

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



TÉSIS PARA OBTENER TÍTULO DE MÁSTER EN FINANZAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA ARTES

GRAFICAS, S.A., DURANTE EL PERIODO 2019- 2020.

AUTOR:

LIC. ZAIRA HALIMA GUERRERO MENA

TUTOR:

MSC. ERIKA NAVARRETE

MANAGUA, NICARAGUA SEPTIEMBRE 2022.

i. Dedicatoria

A Dios, ese ser que jamás me ha abandonado y me ha dado las fuerzas para llegar a este paso de mi vida, me ha dado la sabiduría, fuerzas y especialmente salud para poder cumplir con cada asignación.

A mis hijos Zuriel Gabriela, Jorge Gabriel y Flavia Fernanda, que con su amor incondicional de alguna manera me apoyan, ellos son mi motivo por el cual me aferro a cumplir todas mis metas y objetivos.

A mi tutora MSc. Erika Navarrete que, desde el primer momento, ella siempre estuvo dispuesta apoyándome con su sabiduría, disposición y experiencia para enriquecer mi desarrollo profesional.

ii. Agradecimiento

En primera instancia a Dios por haberme permitido cumplir con una meta más, con vida, salud, sabiduría que a pesar de todas las dificultades que he atravesado durante este proceso es el único que siempre ha estado conmigo, me ha dado paciencia, sabiduría, me ha iluminado y dado fuerzas en todo momento.

Agradezco a todos mis docentes que me guiaron en todo este trayecto compartiendo todos sus conocimientos.

A mi tutora MSc. Erika Navarrete, por brindarme su apoyo en todo momento y conocimientos brindados con mucha paciencia y dedicación.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN- RUCFA) por abrirme sus puertas una vez más y darme la oportunidad para superarme como persona y como profesional.

iii. Carta aval de tutor

Señores Comisión del programa de Maestría en Finanzas

Su despacho

Estimados:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino el informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: ***“Evaluación de la situación financiera de la empresa Artes Gráficas S.A., durante el período 2019-2020”***. Realizada por la Lic.: ***Zaira Halima Guerrero Mena***, como requisito para optar el título de Máster en Finanzas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento. Como tutor de Tesis de la Lic.: ***Zaira Halima Guerrero Mena***, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador. El trabajo se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de ***“Evaluación de la situación financiera de la empresa Artes Gráficas S.A., durante el período 2019-2020”***.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 20 días del mes de septiembre del año dos mil veintidós.

MSc. Erika Janeth Navarrete Mendoza

Tutor

iv. Resumen

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la situación financiera de la empresa Artes Gráficas, S.A., la razón por la que se realizó este estudio es porque se observó la necesidad en esta empresa de una opinión externa para poder evaluar financieramente a esta entidad.

En cuanto a las técnicas de investigación aplicadas en este estudio fueron las siguientes: Entrevistas, Cuestionarios, Observación y como muestra el área y los estados financieros tales como: Balance general, Balanza de comprobación, Estado de resultados y anexos, las variables que se utilizaron fueron Ambiente interno y externo, procedimientos administrativos financieros y contables y evaluación financiera.

Una vez que se aplicaron las técnicas de investigación, se procedió a analizar la información recopilada, procesarla y relacionarla con el cumplimiento de los objetivos que se pretendían alcanzar en esta investigación.

Asimismo, una vez identificadas todas las debilidades encontradas se procedió a proponer un plan de mejoras con el objetivo de que esta empresa obtenga un mejor nivel de rentabilidad a futuros.

Palabras Claves: Análisis cuantitativo, análisis cualitativo, ambiente interno y externo, análisis financiero, herramientas financieras, procedimientos administrativos, financieros y contables.

v. Índice

i. Dedicatoria	1
ii. Agradecimiento	2
iii. Carta aval de tutor	3
iv. Resumen	4
I. Introducción	9
1.1 Antecedentes	11
1.1.1. Antecedentes históricos	11
1.1.2. Antecedentes de Campo	14
1.2 Justificación	18
1.3 Planteamiento del problema	19
1.4 Formulación del problema	20
II. Objetivos	21
2.1 Objetivo general	21
2.2 Objetivos específicos	21
III. Marco Teórico	22
3.1. Ambiente Interno y externo	22
3.1.1. Análisis FODA	22
3.2. Las cinco fuerzas de Michael Porter	29
3.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	29
3.2.2. Rivalidad entre competidores existentes	31
3.2.3. Poder de negociación de los proveedores	34
3.2.4. Poder de negociación de los compradores	35
3.2.5. Amenaza de productos sustitutos	35
3.2.6. Cadena de Valor de Michael Porter	36
3.3. Procesos Administrativos	40
3.3.1. Planeación	42
3.3.2. Planeación estratégica	42
3.3.3. Organización	43
3.3.4. Dirección	43
3.3.5. Control	44

Control como sistema automático de regulación.....	44
Control como función administrativa.....	44
3.4. Generalidades de las finanzas	47
3.4.1. Fundamentación de las finanzas.....	47
3.4.2. Objetivo del análisis financiero.....	50
3.4.3. Cómo se realiza el análisis financiero.....	50
3.4.4. Análisis Vertical.....	51
3.4.5. Análisis Horizontal.....	52
3.4.6. Razones Financieras	52
3.4.7. Razones de liquidez.....	53
3.4.8. Razones de endeudamiento	57
3.4.9. Razones de rentabilidad	59
3.4.10. Razones de cobertura.....	62
3.4.11. Análisis Dupont.....	63
3.4.12. Costo de capital promedio ponderado.....	64
3.5. Documentos Soporte.....	65
3.5.1. Contabilización de operaciones.....	68
IV. Preguntas directrices.....	75
V. Operacionalización de variables	76
VI. Diseño metodológico.....	77
6.1 Enfoque de la investigación.....	77
6.2. Tipo de investigación	78
6.3. Fuentes de información	79
6.4. Población y muestra.....	80
6.5. Métodos y técnicas de recolección de datos	81
6.6. Instrumentos de análisis de datos	84
VII. Análisis de resultados	85
7.1. Entendimiento de la organización.....	85
7.1.1. Misión.....	85
7.1.2. Visión.....	86

7.1.3. Objetivos organizacionales	86
7.1.4. Principales Servicios	86
7.1.5. Organigrama	87
7.2 Analisis Cualitativo	88
7.2.1 Análisis FODA	88
7.2.2.1 Fortalezas	89
7.2.2.2 Oportunidades	89
7.2.2.3. Debilidades	90
7.2.2.4. Amenazas	91
7.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter	93
7.2.2.1. Poder de negociación de los compradores	93
7.2.2.2. Poder de negociación de los Proveedores	94
7.2.2.3. Amenaza de nuevos entrantes	94
7.2.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos	94
7.2.2.5. Rivalidad entre competidores	95
7.3 Procesos Administrativos, Contables y financieros	97
7.3.1. Flujograma donde se describe el proceso de facturación a clientes	99
7.3.2. Flujograma donde se describe el proceso de facturación de proveedores	100
7.3.3. Flujograma donde se describe el proceso de nómina	101
7.3.4. Flujograma donde se describe el proceso de arqueo de caja	102
7.3.5. Flujograma donde se describe el proceso de elaboración de cheques	103
7.3.6. Flujograma donde se describe el proceso de elaboración de Estados Financieros	104
7.4. Situación Financiera	105
7.4.1. Análisis Vertical	105
7.4.1.1. Análisis vertical al Estado de resultados en los periodos 2019- 2020.	105
7.4.2. Análisis Horizontal	110
7.4.2.1 Analisis Horizontal al Estado de Resultados en los periodos 2019-2020	110
7.4.3 Razones e indicadores financieros para los períodos 2019-2020	114
7.4.3.1. Razones de liquidez	114
7.4.3.2 Índices de Actividad	115

7.4.3.3. Razones de endeudamiento	118
7.4.3.4. Índices de rentabilidad	119
7.4.4. Análisis Dupont de la empresa Artes Gráficas, S.A.....	121
7.4.4.1 Análisis Dupont año 2020.....	121
7.4.4.2. Análisis Dupont año 2019.....	122
7.4.5. Cálculo del Valor Económico Agregado(EVA) en la empresa Artes Gráficas, S.A. periodo 2020.	123
7.5 Propuesta de mejoras para la planificación financiera y organizacional para el año 2022. ..	125
7.5.1. Análisis CAME.....	125
7.5.2. Propuesta para mejorar negociación con proveedores.....	128
7.5.3. Propuesta de mejora para mitigar amenaza de productos sustitutos	129
7.5.4. Propuesta de mejora de procesos administrativos, financieros y contables	130
7.5.5. Propuesta de estados financieros	132
VIII. Conclusiones.....	139
IX. Recomendaciones.....	142
X. Bibliografía	144
XI. Anexos.....	146

I. Introducción

En la presente investigación se ha realizado una evaluación financiera como herramienta de análisis para la empresa Artes Gráficas, S.A. permitiendo medir el desempeño financiero cuya base surge en la fiabilidad de la información contable, la adecuada aplicación de las diferentes herramientas financieras, esta se presenta con la limitación de que se basará en la información contable suministrada por la empresa.

El presente estudio a la empresa Artes Gráficas, S.A. pretende beneficiar a dicha entidad lo cual la gerencia podrá conocer la salud financiera de su empresa y así tomar decisiones más acertadas y actualmente no han realizado ningún tipo de estudio relacionado a la evaluación financiera de la empresa ya que aplican una serie de controles, pero de manera empírica, poseen información incompleta para la toma de decisiones y eso crea inseguridad y poca razonabilidad.

Lo antes expuesto me motivó a realizar esta investigación con el objetivo de evaluar la situación financiera de la empresa Artes Gráficas, S.A. durante el periodo 2019-2020. Justificada en la necesidad que posee esta empresa de contar con una alternativa de solución a las dificultades que está presentando en la actualidad.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

Acápites I. Contiene una breve introducción relacionado al tema de investigación, se describen los antecedentes históricos y de campo, planteamiento del problema y formulación del problema. Acápites II. Se presentan los objetivos de investigación. Acápites III. Marco teórico en el cual se describen los aspectos teóricos y generalidades del tema de investigación.

Acápite IV. Se presentan las preguntas directrices. Acápite V. Se presenta la operacionalización de variables. Acápite VI. Contiene el diseño metodológico utilizado en la investigación. Acápite VII. Se presenta el análisis e interpretación de los resultados. Acápite VIII. Aborda las conclusiones de la investigación. Acápite IX. Se aborda las recomendaciones de la investigación. Acápite X. Bibliografía. Acápite XI. Anexos.

1.1 Antecedentes

1.1.1. Antecedentes históricos

De acuerdo a (Gitman, 2012) (B., 2012), Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuanto dinero gastar de los ingresos, cuanto ahorrar y como invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: como incrementar el dinero de los inversionistas, como invertir el dinero para obtener una utilidad, y de que modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y publicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro.

(Espinosa, 2019) establece que la matriz de analisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estrategica de análisis de la situación de la empresa, el principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estrategicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acronimo formado por las iniciales de los terminos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de analisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Según (Porter, 2003) un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael Porter en su libro Estrategias de competencia: Técnica para el análisis de la industria y competidores.

El punto de vista de Porter se basa en que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia. Amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos.

Según (Gitman, 2012) (B., 2012) La información contenida en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan conocer con regularidad medidas relativas del desempeño de la empresa, aquí la palabra clave es relativo, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de razones o valores relativos. El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculos e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa.

El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la compañía. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan directamente al precio de las acciones. Los acreedores se interesan

principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como en su capacidad para realizar el pago de los intereses y del principal.

Un interés secundario para los acreedores es la rentabilidad de la empresa, ya que desean tener la seguridad de que se encuentra sana. La administración, al igual que los accionistas, se interesa en todos los aspectos de la situación financiera de la compañía y trata de generar razones financieras que sean favorables para los dueños y acreedores. Además, la administración usa las razones para supervisar el desempeño de la empresa de un periodo a otro.

1.1.2. Antecedentes de Campo

Dentro de los antecedentes de campo en el área de las Finanzas aplicada a las entidades estudiadas, existen tesis de maestrantes nacionales e internacionales que proporcionan un aporte importante para la toma de decisiones de las empresas, dentro de ellos podemos citar los siguientes:

La tesis realizada por Cajina, G.M.(2020) que lleva por nombre "Evaluación financiera de la empresa SERVICIOS ADUANEROS Cía. LTDA., durante el periodo 2019-2020", tiene como principal objetivo evaluar financieramente a la empresa Servicios Aduaneros CIA, LTDA., donde se evaluaron los riesgos financieros a los que se ve expuesta la misma por medio del modelo de predictor de quiebra Almant Z Score, se realizó una evaluación financiera donde se aplicó Análisis horizontal, Análisis vertical, ratios financieras, análisis Dupont. Donde los resultados fueron favorables para la empresa.

En el estudio realizado por Centeno, N. (2021) que se titula "Evaluación operativa y financiera de la Empresa Construcciones del Norte, S.A., en el periodo 2019-2020". Donde su objetivo principal es evaluar operativa y financieramente a la Empresa Construcciones del Norte S.A. en el periodo 2019-2020, donde primeramente se aplicó un análisis cualitativo mediante el FODA,

Se elaboró análisis interno identificando la ausencia de una adecuada estructura organizativa por parte de la entidad, se realizó análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, también se realizaron las diferentes herramientas de análisis financiero. El autor concluye que

en el periodo 2019-2020 la empresa generó cuantiosos ingresos, sin embargo, estos no eran suficientes para hacer frente a los costos y gastos operacionales.

En la tesis realizada por Ayala Padilla E. C. (2021), que lleva por nombre "Evaluación de la incidencia del control interno en la situación financiera de la empresa RET, S.A. durante el periodo 2019-2020". Donde sus objetivos específicos son aplicar análisis cualitativo mediante la elaboración de la matriz PEST y FODA, identificar el nivel de control interno mediante el modelo COSO 2013, analizar la situación financiera mediante aplicación de razones e indicadores financieros, análisis Dupont, y calculo EVA, obteniendo la conclusión que esta entidad posee un control interno medio.

Con la aplicación de razones financieras concluye que la entidad con una posición de liquidez por encima de 1, por lo que es necesario que la empresa aumente el nivel de sus inversiones en activos corrientes o bien, disminuya su apalancamiento a corto plazo, al realizar el análisis Dupont en ambos periodos fue favorable.

A nivel internacional se encuentran

En la tesis realizada por Pérez López J.C (2010), donde realiza un análisis financiero que permita medir los resultados por medio de indicadores financieros, sistema Du Pont, criterios técnicos, entre otros; para emitir una opinión acerca de las condiciones financieras de la empresa.

Además, señala las fortalezas y debilidades que posee la empresa mediante matriz FODA, aplica las diferentes herramientas de análisis financiero donde concluye que los indicadores de desempeño definidos para el área financiera que miden la liquidez, solvencia,

rotación de cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos, apalancamiento y rentabilidad, generan mejoras sustanciales a los estados financieros, permitiendo que las políticas internas de la empresa se adecuen a las necesidades de su actividad productiva y financiera, que le permiten a la administración tomar decisiones oportunas sobre eventos internos o externos que perjudiquen las actividades.

La situación financiera de Textiles Nuevo Sol, S.A., refleja que no cuenta con un adecuado grado de liquidez, porque se ha mantenido de forma similar durante los períodos analizados, sus principales fortalezas están concentradas en una disminución del apalancamiento y recuperación del período promedio de cobro, aunque muestra debilidades en su rotación de activos, el margen de utilidad neta, y el rendimiento sobre activos, por consiguiente su rendimiento sobre el capital (ROE) también se ve afectado al disminuir.

En el estudio realizado por Castillo Suruy Y. B.(2012) que lleva por título "Evaluación Financiera de La liquidez en las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos a través del ciclo de conversión de efectivo lo cual sus principales objetivos son analizar la situación financiera de la liquidez a través del uso de razones financieras, analizar la liquidez a través del ciclo de conversión del efectivo para determinar excedentes o necesidades del capital de trabajo, analizar prospectivamente la liquidez a través de proyecciones y de la aplicación de análisis de razones financieras y el ciclo de conversión del efectivo.

Concluyendo que, mediante la utilización de la herramienta del ciclo de conversión de efectivo, permite a las empresas del sector que distribuyen productos farmacéuticos conozcan

sus necesidades y/o excedentes de efectivo, con lo cual podrán buscar opciones de inversión o financiamiento a corto plazo según la necesidad de la compañía. La administración de la liquidez depende de la planificación estratégica de cada compañía, lo cual debe incluir la administración eficiente de todos los recursos, pero en el tema de liquidez se debe poner mayor énfasis en el rubro de inventarios y cuentas por cobrar.

1.2 Justificación

La presente investigación se enfoca en la evaluación de la situación financiera de la empresa Artes Gráficas, S.A., lo cual hasta la fecha ha operado en el mercado de bienes y servicios sin que se haya aplicado una evaluación financiera para identificar las principales debilidades en la toma de decisiones.

Se realiza con el objetivo de que sirva como una herramienta de apoyo para mejorar los procesos administrativos, financieros y operativos a través de la aplicación de las distintas herramientas de análisis financiero.

Es muy importante desarrollar esta investigación para lograr llegar a evaluar la situación que actualmente enfrenta la empresa, por medio del análisis e interpretación de estados financieros el cual fue un punto de referencia que permitió conocer el estado de la situación financiera de la empresa Artes Gráficas, S.A. en el periodo estudiado, ya que actualmente no está obteniendo ventajas competitivas que permitan obtener un mejor rumbo para la empresa en el mercado.

Esta investigación aportará un valor agregado, ya que, servirá como referencia bibliográfica para los futuros maestrandos que realicen su tesis de finalización de maestría.

1.3 Planteamiento del problema

La Empresa Artes Gráficas, S.A. es una empresa que se clasifica en el rubro de mediana empresa, su actividad principal es las artes gráficas como impresiones en general, impresión de libros, revistas, facturas, recibos oficiales de caja, constancias de retención, notas de débito y crédito siendo una empresa muy rentable desde el inicio de sus actividades ofreciendo un servicio integral, pero la ausencia de planificación financiera y organizacional entre las áreas de la empresa, sumado a esto la situación que atraviesa el país, por lo tanto una inestabilidad financiera.

Síntomas: La principal problemática que enfrenta la empresa Artes Gráficas, S.A. se considera de gran importancia e interés, ya que no cuenta con gestión administrativa y financiera por lo que no se tienen claros los objetivos que se pretenden alcanzar y esto no le permite obtener los resultados esperados en cuanto a sus proyecciones.

Causa: Dentro de las causas por las que se generan estas deficiencias se detectaron:

Ausencia de normas y procedimientos, ya que la persona que administra la empresa trabaja con conocimientos empíricos, a esto se agrega que gran parte de lo que dirigen la empresa, son familiares. resistencia a implementar procesos, poco personal involucrado en las actividades y no existe personal calificado en materia que pueda brindar una recomendación profesional.

Pronóstico: De continuar presentándose la situación antes descrita, en la empresa Artes Gráficas, S.A., Persistirá una mala organización funcional por la carencia de conocimiento de

teorías financieras, la cual no permitirá que haya segregación de funciones y actividades según corresponda a cada dirección, provocando el desaprovechamiento de los recursos y generando Ilíquidez.

Control al pronóstico: Basándose en todas las premisas se puede decir que se hace necesaria la implementación de una evaluación de la situación financiera a la Empresa Artes Gráficas, S.A., gestiones de todos los procesos mediante una planificación financiera sacando provecho de la mejor manera las oportunidades que se le presenten y evite que las fluctuaciones del mercado, la ausencia de conocimientos financieros se convierta en amenazas provocando una posible liquidación.

1.4 Formulación del problema

¿Cuál es el beneficio de la realización de una evaluación financiera y que aportará en la toma de decisiones de la empresa Artes Gráficas, S.A.?

II.Objetivos

2.1 Objetivo general

2.1.1. Evaluar la situación financiera de la empresa Artes Gráficas, S.A. para el periodo 2019- 2020, como base fundamental para la toma de decisiones.

2.2 Objetivos específicos

2.2.1. Identificar el ambiente interno y externo de la empresa Artes Gráficas, S.A., en base al análisis FODA y cinco fuerzas de Michael Pörter, para el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

2.2.2. Determinar los procedimientos administrativos, financieros y contables en las operaciones realizadas y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones de la empresa Artes Gráficas, S.A.

2.2.3. Presentar una evaluación financiera con el fin de generar alternativas que contribuyan a tomar mejores decisiones en la empresa Artes Gráficas S.A. para el año 2022.

2.2.4. Sugerir propuestas de mejoras para la planificación financiera y organizacional para el año 2022.

III. Marco Teórico

3.1. Ambiente Interno y externo

3.1.1. Análisis FODA

Riquelme Leiva, Matías (2016, diciembre) El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

3.1.2. Historia del análisis FODA

Riquelme Leiva, Matías (2016, diciembre) Antes de entrar en consideración en lo que respecta al significado del FODA, veamos un poco de su historia y comprender el porqué de su creación. A este respecto, el creador de la matriz FODA fue Albert S. Humphrey, el cual, murió en octubre del 2005.

Este estudio se llevó a cabo por Albert, con la finalidad de tener en conocimiento del porqué la planificación corporativa a largo plazo fracasaba. Se necesitaba establecer objetivos que fueran realistas; por lo que se creó un grupo en 1960 por Robert Stewart, para fundar un sistema administración que se comprometiera a aprobar y comprometerse en el trabajo del desarrollo, en la actualidad se le conoce como “manejo del cambio”.

Ahora bien, miles de empresas fueron visitadas, para entrevistar a miles de ejecutivos; llegando a la conclusión que, los que eran jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, además, los jefes inmediatos también debían conformarlo.

Descubriendo así, que la presente sería lo satisfactorio, el futuro la oportunidad, lo que es malo en el presente es una falta y si el futuro es malo es una amenaza, convirtiéndose en las siglas SOFA, luego, en 1964, fue cambiada la F a W, llegando así, el SWOT, o FODA en español. Buscando orientar con el estudio cuales son las fortalezas de la organización, sea en cuanto, a los recursos que posee, la calidad del mismo, etc.

Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir como en el ámbito político o social. Cabe señalar que, el FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando, además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

3.1.3. ¿Para qué sirve el FODA?

Riquelme Leiva, Matías (2016, diciembre) se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo Administrador de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración. Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz.

Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

3.1.4. ¿Cómo se realiza un análisis FODA?

Riquelme Leiva, Matías (2016, diciembre) la diversidad de personas y distintas perspectivas es lo más recomendable para realizar un buen análisis, todos los departamentos de una organización deberían participar e inclusive los clientes para que vacíen sus buenos resultados estratégicos. Usualmente, es usado en una plantilla de análisis FODA con 4 cuadros, lo primordial es que se haga sencillo y práctico para poder entender los resultados.

3.1.5. Objetivo de la matriz FODA Riquelme Leiva, Matías (2016, diciembre)

Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Procedimiento para desarrollar el análisis FODA:

1. Definir Objetivo

Riquelme Leiva, Matías (2016, diciembre) tener una perspectiva de cómo pudiera ser el nuevo proyecto en el mercado desde el principio hasta el final, ya identificado claramente el objetivo. El análisis FODA comienza a desarrollar su papel ayudando a la búsqueda del mismo en el modelo de la planeación estratégica.

2. Desarrollo del FODA

A: Información de las fortalezas y las debilidades

Crear una lista de las fortalezas actuales

Una lista de las debilidades actuales.

B: información de las oportunidades y amenaza

Crear listas actuales de las oportunidades a futuro

Crear listas actuales de las amenazas reales en el futuro.

Las listas deben contener información real, y actual con los puntos bien especificados y explicados sencillamente.

Luego, los 4 elementos deben ser evaluados por el equipo.

Para evaluar las estrategias o procedimientos a seguir

Elaborar el plan de trabajo

3. Ejecutarlo: Identificar y evaluar los resultados FODA, se comenzará a desarrollar las estrategias necesarias sea en corto o largo plazo.

Para elaborar una **matriz FODA**, se debe poseer un estudio interno y externo de la organización; de esta manera se podrá seguir en el mercado sin contratiempos y responder al entorno tan cambiante de manera eficaz y proactiva.

Asimismo, con un buen estudio y análisis FODA, la empresa podrá cumplir con las metas que se haya trazado, ubicará sus puntos débiles y podrá transformarlos de manera rápida y eficaz, en oportunidades.

Componentes de una matriz FODA Riquelme Leiva, Matías (2016, diciembre)

Internas

Acá, podrás encontrar en esta herramienta las debilidades y fortalezas a demás podrás reconocerlas, de estas maneras conseguirás ayudar a la empresa a minimizar u optimizarla respectivamente.

Se estudian los factores como:

Producción: en este departamento se observa su capacidad productiva, los niveles de calidad, los costos de inventario, turnos de trabajo, calidad etc.

Marketing: se distingue la imagen la organización, el costo de la publicidad, las promociones, el posicionamiento de la empresa etc.

Organización: los procesos de dirección control y organización.

Finanzas: los recursos con que cuenta la empresa, la rentabilidad, liquidez, etc.

Positivas: fortaleza

Negativa: debilidades

Externa: Detallar e indagar las oportunidades y amenazas reconocidas del entorno.

Se estudian los factores como:

Mercado: La segmentación, la evolución de la demanda, y el comportamiento del consumidor.

Sector: buscar las posibilidades del éxito, sustitución de productos.

Competencia: analizar los productos de otras organizaciones o empresas, sus precios, y la publicidad que tienen las mismas.

Entorno: lo político, social, legal etc.

Positivo: oportunidades

Negativas: amenazas

El análisis no se coarta en los puntos fuertes, débiles, oportunidades o amenazas, de la empresa, sino, en la obtención de respuesta y poder emprender una acción particular para poder responder eficazmente a interrogantes como: ¿Es capaz la empresa de poder emprender estrategias atractivas? ¿Si la compañía cuenta con habilidades y recursos, que oportunidades puede buscar? ¿Cuáles son las defensas antes de emprender alguna estrategia, que amenazas le debe preocupar a los directivos?

Figura N°1



Fuente: Elaboración Propia

3.2. Las cinco fuerzas de Michael Porter

Porter, M. (2003) un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael Porter en su libro *Estrategias de competencia: Técnicas para el análisis de la industria y competidores*.

3.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Porter, M. (2003) hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes, las cuales crean una ventaja competitiva y están representadas en:

➤ **Economías de escala.**

Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

➤ **Diferenciación del producto.**

Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento

o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

➤ **Requisitos de capital.**

Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: 18 infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

➤ **Costos cambiantes.**

Según Porter, M. (1995) Esta barrera es la creada por la "presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro". Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

➤ **Acceso a los canales de distribución.**

Thompson, S. (2001) Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso".

➤ **Desventajas de costos, independientemente de la escala.**

Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.

➤ **Política gubernamental.**

Las regulaciones del gobierno pueden limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria depende igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

3.2.2. Rivalidad entre competidores existentes

Porter, M. (2003) esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado " Hitt, M. (2004). Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas

y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

- La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria.

Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo, cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aún más la competencia.

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración.

El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

- La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados.

Mientras existan más oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o a algún competidor a emularla.

La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

➤ Porter, M. (1995) la rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas (P.39).

➤ La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, dado que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

➤ La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

➤ La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

3.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Porter, M. (2003) el poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.

El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.

- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

3.2.4. Poder de negociación de los compradores

Porter, M. (2003) los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

3.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Nicholson, W. (1997) "Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias". En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un

límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos.

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto. (p. 113).

3.2.6. Cadena de Valor de Michael Porter

Según, Porter, M. (2008), La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

Las preguntas que nos hacemos cuando estudiamos esta teoría son: ¿Cómo es posible crear valor en base a los inputs de la cadena de valor? ¿Cómo podemos aumentar el margen de nuestra actividad comercial? Parecen preguntas comunes y corrientes, pero son la esencia de la vida empresarial en el mundo.

Las industrias manufactureras crean valor ya que transforman las materias primas en productos de necesidad para las personas. Una empresa minorista ofrece una amplia variedad de productos, concepto con el cual crea valor para el consumidor ya que ofrece todo en un solo lugar. Una empresa minera utiliza los recursos naturales e industriales para extraer minerales a gran escala. Y así una infinidad de empresas y rubros trabajan día a día para generar el tan apreciado margen.

En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este

margin se analiza por supuesto a través de **la cadena de valor de Michael Porter**, concepto que presentó al mundo en su libro de 2008, (Ventaja Competitiva).

Figura N°2. Ventajas Competitivas



Fuente: Porter M. (2008)

Figura N°3. Cadena de valor Genérico



Fuente: Porter, M.(2008)

consiste en las actividades de valor y del margen. Aquí se dan algunas definiciones claves para el entendimiento del concepto:

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la **cadena de valor** son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna, las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y

almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuando más eficiente sea la logística interna mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente entre más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Logística externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

Marketing y ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental en las ventas.

Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de apoyo: En la cadena de valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas

punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento – Compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura.

3.3. Procesos Administrativos

Según (Lopez, 2019) el proceso administrativo es un conjunto de etapas cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma mas eficiente posible.

Henri Fayol fue el creador del proceso administrativo de el emanan las cuatro etapas de las que se compone el proceso administrativo:

Planificación

Organización

Dirección

Control

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

Etapas del proceso Administrativo

Fase mecánica: La fase mecánica está compuesta por la planificación y la organización.

Podríamos decir que es una parte estática del proceso.

Fase dinámica: La fase dinámica, por su parte, está compuesta por la dirección y el control. En este sentido, la palabra dinámica hace referencia al movimiento.

Figura N°4.



Fuente: Economipedia.com

(Chiavenato, 2006), define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador.

Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.

- Organización: construir las estructuras material y social de la empresa.
- Dirección: guiar y orientar al personal.
- Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos,

- Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.

3.3.1. Planeación.

Chiavenato, I. (2007) asevera que:

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

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

3.3.2. Planeación estratégica.

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

3.3.3. Organización.

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

3.3.4. Dirección.

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

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

3.3.5. Control

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

Control como función restrictiva y coercitiva

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

Control como sistema automático de regulación

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

Control como función administrativa.

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

Según Catácora (1997) define “Como todos aquellos procesos, secuencias de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad”. Todo proceso contable desde una perspectiva general da la certeza

que se está cumpliendo instrucciones previamente establecidas que ayudan a solidificar las transacciones realizadas, originándose en los documentos fuentes que son parte importante que ayudan a regular y conformar las operaciones diarias, siendo el paso inicial al origen del registro contable a través diversos documentos fuentes primarios como los comprobantes de pago o comprobantes de diario.

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

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

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

- Recepción de inventario.
- Ventas de productos.
- Fabricación de productos.
- Registro de estimaciones.
- Destrucción de inventarios

3.4. Generalidades de las finanzas

Según, Gitman, L. & Zutter, C. (2012). Las finanzas pueden definirse como el arte y la ciencia de administrar el dinero”. Su principal objetivo es la maximización de utilidades a largo plazo, aumentar el capital contable mediante la obtención de recursos financieros por aportación de capital u obtención de créditos de manera inteligente, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas en la planeación o control y destinarlo correctamente a las áreas más productivas de la empresa.

Las finanzas corresponden a una rama de la economía que estudia el movimiento del dinero entre las personas, las empresas o el Estado. También estudia la obtención y la administración del dinero que ellos realizan para lograr sus respectivos objetivos, tomando en cuenta todos los riesgos que ello implica.

3.4.1. Fundamentación de las finanzas.

De acuerdo con Gitman, L. & Zutter C. J. (2012) existen diez principios económico-financieros:

- **El dilema entre el riesgo y el beneficio:** Es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. El dueño de un recurso financiero debe recibir una contra prestación para que prescinda de este, lo que, en el caso del ahorrista, es la tasa de interés y en el caso del inversionista, la tasa de rendimiento o de retorno.

- **El valor del dinero en el tiempo:** A largo plazo, maximizar la ganancia neta; es decir, la función: ganancia neta = ingresos - costos.

- **Maximización de la riqueza del inversionista:** El principio de conformidad financiera establece que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y, de manera semejante, se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.

- **Financiamiento apropiado:** El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.

- **El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir:** El inversionista prudente no debe esperar a que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempos de bonanzas y otros prosperan en tiempos de dificultad.

- **El ciclo de los negocios:** El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15 %, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20 %, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro.

- **Apalancamiento o uso de deuda:** El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.

- **Diversificación eficiente:** En una economía de libre mercado, cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo.
- **El desplazamiento de recursos:** Es una situación en la que la capacidad de inversión de las empresas se reduce debido a la deuda pública. El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y la escasez de los recursos.
- **Costos de oportunidad:** Se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades.

(Roldán, 2017) Define el análisis financiero como el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro.

El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otros) que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro.

3.4.2. Objetivo del análisis financiero

El objetivo del análisis financiero es obtener un diagnóstico que permita que los agentes económicos interesados o relacionados con la organización, tomen las decisiones más acertadas.

El uso del análisis financiero dependerá de la posición o perspectiva en la que se encuentre el agente económico en cuestión. Considerando lo anterior podemos dividir a los agentes en dos grupos:

- **Internos:** Los administradores de la empresa utilizan el análisis financiero con el fin de mejorar la gestión de la firma, corregir desequilibrios, prevenir riesgos o aprovechar oportunidades. Un buen análisis financiero es clave para poder planificar, corregir y gestionar.
- **Externos:** Los agentes externos utilizan el análisis financiero para conocer la situación actual de la empresa y su posible tendencia futura. Así, por ejemplo, para un inversor es un importante conocer el estado de una empresa para ver si vale o no la pena invertir en ella. Otros agentes externos relevantes son: clientes, proveedores, posibles inversores, reguladores, autoridades fiscales, etc.

3.4.3. Cómo se realiza el análisis financiero

El análisis financiero se realiza a través de la observación de los datos contables de la empresa (principalmente estados financieros de un determinado período), ratios, índices y otros indicadores junto con información adicional principalmente relacionada con contexto económico y competitivo en el que se desenvuelve la organización.

Existen tres conceptos básicos sobre los cuales se debe informar:

- **Rentabilidad:** Se observan las cuentas relacionadas con ingresos, costos y resultados. Se trata de determinar no solo el valor de la compañía, sino también su composición, calidad, evolución y proyección.
- **Liquidez:** Esto es, la capacidad de hacer frente a sus necesidades de recursos y de cumplir con sus deudas de corto plazo. Aquí se observan variables como: endeudamiento, activo circulante, periodo de maduración, rotación, etc.
- **Solvencia:** Se refiere a su capacidad de cumplir con las deudas de largo plazo y también poder invertir para crecer en el futuro. En este caso observamos variables como: endeudamiento a largo plazo, patrimonio, fuentes de financiación, etc.

Métodos de análisis financieros

3.4.4. Análisis Vertical.

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

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

3.4.5. Análisis Horizontal.

Gómez, G. (2001) indica que:

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

3.4.6. Razones Financieras

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

(Riquelme, 2022) afirma que las razones financieras son pequeños indicadores, los cuales se utilizan en el mundo de las finanzas para poder cuantificar o medir la realidad económica y financiera que tiene una empresa o una unidad evaluada, así como su capacidad para asumir ciertas obligaciones de las que deben hacerse cargo para conseguir desarrollarse en la sociedad.

Las cifras que se obtienen en dicha transacción tienen como objetivo principal dar la mayor cantidad de información, dan por resultado que sea más sencilla la tarea de tomar las decisiones futuras de la empresa, con un éxito asegurado.

3.4.7. Razones de liquidez

Capital neto de trabajo

(Riquelme, 2022) establece que se puede determinar restando los diferentes activos corrientes a un pasivo corriente, esto suponiendo que en la medida en que los pasivos sean siempre menores que los activos, a conveniencia de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

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

La interpretación de este concepto es que, si el resultado es positivo quiere decir que la empresa es capaz de pagar sus deudas u obligaciones en el corto plazo y si es negativo, todo lo contrario.

Índice de solvencia

(Riquelme, 2022) establece que se determina a partir del cociente resultante que da al dividir el activo entre el pasivo, entre más elevado sea este resultado más solvencia tendrá la empresa, teniendo así mayor capacidad para hacerle frente a sus obligaciones y dejando oportunidad de mejorar su capacidad operativa.

Fórmula:

$$\text{Índice de Solvencia} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

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

Tal como lo dice su nombre, es un índice, una razón, no un número absoluto como el capital neto de trabajo.

La interpretación de los resultados es que, si el índice es positivo, quiere decir que la empresa es capaz de cubrir las deudas a corto plazo.

Prueba ácida

Es lo que indica la solvencia más exigente en la medida que se van excluyendo los inventarios de los activos y pasivos.

Fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$$

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

La interpretación de esta razón financiera es que, al ser más exigente, analiza el activo corriente descontando los inventarios, es decir es un poco más realista, ya que las empresas no pueden

vender sus inventarios para para sus obligaciones (se quedarían sin capacidad para realizar sus operaciones).

Rotación de inventario

Es el indicador encargado de medir cuando tiempo le está llevando a la empresa rotar sus inventarios, los cuales son recursos que esta mantiene inmovilizados y que además representan el costo de oportunidad.

Fórmula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de mercancías vendidas} / \text{Promedio de inventarios}$$

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

Esta razón financiera es la cantidad de veces que una empresa vende y reemplaza su stock de productos durante un período establecido. La rotación del inventario brinda información sobre cómo la empresa gestiona los costos.

Rotación de cartera

Esta razón financiera es un indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar, en estas se busca identificar el tiempo que le lleva a la empresa lograr convertir en efectivo todas las cuentas por cobrar que forman parte del activo corriente.

Fórmula:

Rotación de cartera= Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar

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

Rotación de cuentas por pagar

Se encarga de identificar el número de veces que, en la empresa, durante un periodo determinado, debe disponer de su efectivo para pagar a los pasivos.

Fórmula:

Rotación de cuentas por pagar = Compras a crédito / Promedio de cuentas por pagar

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

3.4.8. Razones de endeudamiento

Les permiten a los administradores de la empresa identificar el grado en que se encuentran sus deudas, así como la capacidad para asumirlas de sus pasivos. Estas razones financieras de claves en el análisis del estado financiero de una compañía.

Índice de endeudamiento.

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

Razón de endeudamiento

Va midiendo cual es la proporción de los activos que se encuentran financiados por terceros o por los socios, y se puede determinar dividiendo el pasivo total de la empresa por el activo total.

Fórmula:

$\text{Razón de endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$

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

Razón pasiva/capital

Mide la proporción o relación que existe entre los activos que están financiados por los socios y aquellos de terceros, y se determina simplemente dividiendo el pasivo a largo plazo, entre el capital contable.

Fórmula:

$$\text{Razón pasivo-capital} = \text{Pasivo a largo plazo} / \text{Capital}$$

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

3.4.9. Razones de rentabilidad

Con ayuda de estas razones se pretende medir el grado de rentabilidad que puede obtener la empresa, sea con respecto al monto de los activos de la empresa, sus ventas o al capital que aportan los socios.

Margen bruto de utilidad

Se encarga de medir el porcentaje útil que ha logrado la empresa luego de haber cancelado sus mercancías o existencias.

Fórmula:

$$\text{Margen bruto de utilidad} = (\text{Ventas} - \text{costo de ventas}) / \text{Ventas}$$

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

Margen de utilidades operacionales

Puede medir el porcentaje de utilidad que obtiene la empresa en cada venta, para ello se debe restar el costo de las misas con los distintos gastos financieros incurridos.

Fórmula:

$$\text{Margen de utilidades operacionales} = \text{Utilidades operacionales} / \text{Utilidad total}$$

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

El margen de utilidades operacionales se utiliza como medida para comparar empresas similares dentro de la misma industria. Puede mostrar como una empresa es más eficiente en el uso de sus recursos operacionales.

Margen neto de utilidades

Esta es una de las razones financieras muy usada en los reportes gerenciales. Al valor que tienen las ventas se le restan todos los gastos aplicables de las operaciones, incluyendo en estas los impuestos que tengan lugar en la empresa. El margen neto de utilidades ilustra cuánto de cada peso en ingresos recaudados por una empresa se traduce en ganancias.

Fórmula:

$$\text{Margen neto de utilidades} = \text{Ingresos netos} / \text{Utilidad total}$$

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

Rotación de activos

Es la eficacia de la empresa en donde se usan los activos, estos se utilizan para generar ventas e ingresos, mientras más elevados sean, más eficiente estará siendo la gestión de estos.

Fórmula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Ventas totales} / (\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}) / 2$$

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

La rotación de inventarios divide las ventas totales de una empresa por el promedio de los inventarios en el periodo analizado.

Rendimiento de inversión

Determina cual es la rentabilidad que se obtiene por los activos, y en lugar de tener como referencia a las ventas totales, lo hace con la utilidad neta luego de colocados los impuestos.

Fórmula:

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \text{Utilidad neta después de impuestos} / \text{Total activos}$$

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

Rendimiento del capital común

Determina si es beneficioso o no los números obtenidos por el capital contable, viendo como referencia lo útil que son los impuestos restados por los dividendos preferentes.

Fórmula:

$$\text{Rendimiento del capital común} = (\text{Utilidades netas} - \text{Dividendos preferentes}) / \text{Capital contable} - \text{Capital preferente}$$

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

Utilidad por acción

La utilidad por acción se calcula como la utilidad de una empresa dividido por el número de acciones. El número resultante sirve como un indicador de la rentabilidad de una empresa. Cuanto mayor es esta razón, más rentable se considera.

Fórmula:

$$\text{Rendimiento del capital común} = (\text{Utilidades netas} - \text{Dividendos preferentes}) / \text{Número de acciones ordinarias al final del período}$$

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

3.4.10. Razones de cobertura

Ayudan a descubrir las capacidades de la empresa para cubrir sus obligaciones, especialmente aquellos que pueden comprometer la salud financiera de esta.

Cobertura total del pasivo

Establece si la empresa es capaz o no de cubrir los costos financieros de todos sus intereses, al mismo tiempo que el abono del capital de sus deudas, dividiendo esta antes que los impuestos o abonos capitales del pasivo.

3.4.11. Análisis Dupont.

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

El análisis Dupont se utiliza para analizar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Resume el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (RSA) y el rendimiento sobre el patrimonio (RSP). (p. 82)

Así mismo, Gitman, L.J. & Zutter, C.J. (2012), señala que el sistema Dupont “relaciona primero el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa, con la rotación de activos totales, la cual indica la eficiencia con la que la compañía ha utilizado sus activos para generar ventas” (p.82).

Figura N° Análisis Dupont

$$\text{Du-Pont} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Totalactivos}} \times \frac{\text{Total activos}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Patrimonio}}$$

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

3.4.12. Costo de capital promedio ponderado

De acuerdo con (Ucha, 2016) el WACC por sus siglas en inglés (o Costo de Capital Promedio Ponderado “es el coste de los dos recursos de capital que tiene una empresa; la deuda financiera y los fondos propios, teniendo en cuenta su tamaño relativo”.

Así mismo, afirma que el WACC es básicamente “la suma del coste de la deuda y el coste de los fondos propios, calculado como una media ponderada según su porcentaje en el valor de la empresa”. Obteniendo la siguiente formula:

Figura 15: Costo de Capital Promedio Ponderado

$$\text{WACC} = K_d * (1 - t) * \frac{D}{V} + K_e * \frac{E}{V}$$

Fuente: Peiro, A. (2016)

Por tanto, tenemos:

- Kd: Coste de la Deuda Financiera (kd).
- Ke: Coste de los Fondos Propios (Ke).
- t: Impuesto de sociedades.
- D: Deuda financiera.
- E: Fondos propios.

V: Deuda financiera + Fondos Propios (D+E).

3.5. Documentos Soporte.

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

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

Todos los soportes contables deben contener la siguiente información general:

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

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

- Recibo de caja: El recibo de caja es un soporte de contabilidad en el cual constan los ingresos en efectivo recaudados por la empresa. El original se entrega al cliente y las copias se archivan una para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de contabilidad.
- Factura de compra-venta: La factura comercial es un soporte contable que contiene además de los datos generales de los soportes de contabilidad, la descripción de los artículos comprados o vendidos, los fletes e impuestos que se causen y las condiciones de pago.
- Cheque: Es un título valor por medio del cual una persona llamada «girador», ordena a un banco llamado «girado» que pague una determinada suma de dinero a la orden de un tercero llamado «beneficiario».
- Comprobante de pago: Llamado también orden de pago o comprobante de egreso es un soporte de contabilidad que respalda el pago de una determinada cantidad de dinero por medio de un cheque. Generalmente, en

la empresa se elabora por duplicado, el original para anexar al comprobante diario de contabilidad y la copia para el archivo consecutivo.

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

3.5.1. Contabilización de operaciones.

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

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

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

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

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

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

Todos los soportes contables deben contener la siguiente información general:

- Nombre o razón social de la empresa que lo emite.
- Nombre, número y fecha del comprobante.

Descripción del contenido del documento.

- Firmas de los responsables de elaborar, revisar, aprobar y contabilizar los comprobantes.

(Gomez, 2001) define Los principales soportes contables

Recibo de caja

El recibo de caja es un soporte de contabilidad en el cual constan los ingresos en efectivo recaudados por la empresa. El original se entrega al cliente y las copias se archivan una para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de contabilidad.

El recibo de caja se contabiliza con un débito a la cuenta de caja y el crédito de acuerdo con su contenido o concepto del pago recibido. Generalmente es un soporte de los abonos parciales o totales de los clientes de una empresa por conceptos diferentes de ventas al contado ya que para ellas el soporte es la factura.

Recibo de consignación bancaria

Este es un comprobante que elaboran los bancos y suministran a sus clientes para que lo diligencien al consignar. El original queda en el banco y una copia con el sello del cajero o el timbre de la máquina registradora, sirve para la contabilidad de la empresa que consigna.

Hay dos tipos de consignaciones, una para consignar efectivo y cheques de bancos locales y otro para consignar remesas o cheques de otras plazas.

Comprobante de depósito y retiro de cuentas de ahorro

Las corporaciones de ahorro y crédito han diseñado unos formatos que suministran a sus clientes, en libretas, para que sean diligenciados al depositar, o retirar dinero de su cuenta de ahorros. Este soporte tiene dos opciones para elegir solo una; depósitos en efectivo o cheques de bancos locales y retiro en efectivo o en cheque, de acuerdo con la cuantía y exigencia del cliente.

Factura de compra venta

La factura comercial es un soporte contable que contiene además de los datos generales de los soportes de contabilidad, la descripción de los artículos comprados o vendidos, los fletes e impuestos que se causen y las condiciones de pago.

Desde el punto de vista del vendedor, se denomina factura de venta y del comprador, factura de compra. Generalmente, el original se entrega al cliente y se elaboran dos copias, una para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de la contabilidad.

La factura se debe expedir con los siguientes requisitos:

- Estar denominada expresamente como factura de venta. (pre impreso).
- Numeración en orden consecutivo. (pre impreso).
- Apellidos y nombre o razón social y RUC del vendedor o de quien preste el servicio. (pre impreso).
- Apellidos y nombre o razón social del adquiriente los bienes o servicios.
- Fecha de expedición.

- Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados.
- El nombre o razón social y RUC del impresor de la factura. (pre impreso).
- Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.

Cheque

Es un título valor por medio del cual una persona llamada «girador», ordena a un banco llamado «girado» que pague una determinada suma de dinero a la orden de un tercero llamado «beneficiario».

Comprobante de pago

Llamado también orden de pago o comprobante de egreso, es un soporte de contabilidad que respalda el pago de una determinada cantidad de dinero por medio de un cheque. Generalmente, en la empresa se elabora por duplicado, el original para anexar al comprobante diario de contabilidad y la copia para el archivo consecutivo.

Para mayor control en el comprobante de pago queda copia del cheque, ya que el título valor se entrega al beneficiario.

Letra de cambio

Este documento negociable o título valor es una orden incondicional de pago que da una persona llamada «girador» a otra llamada «girado», para que pague a la orden o al portador, cierta suma de dinero, a la vista o en una fecha determinada.

En el comercio se utiliza la letra de cambio como garantía de pago en compras y ventas a crédito. El vendedor hace firmar letras de cambio a sus clientes y se denominan letras por cobrar; el comprador acepta las letras a sus proveedores y se llaman letras por pagar.

Pagaré

Es un título valor mediante el cual una persona se obliga a pagar cierta cantidad de dinero en una fecha determinada. Este documento se utiliza para respaldar los créditos bancarios.

Nota Débito

Es un comprobante que utiliza la empresa para cargar en la cuenta de sus clientes, un mayor valor por concepto de omisión o error en la liquidación de facturas y los intereses causados por financiación o por mora en el pago de sus obligaciones.

Nota Crédito

Cuando la empresa concede descuentos y rebajas que no estén liquidados en la factura o cuando los clientes hacen devoluciones totales o parciales de las mercancías, para su contabilización se utiliza un comprobante llamado nota crédito. Este comprobante se prepara en original y dos copias; el original para el cliente, una copia para el archivo consecutivo y otra para anexar al comprobante diario de contabilidad.

Recibo de caja menor

El recibo de caja menor es un soporte de los gastos pagados en efectivo, por cuantías mínimas que no requieren el giro de un cheque, para ello se establece un fondo denominado caja menor.

Nota de contabilidad

Es el documento que se prepara con el fin de registrar las operaciones que no tienen un soporte contable como es el caso de los asientos de corrección, ajustes y cierre.

Comprobante diario de contabilidad

Es un documento que debe elaborarse previamente al registro de cualquier operación y en el cual se indica el número, fecha, origen, descripción y cuantía de la operación, así como las cuentas afectadas con el asiento. A cada comprobante se le anexan los documentos y soportes que lo justifiquen.

IV. Preguntas directrices

¿Cómo se identifica el ambiente interno y externo de la empresa Artes Gráficas, S.A., en base al análisis FODA y cinco fuerzas de Porter, para el diagnóstico de la situación actual de la empresa?

¿Cómo se determinan los procedimientos administrativos, financieros y contables en las operaciones realizadas y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones de la empresa Artes Gráficas, S.A.?

¿Qué importancia tiene presentar una evaluación financiera con el fin de generar alternativas que contribuyan a tomar mejores decisiones en la empresa Artes Gráficas S.A. para el año 2022?

V. Operacionalización de variables

Nº	Objetivos	VARIABLES	Definición Conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítems
1	Identificar el ambiente interno y externo de la empresa Artes Gráficas, S.A., en base al análisis FODA y cinco fuerzas de Michael Porter, para el diagnóstico de la situación actual de la empresa.	Ambiente interno y externo	Para Guerrero (2020) el análisis cualitativo utiliza un juicio subjetivo basado en datos "blandos" o no cuantificables.	El ambiente interno y externo está constituido por elementos y fuerzas que influyen en una empresa	<p>Análisis FODA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalezas ➤ Oportunidades ➤ Debilidades ➤ Amenazas <p>Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poder de negociación de los clientes ➤ Poder de negociación de los proveedores. ➤ Amenaza de nuevos competidores entrantes ➤ Amenaza de nuevos productos sustitutos. ➤ Rivalidad entre competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevista Anexo 1, Anexo(P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8) ➤ Entrevista Anexo 2 (P1,P5) ➤ Entrevista Anexo 2(P7,P8,P11,P12,P13. ➤ Entrevista Anexo 1(P3,P4,P5,P8)
2	Identificar los procedimientos administrativos, financieros y contables en las operaciones realizadas y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones de la empresa Artes Gráficas, S.A.	Procedimientos administrativos, financieros y contables	Según (Hernan Oswaldo Góngora Escobar, 2019) El proceso administrativo está conformado por la planificación, organización, dirección y control, que son etapas importantes para la toma de decisiones en la empresa	Los procesos administrativos es el flujo relacionado e ininterrumpido de las actividades de planeación, organización dirección y control, que tienen la finalidad de proveer un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos de la entidad.	<p>Procesos Administrativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación ➤ Organización ➤ Dirección ➤ Control <p>Procesos financieros y contables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Documentos soportes ➤ Contabilización de operaciones ➤ Presentación de informes contables y financieros ➤ Control presupuestal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevista Anexo 2 (P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9. ➤ Guía de observación Anexo 4. <p>Items(1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17.)</p>
3	Presentar una evaluación financiera con el fin de generar alternativas que contribuyan a tomar mejores decisiones en la empresa Artes Gráficas S.A. para el año 2022.	Evaluación financiera	De acuerdo con Escobar, A. (1959) la evaluación financiera es la representación en moneda del valor de la empresa, tomando como unidad de medida el dinero.	La evaluación financiera es un tendrá como esencia la evaluación de un conjunto de variables contables y financieras con las cuales se podrá medir el desempeño de una empresa.	<p>Análisis Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis Vertical ➤ Análisis horizontal <p>Razones financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Razones de liquidez ➤ Índices de actividad ➤ Razón de endeudamiento ➤ Índices de actividad <p>Análisis Dupont Costo de capital promedio ponderado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevista Anexo 3 (P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9) ➤ Anexo 8 ➤ Anexo 9 ➤ Anexo 11 ➤ Análisis Horizontal y vertical balance general 2019-2020. ➤ Estado de resultados 2019-2020. ➤ Razones Financieras.

VI. Diseño metodológico

6.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionado.

De acuerdo al propósito, naturaleza del problema y objetivos formulados, esta investigación se enmarcó en un diseño no experimental, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2013:269) como: “aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Se utilizó este diseño, debido a que no se manipularon las variables y se observaron las relaciones desprendidas de éstas tal y como sucedieron en su entorno habitual.

Por la naturaleza de la presente investigación corresponde al tipo aplicada no experimental.

Investigación No experimental.

(Hernández, Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, 2010), Es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto, para después analizarlo, se utilizan para proporcionar soluciones a los problemas.

6.2. Tipo de investigación

Por dedicarse, esta investigación, a realizar una propuesta de mejoras para la planificación estratégica de la empresa Artes Gráficas, S.A., recurrió al tipo de investigación de campo.

Conceptualizada por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2011) como: “El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

En efecto, para la elaboración de esta investigación, se debió entrar en contacto con las personas que laboran en el área contable y administrativa de la empresa estudiada, con el objeto de relacionarse directamente con la muestra y así, poder obtener las descripciones requeridas para realizar las interpretaciones que permitieron destacar los elementos integrados en la problemática que dio origen a este estudio, tal y como sucede en dichas organizaciones.

El presente estudio tuvo un nivel descriptivo porque se realizaron todas las acciones necesarias para conocer las causas y efectos de la problemática estudiada. Según Sabino (2012:89), la investigación descriptiva "... radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento".

Por ello, se describieron las diferentes partes del fenómeno, a fin de relatar los hallazgos encontrados y recolectar la información desde el lugar en donde suceden los hechos y después la comparó con el contenido de las bases teóricas.

También, se utilizó una revisión de tipo documental, ya que se obtuvieron los datos de fuentes impresas o escritas. La UPEL (2011:15) define la investigación documental como "... el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos".

Por ello, se realizó un sondeo bibliográfico para ampliar los conocimientos respecto a la propuesta de mejoras para la planificación estratégica de la empresa Artes Gráficas, S.A.

6.3. Fuentes de información

Para la presente investigación se utilizaron fuentes de información del tipo primario y secundario.

Las fuentes primarias se obtuvieron aplicando los cuestionarios, entrevistas y matrices al personal clave de la empresa, y evaluando documentos importantes de la empresa la cual fue facilitada por la misma.

Las fuentes secundarias se obtuvieron a través de bibliografías de textos, trabajos realizados anteriormente sobre temas relacionados, documentos y páginas web.

6.4. Población y muestra

La población corresponde al conjunto de personas relacionadas con elementos que poseen características comunes de los cuales se pueden extraer datos para la ejecución de la investigación. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2014:114) la población "...está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posee estas características se denomina población o universo".

Esta investigación estuvo dirigida a la empresa ARTES GRAFICAS, S.A., ubicada en Managua. En este caso dicha empresa constituyó el universo de estudio para la investigación.

La población estuvo representada por las personas que laboran en el área de Administración que corresponde al Gerente General en la mencionada Empresa, el Contador General, los cuales cuentan con las características similares suficientes para proporcionar la información requerida por este estudio.

La población de esta investigación se consideró censal, al evidenciarse que el número total de individuos requeridos para el análisis del fenómeno estudiado es reducido. La población censal, es definida por Ramírez (2013:65), como: "aquella en donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra". De esta manera, destaca que no es necesaria la aplicación de una técnica de muestreo capaz de reducir el tamaño de la población, debido a que la muestra definida por Hernández, Fernández y Baptista.

La muestra es el subconjunto de la población. Son los sujetos involucrados en el estudio; es la unidad contextual que aporta la información. En la presente investigación la muestra que se tomó como objeto de estudio fue el periodo correspondiente al año 2019-2020, incluyendo

estados financieros, Además, se tomó como soporte la documentación existente que está debidamente almacenada en físico y de forma digital en carpetas correspondiente al periodo de estudio.

6.5. Métodos y técnicas de recolección de datos

La técnica de investigación aplicada fue la entrevista por escrito, mediante cuestionarios realizados a cada área, que sirvió de diagnóstico para evaluar los factores internos y externos de la empresa.

Una vez realizadas las técnicas de investigación (entrevistas, observación) se procedió a analizar la información recopilada, procesarla y ligarla al cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos que se pretendía alcanzar en esta investigación.

Entrevista:

(Alejandro Acevedo Ibáñez, Alba Florencia López, 1994), “La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo. La técnica de la entrevista demanda una cierta claridad con relación a su propio contexto, y esta es la comunicación.”

(Alejandro Acevedo Ibáñez, Alba Florencia López, 1994) “La comunicación en una entrevista implica en mayor o menor grado, una constante corriente de información del entrevistado hacia el entrevistador, y viceversa; y este intercambio de información el aspecto más importante de una entrevista.”

Observación:

Es la común de las técnicas de investigación, la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. (Tamayo, 1993).

Cabe señalar que los instrumentos utilizados para la recopilación de la información en el trabajo investigativo fueron validados por especialistas o expertos en la materia quienes determinaron la efectividad de los mismos con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, determinando así la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados.

Para recabar los datos pertinentes a las variables de estudio y poder codificar las mediciones obtenidas a fin de analizarlas bajo ciertos criterios de fiabilidad, se emplearon técnicas de recolección de datos. Según Arias (2012:33), las técnicas de recolección de datos "... son las distintas formas de obtener la información". Por ello, en esta investigación se utilizó como técnica para la recolección de información; los cuestionarios.

Que, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2013:402) como "un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir"; de igual forma expresan: "además de las preguntas y categorías de respuestas, un cuestionario está formado por instrucciones que indican cómo contestar".

En tal sentido, el cuestionario estuvo estructurado por preguntas cerradas y abiertas, que establecieron la información precisa para proponer un sistema de estructuración integral de control interno de la empresa ARTES GRÁFICAS, S.A. este mismo, tuvo dos alternativas de respuestas: SI , NO y respuestas abiertas.

Además, estuvo representado por las preguntas que definieron las variables inmersas en la investigación y proporcionaron elementos sólidos para fundamentar a este estudio. De igual forma, se utilizó el fichaje que según Palella y Martins (2012):

Consiste en registrar los datos que se van obteniendo en la revisión bibliográfica; posibilita la estructuración ordenada y lógica de las ideas, permite cotejar fácilmente las citas de las referencias consultadas, ahorra tiempo.

Basado en lo antes expuesto, se utilizó la técnica del fichaje para tomar anotaciones de los conceptos que se extrajeron del sondeo bibliográfico que realizó en la construcción del marco teórico.

6.6. Instrumentos de análisis de datos

Los cuestionarios fueron dirigidos al Administrador y Contador general, se procedió a realizar observación para obtener una visión general del cumplimiento de nuestros objetivos aplicado a los procesos en la empresa Artes Gráficas, S.A., ambos instrumentos se aplicaron con el objetivo de obtener informaciones referentes al tema de estudio.

Mediante las herramientas de análisis financiero, Análisis FODA, Cinco fuerzas de Michael Porter, se realizó una evaluación general a los componentes, principios y las deficiencias.

VII. Análisis de resultados

7.1. Entendimiento de la organización.

La empresa donde se realiza la investigación esta dirigida al sector de las artes gráficas (Imprentas)

Sector económico; Privado, pequeñas industrias Pymes y sector público, el ambito de acción es a nivel nacional.

Razon Social: Artes Gráficas, S.A.

Actividad economica: Artes gráficas

Tipo de sociedad: Sociedad Anónima

Ubicación : Managua, de los semaforos de Linda vista, 600 mts arriba.

7.1.1. Misión

La misión de la empresa es proveer a sus clientes servicios de impresión publicitaria y papelería en general con la mejor calidad y con una amplia variedad de opciones, así como una eficiente y cálida atención de nuestro personal para cumplir estas metas contamos con personal altamente calificado, así como también poseemos los mejores equipos de impresión tanto en tecnología Digital como Offset.

7.1.2. Visión

Ser una empresa líder en la industria de las artes gráficas de Nicaragua manteniéndonos a la vanguardia de la tecnología y creciendo a través de sucursales en todo el territorio nacional.

7.1.3. Objetivos organizacionales

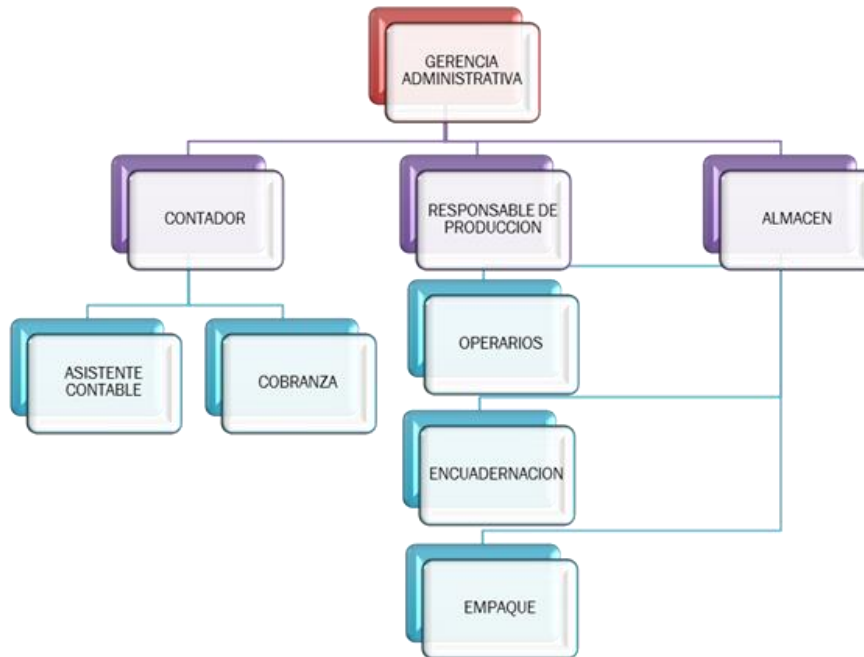
- Optimización de procesos de compras internas.
- Disminuir el gasto de oficina (Impresiones) y almacenaje (documentos).
- Gestión de base de datos de clientes.
- Incrementar el índice de satisfacción del cliente.
- Optimizar los tiempos de respuesta a los clientes.

7.1.4. Principales Servicios

- Impresión en general de papelería
- Impresión de trabajos (Facturas, Constancias de retención, Recibos oficiales de caja, Notas de débito, Notas de crédito).
- Revistas
- Libros
- Folletos
- Cajas
- Troqueles
- Volantes

7.1.5. Organigrama

Figura 5. Organigrama de Artes Gráficas, S.A.



Fuente: información obtenida de empresa Artes Gráficas, S.A.

7.2 Analisis Cualitativo

A continuación, se describe los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos mediante análisis cualitativo de acuerdo al análisis FODA y Cinco fuerzas de Michael Porter.

Este análisis da la pauta para responder a los objetivos planteados en esta investigación obtener conclusiones y dar recomendaciones.

7.2.1 Análisis FODA

En el anexo N°1, entrevista dirigida al Gerente General de la Empresa Artes Gráficas, S.A. contiene las preguntas N° 1,2,3,4,5,6,7,8 que están destinadas a identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Con los resultados obtenidos de cada una de las respuestas se logró identificar que la empresa posee siete fortalezas, seis debilidades, cuatro oportunidades y cuatro amenazas.

7.2.2.1 Fortalezas

De acuerdo a los instrumentos aplicados en anexo N°2, pregunta 1,5, anexo N°1 pregunta 2, a la Empresa Artes Graficas, S.A. se logró constatar conforme al origen interno y externo de la entidad que poseen internamente fortalezas que proporcionan un gran valor a la entidad en su entorno ya que posee sus respectivas capacidades y eso hace que el cliente tenga confianza en ellos.

Además, poseen una larga trayectoria de dieciséis años en el mercado que ha permitido tener una gran participación en el territorio nacional y una excelente reputación con clientes y proveedores.

7.2.2.2 Oportunidades

Mediante la aplicación de instrumentos, anexo N°1, pregunta 8,4, se obtiene que sus oportunidades es que poseen expansión comercial y territorial, clientes satisfechos de los cuales en su mayoría se encuentran motivados por el método en como ofrecen sus servicios y el beneficio que este conlleva.

Otra de las oportunidades con que cuenta esta entidad es que la industria cuenta con un constante crecimiento, ya que, es una necesidad de tanto de formalidad en lo que respecta al pie de imprenta fiscal que ellos poseen ya que las entidades como requisito formal requiere de sus documentos fiscales para nuevos negocios y negocios existentes, como para nuevos emprendedores por la demanda de servicios de publicidad.

7.2.2.3. Debilidades

Mediante aplicación de instrumentos Anexo N°1, pregunta 3,6,7, anexo N°2, pregunta 15,16,17,18, se identificó que existe la falta de planeación estratégica, ya que todas las estrategias de negocio son de manera verbal, existe desinterés por parte de la gerencia general en la parte administrativa y financiera del negocio, ya que por su parte el Gerente General expresa que ellos son empíricos y trabajan en base a su experiencia en el negocio.

Otra de las debilidades encontradas es que no poseen una base de datos de los clientes que atienden su cuerpo de ventas, solo los vendedores manejan esos datos, no se realiza un informe mensual de ventas generadas y desglosadas por servicio o producto, además que a pesar que su negocio gira entorno a la publicidad, ellos no realizan ningún tipo de publicidad para su negocio en ninguna red social más que la publicidad de boca en boca por conocidos y amistades.

Existen tecnologías que podrían agilizar la operatividad de la empresa Artes Gráficas, S.A., con la implementación de un sistema automatizado para entrelazar todo el ciclo contable y así cuenten con información oportuna.

7.2.2.4. Amenazas

A través de la aplicación de instrumentos , Anexo N°1, pregunta 5,8, anexo N°2, pregunta 12, algunas amenazas con que cuenta la empresa Artes Gráficas, S.A. son los altos costos de las materias primas ya que se ven obligados a aumentar los precios de los trabajos que realizan, el aumento de las tasas impositivas debido a las reformas fiscales y de seguridad social, la crisis económica que enfrenta el país, la crisis sanitaria provocada por la pandemia Covid- 19, factores que van influenciando a la baja demanda de servicios por parte del sector privado debido al cierre de empresas.

Otra de las amenazas identificadas es la competencia con la que cuentan, ya que, el Gerente general manifiesta que dos de sus principales proveedores(Mundo cultural y PBS), también son sus competidores, lo que se presta a que pueda haber en algún momento una competencia desleal.

Figura 6. Análisis FODA

	Positivos	Negativos
Origen interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia de 16 años en el mercado. ➤ Personal capacitado en el ramo de la imprenta. ➤ Equipos de última tecnología. ➤ Gran variedad de servicios. ➤ Buen posicionamiento en el mercado. ➤ Responder ante la evolución y exigencias de la demanda. ➤ Cumplen con las expectativas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de planeación estratégica. ➤ Falta de desarrollo de nuevas estrategias para el crecimiento del negocio. ➤ Desinterés de la Gerencia general en el aspecto administrativo y financiero de la empresa. ➤ No existen políticas ni procedimientos con respecto a los puestos, mucho menos manuales de descripción de puestos. ➤ No poseen registros exactos de todos los clientes que poseen sus vendedores. ➤ No se realizan informe de las ventas generadas y desglosadas por servicio o producto. ➤ No poseen publicidad en ninguna red social. ➤ No cuentan con un sistema automatizado que les permita entrelazar el ciclo contable y así obtener información oportuna.
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expansión comercial y territorial. ➤ Constante crecimiento en la industria. ➤ Alta demanda de servicios o productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Altos costos de materia prima. ➤ Aumento en las tasas impositivas por las reformas de legislación tributaria y seguridad social. ➤ Crisis económica y social. ➤ Crisis sanitaria provocada por la pandemia Covid -19.

Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

7.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter aplicadas a la empresa Artes Gráficas, S.A., es un modelo que se utiliza para establecer y definir estrategias y competitividad, entre ellas se encuentran las siguientes: Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de competidores entrantes, Amenaza de nuevos productos sustitutos, Rivalidad entre competidores.

7.2.2.1. Poder de negociación de los compradores

De acuerdo a los instrumentos aplicados Anexo N°2, pregunta 8, entrevista dirigida al Gerente General y la revisión documental el poder de negociación de los compradores es alto, ya que el principal cliente es el estado, dentro de ellos se encuentran el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, Inatec, Universidades Upoli, UCA, UNICA, IPSA, MINED, Dos Pinos, Disagro.

Manifiesta el Gerente General de la Empresa Artes Gráficas, S.A., que le solicita al cliente siempre un adelanto para la compra de materia prima, ya que no se mantiene stock de inventario, solamente se compra por trabajo que se realizará, esta medida se adoptó a partir de la crisis socioeconómica del año 2018.

7.2.2.2. Poder de negociación de los Proveedores

De acuerdo a la aplicación de instrumentos, Anexo N°2, pregunta 7,13, entrevista realizada al Gerente General, el poder de negociación con los proveedores es alto, esto porque no solo existe un proveedor a nivel nacional, sino que hay muchos, entre ellos: PAPELSA, PBS, Mundo Cultural editorial y distribuidora de papel, Tubelitte, los proveedores al momento de la compra les realizan descuentos o les dan regalías por compras en grandes volúmenes, cabe señalar que si al momento de solicitar un producto ninguno de los proveedores tiene en existencia, ya sea porque no hay en el país, la empresa se dispone a importar el producto para no carecer de ello.

7.2.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es baja, según instrumentos aplicados en entrevista Anexo N° 1, pregunta 3,4, realizada al Gerente General de la empresa Artes Gráficas, S.A., manifiesta que, si se da, pero pequeños negocios que no cuentan con la tecnología necesaria como para hacerles la competencia, y señala que los pequeños o nuevos negocios acuden donde ellos a realizar trabajos y estos les dan precios de mayoristas.

7.2.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

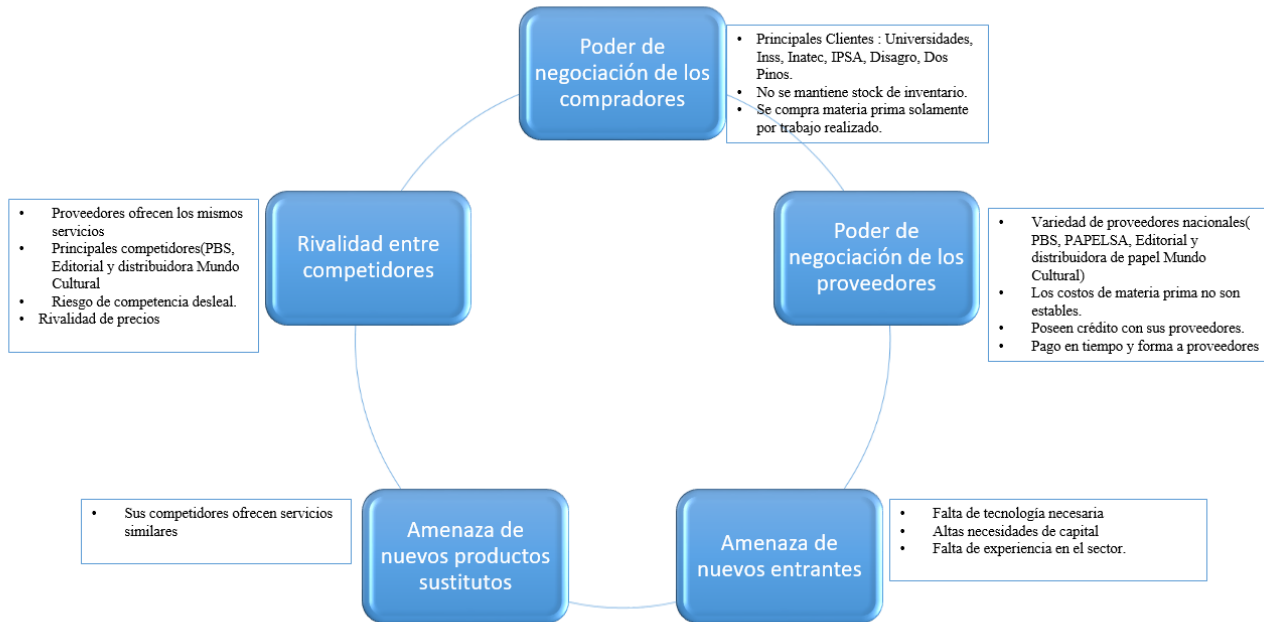
Según instrumentos aplicados, Anexo N°2, pregunta 8, anexo N°2, pregunta 11, la amenaza de productos sustitutos es alta, según manifiesta el Gerente general de la empresa Artes Gráficas, S.A. en la entrevista realizada, ya que al momento de participar en licitaciones al estado, su principal competidor siempre oferta precios similares, la empresa Artes Gráficas, S.A. llevan más de 10 años trabajando con el estado , pero a pesar de ello, existe un temor ya que existen dos principales competidores que cuentan con la misma tecnología, incluso forman parte de sus proveedores.

7.2.2.5. Rivalidad entre competidores

Según el Gerente General de la empresa Artes Gráficas, S.A., conforme a la aplicación de instrumentos, Anexo 1, pregunta 8, entrevista realizada y la revisión documental, la rivalidad entre competidores es alta, ya que sus mismos proveedores ofrecen los mismos servicios que oferta la empresa Artes Gráficas, S.A., por lo consiguiente la oferta de servicios se vuelve una amenaza en ese aspecto.

Sus principales competidores son, Mundo cultural editorial y distribuidora de papel y PBS que además de ser sus competidores por poseer la misma tecnología, son sus principales proveedores.

Figura 7. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

7.3 Procesos Administrativos, Contables y financieros

Se realizó entrevista al Contador General de la empresa Artes Gráficas, S.A. quien es responsable del área contable. Se constató mediante Anexo N°2 preguntas número 1,2,3,4,5,6,7,8,9, donde manifiesta no realizar ningún tipo de herramienta de análisis financiero donde se conoce la rentabilidad de la empresa, tampoco elabora ningún tipo de informe de análisis financiero, y no lleva control del ciclo de conversión del efectivo, análisis de liquidez, no tienen definidos los objetivos con respecto a su área, el Contador General, es el único que maneja esta área, ya que, a partir del año 2018, no tiene auxiliar.

Por otra parte, afirma que hay una persona en el área de ventas que lo apoya mensualmente cuando realiza declaraciones fiscales y planilla de pago cada quince días, manifiesta que los colaboradores no cuentan con funciones específicas, ya que trabajan conforme al grado de exigibilidad.

Asimismo, manifiesta que no poseen una estructura organizacional formal, pero si se respeta la jerarquía.

Cabe señalar que en el área contable y en toda la empresa no poseen un sistema automatizado, pues los estados financieros mensuales los realizan en una hoja de cálculo en Excel, los estados financieros no se imprimen mensualmente, tampoco se realizan notas a los estados financieros ya que el Gerente General no los requiere más que cuando solicita alguna gestión a alguna entidad bancaria, se logró identificar la manera en que estos cumplen con sus funciones realizando procesos de forma empírica y manual, esto se realiza en todas las áreas de la empresa, los cuales se detallarán a continuación mediante flujogramas.

Se identificaron seis procesos en el área contable que inician desde el área de caja:

- Proceso de facturación a clientes
- Proceso de facturas de proveedores
- Proceso de nómina
- Proceso de arqueo de caja
- Proceso de elaboración de cheques
- Proceso de seguimiento de estados financieros

7.3.1. Flujograma donde se describe el proceso de facturación a clientes

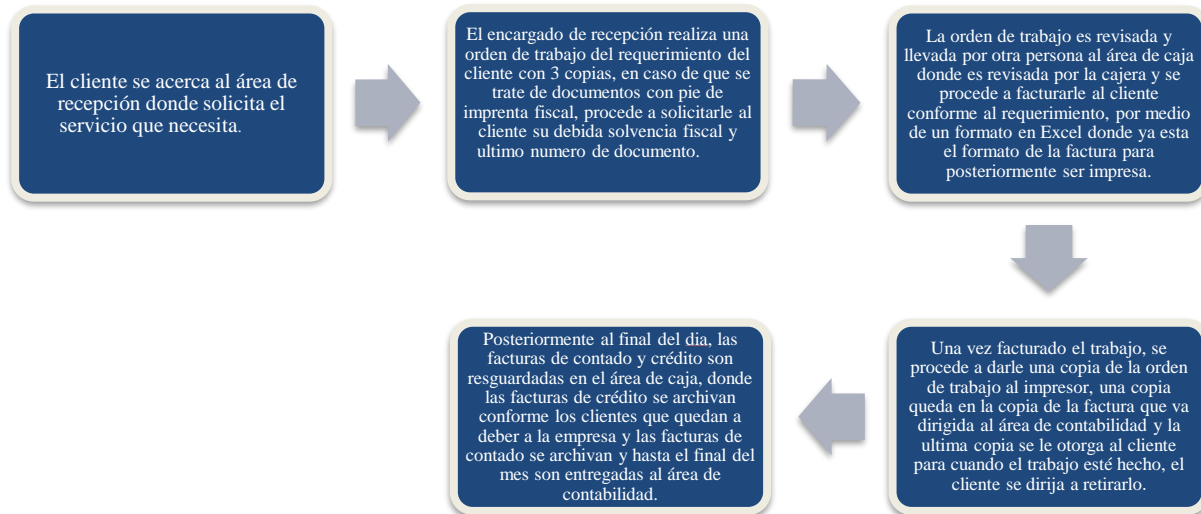


Figura 2. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

En este proceso de facturación al cliente se observó que las facturas son llevadas al área contable a fin de mes, con el objetivo de resguardarlas y realizar la declaración mensual de impuestos. Si hay algún error al momento de facturar, el cajero solamente la anula y la realiza nuevamente sin ninguna supervisión.

7.3.2. Flujograma donde se describe el proceso de facturación de proveedores

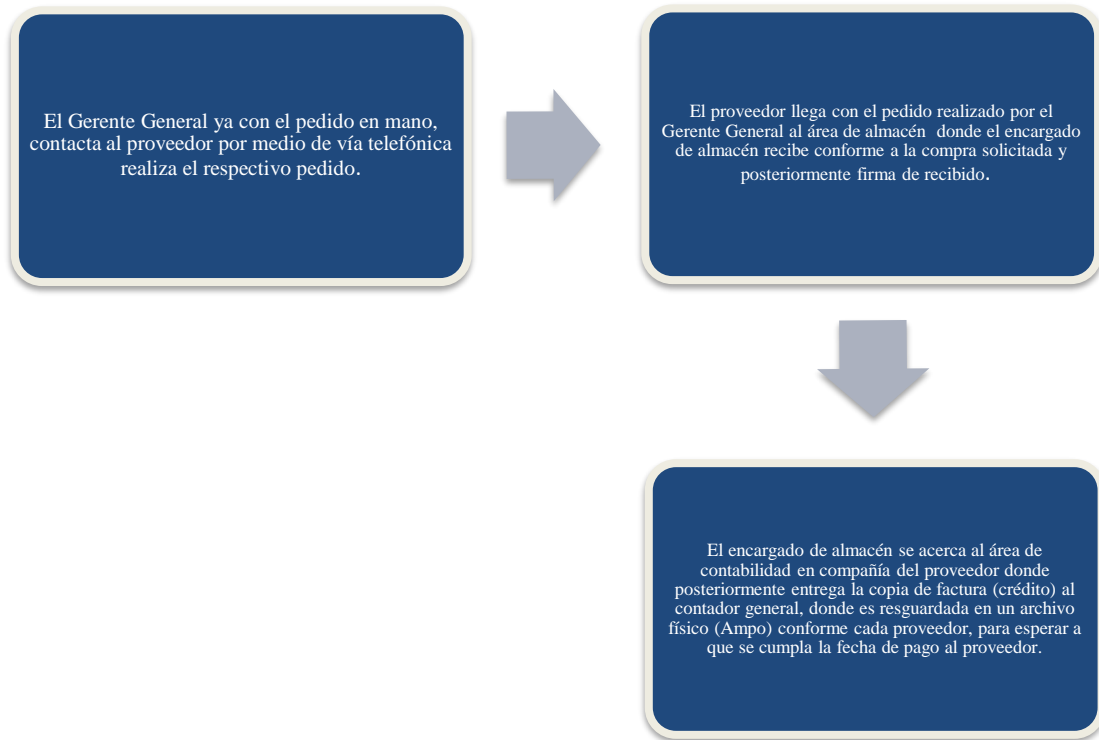


Figura 3. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

Las fechas estipuladas de pago a proveedores es crédito a 30 días, pero en ocasiones no se cumple con las fechas estipuladas y se pide prorroga a los proveedores.

7.3.3. Flujo de trabajo donde se describe el proceso de nómina

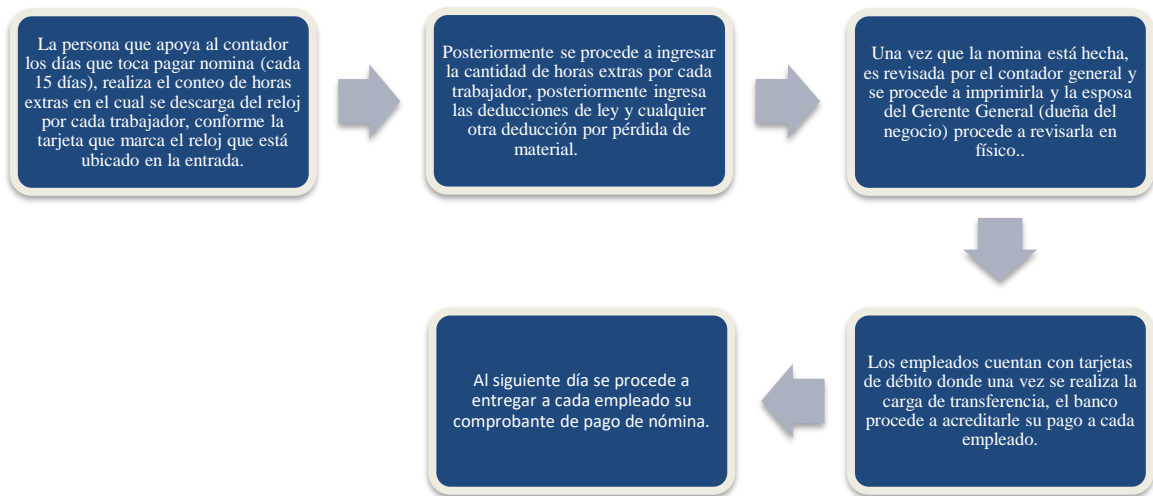


Figura 4. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

La debilidad que se encontró en este proceso es que el reloj de marcación es antiguo y está dado a manipulación o que un empleado le marque la entrada a otro por lo que es marcación de tarjetas, en el momento de la entrada no hay nadie de la administración que supervise la entrada del personal.

7.3.4. Flujograma donde se describe el proceso de arqueo de caja

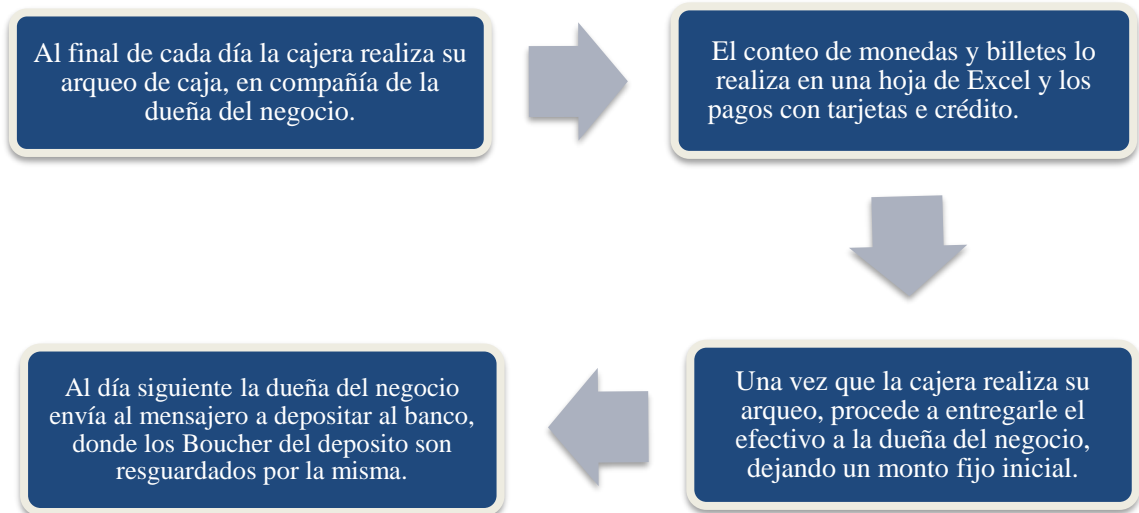


Figura 5. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

Una de las debilidades encontradas en el proceso de arqueo de caja es que el arqueo de caja se lo realiza el mismo cajero en supervisión de la dueña del negocio, manifestando que el cajero es un trabajador antiguo y es un empleado de confianza por lo que no representa ningún riesgo para la empresa, también se observó que el contador general no interviene en este proceso por lo que en el anexo N°2 pregunta N°2, respondió no conocer la disponibilidad de efectivo diario con que cuenta la empresa.

7.3.5. Flujoograma donde se describe el proceso de elaboración de cheques

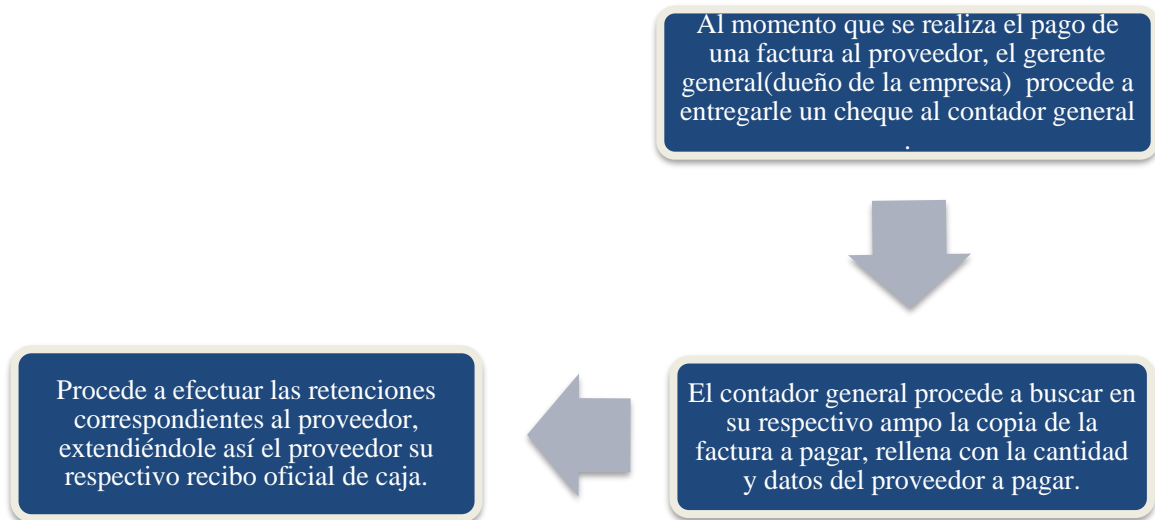


Figura 6. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

La debilidad que se identifica en este proceso es que carecen de formatos de solicitud de cheques que permitan mayor formalidad al solicitar un pago, a pesar de ser una imprenta donde pueden hacer sus propios formatos, solamente lo realizan de forma verbal, otra observación es que en esta empresa no se realizan conciliaciones bancarias, ya que el estado de cuenta del extracto bancario solamente tiene acceso el Gerente General.

7.3.6. Flujograma donde se describe el proceso de elaboración de Estados Financieros

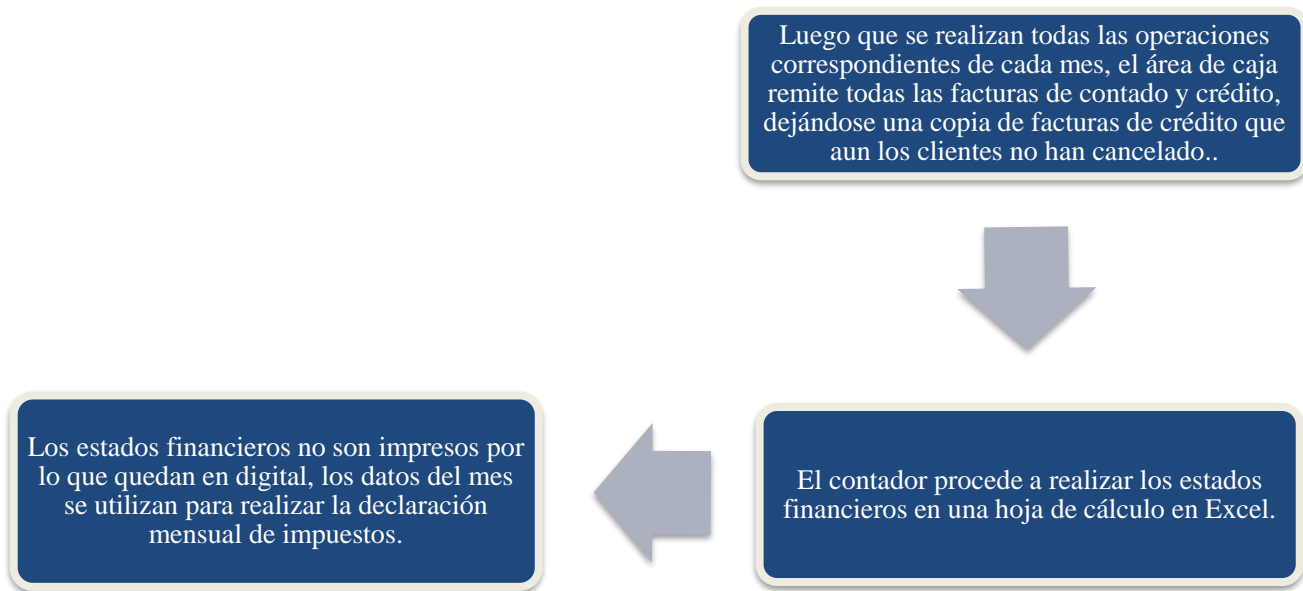


Figura 7. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

Se observó muchas debilidades en esta área ya que los estados financieros no se imprimen ni se firman mensualmente, el contador general manifiesta que solamente se imprimen en caso de alguna revisión fiscal o presentarlos a alguna entidad bancaria, además, se observó que esta área no elabora flujos de efectivo proyectados, así como flujo de efectivo por cada periodo.

Cabe mencionar que tampoco se realizan notas a los estados financieros, tampoco se realizan análisis de los estados financieros para conocer el nivel de eficiencia con la que se utilizan los recursos, esto se da por distintas razones siendo una de ellas, que al área contable no le proporcionan los recursos e información para poder realizar estas operaciones, ya que también se

observó que los ingresos y gastos financieros no son contabilizados, ya que, al contador general no le proporcionan los estados de cuenta de las entidades bancarias.

7.4. Situación Financiera

Al realizar la aplicación de instrumentos Anexo N°3, dirigida al Contador General, preguntas 1,2,3,4,5,6,7,8,9 de la empresa Artes Gráficas, S.A., se ha realizado el análisis de la situación financiera de la entidad en estudio de los periodos 2019-2020.

Es así como de esta manera se determinó su composición, estructura, valor económico y rentabilidad de la empresa Artes Gráficas, S.A.

Asimismo, se aplicaron las diferentes razones financieras que permiten conocer el nivel de liquidez, endeudamiento y su capacidad para cubrir sus deudas a corto y largo plazo, además su nivel de rentabilidad.

7.4.1. Análisis Vertical

7.4.1.1. Análisis vertical al Estado de resultados en los periodos 2019- 2020.

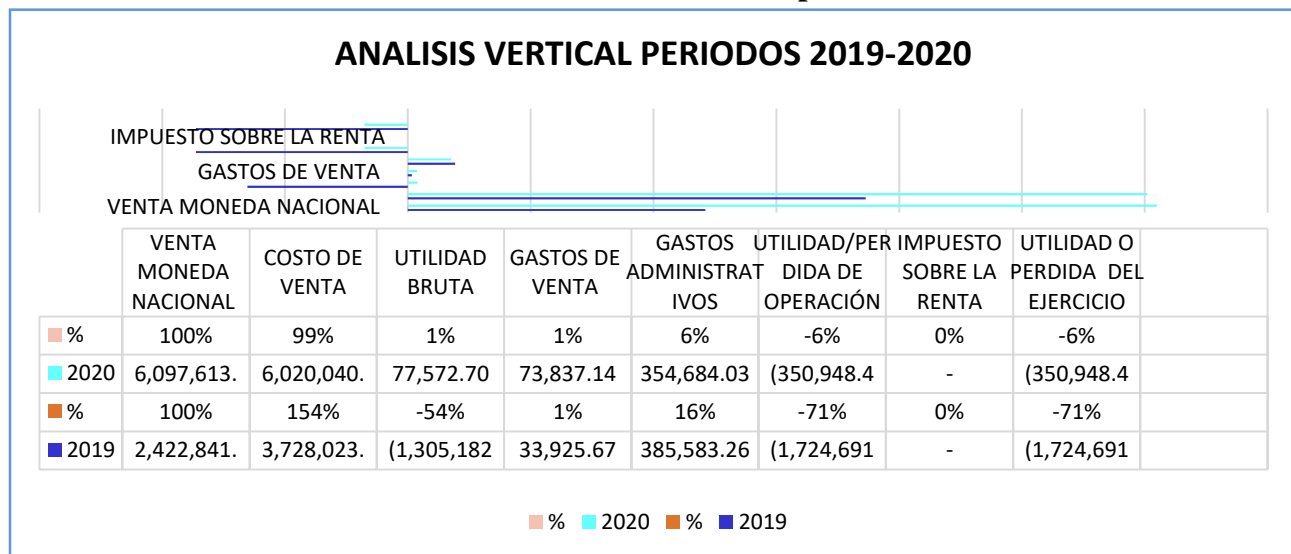


Figura 8. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

Al analizar el Estado de Resultado en forma vertical de la empresa Artes Gráficas, S.A., a como se muestra en el anexo N°9, para el año 2019 se determina que los ingresos fueron de C\$2,422,841.34 que representa el 100%, el costo de venta ascendió a C\$3,728,023.90 representando el 154% de los ingresos totales en este año, resultando una pérdida bruta de (C\$1,305,182.56) correspondiente a un -54%.

En cuanto a sus gastos de venta fueron de C\$33,925.67 equivalente a un 1%, los gastos de administración ascendieron a un monto de C\$385,583.26 correspondiente a un 16% a nivel general los cuales se encuentran incorporados por servicios básicos, salarios, depreciaciones entre otros.

El resultado integral de este periodo fue una pérdida neta de (C\$ 1,724,691.49) representando con respecto a las ventas un -71% de pérdidas en este periodo.

En el periodo 2020, los ingresos ascendieron a C\$6,097,613.23 correspondiente al 100%, el costo de venta en este año ascendió a C\$6,020,040.53 equivalente al 99% de los ingresos, la utilidad bruta fué de C\$77,572.70 correspondiente al 1% sobre los ingresos, los gastos de venta en este periodo fueron de C\$73,837.14 equivalente al 1% de los ingresos, los gastos de administración ascendieron a C\$354,684.03 equivalente al 6% de los ingresos en este periodo. La pérdida bruta fué de (C\$350,948.47) equivalente al -6%.

7.4.1.2 Análisis Vertical al Balance General en los periodos 2019-2020.

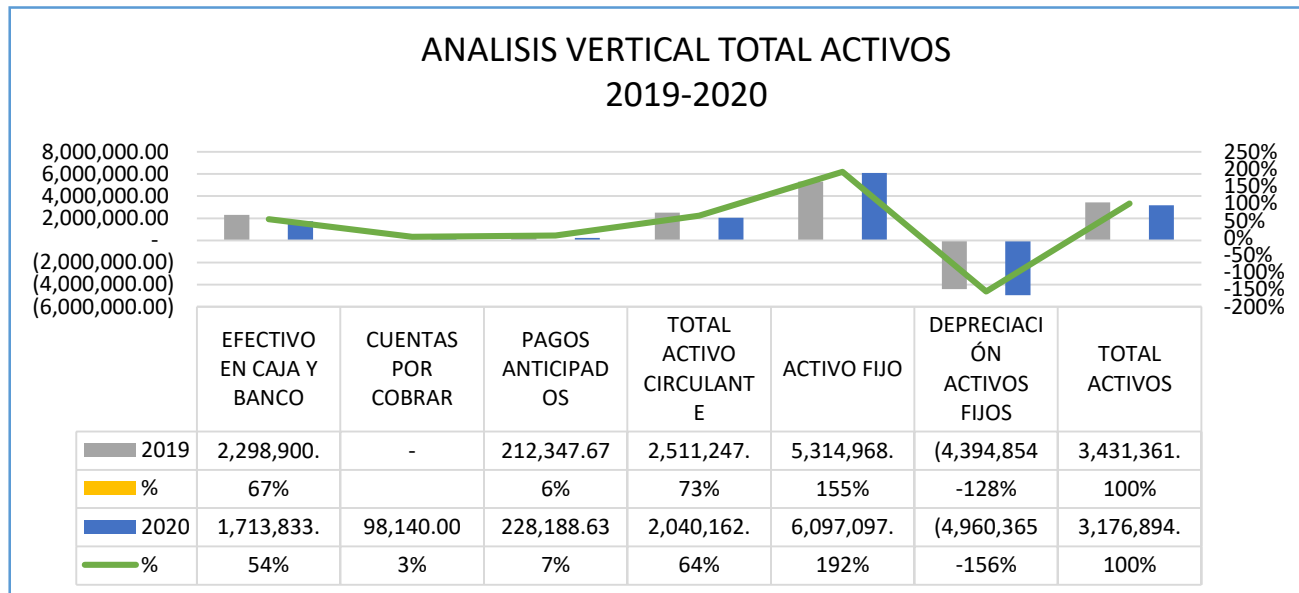


Figura 9. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

En el año 2019 al aplicar instrumentos, se observa en el anexo N°8 Balance General, que los activos corrientes representa un 73% de los activos totales y el activo no corriente o no circulante representa un 27% del activo total. Entre las cuentas más representativas se encuentra Efectivo y equivalente al efectivo con un 67% del activo corriente, cabe señalar que en este periodo no hubieron cuentas por cobrar, los pagos anticipados ascendieron a un monto de C\$212,347.67 lo que incluye pago de impuestos mensuales a la DGI, representando un 6% de los activos corrientes.

Con respecto a los activos no corrientes la mayor proporción se encuentra representada por los activos fijos con un monto que asciende a C\$5,314,968.23 que representa el 155% con respecto al activo total.

Para el año 2020, el total de activos corrientes representan un 64% de los activos totales, siendo el rubro mas representativo efectivo y equivalente al efectivo con 54% puntos porcentuales ascendiendo a un monto de C\$1,713,833.89, seguido por pagos anticipados con C\$228,188.63 esto incluye pagos de impuestos mensuales a la DGI que representa el 7% de los activos totales, cabe señalar que este año la empresa si otorgó credito a sus clientes, el monto de cuentas por cobrar asciende a C\$98,140.00 representando el 7% de los activos totales.

En cuanto al activo fijo se registró un aumento en este año de C\$782,129.15 representando el 37% más con respecto al año 2019. Que va de C\$5,314,968.23 a C\$6,097,097.38.

Cabe señalar que no existe rubro de inventario en ninguno de los dos periodos, dado que se compra inventario conforme trabajo.

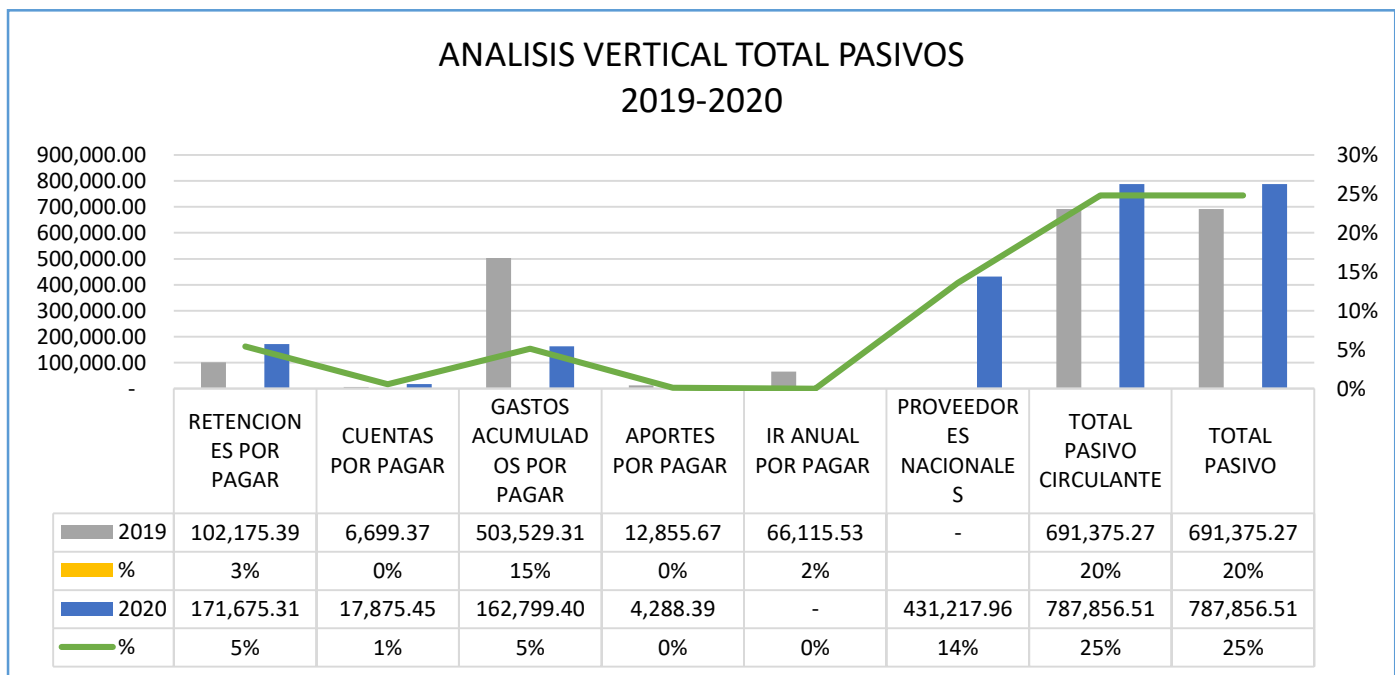


Figura 10. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

Para el año 2019, anexo N°8, Balance general rubro de pasivos, se observa que la cuenta más representativa es la de gastos acumulados por pagar con un monto de C\$503,529.31 correspondiente al 15% del total de pasivos, esto se debe a que este año se procedió a liquidar a parte del personal debido a la crisis sociopolítica en nuestro país, las retenciones por pagar ascienden a un monto de C\$102,175.39 equivalente al 3% de los pasivos totales, seguido de IR anual por pagar con C\$66,115.53 equivalente al 2% del total pasivos. Cabe señalar que los rubros cuentas por pagar y aportes por pagar representan un 0% con respecto a monto total de pasivos con C\$6,699.37 y C\$12,855.67 respectivamente.

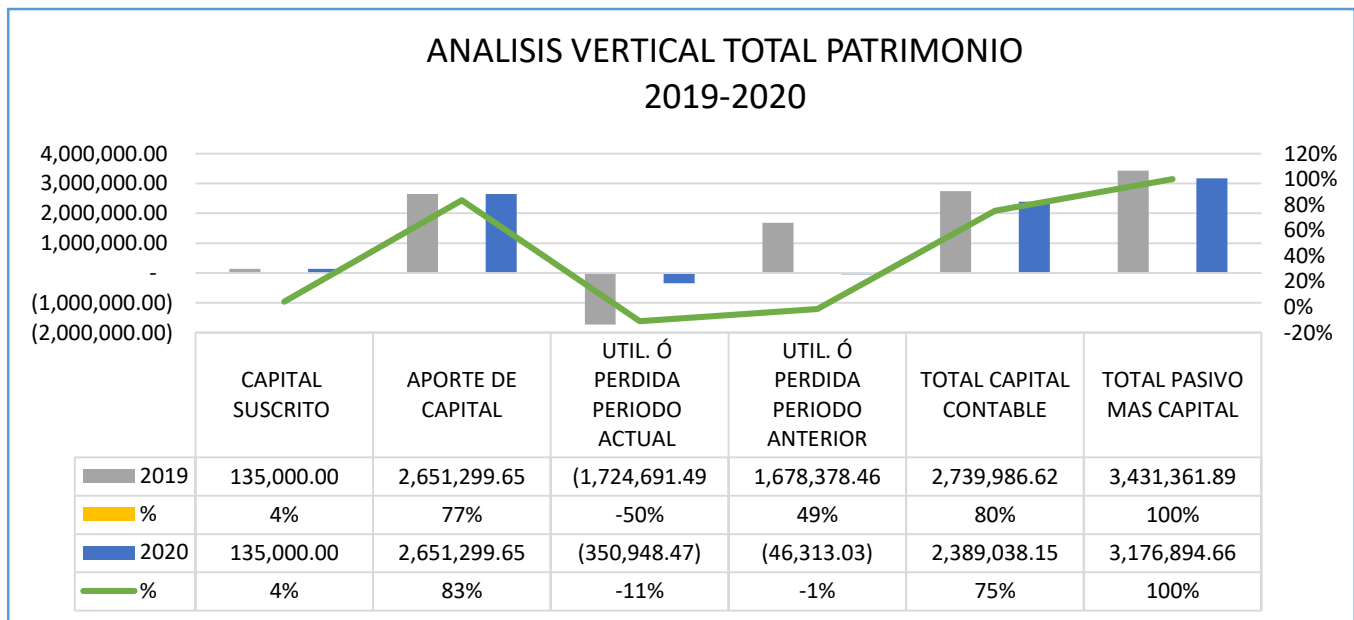


Figura 11. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

Para el año 2019 según Anexo 8, Balance General, Patrimonio, el capital contable asciende a la suma de C\$2,739,986.62 equivalente al 80% del capital contable, obteniendo una pérdida en este periodo de (C\$1,724,691.49) equivalente al 50% del capital, para el año 2020 el capital contable asciende a C\$2,389,038.15 equivalente al 75% del capital contable, obteniendo

así una pérdida de (C\$350,948.47) equivalente al -11%, los aportes de capital en ambos años son de C\$2,651,299.65.

7.4.2. Análisis Horizontal

7.4.2.1 Analisis Horizontal al Estado de Resultados en los periodos 2019-2020.

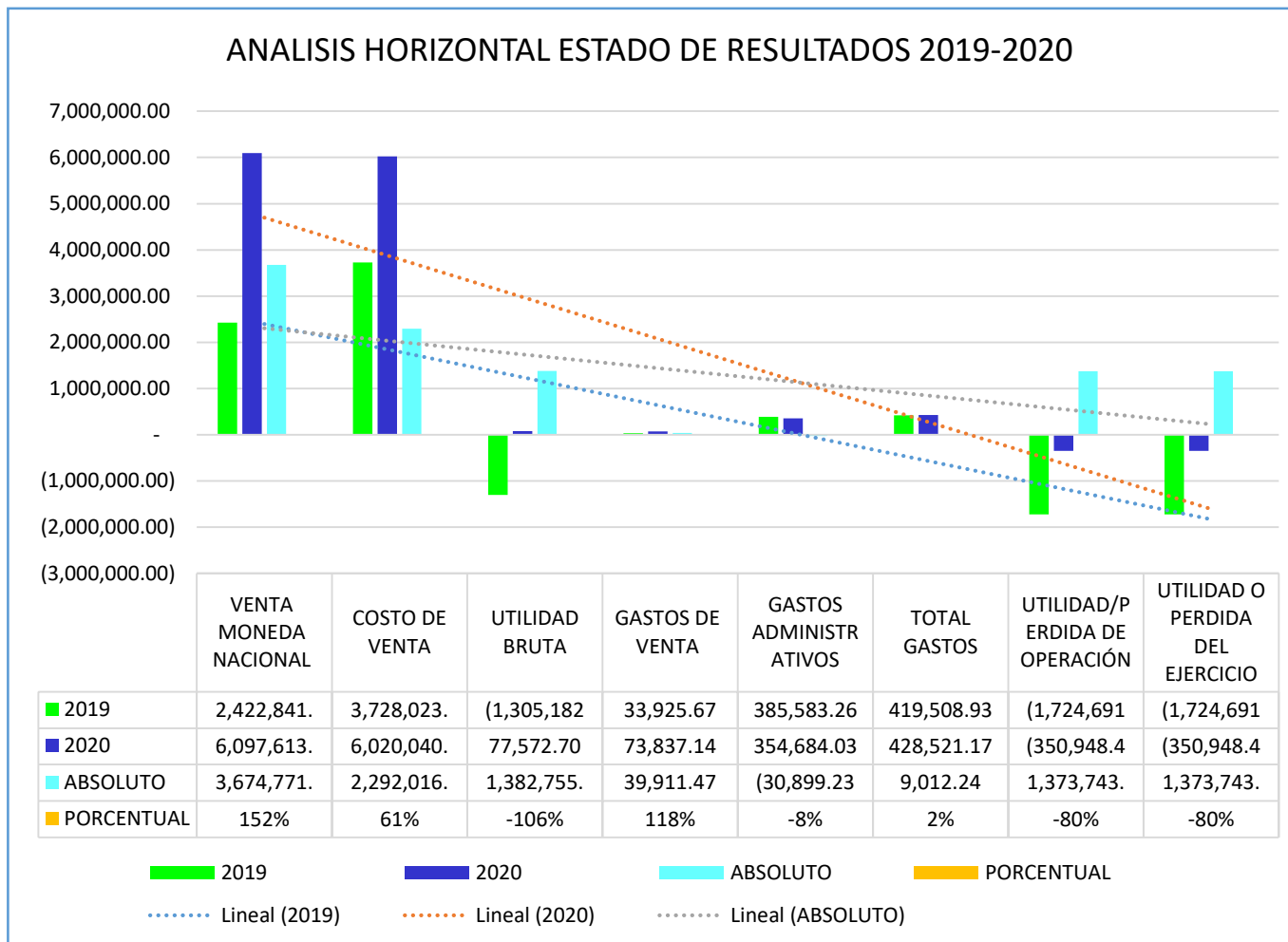


Figura 12. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

De acuerdo al anexo N°9, Estado de Resultados, en este se determina como aumentaron o disminuyeron cada rubro en los periodos estudiados, se puede observar que los rubros que presentaron aumento como es el caso de los ingresos C\$ 3,674,771.80 equivalente al 152% con

respecto al año 2019, el costo de venta obtuvo un aumento de C\$2,292,016.60 con un 61%, el gasto de venta con 118%, el gasto de venta aumentó C\$39,911.47 equivalente a un 118%.

La pérdida acumulada del periodo disminuyó en un 80%, la utilidad bruta en el año 2020 presentó cifras positivas con C\$77,572.70, los gastos administrativos en este periodo disminuyeron un 8%, a pesar de la poca demanda de servicios, esto debido a la crisis sociopolítica que hubo en abril del año 2019 hasta agosto de 2020, la empresa decidió seguir operando con poco personal pero recuperándose poco a poco y recuperar parte de sus ingresos no percibidos en el año anterior.

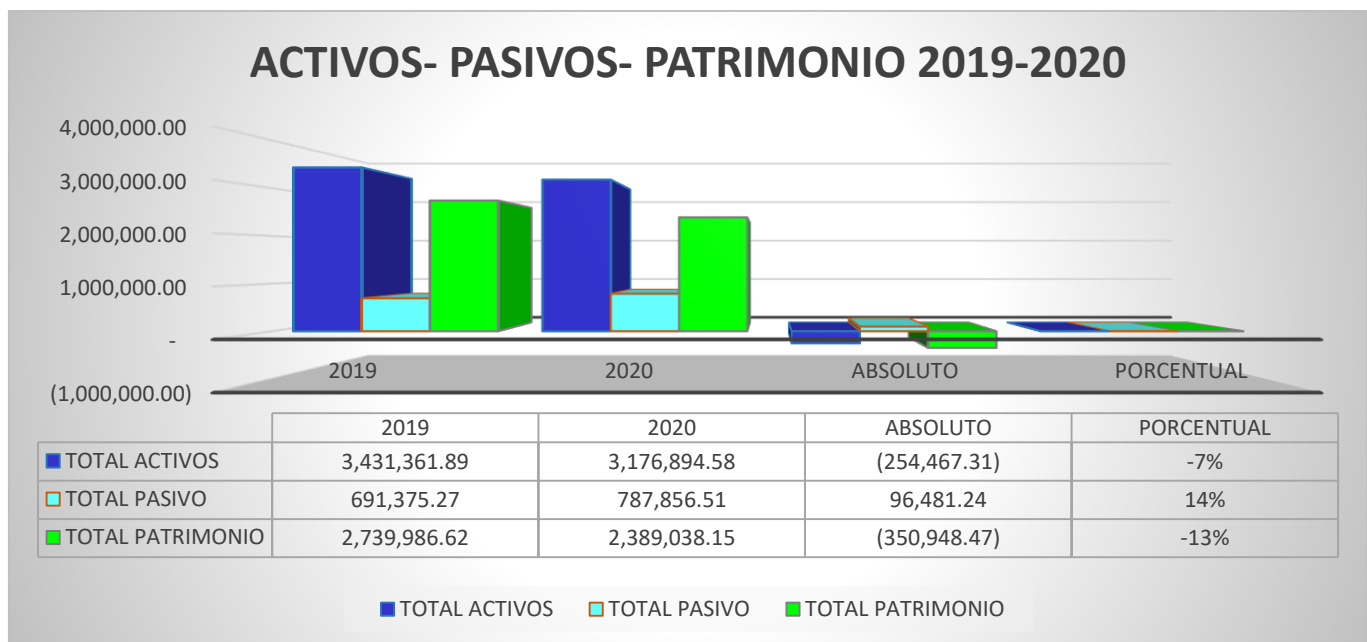


Figura 13. Análisis Horizontal en Artes Gráficas, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

Según el Anexo N°8, Balance General, los activos tuvieron una disminución de C\$254,467.31 equivalente al 7% con respecto a los periodos 2019-2020, en el rubro de los pasivos

hubo un aumento de C\$96,481.24 equivalente al 14%, esto debido a que la empresa empezó a percibir mas ingresos por ventas y por ende empezó a obtener obligaciones con proveedores y acreedores, en el rubro del patrimonio hubo una disminución de C\$350,948.47 equivalente al 13% esto debido a que la pérdida disminuyó de un año con respecto a otro.

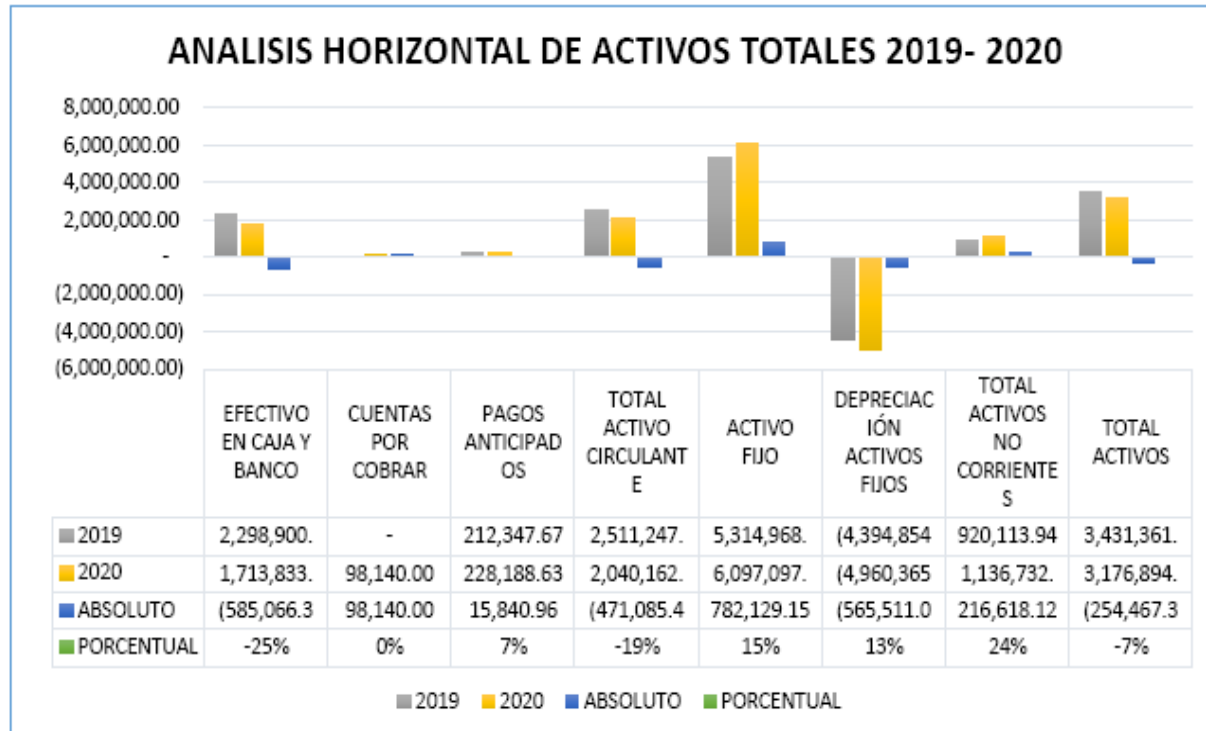


Figura 14. Análisis Horizontal en Artes Gráficas, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, Z. H. (2022).

Según el Anexo N°8, Balance General, los rubros que experimentaron aumentos en un año con respecto a otro pagos anticipados con un aumento de C\$15,840.96 equivalente al 7%, el rubro de activo fijo experimentó un aumento de C\$782,129.15 equivalente al 15%, este aumento se debe a que la empresa realizó compra de vehículo de reparto y mobiliario en el año 2020, dentro de los rubros que representaron disminuciones está el rubro de efectivo y equivalente al efectivo con una disminución de C\$585,066.39 equivalente al 25%, respectivamente.

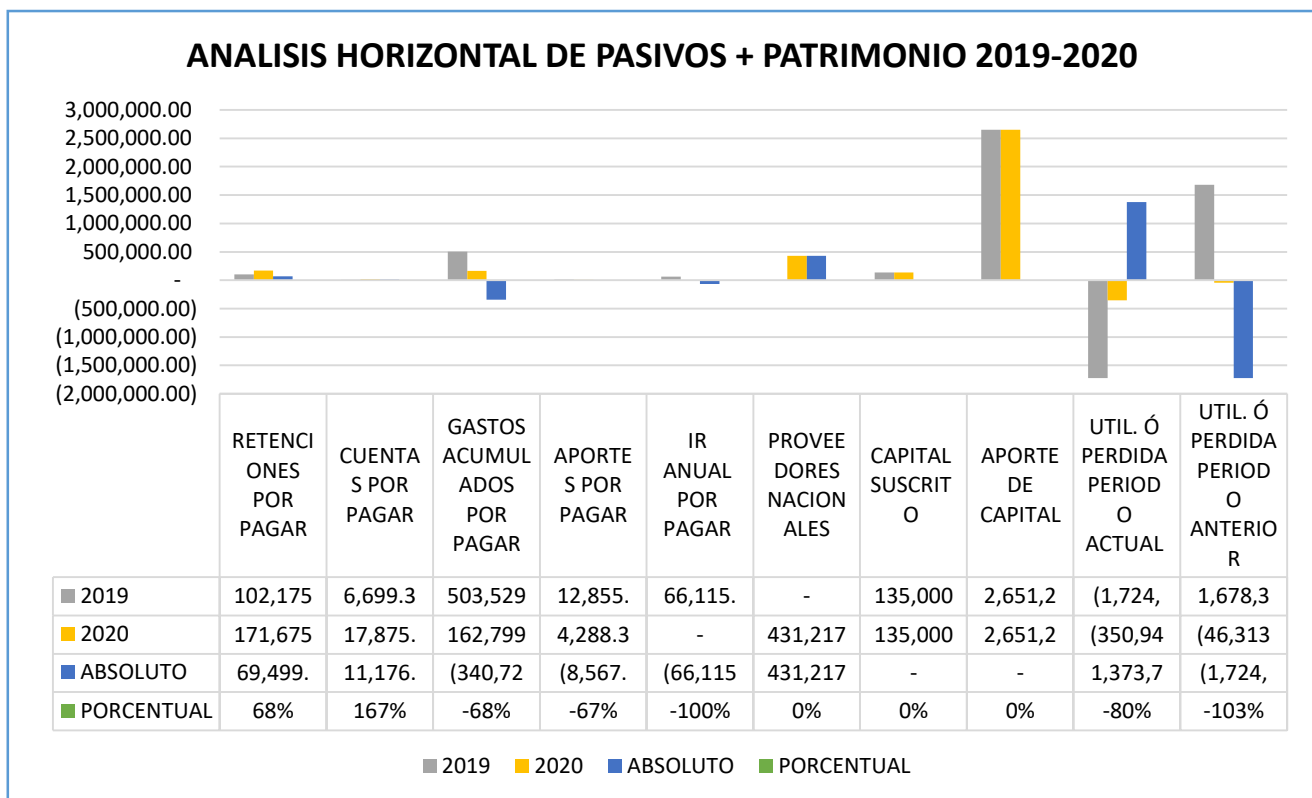


Figura 15. Análisis Horizontal en Artes Gráficas, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

Según el análisis al Anexo N°8, Balance General, el rubro más significativo con respecto a los dos periodos estudiados es cuentas por pagar ya que este tuvo un incremento de C\$11,176.08 equivalente a un 167%, y proveedores nacionales con C\$431,217.96, esto debido a que en el año 2020 esta entidad tuvo un incremento en las ventas y por ende tuvo que acudir a sus proveedores para poder oxigenarse financieramente, la pérdida del periodo fue de C\$ -350,948.47 a diferencia del periodo anterior con C\$- 1,724,691, disminuyó en un 80% respectivamente, las retenciones por pagar tuvieron un incremento de C\$69,499.92 equivalente al 68%.

7.4.3 Razones e indicadores financieros para los períodos 2019-2020.

Según el anexo N°11, las razones financieras son una herramienta el cual sirvió para analizar los datos expresados en el Estado de resultados y Balance general, siendo así un resultado útil para general una opinión certera sobre la realidad financiera de esta entidad.

7.4.3.1. Razones de liquidez

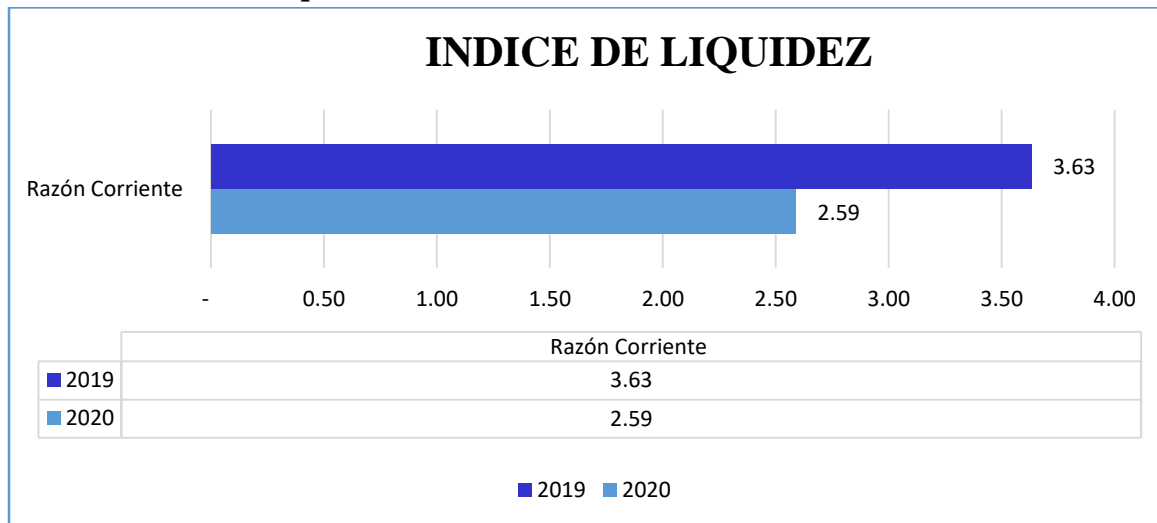


Figura 16. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

Razón corriente:

Para el periodo 2019 la empresa Artes gráficas, S.A. se obtuvo un resultado de 3.63 lo que indica que por cada córdoba que la entidad debía a corto plazo contaba con C\$3.63 para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo, lo que indica que en este periodo la empresa tiene la capacidad para pagar y cuenta todavía con C\$2.63, en el año 2020 la empresa arrojó un resultado de 2.59, lo que indica que por cada córdoba que la entidad debía cuenta con C\$2.59 para cubrir sus obligaciones a corto plazo, cabe señalar que un exceso de liquidez lleva a una pérdida de rentabilidad.

7.4.3.2 Índices de Actividad

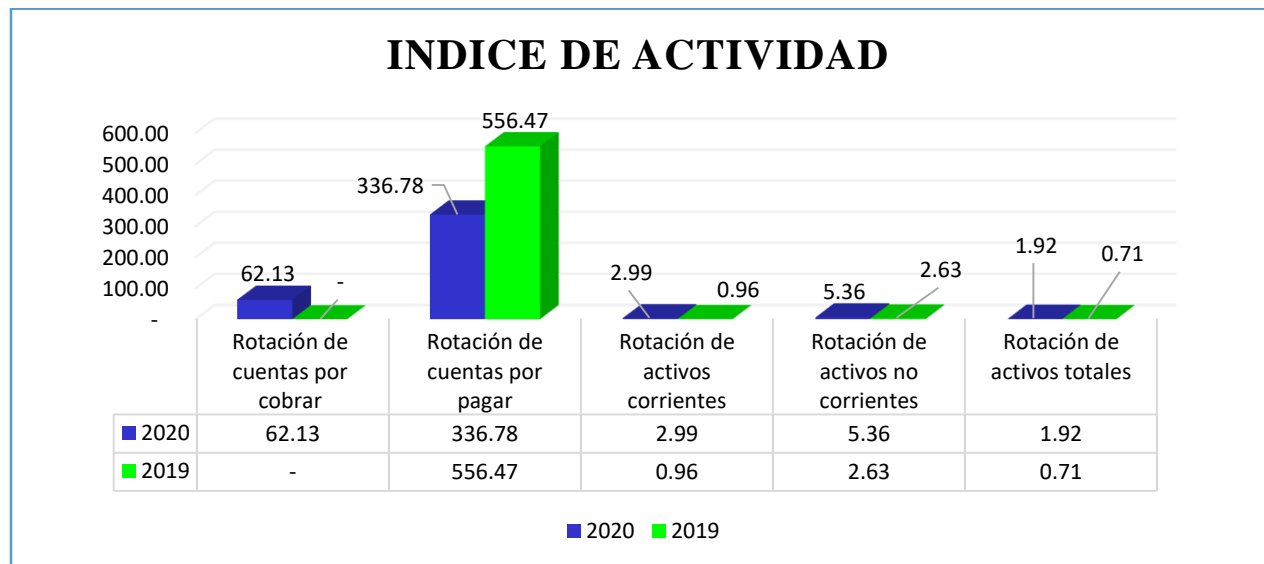


Figura 17. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

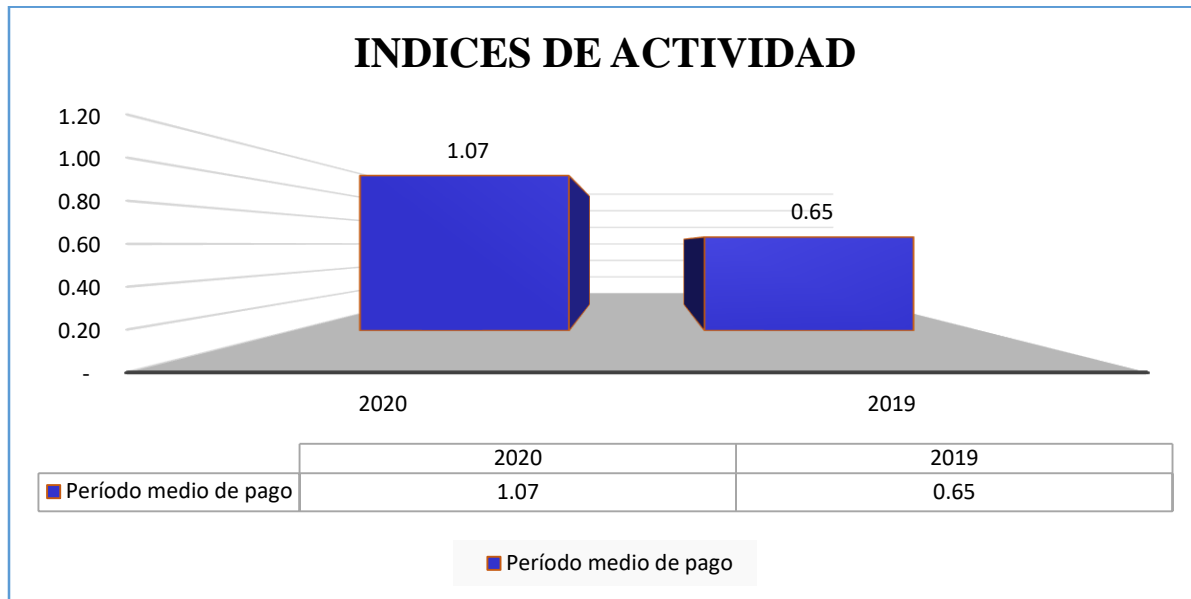


Figura 18. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

Rotación de cuentas por cobrar:

Para el año 2019, la empresa Artes Gráficas, S.A., no registró cuentas por cobrar, ya que fue un año muy inclusivo debido a la pandemia Covid-19.

Para el año 2020, la entidad en estudio registra que sus cuentas por cobrar rotan 62.13 veces al año, es decir, la entidad tarda aproximadamente 5.79 días en recuperar sus cuentas por cobrar, lo que indica que este activo está siendo convertible fácilmente para la empresa.

Rotación de cuentas por pagar:

Para el año 2019, la empresa rotaba sus cuentas por pagar 556.47 veces lo que significa que esta empresa cancelaba sus deudas en 0.65 días, prácticamente le cancelaba automáticamente al proveedor, para el año 2020, la empresa rotaba sus cuentas por pagar 336.78 veces equivalente a 1.07 días en cancelar sus deudas. Prácticamente esta empresa compraba de contado.

Rotación de activos corrientes:

Para el año 2019, la empresa transformó sus activos corrientes en ventas 0.96 veces, para el año 2020, esta aumentó a 2.99 veces, esto quiere decir que la empresa para el año 2019 generó C\$0.96 y C\$2.99 en el año 2020, a través de lo invertido en sus activos corrientes.

Rotación de activos no corrientes:

Esta ratio indica el nivel en que los activos no corrientes fueron utilizados en la generación de ingresos en ambos periodos estudiados, para la empresa Artes Gráficas, S.A., el año 2019 tuvo un resultado de 2.63 y para el año 2020 5.36, es decir que esta generó C\$2.63 y C\$5.36 por cada córdoba invertido en activos no corrientes.

Rotación de activos totales:

La rotación de los activos totales en el año 2019 fué de 0.71 lo que indica que, por cada córdoba invertido en activos, se obtuvieron C\$0.71 centavos en ventas, mientras que para el año 2020 hubo un resultado de 1.92, lo que quiere decir que, por cada córdoba invertido en activos, se obtuvieron C\$1.92 córdobas en ventas.

7.4.3.3. Razones de endeudamiento

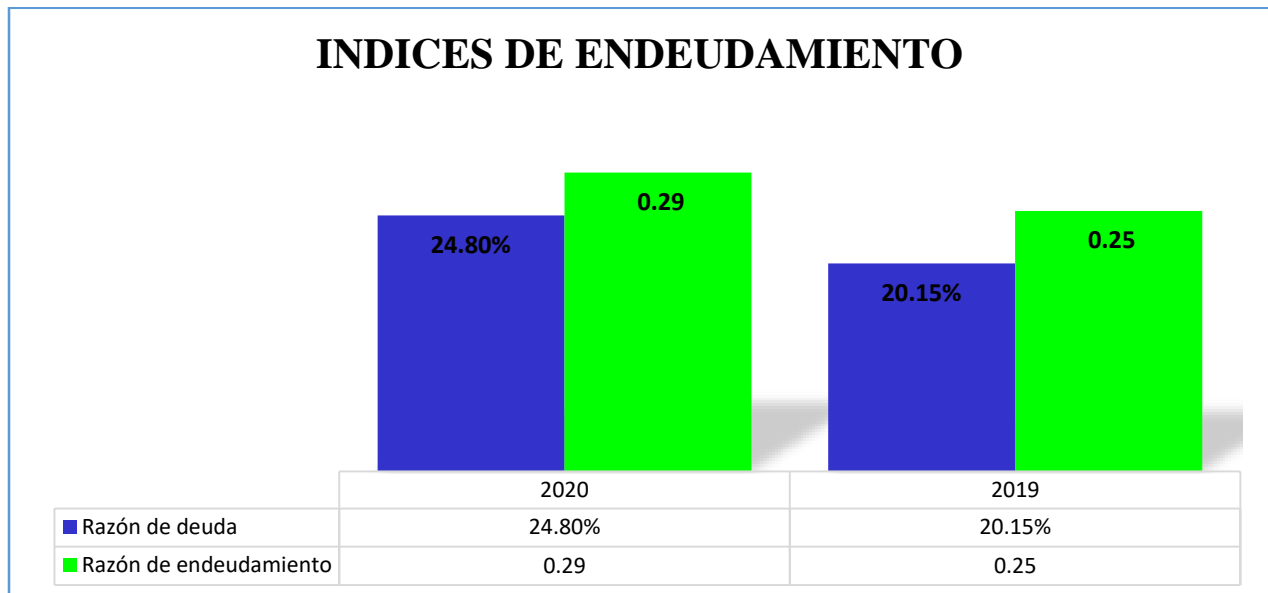


Figura 19. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

Razón de deuda:

Este indicador mide el porcentaje de financiamiento aportado por los acreedores a la empresa y que proporción del activo ha sido financiado, para el año 2019, se obtuvo un resultado de 20.15% y para el año 2020 el resultado fue de 24.80%, lo que indica que la empresa en estos dos periodos no tuvo dependencia económica de fuentes de financiamiento externas, esta entidad no registra alto nivel de endeudamiento en ninguno de los dos periodos, a pesar de la situación sociopolítica que atravesó el país en estos dos años.

Razón de endeudamiento:

Durante el año 2019 el índice dió como resultado el 0.25 y para el año 2020 dio un resultado de 0.29, lo que indica que en ninguno de estos dos años la empresa hizo uso de pasivos en relación al patrimonio para financiar las actividades operativas de la empresa.

7.4.3.4. Índices de rentabilidad

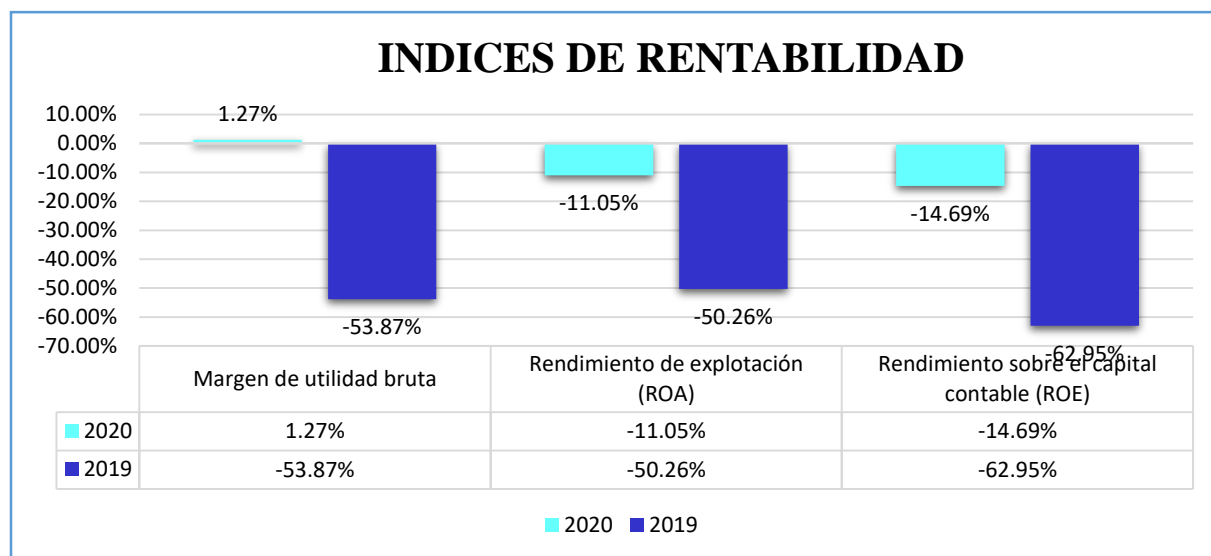


Figura 20. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

Margen de utilidad bruta:

El margen de utilidad bruta para el año 2019 fue de -53.87% lo que indica que en este año esta entidad no fue rentable por lo que más bien obtuvo pérdidas ya que el costo de venta fué muy alto, para el año 2020 fué de 1.27% lo que indica que para este año la empresa se venía recuperando.

Rendimiento de explotación (ROA)

Para el año 2019, con respecto al rendimiento del activo total, las ventas correspondieron al -50.26% y para el año 2020, las ventas correspondieron al -11.05%, es decir que en estos dos periodos no se generó ningún rendimiento ya que hubo pérdidas en los dos años, cabe señalar que, en el año 2020, esta pérdida disminuyó en un 39.21%.

Rendimiento sobre el capital contable(ROE)

En el año 2019 y 2020, la empresa no obtuvo rentabilidad sobre el patrimonio ya que, en ambos años los resultados fueron negativos -62.95% y -14.69% respectivamente, Esto quiere decir que la empresa por cada córdoba que invirtió en capital perdió 62.95 y 14.69 respectivamente, es bueno señalar que para el año 2020, la empresa se venía recuperando ya que hubo una disminución de un 48.26%.

Se puede decir que el ROE es el mejor indicador para valorar una empresa.

7.4.4. Análisis Dupont de la empresa Artes Gráficas, S.A.

El análisis Dupont sirve para identificar que tan rentable es la empresa el cual da a conocer el rendimiento de los capitales invertidos de los inversionistas, mide la eficiencia y eficacia de una entidad.

7.4.4.1 Análisis Dupont año 2020.

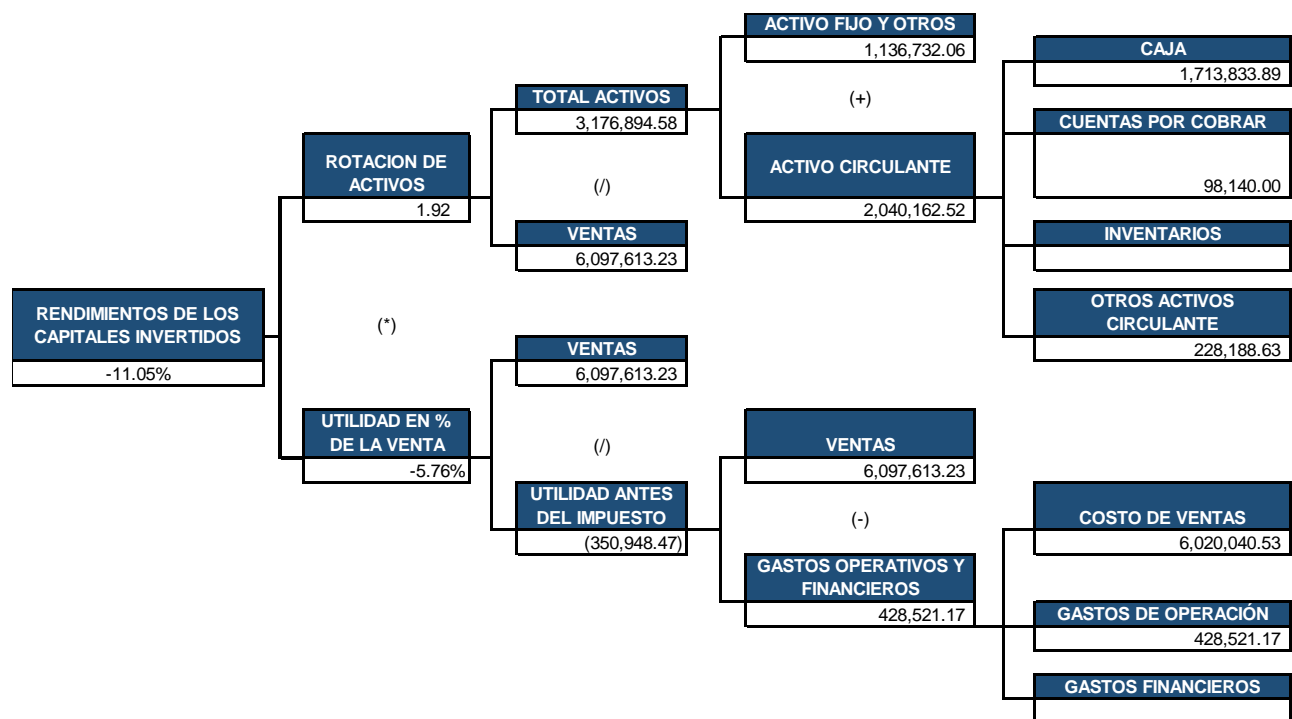


Figura 21. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

Se procedió a realizar el análisis a la empresa Artes Gráficas, S.A., donde sus ingresos en el año 2020 equivalen a C\$6,097,613.23, con un total de activos de C\$3,176,894.58 con una pérdida en el periodo de -C\$350,948.47, esto debido a los altos costos operativos, su rotación de

activos en este periodo fue de 1.92, con una pérdida en venta de -5.76% con respecto a los ingresos, teniendo como resultado en rendimiento de capitales invertido de -11.05%.

7.4.4.2. Análisis Dupont año 2019.

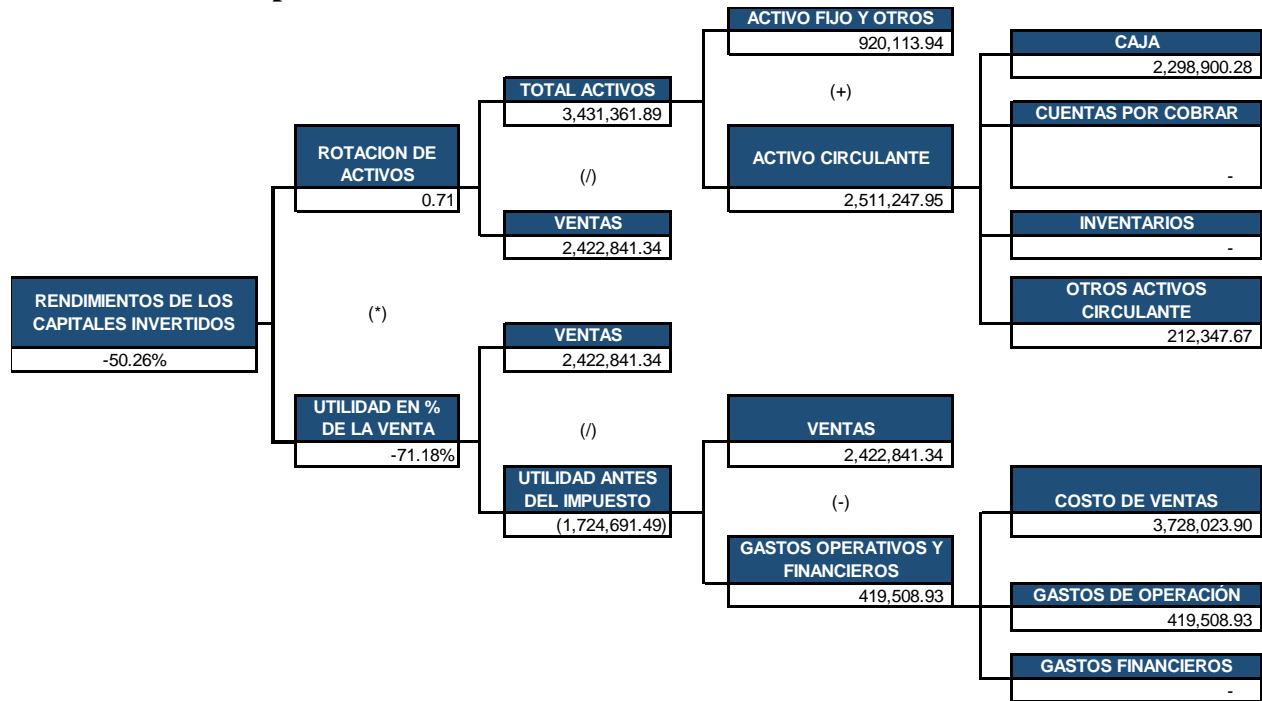


Figura 22. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

Para el año 2019 los ingresos por ventas ascienden a C\$2,422,841.34, frente a un total de activos de C\$3,431,361.89, obteniendo una pérdida en este periodo equivalente a -C\$1,724,691.49, su rotación de activos de 0.71, obteniendo una pérdida en ventas de -71.18% con respecto a sus ingresos con un -50.26% en el rendimiento del capital invertido.

Para Artes Gráficas, S.A., estos resultados no son nada alentadores, ya que, no se están utilizando adecuadamente los recursos ya que, los costos de ventas en cada periodo son exorbitantes.

7.4.5. Cálculo del Valor Económico Agregado(EVA) en la empresa Artes Gráficas, S.A. periodo 2020.

Se procedió a realizar el cálculo del Valor Económico Agregado a la empresa Artes Gráficas, S.A. para poder determinar el rendimiento obtenido con respecto al riesgo, se tomó como referencia los estados financieros del año 2020.

Al finalizar el año 2020, se obtiene una pérdida de C\$ - 350,948.47 por lo que se procedió a realizar la distribución de capital de la siguiente forma:

Fuente de financiamiento	Valor C\$	Proporción
Pasivos corrientes	787,856.51	24.80%
Pasivos no corrientes	-	0.00%
Patrimonio	2,389,038.15	75.20%
Capital	3,176,894.66	100.00%

Figura 23. Distribución del capital Artes Gráficas, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

El costo de las fuentes de financiamiento sirve para la obtención de del Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) que se muestra en la siguiente tabla:

Fuente de financiamiento	Valor C\$	Proporción	Costo	CPPC
Pasivos corrientes	787,856.51	24.80%	1.40%	0.35%
Pasivos no corrientes	-	0.00%	7.70%	0.00%
Patrimonio	2,389,038.15	75.20%	-0.38%	-0.29%
Capital	3,176,894.66	100.00%		0.06%

Figura 24. CPPC Artes Gráficas, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

Al realizar el respectivo análisis de la empresa Artes Gráficas, S.A., está prácticamente no tiene financiamiento externo ya que la proporción de deuda a corto plazo es de 24.80%, el 75.20% se financia de capital propio.

El costo de los pasivos corrientes y no corrientes equivale a 0.35% y el patrimonio con -0.29%, el Costo de Capital Promedio Ponderado de la empresa Artes Gráficas, S.A. es de 0.06%, siendo este demasiado bajo ya que como no posee fuente de financiamiento externa, el capital es el que recibe el mayor impacto. Tomando en cuenta todos los parámetros antes señalados, se procede a calcular el EVA con su respectiva fórmula.

EVA=	UODI - Capital x CPPC
EVA=	(350,948.47) - (3,176,894.66 x 0.06 %)
EVA=	(350,948.47) - (1,951.65)
EVA=	-352,900.12

Figura 25. EVA, Artes Gráficas, S.A. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

Este resultado de C\$-352,900.12 indica que la empresa Artes Gráficas, S.A., no creó valor en el año 2020, esto quiere decir que la empresa no tenía liquidez para poder compensar el riesgo en este periodo.

7.5 Propuesta de mejoras para la planificación financiera y organizacional para el año 2022.

Al realizar el análisis correspondiente por medio de la aplicación de instrumentos de recopilación de datos cualitativos y cuantitativos se proponen estrategias para que la entidad pueda adoptar para minimizar riesgos en las debilidades y amenazas y maximizar fortalezas y oportunidades para que estos permitan que la empresa pueda ser más competitiva en su sector para lograr su continuidad.

7.5.1. Análisis CAME

El análisis CAME, sirve para complementar el FODA de la empresa corrigiendo debilidades, afrontando amenazas, manteniendo las fortalezas y explotando oportunidades.

➤ Estrategias ofensivas (Fortalezas y oportunidades)

Como estrategia ofensiva para el cuadrante F y O, se establece el buen posicionamiento y larga trayectoria en el mercado, ya que al contar con estas dos puntos clave, la empresa asegura confianza a sus clientes lo cual les permite aumentar su competitividad, pero para fortalecer estos dos puntos, la empresa debe contar con más reconocimiento a nivel nacional, a través de campañas publicitarias tanto en redes sociales, como publicidad en radio y televisión, lo cual traerá consigo mayor confianza y seguridad a los clientes actuales y a los clientes potenciales.

➤ Estrategias de supervivencia (debilidades y amenazas)

En el cuadrante D y A se propone como estrategia de supervivencia se propone estrategias para el crecimiento del negocio, creando así manuales de funciones para cada puesto, instar a la gerencia a poner más atención a la información financiera del negocio, exigir

un informe mensual por cada vendedor donde se detallan el nombre de los clientes y ventas generadas mensualmente.

Por otro lado, se sugiere invertir en un software contable que esté enlazado con todas las operaciones que realiza la empresa para así tener una información confiable y oportuna.

➤ **Estrategias defensivas (amenazas y fortalezas)**

Con respecto al cuadrante A y F, se sugiere enfocar bastante la atención en los costos de materia prima ya que, estos han sido exorbitantes en estos dos periodos, por ende, los altos costos merman la utilidad, por lo tanto, afectan la rentabilidad de la empresa.

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

Como estrategia de reorientación en el cuadrante D y O, se sugiere realizar un plan de desarrollo para el crecimiento del negocio, específicamente en el área contable y administrativa que son las áreas claves para lograr el desarrollo empresarial. Ya que esta entidad cuenta con alta demanda de servicios donde esta industria tiene la oportunidad de un constante crecimiento.

Matriz CAME

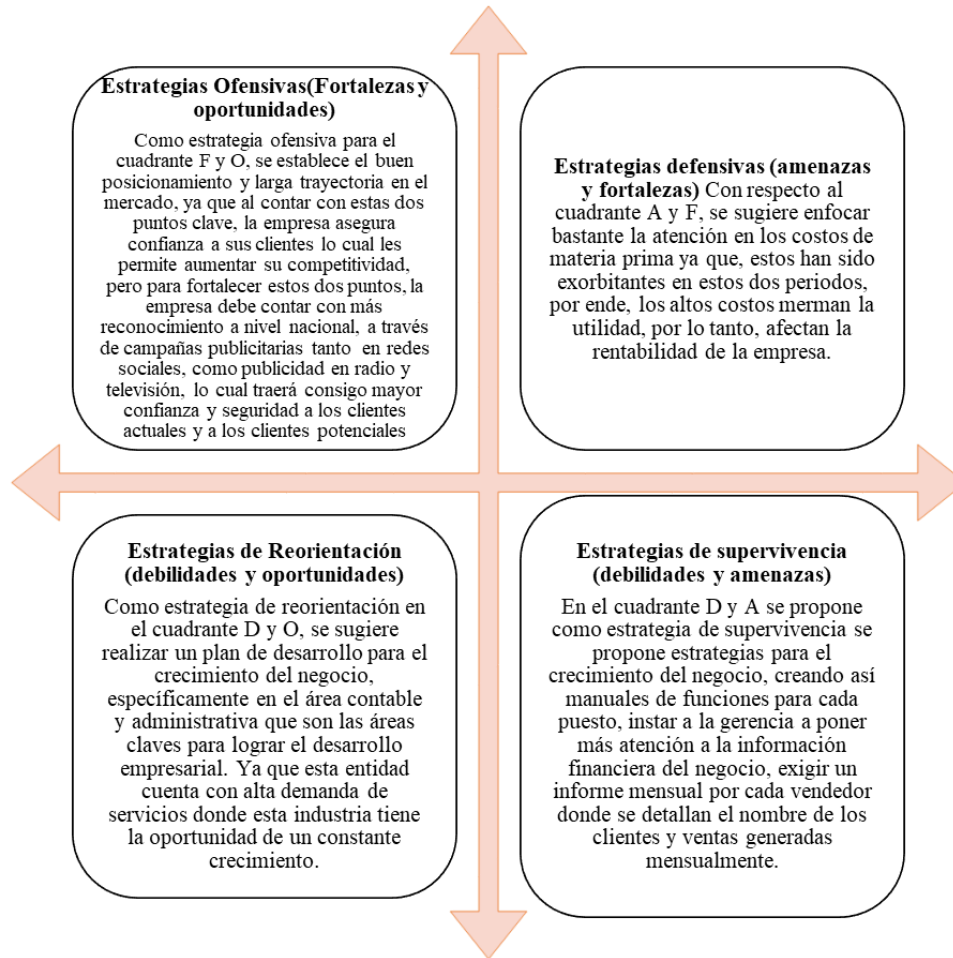


Figura 26. Matriz CAME Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

7.5.2. Propuesta para mejorar negociación con proveedores

Según el análisis que se realizó en la empresa Artes Gráficas, S.A., según el instrumento aplicado, se le consultó al gerente general que, si tenían poder de negociación con los proveedores, este contestó que sí, pero al realizar el respectivo análisis los resultados reflejan todo lo contrario, se procedió a realizar la propuesta en base a los análisis correspondientes, ya que los resultados reflejan que los costos de materia prima son demasiados altos, por ende, no existe poder de negociación, se sugiere acordar con los proveedores llegar a una fijación de precios o mejorar las condiciones de pago entre 30 y 60 días. Ya que esta empresa estuvo pagando en estos dos periodos en menos de 30 días, prácticamente le compraba de contado a sus proveedores.

Otra propuesta de negociación es diversificar su cartera de proveedores, porque, aunque haya varios proveedores en esta industria, acostumbran comprar su materia prima solamente a uno o dos proveedores, realizar una lista de todos sus proveedores y así poder tener mejor negociación con ellos, ya que los costos son demasiado altos, según el análisis, ellos mencionan que solo compran materia prima cuando necesitan, al recibir un pedido, ellos lo que hacen es comprar sin revisar primero los costos al momento, lo que piensan es resolverle al cliente lo más pronto posible sin saber que el costo de la materia prima será más alto que el costo que ellos le brindan al cliente en el momento.

7.5.3. Propuesta de mejora para mitigar amenaza de productos sustitutos

Como propuesta de mejoras para mitigar la amenaza de productos sustitutos ya que según instrumentos aplicados, el gerente general de la empresa Artes Gráficas, S.A., manifiesta que la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existe un temor frente a sus competidores al realizar sus licitaciones al estado, se sugiere revisar los precios del producto siempre respetando los márgenes de costos y así ofrecer un producto de calidad con un mejor precio que la competencia, otra propuesta es ofrecer un valor agregado al producto, como ofertas, regalías por una compra estipulada.

7.5.4. Propuesta de mejora de procesos administrativos, financieros y contables

El departamento de contabilidad es la medula espinal de toda empresa lo cual todas las transacciones que suceden en la empresa deben ser debidamente registradas al momento, por lo cual se realizan algunas propuestas de mejoras a la empresa Artes Gráficas, S.A.

- Invertir en un software contable para realizar todas las operaciones que realicen en la entidad y estos puedan ser más confiables.
- Invertir en un reloj de huella dactilar o facial para evitar que los empleados se marquen la entrada entre sí,
- Realizar supervisiones matutinas al momento que el empleado marca su entrada a las instalaciones.
- Involucrar al contador en los procesos tales como arqueos de caja y realizar arqueos de caja sorpresivos durante el día, enviar copia del arqueo al área de contabilidad para que el contador sepa cuál es la disponibilidad en caja.
- Hacer entrega mensualmente de estados de cuenta al área contables para realizar conciliaciones bancarias al final de cada mes, para que la administración tenga conocimiento cual es la disponibilidad real en el extracto bancario.
- Realizar formatos de elaboración de cheques y que tales tengan su respectivo soporte a la hora de pagar un cheque a un proveedor.
- Realizar e imprimir cada mes los estados financieros y que estos lleven sus respectivas firmas de elaborado, revisado y autorizado.

- Realizar notas a los estados financieros para que de esta manera el administrador o la persona que tenga acceso a los estados financieros puedan interpretar cada punto.
- El área contable en este caso debe asegurar las provisiones de gastos mensuales a incurrir.
- El área contable deberá asegurar el cumplimiento de las obligaciones de la empresa y sus procesos a través de reuniones mensuales informando la situación financiera para la toma de decisiones oportunas y eficientes.
- Realizar análisis financieros.

7.5.5. Propuesta de estados financieros

A continuación, se presenta la siguiente propuesta de estados financieros, Estado de resultados y flujo de caja proyectados respectivamente.

Artes Gráficas, S.A.				
Estado de Resultados Comparativo				
(Expresado en unidades de córdobas)				
Partidas	2020		2020	
			Propuesta	
Ingresos netos	6,097,613.23		6,097,613.23	
Total Costo de Venta	6,020,040.53	99%	3,658,567.94	60%
Compras de materia prima	4,895,653.19	81%	2,313,805.30	63.24%
Reparación y mant. De equipos	2,800.00	0.05%	2,800.00	0.08%
Sueldos y salarios producción	516,127.50	8.57%	516,127.50	14.11%
Indemnización por año de servicio	115,533.02	1.92%	115,533.02	3.16%
Aguinaldo producción	43,010.57	0.71%	43,010.57	1.18%
Vacaciones proporcional producción	43,010.57	0.71%	43,010.57	1.18%
Vacaciones proporcional producción	-220,375.30	3.66%	-	0.00%
Inatec producción	10,322.55	0.17%	10,322.55	0.28%
Inss patronal producción	110,967.40	1.84%	110,967.40	3.03%
Telefono producción 50%	28,302.35	0.47%	28,302.35	0.77%
Alquiler de local 70%	80,619.64	1.34%	80,619.64	2.20%
Depreciación de activo fijo (equipos de imprenta)	394,069.04	6.55%	394,069.04	10.77%
Utilidad Bruta	77,572.70		2,439,045.29	
Gastos de administración	428,521.17		428,521.17	
Utilidad antes de impuesto	-350,948.47		2,010,524.12	
Impuesto sobre la renta			603,157.24	
Resultado del ejercicio	-350,948.47	100%	1,407,366.88	100%

Figura 27. Estado de resultados con propuesta Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

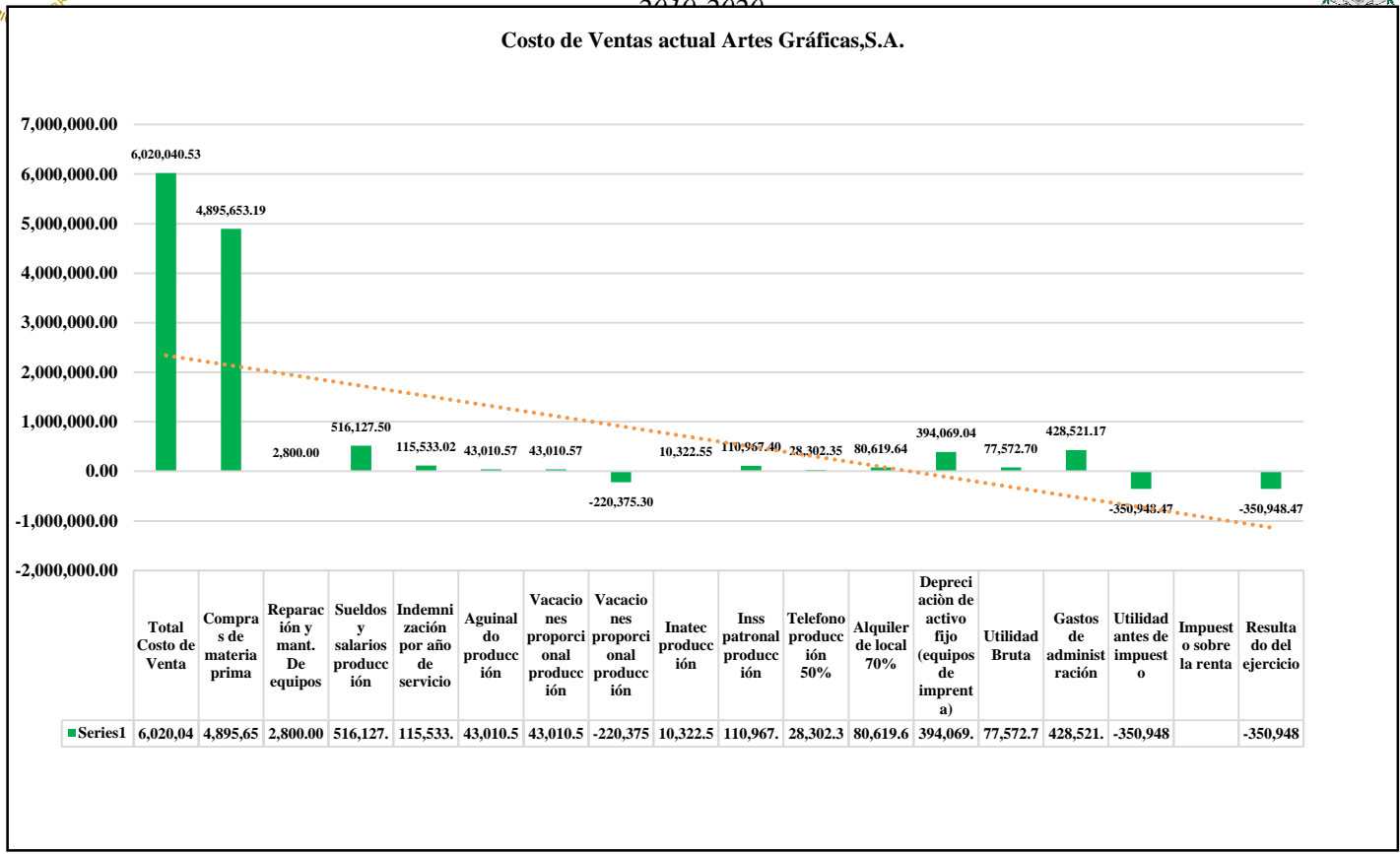


Figura 28. Gráfico de Estado de Resultados actual Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

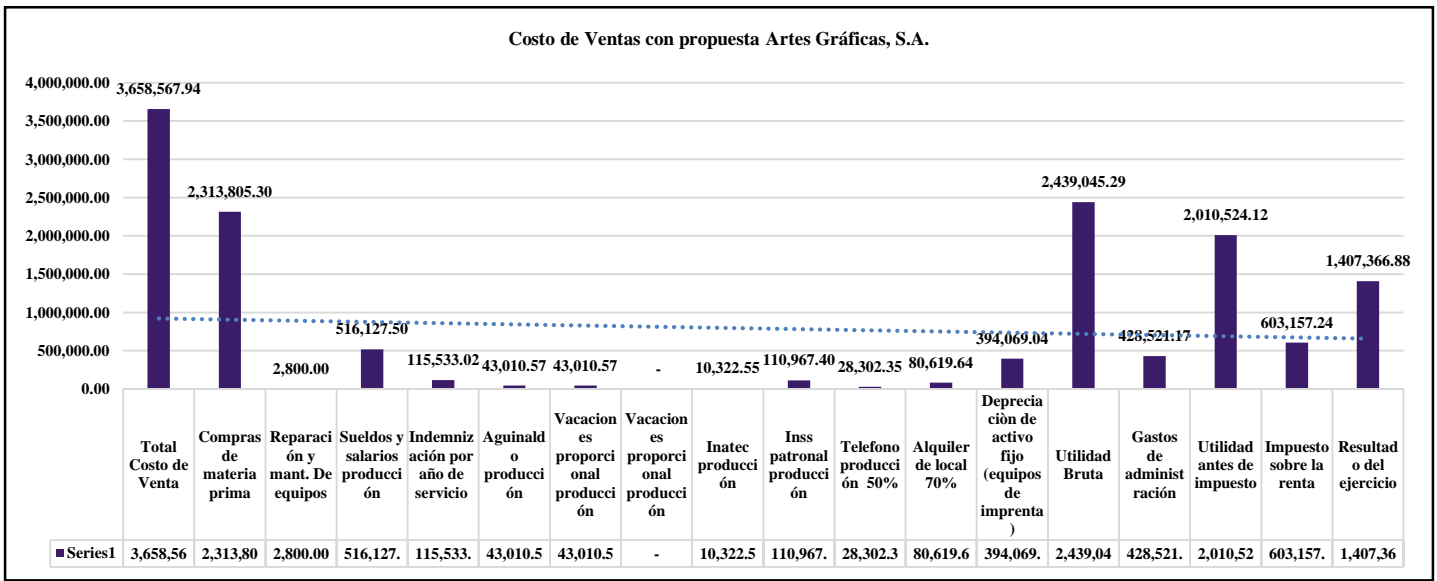


Figura 29. Gráfico de Estado de resultados con propuesta Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

	Actual	%	Pesimista	%	Ideal	%	Optimista	%
Ventas	6,097,613.23		6,097,613.23		6,097,613.23		6,097,613.23	
Costo de venta	6,020,040.53	99%	5,975,660.97	98%	3,658,567.94	60%	4,268,329.26	70%
Gastos	428,521.17		428,521.17		428,521.17		428,521.17	
Utilidad Bruta -	350,948.47		- 306,568.91		2,010,524.12		1,400,762.80	
Impuesto					603,157.24		420,228.84	
Utilidad Bruta -	350,948.47		- 306,568.91		1,407,366.89		980,533.96	

Figura 30. Gráfico de Análisis de sensibilidad, Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

Se realizó el respectivo análisis del estado de resultado de la empresa Artes Gráficas, S.A., (Ver anexo N°6 y N°9) donde se logró identificar que los costos fueron exorbitantes en el año 2019 y 2020, se procedió a realizar análisis del año 2020, se identificó que los costos del año 2020, ascendieron a un 99% con respecto a las ventas del mismo, finalizando el periodo con un déficit acumulado de -350,948.47 córdobas, en la propuesta del estado de resultados se logra ver que si la empresa baja sus costos por lo menos a un 60%, el saldo negativo que se refleja en vacaciones proporcionales producción se debe a que el personal tuvo vacaciones descansadas pero en su momento no se bajó la provision.

Tomando como referencia las ventas del año 2020 de C\$6,097,567.94 siendo el costo de ventas de C\$3,658,567.94, su utilidad tendría un resultado positivo de C\$1,407,366.88, al mismo tiempo se realizó un pequeño análisis vertical en donde los costos de materia prima representan el 81% (C\$4,892,495.05) del total de costo de ventas siendo este de C\$6,020,040.53, en el análisis vertical que se realizó en la propuesta de costo de ventas, los costos de materia prima representan el 63.16% (C\$2,310,647.16) del total del costo de ventas siendo este de C\$3,658,567.94.

Asimismo, se procedió a realizar un pequeño análisis de sensibilidad en donde se plantean tres escenarios, Pesimista, ideal y optimista, tomando siempre como referencia las ventas del año

2020, donde también se puede observar el escenario real, en el escenario pesimista se planteó un costo del 98% (C\$5,975,660.97) con respecto a las ventas C\$6,097,613.23 resultando una pérdida de C\$-306,568.91, en el escenario optimista se planteó un costo del 70% (C\$4,268,329.26) con respecto a las ventas C\$6,097,613.23 resultando una utilidad neta de C\$980,533.96.

Este análisis se realizó con el fin de dar diferentes escenarios a la empresa Artes Gráficas, S.A., y que ellos puedan tomar decisiones más objetivas con respecto al costo de su materia prima y así puedan llegar a un acuerdo con el proveedor o bien, establecer lazos con otro proveedor que les brinde un mejor precio.

7.5.5.1 Propuesta de presupuesto de caja

Según los resultados obtenidos en el análisis a la empresa Artes Gráficas, S.A., es necesario que esta implemente un presupuesto de caja semestral proyectado con respecto a las ventas con el fin de poder planear financieramente sus costos, gastos a corto plazo, por esto se ha implementado un presupuesto de caja proyectado a 6 meses a partir de julio a diciembre 2022, tomando como referencia las ventas realizadas en el año 2020, cabe señalar que en esta propuesta de presupuesto de caja se implementó nuevas políticas de crédito y cobranza.

Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas pronosticadas	351,150.00	358,173.00	365,336.46	372,643.19	380,096.05	387,697.97
Recaudación de Cuentas por cobrar						
Después de 30 días (65%)		228,247.50	232,812.45	237,468.70	242,218.07	247,062.43
Después de 45 días (10%)		35,115.00	35,817.30	36,533.65	37,264.32	38,009.61
Total de entradas de efectivo	C\$351,150.00	C\$621,535.50	C\$633,966.21	C\$646,645.53	C\$659,578.44	C\$672,770.01
Compras (50% de ventas)	175,575.00	179,086.50	182,668.23	186,321.59	190,048.03	193,848.99
Compras en efectivo (20%)	35,115.00	35,817.30	36,533.65	37,264.32	38,009.61	38,769.80
Pagos de Cuentas por pagar						
Después de 30 días (60%)		87,787.50	107,451.90	109,600.94	111,792.96	114,028.82
Después de 60 días (20%)			35,115.00	35,817.30	36,533.65	37,264.32
Sueldos y salarios		43,010.57	43,010.57	43,010.57	43,010.57	43,010.57
Prestaciones sociales (aguinaldo y vacaciones)	-	16,796.18	16,796.18	16,796.18	16,796.18	16,796.18
Pagos por servicios basicos	9,076.83	9,076.83	9,076.83	9,076.83	9,076.83	9,076.83
Pagos de impuestos	52,672.50	93,230.33	95,094.93	96,996.83	98,936.77	100,915.50
Reparacion y mantenimiento de equipos	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00
Inss patronal	9,247.28	9,247.28	9,247.28	9,247.28	9,247.28	9,247.28
Inatec	860.21	860.21	860.21	860.21	860.21	860.21
Depreciacion de equipos de imprenta	32,839.09	32,839.09	32,839.09	32,839.09	32,839.09	32,839.09
Total de desembolsos en efectivo	C\$142,610.91	C\$331,465.29	C\$388,825.64	C\$394,309.55	C\$399,903.13	C\$405,608.59
Flujo de efectivo neto	208,539.09	290,070.22	245,140.57	252,335.99	259,675.31	267,161.42
Mas: Efectivo inicial	61,749.33	C\$108,174.52	C\$234,266.22	C\$313,526.38	C\$398,042.02	C\$487,918.25
Efectivo Final	270,288.42	398,244.73	479,406.79	565,862.37	657,717.33	755,079.67
Menos: Saldo efectivo minimo	162,113.91	163,978.51	165,880.41	167,820.35	169,799.08	162,113.91
Saldo efectivo excedente o faltante	C\$108,174.52	C\$234,266.22	C\$313,526.38	C\$398,042.02	C\$487,918.25	C\$592,965.76

Figura 28. Presupuesto de caja segundo semestre 2022 Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022)

Ventas pronosticadas: En las ventas pronosticadas se tomó como referencia las ventas del año 2020, con un aumento del 2% mensual por efectos de deslizamiento monetario de la moneda córdoba con respecto a la moneda dólar en Nicaragua.

Recaudación de cuentas por cobrar: Se estableció que para el año 2022 la recaudación de cuentas por cobrar sea del 65% de las ventas, vencidos a 30 días y el 10% de las ventas, vencidos a 45 días.

Compras: Tomando en cuenta registro del costo de ventas del año 2020 según Estado de resultado, se asigna el 50% de las ventas a compras de crédito y el 10% de las ventas a compras de contado.

Cuentas por pagar: Según análisis correspondiente a los periodos estudiados 2019-2020, se asigna que se pagará el 50% de las cuentas por pagar a proveedores al finalizar 30 días, y el 10% de las cuentas por pagar a 60 días.

Sueldos y salarios: para realizar el promedio de los salarios pagados a empleados según la planilla mensual, se tomó como referencia los sueldos pagados en el año 2020.

Prestaciones sociales: El monto de las prestaciones sociales del flujo de caja, corresponden a los pagos de aguinaldo y vacaciones a los empleados (estas son pagadas cuando el empleado llega a un acuerdo con el gerente por algún problema familiar o emergencia que tenga o bien cuando el empleado es liquidado).

Pagos de servicios básicos: En lo que corresponde al monto de pago de los servicios básicos, aquí se incluyen los servicios como agua potable, energía eléctrica, internet que paga mensualmente la empresa tomando como referencia el gasto reflejado en el año 2020.

Pagos por impuestos: Impuesto correspondiente a las operaciones de la entidad por venta de bienes y prestación de servicios.

Flujo de efectivo neto: Es el resultado de la resta de todas las entradas de efectivo menos los desembolsos de efectivo que realiza la empresa.

Efectivo inicial: Es el efectivo total que se encuentra en caja al inicio del flujo.

Efectivo final: Es el resultado que se obtiene al sumar el efectivo inicial más el flujo de efectivo neto.

Saldo efectivo mínimo: Es el monto mínimo que se debe tener en caja en para cumplir con las obligaciones de la empresa como salarios, servicios básicos e impuestos.

Saldo efectivo excedente o faltante: Corresponde al resultado de restar el efectivo final menos el saldo de efectivo mínimo.

Según los resultados obtenidos del Flujo de caja proyectado en el periodo de julio a diciembre de 2022 de la empresa Artes Gráficas, S.A., las cifras obtenidas de este resultan positivas desde el primer mes con un monto de efectivo disponible de C\$108,174.52 y al final del periodo cuenta con una liquidez de C\$592,965.76, lo cual la empresa podría utilizarlo para diversificar su portafolio de productos a ofrecer.

VIII. Conclusiones

Como se mencionó en la introducción de la presente tesis Evaluación de la situación financiera de la Empresa Artes Gráficas, S.A., durante el período 2019-2020, según los objetivos específicos planeados, por lo tanto, ahora es importante extraer conclusiones sobre la evaluación realizada y concluir con algunas recomendaciones para que constituyan un valor agregado para el desarrollo de la investigación realizada.

Se concluyó que, al aplicar un análisis cualitativo mediante el FODA, es de gran relevancia para la empresa Artes Gráficas, S.A. debido a que este permitió identificar cuáles son aquellos factores internos y externos que están vinculados con la empresa.

Se elaboró un análisis interno de la empresa identificando falta de planeación estratégica, el personal no está regulado por manuales de funciones y descripciones de puestos, existe desinterés por parte de la Gerencia general en el aspecto administrativo y financiero de la empresa, no poseen registro exactos de la cantidad de clientes que poseen, asimismo se observó la presencia de diferentes elementos externos que sumergen a la compañía en una situación financiera poco alentadora, debido a los efectos de la crisis sociopolítica y crisis sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19, así como también el aumento de las tasas impositivas que debido a estos dos factores, sufre un impacto en los costos de la materia prima.

Conforme al análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter se identificó que el principal competidor a la hora de participar en una licitación, siempre tiene precios similares, también se observó que la rivalidad entre competidores es alta, ya que sus mismos proveedores son también sus competidores.

Con respecto al análisis de procedimientos administrativos, financieros y contables se pudo afirmar que en esta entidad no se realiza ningún tipo de análisis financiero, tampoco tienen definidos los objetivos organizacionales, no existe relación de un área con respecto a otra, se pudo constatar que el contador no realiza ningún tipo de arqueo y tampoco tiene control del ciclo de conversión en efectivo, tampoco hay definición de estructura organizacional formal.

Se procedió a realizar una evaluación financiera aplicando las diferentes herramientas como razones e indicadores financieros, análisis Dupont, cálculo del EVA, con el fin de determinar la realidad financiera de la empresa Artes Gráficas, S.A. ya que no hacen uso de ellas en consecuencia no tienen una base para emitir una opinión adecuada acerca de la situación financiera de la empresa y tomar mejores decisiones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta evaluación financiera haciendo uso de las herramientas antes descritas, se determinó que la entidad requiere disminuir considerablemente su costo de venta ya que en el año 2020, el costo de venta fue de C\$6,020,040.53 lo que representa el 99% de las ventas C\$6,097,613.23, lo que significa que tuvieron excelentes ventas en este periodo, pero el total del costo de venta fue similar al total de las ventas, por lo consiguiente esto llevó a la empresa a obtener altos índices de pérdida en este período.

Se realizaron diferentes análisis para dar una propuesta a esta entidad sobre cómo reducir su costo de ventas y así puedan tomar mejores decisiones en base a este análisis, también se realizó un flujo de caja proyectado de los meses de junio a diciembre de 2022, donde resultaron cifras positivas en los mismos, lo que quiere decir que, si esta empresa sigue la propuesta, pueden mejorar tanto su liquidez como su costo de ventas y así podrá ser rentable.

Una vez concluido el estudio es importante la aplicación de las diferentes herramientas financieras tales como análisis vertical y horizontal a los estados financieros, razón de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad, realizar flujos de cajas mensualmente, cálculo del valor económico agregado para conocer si la empresa genera rendimiento con respecto al riesgo ya que esto permite conocer con certeza la situación financiera de la empresa y tomar decisiones más acertadas.

IX. Recomendaciones

Una vez realizada la evaluación de la situación financiera de la empresa Artes Gráficas, S.A., durante el periodo 2019-2020, se sugieren algunas recomendaciones en base a los resultados obtenidos, se dejan plasmadas las siguientes recomendaciones.

La empresa debe establecer manuales de funciones, flujogramas de procesos, manuales de políticas y procedimientos.

Que se realice una base de datos de todos los clientes nuevos y existentes que poseen su cuerpo de vendedores.

La administración debe considerar realizar un análisis mensual de ventas generadas y desglosadas por producto o servicio, ya que esto da lugar a ampliar la oferta de productos o servicios.

El Gerente general debe contemplar invertir en un software para así mantener un control más fiable y exacto en todo su ciclo contable, además de eso, también considerar la publicidad en redes sociales para así poder captar nuevos clientes.

Se propone que se haga la inversión en un reloj de huella digital para poder llevar mejor control de las entradas y salidas de los empleados y así evitar que unos marquen entradas a otros.

El Contador General deberá imprimir mensualmente los estados financieros con sus debidas notas, esto con el fin de obtener las variaciones y evoluciones que sufre la empresa en periodos determinados.

La administración deberá involucrar al contador general en arqueos de caja de tal manera que sea de su conocimiento por efectos de auditorías o análisis financieros futuros.

Al implementar el valor económico agregado como el uso de indicadores financieros, análisis vertical y horizontal a los estados financieros, razón de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad, realizar flujos de cajas mensualmente, cálculo del valor económico agregado para conocer si la empresa genera rendimiento con respecto al riesgo como parte del análisis de los estados financieros ya que estos permiten valorar la eficiencia en la que se están utilizando los recursos de la empresa.

Se recomienda realizar flujos de caja mensualmente para tener la certeza con cuanto liquidez cuenta la empresa.

Se recomienda propuesta de reducción de costos por medio de mejor negociación con los proveedores estableciendo el siguiente procedimiento para la compra de materia prima, creación de una solicitud de compra por parte del área requirente, que sea revisada por el contador general y autorizada por el gerente general, realizar de tres a cuatro cotizaciones a diferentes proveedores, envío y recibo del producto solicitado, revisión y comparación con lo solicitado, remitir factura al área contable para establecer la fecha de pago y registrar la provisión correspondiente.

La empresa debe considerar la diversificación de su portafolio de productos y servicios para obtener mayores márgenes de utilidad.

El Gerente general debe considerar invertir en capacitaciones constantes al personal por cada puesto de trabajo.

X. Bibliografía

- B., C. S. (2012). *EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA LIQUIDEZ EN EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA LIQUIDEZ EN "EVALUACION FINANCIERA DE LA LIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS A TRAVÉS DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO"*.
- C., A. P. (2021). "Evaluación de la incidencia del control interno en la situación financiera de la empresa RET, S.A. durante el periodo 2019-2020".
- C., P. L. (2010). "ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DEDICADA A LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR".
- Centeno, N. (2021). "Evaluación operativa y financiera de la Empresa Construcciones del Norte, S.A., en el periodo 2019-2020".
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Diego, T. B. (2010). *Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones*. Segunda edición Editorial ECOE ediciones.
- Espinosa, R. (2019). *Espinosa consultores*. Obtenido de Espinosa consultores: <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- G.M., C. (2020). "Evaluación financiera de la empresa SERVICIOS ADUANEROS CÍA. LTDA., durante el periodo 2019-2020".
- Gitman, L. J. (2012). Principios de administración financiera. En L. J. Gitman, *Principios de administración financiera* (pág. 61).
- Gomez, G. (11 de junio de 2001). *Gestiopolis.com*. Obtenido de Gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/soportes-contables/>
- Hernan Oswaldo Gongora Escobar, V. E. (2019). *dspace.uce.edu.ec*. Obtenido de dspace.uce.edu.ec: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/19212>
- Lopez, J. F. (01 de 04 de 2019). *proceso administrativo.economipedia.com*. Obtenido de proceso administrativo.economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Porter, M. (2003). *gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com: www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/

Riquelme, M. (13 de marzo de 2022). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y empresas:
<https://www.webyempresas.com/razones-financieras/>

Roldán, P. N. (01 de mayo de 2017). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

Simla.com. (08 de 02 de 22). *simla.com*. Obtenido de simla.com: <https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Ucha, A. P. (26 de junio de 2016). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/coste-medio-ponderado-del-capital-wacc.html>



XI. Anexos

Anexo N°1.

1. ¿Se asemejan los precios de la competencia respecto a las líneas de negocios de la Imprenta?
2. ¿Cuáles son las principales ventajas o desventajas de las operaciones de ventas de la empresa respecto con las de las competencias?
3. ¿Se ha hecho algún análisis de la capacidad total de compras de clientes regulares en el período 2019 y 2020?
4. ¿El número de clientes es estático o va en aumento?
5. ¿Durante 2020 a la actualidad se ha visto una tendencia ascendente o descendente en el rubro de las ventas?
6. ¿En el caso de que un miembro de su cuerpo de vendedores deje la empresa para ir a trabajar con algún competidor, se dispone de un registro de los clientes a los que el regularmente atendía?
7. ¿Se discute y compila mensualmente un informe en los que muestre las ventas desglosadas por áreas de ventas y por líneas de productos pendientes de envíos o de entrega?
8. ¿Quiénes son su competencia?

Anexo N°2.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA GENERAL

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

Preguntas abiertas

Preguntas abiertas

1. ¿Describe brevemente como inicio la empresa, cuántos años lleva en el mercado?
2. ¿Cuál es la misión, visión de la empresa, y como es su estructura organizativa?
3. ¿En la actualidad cuantos socios son?
4. ¿Cómo se remuneran a los socios?
5. ¿Qué servicios brindan la compañía?
6. ¿Actualmente la empresa realiza inversiones?
7. ¿Posee créditos con sus proveedores?
8. ¿Quiénes son sus principales clientes?
9. ¿Con que entidades bancarias posee créditos vigentes?
10. ¿Tiene créditos en otras instituciones financieras?
11. ¿Cree usted que existe favoritismo con algunas empresas de la competencia, al momento de participar en una licitación?
12. ¿Han tenido pérdidas en los últimos años, y cuáles han sido los motivos?
13. ¿Los pagos de obligaciones los realizan en tiempo y forma?

14. ¿Los equipos y maquinarias se encuentran en buen estado?

15. ¿En algún momento usted ha contratado algún auditor externo?

16. ¿Realizan informes financieros, que tan frecuentes los preparan?

17. ¿Han dado respuestas a los problemas financieros y administrativos que posee la compañía?

18. ¿Qué estrategias ha utilizado para poder resolver los problemas que se enfrentan?

19. ¿Ha llegado a pensar en algún momento liquidar su empresa o venderla?

20. ¿Quiénes son sus Proveedores?

Anexo N°3.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR GENERAL

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

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

Objetivo de la Entrevista Recibir información a fin de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa " Artes Gráficas, S.A. " como base fundamental para la toma de decisiones.

Items	Preguntas Cerradas	Si	No
1	¿Poseen sistemas de contabilidad automatizada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Conoce la disponibilidad de efectivo diario con que cuenta la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿La información contable que proporciona al Gerente General es mensual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Según los resultados de los períodos anteriores, sabe cómo se encuentra la rentabilidad de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Han contratado auditores externos, que les revise la información financiera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Utilizan herramientas de análisis financiero para conocer la situación de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Una vez que obtiene los estados financieros procede a elaborar informes de análisis financiero?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Posee información acerca de opciones de financiamiento o modelos de inversión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Lleva control del ciclo de conversión del efectivo, análisis de liquidez y capital de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo N°4.

GUIA DE OBSERVACION

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de

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

Objetivo: Determinar a través de la observación, el ambiente en que se rodea la empresa
"Artes Gráficas, S.A. "

Ítems

OBSERVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- 1 Documentación legal relacionada a la composición de la empresa
- 2 Ubicación de la empresa
- 3 Actividad económica
- 4 Socios y organización
- 5 Ambiente laboral
- 6 Personal de trabajo
- 7 Condiciones laborales
- 8 Servicios que brindan
- 9 Tipo de contabilidad utilizada
- 10 Control y administración de información financiera
- 11 Sistemas de contabilidad
- 12 Informes financieros

13	Activos fijos
14	Clientes
15	Proveedores
16	Competencia
17	Deudores

Anexo N°5. Balance general periodo 2019

ARTES GRAFICAS,S.A.			
BALANCE GENERAL / RUC 0012308660015K			
AL 31 DICIEMBRE 2019			
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE		CORDOBAS	CORDOBAS
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO	2,298,900.28		
PAGOS ANTICIPADOS	212,347.67		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		2,511,247.95	
ACTIVO FIJO			
ACTIVO FIJO	5,314,968.23		
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	- 4,394,854.29	920,113.94	
TOTAL ACTIVOS			3,431,361.89

PASIVO			
PASIVO CIRCULANTE			
RETENCIONES POR PAGAR	102,175.39		
CUENTAS POR PAGAR	6,699.37		
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	503,529.31		
APORTES POR PAGAR	12,855.67		
IR ANUAL POR PAGAR	66,115.53		
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		691,375.27	
TOTAL PASIVO			691,375.27
CAPITAL SUSCRITO	135,000.00		
APORTE DE CAPITAL	2,651,299.65		
UTIL. Ó PERDIDA PERIODO ACTUAL	- 1,724,691.49		
UTIL. Ó PERDIDA PERIODO ANTERIOR	1,678,378.46		
TOTAL CAPITAL CONTABLE			2,739,986.62
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL			3,431,361.89

Anexo N°6. Estado de resultado periodo 2019

J Y M ARTES GRAFICAS
ESTADO DE RESULTADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2019

CUENTAS	ACUM. DICIEMBRE
	2019
VENTA MONEDA NACIONAL	2,422,841.34
VENTA BRUTA	2,422,841.34
COSTO DE VENTA	3,728,023.90
TOTAL COSTO DE VENTA	3,728,023.90
UTILIDAD BRUTA	- 1,305,182.56
GASTOS DE VENTA	33,925.67
GASTOS ADMINISTRATIVOS	385,583.26
TOTAL GASTOS	419,508.93
UTILIDAD/PERDIDA DE OPERACIÓN	- 1,724,691.49
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	- 1,724,691.49

Anexo N°7. Balanza de comprobación periodo 2019

ARTES GRAFICAS, S.A.
BALANZA DE COMPROBACION
AL 31 DE DICIEMBRE 2019

COD. CTA	NOMBRE CUENTA	SALDO INICIAL	MOVIMIENTOS		SALDO FINAL
			DEBE	HABER	
1101-00	EFFECTIVO CAJA Y BANCO	2,503,273.66	282,033.58	486,406.96	2,298,900.28
1110-00	CUENTA X COBRAR ALCALDIA MUNIC,	-			-
1118-00	INVENTARIO	- 0.00			- 0.00
1119-00	PAGOS ANTICIPADOS PERID. ANTER.	34,992.82			34,992.82
1119-00	PAGOS ANTICIPADOS	177,660.79	42,494.30	42,800.24	177,354.85
1120-00	ACTIVOS FIJOS	5,314,968.23			5,314,968.23
1130-00	DEPRECIACIÓN DE ACTIVO FIJO	- 4,357,572.19		37,282.10	- 4,394,854.29
2104-00	RETENCIONES POR PAGAR	- 106,302.84	49,552.48	45,425.03	- 102,175.39
2105-00	CUENTAS POR PAGAR	- 6,756.36	3,009.46	2,952.47	- 6,699.37
2106-00	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	- 566,906.85	94,362.10	30,984.56	- 503,529.31
2107-01	APORTES POR PAGAR	- 12,436.92	4,981.05	5,399.80	- 12,855.67
2108-00	IMPUESTO X PAGAR IR ANUAL	- 66,115.53			- 66,115.53
2109-00	PROVEEDORES NACIONALES	- 0.00			- 0.00
3101-00	CAPITAL SUSCRITO	- 135,000.00			- 135,000.00
3102-01	APORTE DE CAPITAL	- 2,651,299.65			- 2,651,299.65
3106-00	UTILIDAD O PERDIDA PERIODO ANT.	- 1,769,910.08	91,531.62		- 1,678,378.46
4101-00	VENTA MONEDA NACIONAL	- 2,177,594.75		245,246.59	- 2,422,841.34
5101-00	COSTO DE VENTA	3,340,702.50	387,321.40		3,728,023.90
6301-00	GASTO DE VENTA	30,973.20	2,952.47		33,925.67
6302-00	GASTO ADMINISTRATIVO	355,792.35	29,790.91		385,583.26
3105-00	UTIL. O PERDIDA DEL PERIODO ACTUAL	91,531.62		91,531.62	-
		0.00	988,029.37	988,029.37	0.00

Anexo N°8. Balance General Periodo 2020

ARTES GRAFICAS,S.A.			
BALANCE GENERAL / RUC 0012308660015K			
AL 31 DICIEMBRE 2020			
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE		CORDOBAS	CORDOBAS
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO	1,713,833.89		
CUENTAS POR COBRAR	98,140.08		
PAGOS ANTICIPADOS	228,188.63		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		2,040,162.60	
ACTIVO FIJO			
ACTIVO FIJO	6,097,097.38		
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	- 4,960,365.32	1,136,732.06	
TOTAL ACTIVOS			3,176,894.66

PASIVO		
PASIVO		
CIRCULANTE		
RETENCIONES POR PAGAR	171,675.31	
CUENTAS POR PAGAR	17,875.45	
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	162,799.40	
APORTES POR PAGAR	4,288.39	
IR ANUAL POR PAGAR	-	
PROVEEDORES NACIONALES	431,217.96	
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		787,856.51
TOTAL PASIVO		787,856.51
CAPITAL SUSCRITO	135,000.00	
APORTE DE CAPITAL	2,651,299.65	
UTIL. Ó PERDIDA PERIODO ACTUAL	-	
UTIL. Ó PERDIDA PERIODO ANTERIOR	350,948.47	
	-	
	46,313.03	
TOTAL CAPITAL CONTABLE		2,389,038.15
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		3,176,894.66

Anexo N°9. Estado de resultado periodo 2020

**ARTES GRAFICAS, S.A.
ESTADO DE RESULTADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2020**

CUENTAS	ACUM. DICIEMBRE 2020
VENTA MONEDA NACIONAL	6,097,613.23
VENTA BRUTA	6,097,613.23
COSTO DE VENTA	6,020,040.53
TOTAL COSTO DE VENTA	6,020,040.53
UTILIDAD BRUTA	77,572.70
GASTOS DE VENTA	73,837.14
GASTOS ADMINISTRATIVOS	354,684.03
TOTAL GASTOS	428,521.17
UTILIDAD/PERDIDA DE OPERACIÓN	- 350,948.47
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	- 350,948.47

Anexo N°10. Balanza de comprobación al 31 de diciembre 2020

ARTES GRAFICAS,S.A.					
BALANZA DE COMPROBACION					
AL 30 DE DICIEMBRE 2020					
COD.	NOMBRE	SALDO	MOVIMIENTOS		SALDO
CTA	CUENTA	INICIAL	DEBE	HABER	FINAL
1101-00	EFFECTIVO CAJA Y BANCO	1,722,827.20	875,046.17	884,039.48	1,713,833.89
1110-00	CUENTA X COBRAR	93,517.08	4,623.00		98,140.08
1118-00	INVENTARIO	- 0.00		-	0.00
1119-00	PAGOS ANTICIPADOS PERID. ANTER.	34,992.82			34,992.82
1119-00	PAGOS ANTICIPADOS	184,179.00	118,388.48	109,371.67	193,195.81
1120-00	ACTIVOS FIJOS	6,097,097.38			6,097,097.38
1130-00	DEPRECIACIÓN DE ACTIVO FIJO	- 4,913,225.90		47,139.42	- 4,960,365.32
2104-00	RETENCIONES POR PAGAR	- 161,345.64	114,251.48	124,581.15	- 171,675.31
2105-00	CUENTAS POR PAGAR	- 17,744.20	8,373.20	8,504.45	- 17,875.45
2106-00	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	- 336,629.99	189,415.84	15,585.25	- 162,799.40
2107-01	APORTES POR PAGAR	- 6,171.15	4,598.86	2,716.10	- 4,288.39
2108-00	IMPUESTO X PAGAR IR ANUAL	-			-
2109-00	PROVEEDORES NACIONALES	- 285,641.38	132,125.91	277,702.49	- 431,217.96
3101-00	CAPITAL SUSCRITO	- 135,000.00			- 135,000.00
3102-01	APORTE DE CAPITAL	- 2,651,299.65			- 2,651,299.65
3106-00	UTILIDAD O PERDIDA PERIODO ANT.	46,313.03			46,313.03
4101-00	VENTA MONEDA NACIONAL	- 5,322,168.19		775,445.04	- 6,097,613.23
5101-00	COSTO DE VENTA	5,256,322.64	763,717.89		6,020,040.53
6301-00	GASTO DE VENTA	65,332.69	8,504.45		73,837.14
6302-00	GASTO ADMINISTRATIVO	328,644.26	26,039.77		354,684.03
3105-00	UTIL. O PERDIDA DEL PERIODO ACTUAL	-			-
		0.00	2,245,085.05	2,245,085.05	0.00

Anexo N°11. Razones Financieras periodos 2019-2020

	2020	2019
INDICES DE LIQUIDEZ		
Razón Corriente	2.59	3.63
INDICES DE ACTIVIDAD		
Rotación de cuentas por cobrar	62.13	-
Rotación de cuentas por pagar	336.78	556.47
Período medio de pago	1.07	0.65
Rotación de activos corrientes	2.99	0.96
Rotación de activos no corrientes	5.36	2.63
Rotación de activos totales	1.92	0.71
INDICES DE ENDEUDAMIENTO		
Razón de deuda	24.80%	20.15%
Razón de endeudamiento	0.29	0.25
INDICES DE RENDIMIENTO		
Margen de utilidad bruta	1.27%	-53.87%
Rendimiento de explotación (ROA)	-11.05%	-50.26%
Margen neto de utilidad (ROS)	-5.76%	-62.95%

. Fuente: Elaboración Propia. Guerrero, M. Z. (2022).

Anexo N°12. Análisis horizontal Estado de resultados periodos 2019-2020

ARTES GRAFICAS,S.A.				
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO				
AÑO 2019-2020				
CUENTAS	PERIODOS		VARIACION	
	2019	2020	ABSOLUTO	PORCENTUAL
VENTA MONEDA NACIONAL	2,422,841.34	6,097,613.23	3,674,771.89	152%
VENTA BRUTA	2,422,841.34	6,097,613.23	3,674,771.89	152%
COSTO DE VENTA	3,728,023.90	6,020,040.53	2,292,016.63	61%
TOTAL COSTO DE VENTA	3,728,023.90	6,020,040.53	2,292,016.63	61%
UTILIDAD BRUTA	1,305,182.56	77,572.70	1,382,755.26	-106%
GASTOS DE VENTA	33,925.67	73,837.14	39,911.47	118%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	385,583.26	354,684.03	30,899.23	-8%
TOTAL GASTOS	419,508.93	428,521.17	9,012.24	2%
UTILIDAD/PERDIDA DE OPERACIÓN	1,724,691.49	350,948.47	1,373,743.02	-80%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA				
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	1,724,691.49	350,948.47	1,373,743.02	-80%

Anexo 13. Análisis horizontal Estado de resultados 2019-2020

ARTES GRAFICAS,S.A.				
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO				
AÑO 2019-2020				
ANALISIS HORIZONTAL				
CUENTAS	PERIODOS		VARIACION	
	2019	2020	ABSOLUTO	PORCENTUAL
VENTA MONEDA NACIONAL	2,422,841.34	6,097,613.23	3,674,771.89	152%
VENTA BRUTA	2,422,841.34	6,097,613.23	3,674,771.89	152%
COSTO DE VENTA	3,728,023.90	6,020,040.53	2,292,016.63	61%
TOTAL COSTO DE VENTA	3,728,023.90	6,020,040.53	2,292,016.63	61%
UTILIDAD BRUTA	- 1,305,182.56	77,572.70	1,382,755.26	-106%
GASTOS DE VENTA	33,925.67	73,837.14	39,911.47	118%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	385,583.26	354,684.03	- 30,899.23	-8%
TOTAL GASTOS	419,508.93	428,521.17	9,012.24	2%
UTILIDAD/PERDIDA DE OPERACIÓN	- 1,724,691.49	- 350,948.47	1,373,743.02	-80%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA				
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	- 1,724,691.49	- 350,948.47	1,373,743.02	-80%
	2019	2020	ABSOLUTO	PORCENTUAL
VENTA MONEDA NACIONAL	2,422,841.34	6,097,613.23	3,674,771.89	152%
COSTO DE VENTA	3,728,023.90	6,020,040.53	2,292,016.63	61%
UTILIDAD BRUTA	- 1,305,182.56	77,572.70	1,382,755.26	-106%
GASTOS DE VENTA	33,925.67	73,837.14	39,911.47	118%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	385,583.26	354,684.03	- 30,899.23	-8%
TOTAL GASTOS	419,508.93	428,521.17	9,012.24	2%
UTILIDAD/PERDIDA DE OPERACIÓN	- 1,724,691.49	- 350,948.47	1,373,743.02	-80%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	- 1,724,691.49	- 350,948.47	1,373,743.02	-80%

Anexo N°14. Análisis vertical Estado de resultados periodos 2019-2020

ARTES GRAFICAS,S.A.				
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO				
AÑO 2019-2020				
ANALISIS VERTICAL				
CUENTAS	2019	%	2020	%
VENTA MONEDA NACIONAL	2,422,841.34	100%	6,097,613.23	100%
VENTA BRUTA	2,422,841.34	100%	6,097,613.23	100%
COSTO DE VENTA	3,728,023.90	154%	6,020,040.53	99%
TOTAL COSTO DE VENTA	3,728,023.90	154%	6,020,040.53	99%
UTILIDAD BRUTA	- 1,305,182.56	-54%	77,572.70	1%
GASTOS DE VENTA	33,925.67	1%	73,837.14	1%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	385,583.26	16%	354,684.03	6%
TOTAL GASTOS	419,508.93	17%	428,521.17	7%
UTILIDAD/PERDIDA DE OPERACIÓN	- 1,724,691.49	-71%	- 350,948.47	-6%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA				
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	- 1,724,691.49	-71%	- 350,948.47	-6%

Anexo N°15. Análisis horizontal Balance General periodos 2019-2020

ARTES GRAFICAS, S.A.				
BALANCE GENERAL / RUC 0012302660012K				
BALANCE COMPARATIVO 2019-2020.				
ANALISIS HORIZONTAL				
	PERIODOS		VARIACIÓN	
	2019	2020	ABSOLUTO	PORCENTUAL
ACTIVO				
ACTIVO CIRCULANTE				
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO	2,298,900.28	1,713,833.89	- 585,066.39	-25%
CUENTAS POR COBRAR	-	98,140.00	98,140.00	-
PAGOS ANTICIPADOS	212,347.67	228,188.63	15,840.96	7%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	2,511,247.95	2,040,162.52	- 471,085.43	-19%
ACTIVO FIJO				
ACTIVO FIJO	5,314,968.23	6,097,097.38	782,129.15	15%
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	- 4,394,854.29	- 4,960,365.32	- 565,511.03	13%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	920,113.94	1,136,732.06	216,618.12	24%
TOTAL ACTIVOS	3,431,361.89	3,176,894.58	- 254,467.31	-7%
PASIVO				
PASIVO CIRCULANTE				
RETENCIONES POR PAGAR	102,175.39	171,675.31	69,499.92	68%
CUENTAS POR PAGAR	6,699.37	17,875.45	11,176.08	167%
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	503,529.31	162,799.40	- 340,729.91	-68%
APORTES POR PAGAR	12,855.67	4,288.39	- 8,567.28	-67%
IR ANUAL POR PAGAR	66,115.53	-	- 66,115.53	-100%
PROVEEDORES NACIONALES	-	431,217.96	431,217.96	
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	691,375.27	787,856.51	96,481.24	14%
TOTAL PASIVO	691,375.27	787,856.51	96,481.24	14%
CAPITAL SUSCRITO	135,000.00	135,000.00	-	0%
APORTE DE CAPITAL	2,651,299.65	2,651,299.65	-	0%
UTIL. Ó PERDIDA PERIODO ACTUAL	- 1,724,691.49	- 350,948.47	1,373,743.02	-80%
UTIL. Ó PERDIDA PERIODO ANTERIOR	1,678,378.46	- 46,313.03	- 1,724,691.49	-103%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	2,739,986.62	2,389,038.15	- 350,948.47	-13%
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	3,431,361.89	3,176,894.66	- 254,467.23	-7%

Anexo N°16. Análisis vertical Balance General periodos 2019-2020

BALANCE GENERAL / RUC 0012302660012K				
BALANCE COMPARATIVO 2019-2020.				
ANÁLISIS VERTICAL				
	PERIODOS		VARIACIÓN	
	2019	%	2020	%
ACTIVO				
ACTIVO CIRCULANTE				
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO	2,298,900.28	67%	1,713,833.89	54%
CUENTAS POR COBRAR	-		98,140.00	3%
PAGOS ANTICIPADOS	212,347.67	6%	228,188.63	7%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	2,511,247.95	73%	2,040,162.52	64%
ACTIVO FIJO				
ACTIVO FIJO	5,314,968.23	155%	6,097,097.38	192%
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	- 4,394,854.29	-128%	- 4,960,365.32	-156%
TOTAL ACTIVOS	3,431,361.89	100%	3,176,894.58	100%
PASIVO				
PASIVO CIRCULANTE				
RETENCIONES POR PAGAR	102,175.39	3%	171,675.31	5%
CUENTAS POR PAGAR	6,699.37	0%	17,875.45	1%
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	503,529.31	15%	162,799.40	5%
APORTES POR PAGAR	12,855.67	0%	4,288.39	0%
IR ANUAL POR PAGAR	66,115.53	2%	-	0%
PROVEEDORES NACIONALES	-		431,217.96	14%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	691,375.27	20%	787,856.51	25%
TOTAL PASIVO	691,375.27	20%	787,856.51	25%
	2019	%	2020	%
CAPITAL SUSCRITO	135,000.00	4%	135,000.00	4%
APORTE DE CAPITAL	2,651,299.65	77%	2,651,299.65	83%
UTIL. Ó PERDIDA PERIODO ACTUAL	- 1,724,691.49	-50%	- 350,948.47	-11%
UTIL. Ó PERDIDA PERIODO ANTERIOR	1,678,378.46	49%	- 46,313.03	-1%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	2,739,986.62	80%	2,389,038.15	75%
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	3,431,361.89	100%	3,176,894.66	100%