



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas.

Departamento de administración de empresas.

Monografía para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Tema: Propuesta de plan de contingencia para mitigar los efectos de una crisis socio-económica en la Agencia Aduanera TECA, S.A. a partir del segundo semestre del año 2018.

Autores:

Br. Hernández Areas Manuel Smith.

Br. López Torrez Heyzel Vanessa.

Br. Pavón Solís Enoc Joshua.

Tutor: M.B.A. Marvin Javier Chávez Ramos.

Managua, Nicaragua julio de 2019.

I. Dedicatoria

La realización de este trabajo ha sido parte del esfuerzo por alcanzar nuestros sueños y metas establecidas, es por ello que lo dedicamos primeramente a Dios por ser el que nos da las fuerzas e inteligencia para poder culminar nuestra carrera universitaria con éxito.

A nuestros padres por ser un fuerte apoyo emocional y económico en el transcurso de nuestra estadía en la universidad, a nuestros hermanos por ser motivo de ejemplo y superación.

Br. Manuel Hernández.

Br. Heyzel López

Br. Enoc Pavón

II. Agradecimiento

La realización de esta tesis es de gran importancia para nosotros porque de esta manera culminamos una etapa que nos ayuda a crecer, por lo cual queremos agradecerle primeramente a Dios por darnos la inteligencia, salud y fuerzas para terminar con éxito esta meta que nos propusimos y la cual pueda ser de ayuda a futuras investigaciones.

A nuestra familia por ser parte fundamental en el logro de nuestra carrera universitaria, puesto que estuvieron apoyándonos y aconsejándonos para llegar hasta el final.

A nuestro tutor M.B.A. Marvin Chávez Ramos por orientarnos y dedicar tiempo para la realización de nuestra investigación, por su apoyo y ánimo que nos brindó en el transcurso de la elaboración de nuestra tesis, enseñándonos a ser perseverantes y mejorar cada día en el ámbito profesional.

A los diferentes docentes que estuvieron presentes de diferentes maneras en la duración de la carrera, por aconsejarnos y compartirnos un poco de sus conocimientos y tener la paciencia y disposición de ayudarnos en nuestra formación profesional.

Br. Manuel Hernández.

Br. Heyzel López

Br. Enoc Pavón

III. Carta aval

M.B.A. Carlos Avendaño Taleno
Director Departamento de administración de empresas
RUFCA / UNAN Managua
Sus manos.

Estimado M.B.A. Maestro Taleno

Por este medio le estoy remitiendo la valoración del trabajo final de tesis titulado: Propuesta de plan de contingencia para mitigar los efectos de una crisis socio-económica en la agencia aduanera TECA, S.A a partir del segundo semestre del año 2018. Presentado por los bachilleres Manuel Smith Hernández Áreas con número de carnet 14203784, Heyzel Vanessa López Torrez con número de carnet 14203093 y Enoc Joshua Pavón Solís número de carnet 14207724 para optar al título de Licenciado en administración de empresas del departamento de administración de empresas.

En relación al estudio puedo decir que los bachilleres siguieron las recomendaciones realizadas, se ajustó a metodología según el arto. 34 de normativa para elaboración de monografía del plan de estudio 2013, se incorporó las observaciones del lector de monografía, por lo que recomiendo se asigne jurado defensor de tesis y se le reprogramme fecha de defensa

Extiendo la presente a los ocho días del mes de julio del año dos mil diecinueve

Sin más a que referirme, le saludo.

Muy Atentamente;

.....

Docente tutor

IV. Resumen

El presente trabajo de modalidad monográfica tiene como propósito analizar la incidencia de la crisis socio-económica en la operatividad de la agencia aduanera TECA, S.A a partir del segundo semestre del año 2018.

Esta investigación tiene un enfoque mixto, tanto cualitativo puesto que describe el entorno macro y micro económico de la organización, así como el enfoque cuantitativo que consta de encuestas realizadas a puestos directivos tales como: contador general, analista de crédito, supervisor y gerente de operaciones, además de una entrevista realizada al gerente general para conocer sus inquietudes sobre esta temática; donde se obtuvo información útil y veraz la cual una vez procesada, nos indicó la necesidad de elaborar un plan de contingencia que permita una mejor toma de decisiones de la organización.

Uno de los puntos más importantes que arrojó la investigación fue que una planeación oportuna ayuda a prevenir y disminuir el riesgo operativo no solo porque en sí mismo implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar el mayor grado en el logro de los objetivos.

Se logró determinar las principales deficiencias en el accionar de la agencia aduanera TECA, S.A, que son ocasionadas por la falta de una planificación a mediano y largo plazo, por lo que se pudo brindar una propuesta de mejora que integra cada uno de los departamentos. Presentando dos enfoques, primeramente, tomar medidas hacia la fuerza laboral y de igual manera con los clientes.

Índice

I. Dedicatoria.....	2
II. Agradecimiento.....	3
III. Carta aval.....	4
IV. Resumen.....	5
Índice.....	6
1. Introducción.....	11
2. Planteamiento del problema.....	12
2.2. Sistematización del problema.....	14
3. Justificación.....	15
4. Objetivos de la investigación.....	16
4.1. General.....	16
4.2. Específicos.....	16
5. Antecedentes.....	17
6. Marco teórico.....	19
6.1. Capítulo 1. Generalidades del plan de contingencia.....	19
6.1.1 Concepto.....	19
6.1.2 Objetivo.....	19
6.1.3 Ventajas.....	20
6.1.4 Desventajas.....	20
6.2. Capítulo 2. Análisis del entorno microeconómico.....	21
6.2.1 Recursos.....	21
6.2.2 Capacidades.....	21
6.2.3 Oferta y demanda.....	22

6.2.4 Instrumentos financieros.....	23
6.2.4.1 Flujo de efectivo.	23
6.2.4.2 Estado de situación financiera.	24
6.2.4.3 Estado de resultado.	25
6.2.4.4 Razones financieras.	25
6.2.4.4.1 Categorías de las razones financieras.....	26
6.2.4.4.1.1 Razones de liquidez.....	27
6.2.4.4.1.2 Razones de endeudamiento.....	28
6.2.4.4.1.3 Razones de rentabilidad.....	29
6.2.4.5 Análisis vertical y horizontal.....	31
6.3. Capítulo 3. Análisis del entorno macroeconómico	32
6.3.1 Política monetaria.....	32
6.3.2 Fases del ciclo económico	33
6.3.3 Producto interno bruto (nominal/real)	34
6.3.4 Índice de precios de consumo	35
6.3.5 Inflación.....	36
6.3.6 Desempleo.....	36
6.3.7 Balanza de pagos	38
6.3.8 Balanza comercial	39
6.3.9 Gasto público	40
6.3.10 Tasa de interés.....	42
6.3.11 Leyes tributarias	42
6.4. Capítulo 4. Estrategia defensiva.....	44
6.4.1 Concepto	44
6.4.2 Beneficios	45

6.4.3 Tipos de estrategias	45
6.4.3.1 De riesgo compartido.....	45
6.4.3.1.1 Características.....	46
6.4.3.2 Enajenación de bienes.....	47
6.4.3.2.1 Características.....	47
6.4.3.4 Liquidación.....	47
6.5 Capítulo 5. Herramientas de análisis de la información.....	48
6.5.1 Matriz FODA	48
6.5.1.1 Análisis FODA.	49
6.5.2 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....	50
6.5.3 Fuerzas de Michael Porter	51
6.5.3.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.....	51
6.5.3.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.	52
6.5.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	52
6.5.3.4 Amenaza de productos sustitutos.	53
6.5.3.5 Rivalidad entre competidores.....	53
7. Hipótesis	54
8. Diseño metodológico.....	55
8.1 Enfoque.....	55
8.2 Tipo de estudio.....	55
8.3 Población y muestra	56
8.4 Técnica de recolección de la información	57
8.5 Procedimiento en la aplicación del instrumento	57
9. Cuadro de operativización de variables.....	59
10. Análisis y discusión de los resultados	60

Plan de contingencia	82
11. Introducción	83
12. Objetivos.....	84
12.1 General.....	84
12.2 Específicos	84
13. Misión.....	85
14. Visión.....	85
15. Objetivos de la empresa.....	86
15.1 Largo plazo	86
15.2 Mediano plazo	86
15.3 Corto plazo.....	86
16. Organigrama	87
17. Estados financieros.....	88
18. Razones financieras	94
19. Análisis vertical y horizontal	97
20. Matriz FODA	101
20.1 Análisis FODA.....	102
20.1.1 Fortalezas.	102
20.1.2 Debilidades.....	102
20.1.3 Oportunidades.	103
20.1.4 Amenazas.	103
21. Matriz MCPE	104
22. Cinco fuerzas de Porter	106
23. Estrategia general	108
23.1 Estrategias por cada departamento	108

24.	Proyecciones de liquidez	110
25.	Programa de actividades de reducción de costos	115
26.	Conclusiones	116
27.	Recomendaciones	117
28.	Bibliografía	118
29.	Anexos	121

1. Introducción

El presente trabajo de modalidad monográfica aborda la temática de una propuesta de plan de contingencia para mitigar los efectos de una crisis socio-económica en la agencia aduanera Técnicas Especializadas de Carga y Aduana (TECA, S.A) a partir del segundo semestre del año 2018.

Hoy en día, los planes de contingencia son instrumentos importantes para las organizaciones, puesto que permiten prever cualquier situación que afecte a los recursos humanos y financieros mediante una planeación asertiva y constante que garantice el funcionamiento eficiente en las operaciones.

Dicha tesis tiene como finalidad la adopción de medidas preventivas en todas las áreas funcionales de TECA, S.A, con el fin de reducción de gastos y costos para maximizar sus recursos y que garantice un nivel de rentabilidad óptimo en el mercado.

La estructura del trabajo está dividida por 5 capítulos en los que se describen el siguiente contenido:

En el capítulo I se abordan las generalidades del plan de contingencia, conceptos, ventajas y desventajas, así como su finalidad. En el Capítulo II se expresan las variables microeconómicas de la agencia aduanera Teca S.A como son; la situación económica de la organización que se obtuvo mediante la implementación de instrumentos financieros, así como los recursos y capacidades que poseen.

En el Capítulo III se detalla información macroeconómica que la organización no puede controlar, aquellos factores externos como son: las variaciones del producto interno bruto (PIB), así como de la inflación, nivel de impuestos, desempleo, índice de precios de consumo y el impacto que han generado en la inversión local y extranjera.

Y por último en los capítulos IV y V se plantea toda aquella información necesaria para la elaboración de estrategias defensiva y herramientas para los análisis de la información, que se utilizará en el plan de contingencia para la agencia aduanera Teca S.A.

2. Planteamiento del problema

La presente investigación se basa en la elaboración de una propuesta de un plan de contingencia para la empresa Técnicas Especializadas de Carga y Aduana (TECA), la cual se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes entorno a la atención total de sus importaciones y exportaciones, desde el manejo local hasta la atención en el destino como proveedores de logística global y coordinadores de transporte internacional de carga marítima, aérea y multimodal.

Esta empresa nace en 1991 constituida jurídicamente bajo las leyes de Nicaragua, autorizada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) y la Dirección General de Servicios Aduaneros (DGSA) cuenta con las áreas de operaciones, facturación, cobranza, contabilidad, administración. Actualmente, TECA, S.A está conformada por 68 empleados divididos en 7 sucursales, con las cuales brinda soluciones integrales a los diferentes clientes en el territorio del país.

Debido a la crisis socio-económica en la que está inmerso el país, ha transmitido desconfianza en la inversión local y sobre todo extranjera, ocasionando una economía inestable y con proyecciones negativas; que conllevaría a tomar medidas tales como el recorte de personal, disminución en la remuneración a los colaboradores, los horarios de atención cambiarían, sobrecarga de trabajo con un salario que no compensaría los servicios prestados por el trabajador, entre otros con el fin de reducir costos.

Según el gremio de exportadores identifica que para 2019 existen aspectos que impedirán el crecimiento de las exportaciones; en primer lugar, señala, no hay nuevas inversiones en las empresas porque Nicaragua es considerado hoy un país de alto riesgo para los inversionistas; las condenas internacionales, las sanciones de los E.E.U.U. y el deterioro de la economía, detuvieron las inversiones privadas para el presente año. A esto se le suma la probable revisión del tratado de libre comercio entre Centroamérica, República Dominicana y E.E.U.U. (CAFTA), que desincentivará cualquier inversión en el corto plazo.

Según la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN) informó que la expectativa de alza interanual de ingresos por exportaciones para 2018 oscilaba entre 6% y 10%, sin embargo, se registró una disminución de 1%.

En segundo lugar, APEN señala que la falta de crédito al sector productivo afectará a algunos rubros exportables. A ello se suma que la falta de mano de obra, debido a la migración de un alto número de nicaragüenses en capacidad laboral, producto de la incertidumbre que vive el país, se sentirá en la recolección de las cosechas de varios cultivos como los son la carne de bovino que de enero a noviembre de 2018 tuvo una baja en sus exportaciones del 4.1 por ciento y el 6.2 por ciento en ventas; el café también tuvo una baja en sus exportaciones del 7.9 por ciento y el 11.3 por ciento en su valor; entre otros.

Según cifras del Banco Central de Nicaragua (BCN) entre agosto de 2017 y el mismo mes del año 2018 las importaciones de bienes de capital registraron una caída de 35,8%, al bajar de \$107 millones a \$69 millones.

Sergio Maltez, presidente de la Cámara de Industrias de Nicaragua (CADIN) expresó que una caída en las importaciones de bienes de capital representa un menor dinamismo en la inversión. Este efecto (en las importaciones de bienes de capital) se está dando por la desaceleración económica y sobre todo por la incertidumbre de la situación actual del país.

El Banco Central de Nicaragua informó que, en el tercer trimestre de 2018, la economía registró una disminución de 4.8 por ciento interanual y una reducción de 0.5 por ciento en promedio anual.

Varios indicadores han reflejado el pobre desempeño que registra la economía del país desde que inició la crisis. Uno de ellos es el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), puesto que el Banco Central de Nicaragua informó que en línea con la tendencia que se viene observando desde mayo, en septiembre el índice reportó una baja de 4,3% respecto a igual mes de 2017.

El número de trabajadores formales en el país también ha reportado una tendencia negativa, puesto que de marzo a octubre de este año la cantidad de empleados inscritos en el Seguro Social cayó 16%, al bajar de 897 mil a 754 mil.

La crisis no afectó exclusivamente a la economía local, dado que la región centroamericana reportó pérdidas derivado de las dificultades para movilizar mercancías por las carreteras de Nicaragua, debido a los bloqueos de los manifestantes y la inseguridad

Por lo anteriormente mencionado se ve la necesidad de un plan de contingencia para mitigar los riesgos y sus efectos con el propósito de garantizar la rentabilidad.

2.1. Formulación del problema

¿Qué acciones serían viables para enfrentar los efectos de la crisis socio-económica en el país y garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa TECA, S.A?

2.2. Sistematización del problema

- a) ¿Cómo es el funcionamiento de la agencia TECA, S.A. en la actualidad?
- b) ¿De qué manera está afectando la situación económica y cambios en las leyes a la agencia aduanera TECA, S.A?
- c) ¿Qué estrategias son las más viables para enfrentar la crisis dentro de la agencia?
- d) ¿Por qué la gestión de la asignación de recursos materiales y financieros en la agencia se realiza de manera empírica y sin un proceso de control?

3. Justificación

El presente trabajo de modalidad de monografía está orientado en el diseño de una propuesta de un plan de contingencia para la agencia de Técnicas Especializadas de Carga y Aduana (TECA, S.A.) con el fin de mitigar los efectos de una crisis socio-económica en el país.

La ciudad de Managua alberga una cantidad considerable de empresas con diversos enfoques y tamaños, pero todas se han visto afectadas ante la problemática socio-económica en la que está inmerso el país, por ello se han planteado detectar con exactitud la situación actual de sus operaciones relacionada con las ventas, así como tener bases firmes y concretas para la toma de decisiones en el momento preciso que conlleven a un eficiente desempeño de la organización.

Por otra parte, desde el contexto metodológico, la investigación aporta diferentes elementos de recolección de datos válidos y confiables, que podrán ser utilizados en estudios posteriores en el cual se involucre la misma variable en estudio.

En lo que se refiere al aporte teórico, contribuye al incremento de conocimiento sobre el desenvolvimiento económico y administrativo de las compañías, particularmente de las empresas enfocadas en servicios aduaneros.

En lo práctico, un plan en donde se establezcan las estrategias ayudará a enfrentar, sobrevivir y mantenerse en el mercado ante los efectos financieros, operativos y administrativos que puede traer una crisis socio-económica en una agencia aduanera.

Finalmente, desde el punto de vista social, este estudio genera importante información sobre el actuar ante una crisis nacional que puede ser tomada como referencia o guía por otras empresas que presenten problemas similares.

4. Objetivos de la investigación

4.1.General

Presentar una propuesta de plan de contingencia a la agencia aduanera TECA, S.A. que mitigue los efectos de una crisis socio-económica a partir del segundo semestre del año 2018.

4.2.Específicos

a) Diagnosticar la situación actual de la agencia aduanera TECA, S.A. por medio del análisis FODA como base sustancial del proceso de cambio.

b) Determinar la incidencia del Macroentorno actual en la rentabilidad de la agencia aduanera TECA, S.A.

c) Establecer las estrategias empresariales idóneas que conlleven a la sostenibilidad de la agencia aduanera TECA, S.A.

d) Elaborar un programar de reducción de costos con el fin de la optimización de todos los recursos materiales y financieros.

5. Antecedentes

A lo largo de la historia de Nicaragua se han dado escenarios que han dejado en declive la situación económica del país, teniendo que buscar alternativas de mejora.

A mediados del siglo XX, se vio deteriorada al caer los precios de productos agrícolas exportables como lo eran el algodón y el café, por otro lado el terremoto en Managua de 1972 aunado a la guerra civil de 1979 significó un duro golpe para la economía del país originando un desplome de hasta un -26% del producto interno bruto

Por tales motivos expuestos con anterioridad tuvo que crear alianzas estratégicas (acuerdos de libre comercio) con países tales como Venezuela, Rusia e incluso estados unidos de américa con el fin de conseguir un nivel de desarrollo sostenible. Trajo consigo la instalación de nuevas industrias y empresas en el país permitiendo alcanzar un crecimiento promedio de 5,2 por ciento en el período 2010-2017 por consiguiente mejores condiciones de empleo y producción.

No obstante el manejo de las finanzas públicas no fue juicioso y en 2013, el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) entró en un déficit que fue creciendo de forma continua durante los siguientes años, alcanzando los 1,579 millones de córdobas en 2016 y 2,182.6 millones hasta noviembre de 2017.

En el año 2018 se plantearon reformas que se dieron a conocer al pueblo nicaragüense, estas pretendían un incremento del 0.75% (del 6.25% al 7%) de la contribución al INSS por parte de los empleados y un 2% (del 19% al 21%) por parte de los empresarios a partir de julio de ese mismo año.

Lo que generó un estallido social, dificultad en el transporte terrestre, así como cierre de negocios de todo tipo de industria. Originando un ambiente de inseguridad para los inversionistas locales y extranjeros por consiguiente un deterioro acelerado de la economía con proyecciones negativas.

En la agencia aduanera TECA, S.A se ha registrado una disminución en la demanda de trámites de importación y exportación por parte de la cartera de clientes, ocasionado por las bajas transacciones comerciales que se han podido realizar conllevando el cierre de muchas organizaciones.

Por la información descrita anteriormente la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico (FUNIDES) pronostica un descenso de 5,6% este año.

6. Marco teórico

6.1.Capítulo 1. Generalidades del plan de contingencia

6.1.1 Concepto

Según Romero, (2004) “La planeación nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (pag.9). La creación de los planes, permite cumplir con los objetivos ya planteados de acuerdo a la misión y visión de la organización, esto ayudará a prevenir situaciones complejas que se presenten a largo plazo.

El plan de contingencia es un instrumento de trabajo que busca anticipar acontecimientos sociales, económicos o de cualquier tipo para intentar encauzarlos en una dirección determinada. Esto implica que sea un aporte fundamental para hacer que las cosas que han de pasar, resulten lo más parecido a los intereses, o en su defecto, cuando esto no sucede, permite mitigar los efectos de aquellas cosas que no sucederán como se esperan. (Jadue, 2019, Párrafo 3)

6.1.2 Objetivo

Son los procedimientos alternativos al orden normal de una empresa, cuyo fin es permitir el normal funcionamiento de esta, aun cuando alguna de sus funciones se viese dañada por un accidente interno o externo.

Que una organización prepare sus planes de contingencia, no significa que reconozca la ineficiencia de su empresa, sino que supone un avance a la hora de superar cualquier eventualidad que puedan acarrear pérdidas no solo materiales sino también personales. (Santos, 2018, párrafo 4).

6.1.3 Ventajas

La finalidad del plan consiste en facilitar la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas. (Renata, 2013, párrafo 2)

- a) Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos.
- b) Genera compromiso y motivación.
- c) Sirve a toda la empresa.
- d) Es factible.
- e) Es flexible. (Leal, 2017, párrafo 2)

6.1.4 Desventajas

Las desventajas de los planes estratégicos son los siguientes.

- a) Limitación por la poca precisión de información y por la incertidumbre de los hechos futuros.
- b) La planificación tiene un alto costo.
- c) La planificación puede “ahogar” la iniciativa.
- d) Puede demorar en algunos casos las acciones. (Miranda, 2010, párrafo 2)

6.2.Capítulo 2. Análisis del entorno microeconómico

6.2.1 Recursos

Los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales. (Hill y Jones, 2009, pág.78)

Los recursos abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Por lo general solos no producen una ventaja competitiva, puesto que estas se suelen basar en la agrupación única de varios recursos. Los cuatro tipos de recursos tangibles son: financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos. Los tres tipos de recursos intangibles son: humanos, innovaciones y reputación. (Hill et al., 2008, pág. 79)

6.2.2 Capacidades

Se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistema de control y sistemas de contratación.

Estas especifican cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar, las normas y valores culturales de la empresa. Al igual que los recursos es probable que las capacidades valiosas produzcan una ventaja competitiva sustentable si son raras y difíciles de copiar mediante barreras a la imitación. (Hill y Jones, 2009, pág. 78)

Las capacidades con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa. En relación con los clientes a menudo se desarrollan a partir de repetidas interacciones con ellos y de averiguar cuáles son sus necesidades. Por lo tanto, las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el transcurso del tiempo.

Los líderes empresariales globales están apoyando cada vez más la idea de que el conocimiento que posee el capital humano es una de las capacidades más importantes de una organización y, a final de cuentas, es lo que está en el fondo de todas las ventajas competitivas. (Hill et al., 2008, págs. 83-84)

6.2.3 Oferta y demanda

El modelo básico de oferta y demanda es el caballo de batalla de la microeconomía. Nos ayuda a comprender por qué y cómo varían los precios y qué ocurre cuando interviene el Estado en un mercado. El modelo combina dos importantes conceptos: una curva de oferta y una curva de demanda. (Pindyck y Rubinfeld, 2013, pág. 22)

Es importante distinguir entre un cambio en el precio, lo cual afecta la cantidad demandada de un bien, y cambios en otros factores (como el ingreso), los cuales modifican en su totalidad la relación entre precio y cantidad. (Case y Fair, pág. 78)

6.2.4 Instrumentos financieros

6.2.4.1 Flujo de efectivo.

Es aquel documento que proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el que se informa, mostrando por separado según de donde procedan, ya sea de actividades de operación, de inversión o de financiación. (Consejo de normas internacionales de contabilidad (IASB), 2015, pág. 39)

Las actividades de operación son aquellas que constituyen la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias de la entidad, generalmente proceden de las transacciones y otros sucesos que entran en la determinación del resultado.

Ejemplo de estas serían:

- a) Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios
- b) Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones entre otros
- c) Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios
- d) Pagos a y por cuenta de los empleados (pág. 39)

Las actividades de inversión son las de adquisición y disposición de activos a largo plazo y otras inversiones no incluidas en equivalentes al efectivo, ejemplos de flujos de efectivo por actividades de inversión son las siguientes:

- a) Pagos por la adquisición de propiedades, planta y equipo (incluyendo trabajos realizados por la entidad para sus propiedades, planta y equipos)
- b) Pagos o cobros por la adquisición o venta de instrumentos de patrimonio o de deuda emitidos por otras entidades
- c) Cobros o pagos procedentes de contratos a futuros, a término de opción y de permuta financiera, excepto cuando los contratos se mantengan por intermediación o cuando los cobros se clasifiquen como actividades de financiación (pág. 40)

Las actividades de financiación son las que dan lugar a cambios en el tamaño y composición de los capitales aportados y de los préstamos tomados de una entidad.

Ejemplo de estas encontramos:

- a) Cobros procedentes de la emisión de acciones u otros instrumentos de capital
- b) Pagos a los propietarios por adquirir o rescatar las acciones de la entidad
- c) Cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos, pagarés, bonos, hipotecas, entre otros
- d) Reembolsos en efectivo de fondos tomados en préstamo
- e) Pagos realizados por un arrendatario para reducir la deuda pendiente relacionada con un arrendamiento financiero. (IASB, 2015, pág. 41)

(ver análisis del flujo de efectivo en la página N°92-93)

6.2.4.2 Estado de situación financiera.

El Consejo de normas internacionales de contabilidad (IASB) (2015) hace referencia al estado de situación financiera, a veces denominado balance general como aquel que presenta los activos, pasivos y patrimonios de una entidad en una fecha específica – al final del periodo sobre el que se informa.

Incluirá partidas que presenten los siguientes importes:

- a) Efectivo y equivalente al efectivo
- b) Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar
- c) Activos financieros (excluyendo los importes mostrados en (a), (b), (g))
- d) Inventarios
- e) Propiedad, planta y equipo
- f) Activos intangibles
- g) Inversiones en asociadas
- h) Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar. (pág. 30)

6.2.4.3 Estado de resultado.

Es aquel informe que presenta el rendimiento financiero para un periodo sobre el que se informa, contiene las siguientes partidas:

- a) Ingresos de actividades ordinarias
- b) Los costos financieros.
- c) La participación en el resultado de las inversiones en asociadas
- d) El gasto por impuestos excluyendo los impuestos
- e) Un único importe que comprenda el total de:

El resultado después de impuestos de las operaciones discontinuadas, y la ganancia o pérdida después de impuestos atribuible al deterioro de valor, o reversión de éste, de los activos en las operaciones discontinuadas en el momento de clasificarse como una operación discontinuada, y posteriormente, y en la disposición de los activos netos que constituyan la operación discontinuada. (IASB, 2015, pág. 35)

6.2.4.4 Razones financieras.

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 aunado rendimiento de la empresa que afectan directamente el 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 pagos y la administración usa las razones para supervisar el desempeño de la empresa de un periodo a otro. (Lawrence, Gitman y Zutter, 2012, pág. 61-62)

El análisis de razones no es simplemente el cálculo de una razón específica. Es más importante la interpretación del valor de la razón. Se requiere de un criterio significativo de comparación para responder a preguntas como: “¿La cifra es demasiado alta o demasiado baja?” y “¿es buena o mala?”. Existen dos tipos de comparación de razones: el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales.

La comparación de las razones financieras de diferentes empresas en un mismo periodo. Con frecuencia, los analistas se interesan en qué tan bien se ha desempeñado una empresa en relación con otras de la misma industria. A menudo, una empresa compara los valores de sus razones con los de un competidor clave o de un grupo de competidores a los que desea imitar. Este tipo de análisis de muestra representativa, llamado benchmarking (evaluación comparativa), se ha vuelto muy común. (Lawrence et al., 2012, p. 62).

6.2.4.4.1 Categorías de las razones financieras.

Por conveniencia, las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento.

Como regla, las entradas necesarias para un análisis financiero eficaz incluyen, como mínimo, el estado de resultados y el estado de situación financiera. (Lawrence, et al., 2012, pág. 65)

6.2.4.4.1.1 Razones de liquidez.

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas.

Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.

Desde luego, es deseable que una compañía pueda pagar sus cuentas, de modo que es muy importante tener suficiente liquidez para las operaciones diarias. Sin embargo, los activos líquidos, como el efectivo mantenido en bancos y valores negociables, no tienen una tasa particularmente alta de rendimiento, de manera que los accionistas no querrán que la empresa haga una sobreinversión en liquidez. Las empresas tienen que equilibrar la necesidad de seguridad que proporciona la liquidez contra los bajos rendimientos que los activos líquidos generan para los inversionistas.

Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y capital de trabajo neto (Lawrence et al. 2012, pág. 65)

La liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

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

Por lo general, cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa. La cantidad de liquidez que necesita una compañía depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, su acceso a fuentes de financiamiento de corto plazo, como líneas de crédito bancario. (pág. 65 – 66)

(ver análisis en la página N°94)

Capital de trabajo neto.

Según Prieto, C. (2010), “este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente, este cálculo se expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación” (pag.63).

Capital de trabajo neto = Activos corrientes – Pasivos corriente

(ver análisis en la página N°94)

6.2.4.4.1.2 Razones de endeudamiento.

La posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. (Lawrence et al. 2012, pag. 70)

Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de las empresas. En general, cuanto mayor es la cantidad de deuda que utiliza una empresa en relación con sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero.

El apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes. Cuanto mayor es la deuda de costo fijo que utiliza la empresa, mayores serán su riesgo y su rendimiento esperados.

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. El índice se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \text{Total de pasivos} / \text{Total de activos}$$

Este valor indica que la empresa ha financiado cerca de la mitad de sus activos con deuda. Cuanto más alto es este índice, mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor su apalancamiento financiero. (pág.72)

(ver análisis en la página N°95)

6.2.4.4.1.3 Razones de rentabilidad.

Según Prieto, C. (2010), “los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucrativitas, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades” (pág. 76).

Margen de utilidad bruta.

Es un indicador financiero donde se refleja en términos porcentuales lo que representa la utilidad bruta frente a los ingresos operacionales netos en un mismo periodo de tiempo. (Gitman, L. y Zutter, C., 2012).

$$\text{Margen de utilidad Bruta} = \text{Utilidad bruta} / \text{Ventas Netas}$$

Margen de utilidad operativo.

Este indicador muestra qué tanta habilidad ha tenido el equipo de ventas para generar los ingresos requeridos que permitan el normal funcionamiento del negocio. Para calcularlo, basta con restar de la utilidad bruta todos aquellos gastos relacionados con las operaciones del negocio, como los administrativos y de ventas.

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

Margen de utilidad neta.

Mide el desempeño y la eficiencia operativa de un negocio. Su resultado indica cual es el porcentaje de utilidad que se genera por C\$ vendido (García, V., 2015). El margen de utilidad neta es una proporción de utilidades importante que muestra qué tan eficientemente la compañía puede convertir ventas en ganancias netas. El margen neta está influenciado por: el costo de ventas, los gastos operacionales, los otros ingresos y egresos no operacionales y la provisión para impuesto de renta.

Margen de utilidad neta = Utilidad neta / Ventas netas

(ver análisis en la página N°95)

Rendimiento sobre activos (ROA).

Según Gitman, L. y Zutter, C. (2012) el ROA es “también conocido como rendimiento sobre la inversión (RSI), mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor” (pag.76).

La rentabilidad de los activos representa la rentabilidad financiera de la empresa, comparando la utilidad obtenida en la empresa en relación con la inversión realizada. Es decir, el valor en base a su actividad ordinaria. En cierta forma es una medida de lo eficiente que es la empresa, y nos da una idea de cuánto beneficio puede generar a partir del dinero o los recursos requeridos.

ROA = Utilidad neta / Activos totales

(ver análisis en la página N°95)

Rendimiento sobre patrimonio (ROE).

Gitman, L. y Zutter, C. afirman que el ROE “mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Por lo general, cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios” (pag.76). Relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

(ver análisis en la página N°96)

6.2.4.5 Análisis vertical y horizontal.

El análisis vertical es una de las técnicas más sencillas del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual denominamos cifra base. (Prieto, 2010, pág. 59)

Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. Si se toma, por ejemplo, el balance general, se puede hacer análisis vertical tanto de la parte del activo como del pasivo.

Dentro del activo se puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular a qué porcentaje (%) corresponde sobre el total del activo. También se puede tomar cada una de las cuentas y calcular que porcentaje (%) representa sobre el subtotal del grupo correspondiente.

En lo que respecta al estado de pérdidas y ganancias, también se le puede aplicar el mismo sistema de análisis, tomando como base, por lo general el valor de las ventas y hallando el porcentaje (%) de los demás rubros con respecto a su base.

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo, el mecanismo para llevar a cabo este análisis es: En las dos primeras columnas aparecen los valores de los años que se están estudiando, en la tercera columna se encuentra el aumento o disminución de cada cuenta en términos absolutos, finalmente en la cuarta columna aparece la variación relativa o porcentaje de variación, el cual resulta de dividir la variación absoluta (tercera columna) por el valor del primer año (primera columna) (Prieto, 2010, pág. 60)

(ver análisis en págs. 97 a la 100)

6.3. Capítulo 3. Análisis del entorno macroeconómico

6.3.1 Política monetaria

Docentes de la universidad de la República de Montevideo (2000) definen “La política monetaria es el manejo de la cantidad de dinero como forma de lograr objetivos finales que toda economía desea alcanzar, como pueden ser la reducción del desempleo, el crecimiento a largo plazo y el control de precios” (pág. 187)

Según el Banco Central de Nicaragua (BCN) actualmente se implementa una política monetaria contractiva, ha habido una disminución continua de la circulación de dinero; en comparación con el mes abril del 2018, hasta la fecha la contracción ha sido de 2,105.1 millones de córdobas, 11% de caída en manos de los nicaragüenses como medida para mantener estables los niveles de la inflación tomando como antecedente el escenario de la década de los 80.

6.3.2 Fases del ciclo económico

Recuperación o expansión: Es la fase ascendente del ciclo económico que se caracteriza por una activación de toda la actividad económica. Las empresas producen y venden en cantidades progresivas de bienes y servicios, mientras que las familias fortalecen su capacidad de compra. Al efectuar una mayor producción se generará empleo e ingresos, esto se refleja en un aumento en el gasto de los consumidores, y con ello alentando la producción, las ventas y los beneficios

Auge o cima: Es el punto máximo del ciclo, la economía se encuentra en un periodo de bonanza y crecimiento. Se llega al punto máximo debido a que al final de la fase anterior aparecen rigideces en la mayoría de los factores, pues la capacidad instalada estará a plena utilización y se aproxima al nivel de producción potencial, lo que no permitirá incrementar la producción mediante la utilización de recursos ociosos, por lo que sólo se podrá crecer mediante el incremento en la capacidad productiva por nuevas inversiones que eleven la productividad

Esta es la fase descendente del ciclo donde se presenta un retroceso relativo de toda la actividad económica, partiendo de la fase anterior se observa una saturación de demanda que disminuye las ventas y hará bajar los precios y los costos se incrementan, por lo que se reducirá la inversión, la producción y el empleo y por lo tanto el consumo. Cuando la recesión se da de manera abrupta se generará la crisis

Depresión o fondo: Se presenta un nivel de demanda muy bajo en relación con la capacidad productiva disponible. Y esa capacidad productiva ociosa, ocasiona desempleo.

Existen grandes cantidades de stock debido a la poca demanda y los precios por consiguiente tenderán a descender. Las empresas obtienen pocas ganancias, por lo que no existe motivación para la inversión (Elizalde Ángeles, 2012, pag.88)

6.3.3 Producto interno bruto (nominal/real)

El Producto Interno Bruto (PIB), es la suma del valor total de todos los bienes y servicios de demanda final producidos al interior de un país.

El PIB se mide reuniendo varias fuentes de información que normalmente recoge la agencia tributaria.

Las empresas declaran las ventas: esta información se utiliza para formular la primera definición del PIB = valor de las ventas finales de bienes y servicios en la economía en un periodo dado.

Las empresas pagan impuestos sobre el valor añadido, es decir, impuestos sobre el valor añadido de sus actividades; esta información se utiliza para formular la segunda definición del PIB = suma del valor añadido en la economía en un periodo dado

Los individuos declaran la renta: esta información se utiliza para formular la tercera definición del PIB = suma de las rentas en la economía en un periodo dado naturalmente, esto plantea la cuestión de la economía sumergida.

Si las empresas no pagan impuestos, su producción no queda registrada, aunque a veces puede quedar registrada por los impuestos que pagan sus asalariados, si pagan impuestos.

El PIB nominal es la suma de las cantidades de bienes finales producidos multiplicada por su precio corriente. Esta definición pone de manifiesto que el PIB nominal aumenta con el paso del tiempo por dos razones:

- a) La producción de la mayoría de los bienes aumenta con el paso del tiempo.
- b) El precio de la mayoría de los bienes también sube con el paso del tiempo.

Si nuestro objetivo es medir la producción y su evolución con el paso del tiempo, tenemos que eliminar el efecto que produce la subida de los precios en nuestra medida del PIB. Esa es la razón por la que el PIB real es la suma de la producción de bienes finales multiplicada por los precios constantes (en lugar de corrientes). (Blanchard, Amighini y Giavazzi , 2012, pág. 20-21)

Reporte realizado por el BCN afirma que en 2018 la dinámica de la economía nicaragüense se vio afectada por acontecimientos adversos, observándose una modificación en la senda de crecimiento promedio registrado en los últimos años. Así, los resultados de la estimación del PIB indican que el desempeño de la actividad económica en 2018 registró una disminución de 3,8%.

Precisa el informe del BCN que el resultado del PIB por el enfoque de la producción indica que en 2018 se observó un buen desempeño en las actividades de pesca y acuicultura (14.7%), electricidad (4.3%), agua (3.6%), agricultura (3.3%), enseñanza (2.9%), salud (2.7%), explotación de minas y canteras (1.7%), e industria manufactura (1.1%), principalmente; que atenuaron, parcialmente, el impacto negativo de la menor recaudación tributaria y de las disminuciones registradas en el valor agregado de actividades como hoteles y restaurantes (-20.2%), construcción (-15.7%), comercio (-11.4%), pecuario (-5.4%), intermediación financiera (-5.4%), silvicultura y extracción de madera (-4.2%) y transporte y comunicaciones (-3.5%), entre otras.

6.3.4 Índice de precios de consumo

Docentes de la universidad de la República de Montevideo (2000) definen al índice de precios de consumo como “un indicador para medir la evolución del costo de vida, que consiste en revelar los precios de todos los bienes y servicios que se producen y consumen en una economía, se elabora mensualmente, a través de una encuesta” (pág. 125).

Según el BCN el precio de la canasta básica en Nicaragua para el año 2019 y que está integrada de 53 productos entre ellos alimentos, artículos para el hogar y ropa alcanzó los 13,660.58 córdobas con una variación en aumento de 1.80%. Estos precios son efecto de la reforma fiscal que entro en vigor y elimino las exoneraciones a ciertos productos de la canasta básica.

6.3.5 Inflación

Docentes de la universidad de la República de Montevideo (2000) afirman que “La inflación es un fenómeno dinámico que consiste en el aumento sostenido y continuo del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía en un periodo de tiempo determinado” (pág. 195).

Precisa el documento que, en términos acumulados, la inflación nacional es de 3.30 por ciento (0.68% en comparación al inicio del año 2018), inducida por el comportamiento de los precios en las divisiones de bebidas alcohólicas y tabaco; alimentos y bebidas no alcohólicas, bienes y servicios diversos, con un aporte conjunto de 1.051 puntos porcentuales. En tanto, la inflación interanual se situó en 5.09 por ciento, 0.25 puntos porcentuales superior a la registrada en 2018, mientras la inflación interanual subyacente fue de 5.25 por ciento (4.20% en 2018).

6.3.6 Desempleo

El desempleo representa un desperdicio de recursos debido a que la economía produce por debajo de su capacidad potencial, por lo que la producción de bienes y servicios es menor que si no existiera desempleo. De esta manera, todos se encuentran en peor situación de lo que pudiera ser. Una alta tasa de desempleo genera mayores tensiones sociales que altas tasas de inflación.

Así mismo, se pueden presentar desequilibrios en el mercado laboral debido a los requerimientos de los demandantes y el tipo de trabajo que buscan los oferentes. Esto se puede atribuir a la capacitación, localización o a características personales que no sean las adecuadas para lo que requiere el empleador.

El paro friccional y el paro estructural forma genéricamente el llamado paro involuntario, en cuanto representan un número de trabajadores que desean emplearse al salario real y que no encuentran trabajo.

El desempleo tiene efectos negativos a la sociedad y para las personas que lo sufren. Cuando el desempleo perdura un largo periodo de tiempo puede tener consecuencias degradantes para quien se puede ver obligado a permanecer en paro, puede presentarse un impacto que lleve un coste psicológico difícil de cuantificar. (Elizalde Ángeles, 2012, pag.158)

El último reporte del BCN detalla que entre el último mes de 2017 y diciembre del 2018, la cantidad de trabajadores afiliados al Seguro Social pasó de 913.797 a 755.874, lo que equivale a una caída de 17%.

Todas las ramas productivas reportaron una merma en el número de trabajadores, pero las actividades económicas que registraron las peores caídas para el período en cuestión fueron Comercio y Construcción, con bajas de 37% y 35%, respectivamente.

Le siguió el sector Financiero, con 18%, Transporte, almacenamiento y comunicaciones, con 16%, Minas y Canteras, con 13%, Agropecuario, silvicultura, caza y pesca, con 12%, y Servicios comunales, sociales y personales, con 11%.

De acuerdo a los pronósticos de la agencia calificadora standard & poors global ratings entre 2018 y 2019, la tasa de desempleo ascendió a 8%, es decir el doble en comparación al año 2017 (3.7%).

El incremento del desempleo, así como la reducción del consumo y la inversión dieron origen a la contracción económica del 4%.

6.3.7 Balanza de pagos

Para referirnos a la balanza de pagos podemos citar algunas definiciones de autores como kozikowski (2006) quien afirma que “la balanza de pagos de un país es el resumen de todas sus transacciones económicas con el resto del mundo, a lo largo de cierto periodo” (pag.60).

kozikowski (2006) establece que “consiste en tres cuentas: La cuenta corriente que incluye el comercio de bienes (balanza comercial), servicios (balanza de servicios) y transferencias unilaterales” (pag.62).

El BCN publicó el 4 de abril de 2019, las estadísticas de la balanza de pagos (BP) correspondientes al IV trimestre del año 2018.

Conforme las estadísticas publicadas, en el cuarto trimestre del 2018, la cuenta corriente de la Balanza de Pagos resultó en un déficit de 4 millones de dólares, inferior en 427.7 millones de dólares al registrado en el mismo trimestre del año anterior (-US\$431.7 millones). En términos acumulados, en 2018 se registró un superávit de 83 millones de dólares, en contraposición a lo observado en 2017 (-US\$657.1 millones).

El resultado de la cuenta corriente en el trimestre se explicó principalmente por el déficit registrado en el balance comercial de bienes por 467.8 millones de dólares, el cual fue amortiguado por el superávit observado en el balance de servicio (US\$103.9 millones) y los flujos de transferencia corrientes (US\$418.9 millones), de los cuales las remesas familiares contribuyeron con 403.8 millones de dólares.

El déficit comercial de bienes en el trimestre resultó menor en 408.7 millones de dólares al registrado en el IV trimestre de 2017 (-US\$876.5 millones). Por su parte, el balance de servicios se redujo en términos interanuales en 20.8 millones de dólares, mientras que las transferencias corrientes aumentaron en 16.4 millones de dólares, de los cuales las remesas familiares aumentaron en 32.6 millones de dólares.

En el balance de bienes, las exportaciones totales (mercancías, zona franca, bienes adquiridos en puertos y oro no monetario) sumaron 910.2 millones de dólares, mostrando un incremento de 7.4 millones de dólares respecto a lo exportado en el IV trimestre de 2017. En cambio, en las importaciones totales (US\$1,378.0 millones) se observó una contracción sustancial de 401.3 millones de dólares en relación al mismo período del año anterior.

Finalmente, en el IV trimestre se registró flujos positivos en la cuenta de capital (US\$38.3 millones) derivados principalmente por transferencias netas de capital recibidas por el gobierno general y empresas públicas. Asimismo, la cuenta financiera presentó un flujo neto positivo por 120.9 millones de dólares, contrario a lo registrado en igual periodo de 2017 (-US\$160.3 millones).

(ver balanza de pagos en pág. 147)

6.3.8 Balanza comercial

Se denomina con el término de balanza comercial al registro que un determinado país lleva acerca de las importaciones y exportaciones que en él se llevan a cabo durante un período de tiempo determinado, es decir, la balanza comercial sería algo así como la diferencia que le queda a un país entre las exportaciones y las importaciones.

Las importaciones son aquellos gastos que las empresas, los gobiernos o las personas realizan respecto de los bienes y servicios que se hacen en otros países y que se traen al propio, en tanto, las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en un determinado país y que luego se venden y envían hacia otros países.

Estas diferencias pueden ser positivas, situación que se llamará superávit comercial o bien negativas que darán en llamarse déficit comercial.

El déficit aparecerá cuando la cantidad que se compara, la de las importaciones y las exportaciones, resulta menor a la otra. Entonces, habrá déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta sea menor a la cantidad que importa y por el otro lado, cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta sea superior a la cantidad de bienes que importa, estaremos, a las puertas de lo que se denomina como superávit comercial. (Ucha Florencia, 2009, pág. 120)

6.3.9 Gasto público

El tercer componente de la demanda de nuestro modelo es el gasto público, G , que, junto con los impuestos, T , describe la política fiscal, es decir, la elección de los impuestos y del gasto por parte del gobierno.

Al igual que hemos hecho con la inversión, consideraremos que G y T son variables exógenas. Sin embargo, la razón por la que suponemos que son exógenas no es exactamente la misma que en el caso de la inversión.

Los gobiernos no se comportan con la misma regularidad que los consumidores o las empresas, por lo que no podemos formular una regla fiable para G o T como la que escribimos, por ejemplo, en el caso del consumo (sin embargo, este argumento no es a toda prueba, ya que, aunque los gobiernos no sigan sencillas reglas de conducta como los consumidores, esta es en buena parte predecible. (Blanchard, Amighini y Giavazzi, 2012, pág. 48)

Debido al impacto que la crisis política y social ha tenido en la economía de Nicaragua desde mediados de abril, se planteó un nuevo presupuesto a la Asamblea, que contempla una reducción en los ingresos y en los gastos previstos para lo que restaba del año

Los ingresos tributarios disminuirán en 7,462.3 millones de córdobas. En general, el presupuesto de ingresos quedó en 73,310.9 millones de córdobas. Por otro lado, el presupuesto de gasto total se reduce en 5,912.5 millones de córdobas."

Al Programa de Inversión Pública se le reducen 4,018.3 millones de córdobas (18.5% menos de lo aprobado a comienzo de año). En tanto, al MTI se le reducen 393.6 millones de córdobas, por lo que no se podrá ejecutar el mejoramiento en la carretera Muy Muy – Matiguás – Río Blanco; mejoramiento del camino Las Vueltas - Las Cruces (Entre El Júcaro y Quilalí); y el camino El Júcaro – El Murra (Nueva Segovia).

A la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios se le disminuyen 147.2 millones de córdobas, lo que perjudicará un proyecto de ampliación de agua potable en Bilwi."

Del comunicado de la Asamblea Nacional de Nicaragua:

La Asamblea Nacional aprobó el 14 de agosto la Ley de Modificación al Presupuesto General de la República 2018 que contempla una reducción en los ingresos y gastos como consecuencia del impacto negativo en las actividades económicas y recaudación tributaria durante los meses de abril a junio

la nueva proyección de la recaudación tributaria se estima en una caída importante en sus principales fuentes de ingresos, es decir una reducción de C\$7,462.3 millones”.

La nueva estimación propuesta en el Proyecto de Ley de Modificación del Presupuesto General de la República establece una recaudación total de C\$73,310.9 millones. También en este contexto, y para compensar en parte la menor recaudación, la Ley propone reducir el gasto total en un monto neto de C\$5,912.5 millones.

El ministro de Hacienda y Crédito Público Iván Acosta, que explicó la propuesta de reforma al Presupuesto General de la República, dijo que por primera vez en los últimos 9 años se produce una modificación presupuestaria a la baja, ya que Nicaragua había venido mostrando un crecimiento económico significativo que lo ubicada entre las mejores de Latinoamérica y la segunda mejor en Centro América y el Caribe.

El Proyecto de Ley de Modificación incorpora por el lado del gasto, reducciones en los programas y proyectos de inversión de las instituciones y de otros aportes presupuestarios, ampliaciones en algunos casos de prioridad reasignaciones intra – institucionales.

En ese sentido se reducen las asignaciones presupuestarias en la mayoría de las instituciones y en otras por baja ejecución y/o sobre programación. En el caso de las fuentes externas atadas a programas y proyectos, la razón principal de la reducción es por desfases en los procesos de licitación, problemas de abastecimientos de materiales y de personal, y algunos contratistas suspendieron temporalmente las obras, por razón de los tranque e inseguridad, indica el proyecto de modificación.

6.3.10 Tasa de interés

Es el precio del dinero que se presta. Si una suma de dinero se presta por un periodo específico, el monto que el prestatario paga al prestamista es mayor al que se prestó al inicio. Esto influye en el nivel de consumo, en el nivel de inversión y en el nivel de ahorro. (Elizalde Ángeles, 2012, pag.30)

6.3.11 Leyes tributarias

Es de vital importancia establecer una política tributaria que permita mejorar las condiciones necesarias para el aumento de la productividad, así como un entorno favorable para la inversión y por lo tanto contribuya a la generación de empleo.

Art.319 de la ley de concertación tributaria

En todo lo no consignado en la presente ley, se aplicará lo dispuesto en materia de aduana a la ley No 562. “código tributario de la republica de Nicaragua”; en la ley No 339, “ley creadora de la dirección general de servicios aduaneros y en las demás leyes comunes y supletorias.

Art.320 Técnica legislativa

Todo proyecto de ley de alcance fiscal, que se encuentre en la etapa de dictamen, en cualquier comisión de la asamblea nacional deberá ser remitido a la comisión de producción, economía y presupuesto de dicho poder del estado, la que lo remitirá al ministerio de hacienda y crédito público, para que este realice su revisión técnica y emita las recomendaciones correspondientes, en un plazo no mayor de quince días hábiles.

Recibido el informe del ministerio de hacienda y crédito público, la comisión de producción, economía y presupuesto emitirá un informe sobre el proyecto de ley consultado, el cual deberá considerarse en el dictamen realizándose los ajustes y modificaciones al texto de la iniciativa de ley correspondiente por parte de la comisión parlamentaria respectiva. (libro de ley de concertación tributaria 822, 2013, Pág. 368)

Ley No 562. “código tributario de la republica de Nicaragua”

Art.9 Tributos: son las prestaciones que el estado exige mediante ley con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. Se clasifican en: Impuestos, tasas y contribuciones especiales.

Impuesto: Es el tributo cuya obligación se genera al producirse el hecho generador contemplado en la ley y obliga al pago de una prestación a favor del estado, sin contraprestación individualizada en el contribuyente.

Tasas: Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado en el usuario del servicio

Contribuciones especiales: Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de determinadas obras públicas y cuyo producto no debe tener un destino ajeno a la financiación de dichas obras.

6.4. Capítulo 4. Estrategia defensiva

6.4.1 Concepto

Trujillo (2000) determinó las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), recorte de gastos., enajenacion de bienes la desinversión o la liquidación (Pag. 103).

Esta estrategia consiste en proteger los activos tangible e intangible de la organización estos incluyen a los consumidores, los que proporciona toda las materias prima de la organización.

Una de las manera de proteger los activo es la comparticion de riesgo que consiste la incorporacion de nuevos socios a la organización permitiendo la disminucion del riegos de la organización.

Son herramientas de gestión que se pueden utilizar para defenderse de un ataque de un competidor potencial. El empresario debe proteger su participación o cuota en el mercado con el fin de mantener a sus clientes satisfechos y sus beneficios estables.

La defensa de su negocio estratégicamente trata de conocer el mercado en el que se está mejor equipado para operar y sobre saber cuándo ampliar o expandirse en nuevos mercados. (Perez 2016, Parrafo 1 y 2).

6.4.2 Beneficios

A continuación, se establecen motivos o beneficios que proporciona la implementación de una estrategia defensiva:

- a) Cumplimiento de los objetivos establecidos.
- b) Mejora continua de los procesos.
- c) Posicionamiento en el mercado.
- d) Afrontar el cambio con las innovaciones en función a las necesidades del mercado.
- e) Globalización de operaciones.
- f) Disminución de riesgos.
- g) Minimización de costos.
- h) Maximización de utilidades.
- i) Adquisición de nueva Tecnología.
- j) Trabajo en equipo.
- k) Canales de distribución más grandes.
- l) Riesgo compartido (Tarifa, 2012, Párrafo 6).

6.4.3 Tipos de estrategias

6.4.3.1 De riesgo compartido.

El joint venture o contrato de riesgo compartido es una figura jurídica utilizada en el mundo empresarial para enfrentar obligaciones civiles y comerciales diversas. Se presenta cuando dos o más empresas se unen para un determinado requerimiento u obra o para la prestación de un servicio y en general cualquier actividad que implique efectuar inversiones o actividades con fines muy amplios, a un plazo determinado. (Rios 2017, párrafo 1)

Arturo (2011) Determinó:

“El joint venture es una herramienta de gestión que consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común” (Parrafo 1). La comparticion de riesgo tiene por objetivo realizar alianzas comerciales entre varias organizaciones y buscar beneficio economico, esto permite compartir riesgos financiero, humanos y tecnologico con el fin de ser competitivo en el mercado.

6.4.3.1.1 Características.

- a) Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
- b) Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
- c) Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
- d) Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado (y quizá serán reemplazados por individuos más competentes).
- e) Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante. (Dominguez 2018, pagina 9)

6.4.3.2 Enajenación de bienes.

La venta de una división o parte de una empresa. Se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.

6.4.3.2.1 Características.

a) Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.

b) Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar. Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.

c) Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos.

d) Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes. Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa. (Dominguez, 2018, pág. 8)

6.4.3.4 Liquidación.

Se trata de una estrategia consistente fundamentalmente en la venta de una parte de la empresa o del cese de una serie de actividades de la misma, reducción de inversiones o retirada de un mercado concreto. La finalidad que persigue la estrategia de desinversión es la de conseguir más recursos. Estos nuevos recursos que se obtienen mediante la desinversión, estarán destinados a actividades económicas con una mayor expectativa de negocio. (Riquelme, 2015, párrafo 2)

La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible.

Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.

Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario.

Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa. (Dominguez, 2018, pág. 9)

6.5 Capítulo 5. Herramientas de análisis de la información

6.5.1 Matriz FODA

La matriz de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una conocida herramienta estratégica para diagnosticar la situación actual de cualquier organización para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. El FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinoza, 2013, párrafo 36)

(ver Matriz FODA sobre TECA, S.A. en la pág. 101)

6.5.1.1 Análisis FODA.

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa; el principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esta matriz permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinoza, 2013, párrafo 36).

Elementos que integran el analisis FODA

Fortalezas

Es un aspecto interno de la empresa y se refiere a todos aquellos puntos a favor que tiene ésta y que le permiten lograr diferenciarse de la competencia. Es importante identificar todos aquellos puntos fuertes que tiene la organización para lograr potenciarlos y sacarles el máximo provecho ante cualquier amenaza externa

Debilidades

Al igual que las fortalezas, las debilidades también son factores que encontramos dentro de la organización, y están referidas a los puntos flojos que debe mejorar”(párrafo 39).

Oportunidades

Las oportunidades pertenecen a los factores externos que encontramos en el entorno de la organización. Son referidas a la identificación de circunstancias en el mercado que son favorables para el crecimiento de nuestro negocio.

Amenazas

También es parte de los factores externos que afectan a una empresa, que aunque no podamos controlar, es indispensable identificar a tiempo. Las amenazas son circunstancias que pueden afectar el normal desarrollo de nuestras operaciones o que pueden alterar desfavorablemente nuestro desempeño en el mercado. El ingreso de una nueva empresa competidora, condiciones climáticas desfavorables o fusiones entre competidores para ampliar su presencia en el mercado y disminuir la nuestra. (Alan 2016, Parrafo 38-41)

(ver análisis de TECA, S.A. en la pág. 102-103)

6.5.2 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) es una herramienta que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, interno y externo, identificados con anterioridad. (Antivar, 2017, parrafo 1)

Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores.

La MCPE es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MCPE requiere un criterio intuitivo acertado. (Fred, 2003, págs. 215-216)

(ver Matriz en la pág. 104)

6.5.3 Fuerzas de Michael Porter

Las 5 fuerzas de Michael Porter son un gran concepto de los negocios, debido a estas se pueden maximizar los recursos y lograr superar a la competencia sin importar el giro de la empresa. Si no se cuenta con un plan bien elaborado, es muy difícil poder sobrevivir en el mercado, lo que hace que el desarrollo de una estrategia sea de mucha importancia, puesto que permite el cumplimiento de los objetivos de la organización de manera eficiente.

6.5.3.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

Uno de los problemas que se presentan en este punto es cuando los clientes tienen varios productos sustitutos en el mercado o que el servicio/producto tenga un mayor precio comparado al de la competencia u otros similares en el mercado.

6.5.3.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

Depende de factores como:

- a) Concentración del número de proveedores versus el número de empresas.
- b) Volumen de compra.
- c) Número de productos/servicios sustitutos disponibles en el mercado.

6.5.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Chávez (2015) cita que “la rivalidad entre competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando técnicas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente o de la garantía”. (pág. 24) Es una de las fuerzas que se pueden utilizar para detectar empresas con las mismas características o productos/servicios similares.

6.5.3.4 Amenaza de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Una empresa se le presentan problemas cuando los productos sustitutos se hacen reales y más baratos que el que se ofrece, esto provoca que la organización se vea obligada a bajar los precios, ocasionando reducción en los ingresos.

6.5.3.5 Rivalidad entre competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. (Marenco O. y Hernández Marvin, 2013, págs. 28-29)

La rivalidad da como resultado:

- a) Que existan mayor cantidad de competidores.
- b) El crecimiento de la empresa sea más lento.
- c) Costos más elevados.
- d) Saturación de mercado.

(ver análisis sobre TECA, S.A. en la pág. 106-107)

7. Hipótesis

- a) La existencia de un plan de contingencia conlleva a mitigar los efectos de la crisis socio-económica en la agencia aduanera TECA, S.A.

- b) El establecimiento de un programa de costos permite un eficiente manejo de los recursos materiales y financieros.

8. Diseño metodológico

8.1 Enfoque

Se aplicará un enfoque mixto, tanto cualitativo con el fin de realizar un análisis descriptivo del entorno macro y micro económico de la organización, así como el enfoque cuantitativo para transformar tales mediciones en valores numéricos aplicando técnicas estadísticas para el procesamiento e interpretación de datos orientado a la comprobación de la información.

8.2 Tipo de estudio

La presente investigación según su profundidad es de tipo descriptiva analítica puesto que se desarrolló a detalle la situación existente de las variables de estudio, además de cómo influyen los elementos de un plan de contingencia en la rentabilidad de las operaciones de la agencia aduanera TECA, S.A.

Según el alcance es longitudinal, puesto que sirve para analizar y observar de manera secuenciada la evolución de un fenómeno o de sus elementos; en este caso la crisis nacional lo que conllevó a una recesión económica y por ende afecta a las operaciones de la agencia.

8.3 Población y muestra

Se estableció esta técnica de muestreo aleatorio simple y por su clasificación el tipo de muestreo corresponde al probabilístico, debido a que seleccionamos a un grupo de trabajadores de la agencia para recolectar información que contribuya a la elaboración del plan de contingencia.

El universo de estudio de la presente investigación está integrado por una población total de 68 trabajadores activos, que esta detallado en el siguiente cuadro

Tabla 8.3.1

Departamento	Población	Muestra
Gerencia General	1	1
Contabilidad	10	4
Cobranza	2	2
Operaciones	55	14
Total	68	21

Fuente: elaboración propia.

Se determinó el tamaño de la muestra por la complejidad y enfoque de la información que amerita la variable y las condiciones de estudio dentro de la agencia, seleccionando solo a puestos directivos que nos proporcionen los datos requeridos para esta investigación.

El objetivo de esta recolección de datos consiste en obtener información valiosa que nos ayude a comprender e interpretar las informaciones plasmada por los encuestados.

Para procesar la información que se obtuvo en los diferentes instrumentos, se utilizó el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) que consiste en un software que sirve para realizar el análisis de datos para la creación de tablas y gráficas; brindando resultados seguros.

8.4 Técnica de recolección de la información

Hemos decidido utilizar la entrevista porque es un método flexible que nos permite establecer una relación directa con el objeto de estudio y profundizar sobre ello.

Seleccionamos el método de encuesta porque es un instrumento confiable en relación a una población amplia y nos permite obtener los porcentajes finales de las opciones que acordamos en las preguntas realizadas.

8.5 Procedimiento en la aplicación del instrumento

Los procedimientos aplicados para la realización de la entrevista a los trabajadores del área administrativa fueron los siguientes:

- a) Visitar a la instalación de la agencia aduanera Teca S.A.
- b) Charlar con los trabajadores del área administrativa para explicar el propósito de la entrevista.
- c) Coordinar con los encargados de la administración para definir fecha, hora y lugar de la ejecución de la entrevista.
- d) Planificar y organizar la entrevista
- e) Aplicar la entrevista una vez preparada las condiciones.

Los procedimientos aplicados para la realización de encuestas a los trabajadores activos de la agencia aduanera son los siguientes:

a) Concertar reunión con los administradores de la agencia aduanera para obtener la autorización para la aplicación de la encuesta a los trabajadores.

b) Reunión con los trabajadores para explicar el propósito e importancia del instrumento.

Lectura y explicación de cada una de las preguntas, a fin de aclarar dudas.

9. Cuadro de operativización de variables

Tabla 9.1

Hipótesis	Variable	Definición Operativa	Indicadores	Fuente	Instrumentos
La existencia de un plan de contingencia conlleva a mitigar los efectos de la crisis socio-económica en la agencia aduanera TECA, S.A.	1. Plan de contingencias	Modelo sistemático de actuación que tiene por objetivo anticiparse a situaciones en que este próximo daño, su principal finalidad es la rentabilidad del negocio	1. Control de los recursos	1. Contador General	1. Encuesta
			2. Cambios en las tarifas y servicios brindados a clientes	2. Gerentes de operaciones	2. Encuesta
			3. Cambios en el periodo de crédito y desembolsos	3. Responsable de cobranzas	3. Encuesta
El establecimiento de un programa de costos permite un eficiente manejo de los recursos materiales y financieros.	2. Crisis socio económica	Fase de un ciclo económico en la que se da un período de escasez en la producción, comercialización y consumo de productos y servicios.	1. Pérdida Económica	1. Gerente General	1. Entrevista
			2. Despido Suspensiones	2. Contador General	2. Encuesta
	3. Reformas Tributarias				
	3. Comportamiento del consumidor	Forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles en artículos relaciones con el consumo.	1. Poder adquisitivo en las gestiones aduaneras.	1. Gerente de operaciones	1. Encuestas

Fuente: elaboración propia.

10. Análisis y discusión de los resultados

Resultado de instrumento de entrevista al Gerente General de TECA, S.A.

La gerente general de la empresa TECA, S.A, manifestó que a lo largo de su trayectoria el mercado aduanal se ha logrado posicionar a la agencia como una de las mejores, con variaciones en la obtención de utilidades y por ende de crecimiento a través de los años con sus particularidades, tomando en cuenta problemas que se han generado a lo interno tal como una disolución de socios en el año 2010 que conllevó a buscar fuentes de financiamiento al no contar con suficiente capital para seguir operando.

Expresó que el escenario económico en el que está inmerso el país actualmente, ha generado inseguridad en el inversionista tanto local como extranjero de seguir operando en el país y se ha visto reflejado en la disminución de la demanda por los trámites aduanales, así como restricciones en los préstamos de parte de las entidades financieras, lo que ha conllevado al cierre de ciertas agencias aduaneras así como innumerables cantidades de otros sectores y es por ello que ha decidido implementar ciertas medidas para con los clientes actuales tales como que ellos pongan los gastos de impuestos en que incurren cada trámite, tomando en cuenta la disponibilidad del efectivo en estos momentos para cumplir con las obligaciones.

(ver instrumento en la pág. 121)

Análisis de los encargados de los departamentos de la agencia.

Tabla 10.1

Analista de crédito				
Datos generales	Sexo del encuestado	Masculino		Femenino
				X
	Edad	18 a 23 años	24 a 29 años	30 a mas
			x	
	¿La cartera de clientes?	Aumento	Disminuyo	Se mantuvo
			X	
	¿Cuál es el plazo de crédito de los clientes?	Semanal	Quincenal	Mensual
				según acuerdo con el cliente
	¿Tiene definido el monto máximo de crédito para cada cliente	Si		No
		X		
	¿El sistema comercial para generar estado de cuentas?	Optimo	Regular	Deficiente
			X	
	¿El cliente llena una solicitud de crédito?	Si		No
		X		
	¿Realizan una evaluación de solvencia económica ante de venderle al crédito a un determinado cliente?	Si		No
				X
	¿El cliente firma contrato para el otorgamiento de crédito?	Si		No
		X		
	¿Se emite un reporte con lo recuperado en el día y las proyecciones?	Si		No
				X
	¿Existen clientes morosos en la base de datos?	Si		No
		X		
	¿De cuánto es el porcentaje de recuperación de cliente morosos?	10%	15%	20%
			X	30%
	¿La agencia tiene mecanismo de recargo (Mora) en caso de incumplimiento en los pagos?	Si		No
				X
	¿Cuánto es la tasa de interés que estipula la agencia aduanera por factura vencidas a sus clientes	Ninguna	5%	15%
		X		Más de 15%
	¿La agencia aduanera a emitido a los clientes moroso un documento penal	Si		No
				X
	¿La agencia aduanera ha realizado arreglo de pago a sus clientes morosos?	Si	Algunas Veces	No
			X	
	Si su repuesta es si ¿Cuánto es el tiempo máximo a pagar arreglo de pago que tiene los clientes?	Menos de dos meses		Dos meses
		X		
	¿La agencia acepta pagos de sus clientes por medio de	Efectivo	Transferencia	Cheque
				Todas las anteriores
				x

Fuente: resultados de instrumento de encuesta (ver en pág. 128)

Analista de crédito.

La encuesta se aplicó con el propósito que el encargado del área nos brindara toda la información necesaria para poder determinar la situación actual y pueda contribuir con la elaboración del plan de contingencia.

Indicó que en la agencia aduanera TECA, S.A. existen tarifas personalizadas previo acuerdo con el cliente y que al inicio de la relación comercial tienen que llenar una solicitud de crédito donde se plantea únicamente especificaciones en cuanto a las gestiones, así como el monto máximo para que la agencia le siga brindando servicios.

Además de brindar facilidad para poder efectuar sus pagos por medio de cheques, transferencias a cuentas, efectivo, entre otras formas de pago.

Debido a un sinnúmero de malas decisiones durante su trayectoria se han originado deficiencias en la operatividad del departamento de cobranza, puesto que no tienen definido en sus políticas de crédito el plazo que tienen los clientes para abonar o cancelar.

Aunado de la falta de mecanismos de recargo por mora, entre otras acciones penales para generar presión, un cierto porcentaje considerable de clientes han permitido atrasos en los pagos y hasta vencimientos en sus facturas.

Por otro lado, el software para generar los estados de cuentas está desactualizado, ocasionando deficiencias a lo interno y por ende en las solicitudes de la documentación que requieren los clientes.

Para finalizar, planteó que el nivel de clientes que conforman TECA, S.A. ha disminuido debido a los sucesos que se han presentado en el país y han afectado a empresas de todos los rubros.

Tabla 10.2

Contador						
Datos Generales	Sexo del encuestado	Masculino		Femenino		
		x				
Edad	18 a 23 años	24 a 29 años	30 a mas			
			x			
Preguntas	¿Cómo ha sido historicamente el comportamiento de las utilidades?	Excelente	Sostenible	Regular		
			x			
	¿Las utilidades de la agencia han disminuido?	Si		No		
		x				
	¿Las reformas en las leyes aduanera afectan la rentabilidad de esta?	Si		No		
		x				
	¿Cuál ha sido el nivel de impacto?	Alto	Medio		Bajo	
		x				
	¿Debido a las reformas tributarias han tomado acciones en relacion a sus colaboradores?	Si		No		
				x		
	Si su repuesta es afirmativa ¿Cuáles han sido las acciones que han tomado	Despidos	Suspensiones	Disminucion de salario		
	¿Cuenta la agencia Teca S.A. con linea de credito en instituciones financieras?	Si		No		
		x				
	¿Qué tipo de linea de credito le ofrece a la agencia aduanera Teca S.A.?	Linea de credito rotativas	Linea de credito no Rotativa		Linea de sobregiro	
					x	
	¿se han limitado los creditos de parte de las fuentes de financiamiento con la agencia aduanera Teca S.A	Si		No		
		x				
	Si su repuesta es afirmativa la razon es:	1.Incumplimiento de pago	2.inseguridad en la economia en el pais	3.falta de la documentacion requerida	Repuesta 1 y 2	
					x	
	¿Los prestamos que solicita Teca S.A a las entidades financiera son desembolsados al ?	100%	75%	50%	25%	
				x		
	¿De cuanto es la tas de interes de prestamos que proporciona a la agencia?	10%	15%	20%		
			x			
	¿Se realiza presupuesto por periodos de tiempos determinados en la organización			No		
				x		
	Si su repuesta es negativa en la pregunta anterior ¿Cuál son los motivos por los que no se realizan?	falta de interes	falta de tiempo	No existe una planeacion	No cuenta con un personal a que se dedique a esa funcion	
				x		
¿La agencia aduanera Teca S.A se ha retrasado en algun pago de prestamo a las financieras o banco	Si	No	A veces			
			x			
¿Cuánto tiempo tarda en cancelar los prestamos solicitados a las entidades financieras	7-15 dias		16-30 dias			
			x			
¿Se realizan pagos a los trabajadores, que se quede mas tiempo de las horas establecidas?	Si		No			
	x					
Si su repuesta es negativa ¿Por qué no reciben este derecho establecido en la ley de trabajador	Falta de compromiso por parte del empleador		Falta de liquidez			

Contador.

La encuesta se aplicó con el propósito que el encargado del área nos brindara toda la información necesaria para poder determinar la situación actual y pueda contribuir con la elaboración del plan de contingencia.

Desde sus inicios hasta la fecha, la agencia ha tenido un crecimiento sostenible en el mercado aduanal de acuerdo a las particularidades en el aspecto económico que han traído consigo cada uno de los años, anteponiendo en todo momento el bienestar de la fuerza laboral, asegurando sus remuneraciones en tiempo y forma mediante líneas de crédito de sobregiro que les otorgan las instituciones financieras (bancos y financieras).

La falta en la aplicación de presupuestos mensuales y anuales, reflejan la inexistente planeación por parte de la gerencia general, eso ha conllevado a deficiencias en el accionar; tales como retrasos en los pagos a las entidades financieras, falta de liquidez para cubrir todas las obligaciones, entre otros.

Por otro lado, la situación económica que atraviesa el país ha originado diversos cambios en los aspectos de materia de impuestos, así como la disminución de la operatividad de un sinnúmero de organizaciones, bajando considerablemente la obtención de utilidades.

Aunado a que las instituciones financieras se han limitado en los desembolsos de préstamos, o que ha generado despidos e incluso cierres parciales o total de empresas de distintos rubros, escenario que aún no se han planteado dentro de la agencia.

Tabla 10.3

Gerente de operaciones					
Datos Generales	Sexo del encuestado	Masculino		Femenino	
		x			
	Edad	18 a 23 años	24 a 29 años	30 a mas	
		x			
Preguntas	¿ Las metas de ventas en los tramites aduanales por periodo se cumplieron?	Si		No	
				x	
	¿Se han visto obligados a modificar los precios de los servicios aduaneros?	Si		No	
		x			
	¿Si su repuesta es afirmativa porque han tomado dicha medida	Cambios tributarios	Aumento de precios de mercaderias	Nuevos procesos antes intituciones publicas	
		x			
	¿ como ha sido el impacto en los clietnes por aumento de los precios	Excelente	Aceptable	Malo	
			x		
	¿Con que tipos de cliente trabaja la agencia aduanera Teca S.A?	Zonas francas	Importadores automoviles	Importadores electrodomestico	Todos
					x
	¿las mercaderias de los clientes se le estan entregando en tiempo y forma?	Si		No	
		x			
	¿ se ha presentado quejas de los clientes por?	Mercaderia dañada	Tiempo y forma	Combinacion 1 y 2	
				x	
	¿La agencia aduanera se hace responsable en caso de perdidas o daños en la mercaderia de los clientes	Si		No	
	x				
¿Sastiface las demandas de los clientes externo de manera oportuna?	Si		No		
	x				
¿Informa a la empresa sobre innovacion de sistema en materia de aduana	Si		No		
	X				

Fuente: resultados de instrumento de encuesta (ver en pág. 133)

Gerente de operaciones.

La encuesta se aplicó con el propósito que el encargado del área nos brindara toda la información necesaria para poder determinar la situación actual y pueda contribuir con la elaboración del plan de contingencia.

Expresó que la agencia se ha logrado posicionar y crecer debido a las actualizaciones constantes de la fuerza laboral respecto a nuevos sistemas comerciales y de aduana, esto le ha permitido poder operar todo tipo de mercancía que se desea importar o exportar por las distintas entradas y salidas del país; no obstante, en ciertas ocasiones se han dado situaciones desfavorables con los productos de los clientes ya sea por el tiempo de la entrega, daños o pérdidas; haciéndose responsable de todos los costos la agencia, en pro de seguir manteniendo y fortaleciendo las relaciones comerciales.

Por otro lado, las metas proyectadas por la venta de servicios aduaneros no se cumplieron debido a diferentes factores, tales como:

- a) Complejidad en la circulación de la mercancía por las carreteras, embotellamiento por días en las distintas fronteras del país.
- b) Cambios en las tasas de impuestos y procesos aduanales, representa un incremento en los costos de los empresarios con enfoque de comercio exterior, que optan por traer mercancías de manera ilegal.

Por ello la empresa se ha visto obligada a cambiar los precios de los servicios que hasta el momento han sido aceptados puesto que se les manifiesta el motivo de esos aumentos.

Tabla 10.4

Gerente de operaciones

		Masculino		Femenino	
Datos Generales	Sexo del encuestado	x			
	Edad	18 a 23 años	24 a 29 años	30 a mas	
Preguntas	¿Lleva el control de los tramites realizados por sucursal?	Si		No	
	¿De que manera realiza la supervicion?	Reporte de actividad		Sistema DGA	Visita
	¿Cada cuanto tiempo?	Semanal	Quincenal		Mensual
	¿Cuál es el nivel de operatividad de la organización de acuerdo a la crisis socioeconomica	Alta		Estable	Baja
	¿Los tramites aduaneros por sucursal han reflejado una disminucion?	Si		No	
	Si su repuesta es afirmativas ¿Por qué han disminuido?	Disminucion de la demanda		Mayor competencia en el mercado	Falta de agilidad en los tramites
	¿Cuánto es la ponderacion porcentual que usted le daria a la disminucion de la demanda de los servicios aduaneros actuales con respecto a años anteriores	10%		15%	20%
	¿periodicamente se evalua el desempeño del personal?	Si		No	
	¿Cuál es el objetivo de evaluar el desempeño del personal de la agencia?	Medir la eficiencia en sus funciones		Detectar debilidades en el trabajador	Brindar capacitacion al personal
	¿Realizar reuniones con los miembros del equipo para lograr determinada actividad?	Si		No	
	¿Entrega informe y programa de actividad en tiempo con el objetivo de evitar retraso en la gerencia de produccion	Si		No	
		x			

Fuente: resultados de instrumento de encuesta (ver en pág. 137)

Supervisor de operaciones.

La encuesta se aplicó con el propósito que el encargado del área nos brindara toda la información necesaria para poder determinar la situación actual y pueda contribuir con la elaboración del plan de contingencia.

Nos argumentó que lleva el control de los trámites realizados mediante reportes de actividad que remite cada sucursal al finalizar el día, en el transcurso de la semana realiza visitas con el fin de detectar anomalías que se hayan presentado en el proceso, además de medir el conocimiento de cada colaborados en sus funciones mediante reuniones donde aplican cuestionarios en materia de aduana y establecen las metas.

Cabe señalar que no realiza informes a sus superiores debido a la falta de interés que muestra sobre el tema.

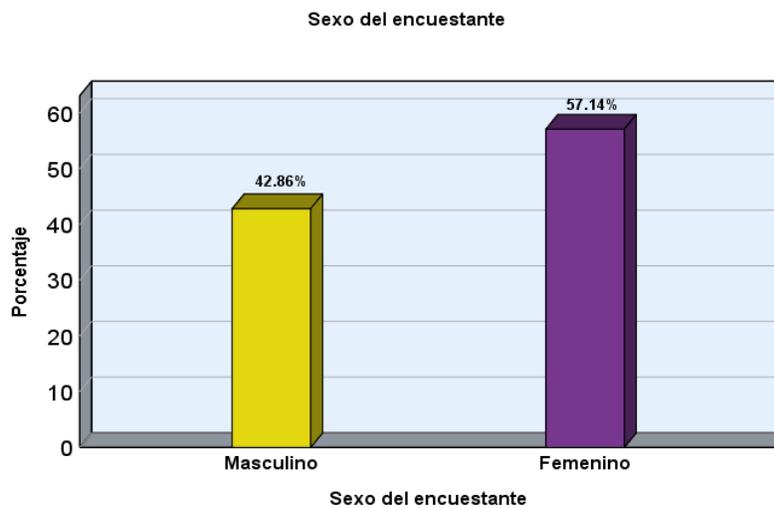
Añadió que los servicios aduanales han reflejado una disminución de hasta un 20% en comparación con otros periodos debido al cierre de un sinnúmero de empresas de diversos rubros afectando la demanda de las que aún se mantienen operando.

Resultado de encuesta a trabajadores de la agencia TECA, S.A.

Tabla 10.5

Sexo del encuestaste				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	9	42.9	42.9	42.9
Femenino	12	57.1	57.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Grafica 10.1



Fuente: tabla 10.5

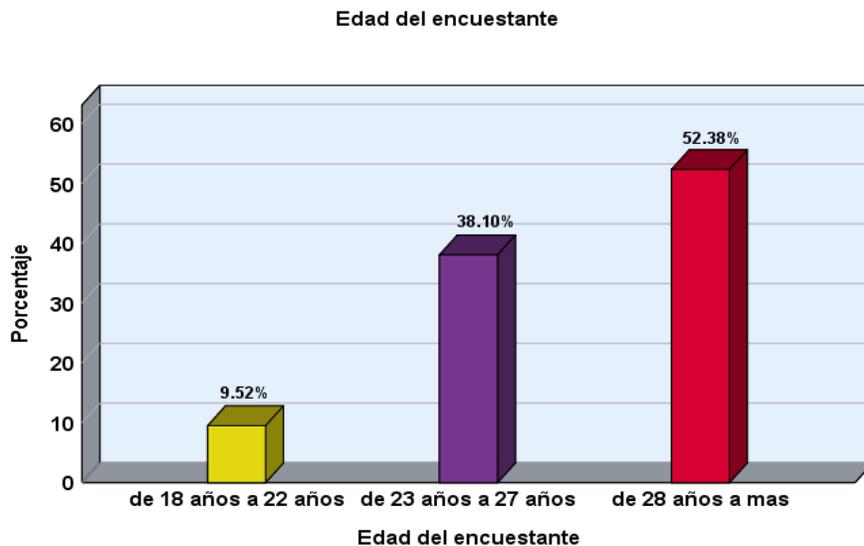
El 57.14 % de los trabajadores encuestados corresponden al sexo femenino, mientras el 42.86% pertenece al sexo masculino. Esto indica que la fuerza laboral de TECA, S.A. está compuesta mayormente por mujeres.

La mayor parte de los colaboradores encuestados en la agencia son mujeres y poseen cargos importantes dentro de la organización. Por otra parte, los colaboradores masculinos pertenecen menos de la mitad de los encuestados, pero esto no quiere decir que no sean de la alta jerarquía.

Tabla:10.6

Edad del encuestaste				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
de 18 años a 22 años	2	9.5	9.5	9.5
de 23 años a 27 años	8	38.1	38.1	47.6
de 28 años a mas	11	52.4	52.4	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Grafica 10.2



Fuente: tabla 10.6

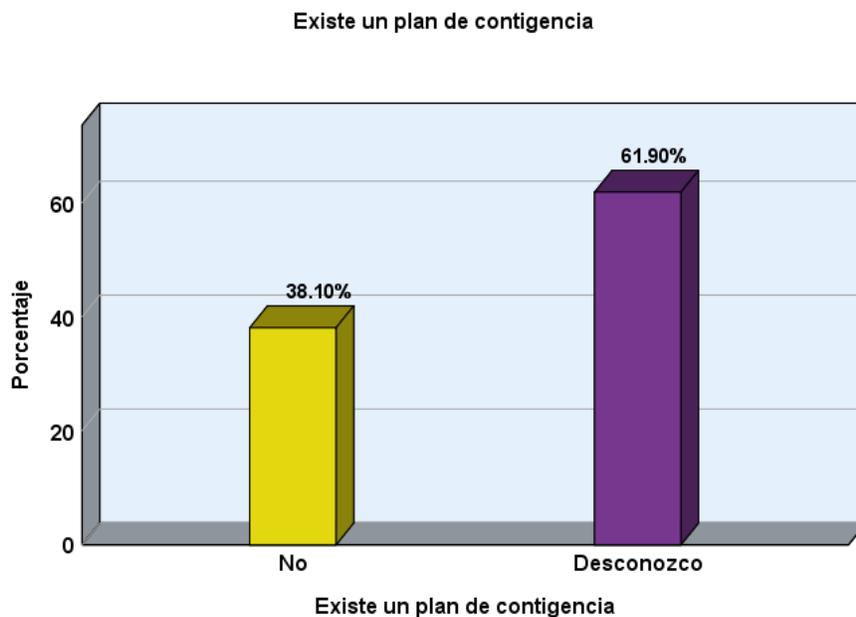
La edad media de la fuerza laboral dentro de la agencia aduanera TECA, S.A. oscila entre 20-30 años de edad, ocupando desde puestos operativos hasta directivos, conformando el 52.38% los de mayor edad.

La administradora de la agencia le da mayor confianza a las personas mayores de 28 años ya que poseen años de trayectoria laboral en los servicios aduaneros, colocándolos en puestos importantes dentro de la organización para que le de mayor seguridad y confianza. El restante de trabajadores, son jóvenes que ocupan cargos operativos en la agencia, lo que les abre puertas de ascenso conforme se desempeñen en sus funciones.

Tabla 10.7

Existe un plan de contingencia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	8	38.1	38.1	38.1
Desconozco	13	61.9	61.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Gráfica 10.3



Fuente: tabla 10.7

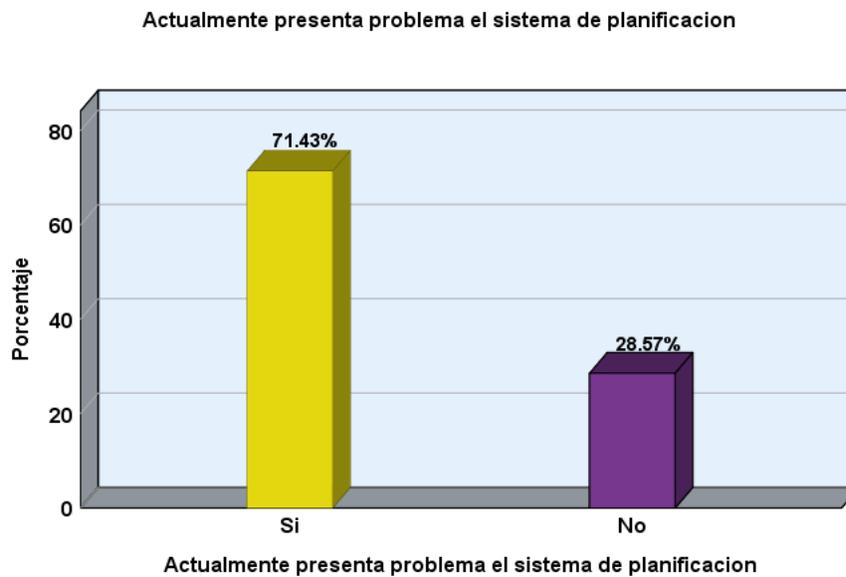
Al consultar a los colaboradores sobre la existencia de un plan de contingencia, la gran mayoría de la muestra que corresponde al 61.90% enunciaron que desconocen sobre el tema dentro de la agencia aduanera Teca S.A, en cambio, el restante de los trabajadores, expresaron la falta de este.

Pese al tiempo que tiene la agencia de estar en el mercado, nunca se ha diseñado algún plan estratégico o de contingencia, lo cual indica que al momento de que ocurra una situación imprevista y de gran impacto; la agencia no cuenta con directrices para poder enfrentar los efectos.

Tabla 10.8

Actualmente presenta problema el sistema de planificación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	15	71.4	71.4	71.4
No	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Grafica 10.4



Fuente: tabla 10.8

La mayor parte de los trabajadores que corresponde al 71.43% de la muestra manifestaron que el actual sistema de planificación es deficiente e inadaptable ante situaciones imprevistas mientras el restante que corresponde al 28.57% afirma que es óptimo para la operatividad en el día a día.

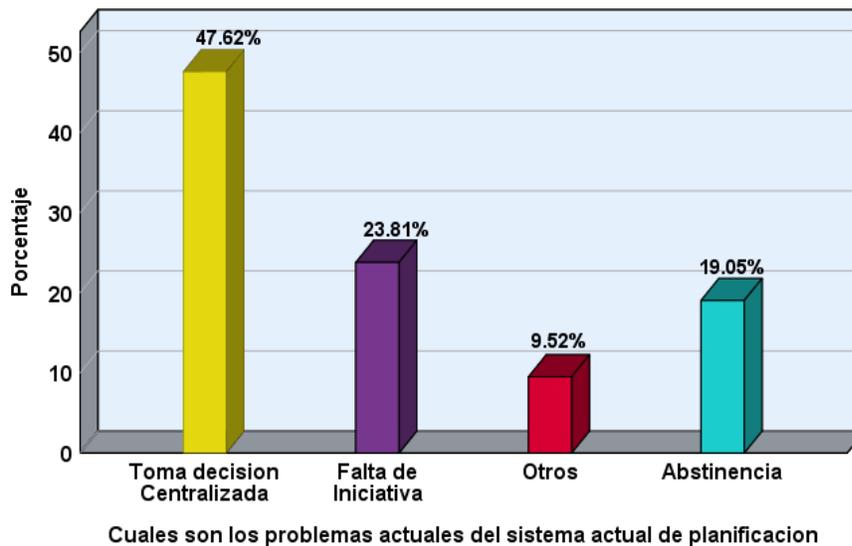
Los trabajadores encargados de la planificación de las actividades de la agencia, no la realizan correctamente, puesto que no están en constante monitoreo y control del cumplimiento de las actividades planeadas lo que ocasiona deficiencia al momento de cumplir con las metas y objetivos.

Tabla 10.9

Cuáles son los problemas actuales del sistema actual de planificación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Toma decisión Centralizada	10	47.6	47.6	47.6
Falta de Iniciativa	5	23.8	23.8	71.4
Otros	2	9.5	9.5	81.0
Abstinencia	4	19.0	19.0	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Grafica 10.5

Cuales son los problemas actuales del sistema actual de planificación



Fuente: tabla 10.9

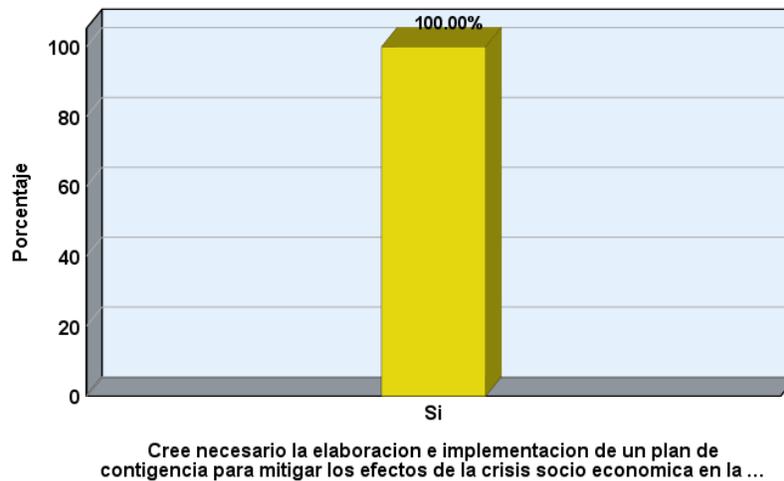
El 47.62% de los colaboradores encuestados expresaron que el problema actual del sistema de planificación en la agencia es originado por la toma de decisión centralizada, lo que provoca frenar las ideas e integración en los equipos de trabajos aunado a detener el desarrollo de los que conforman la fuerza laboral, en cambio el restante porcentaje que representa el 23.81% opina que el principal problema es la falta de iniciativa de parte de cada uno de los colaboradores en sus puestos de trabajo. Sin embargo, el 19.05% se abstuvo de responder puesto que considera que no existe problema alguno en el sistema de planificación actual.

Tabla: 10.10

Cree necesario la elaboración e implementación de un plan de contingencia para mitigar los efectos de la crisis socio económica en la agencia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	21	100.0	100.0	100.0

Grafica 10.6

Cree necesario la elaboracion e implementacion de un plan de contingencia para mitigar los efectos de la crisis socio economica en la agencia



Fuente: tabla 10.10

El total de los trabajadores de la muestra en estudio recalcaron la importancia de que exista e implemente un plan de contingencia para controlar situaciones adversas tales como la crisis socio-económica que atraviesa el país, puesto que conllevaría a mantener la rentabilidad de la agencia aduanera Teca S.A.

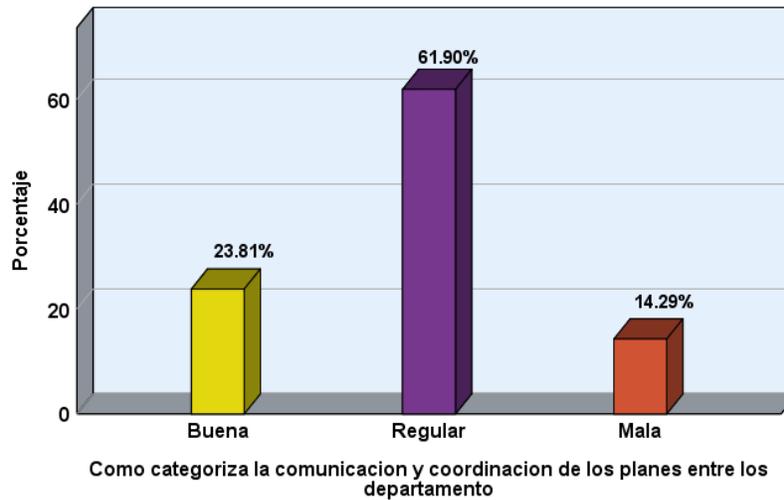
Los trabajadores comprenden que es muy importante tener un plan de contingencia que les permita enfrentar y mitigar los efectos de cualquier adversidad que pueda llegar afectar a la agencia.

Tabla: 10.11

Como categoriza la comunicación y coordinación de los planes entre los departamentos.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	5	23.8	23.8	23.8
Regular	13	61.9	61.9	85.7
Mala	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Grafica 10.7

Como categoriza la comunicacion y coordinacion de los planes entre los departamento



Fuente: tabla 10.11

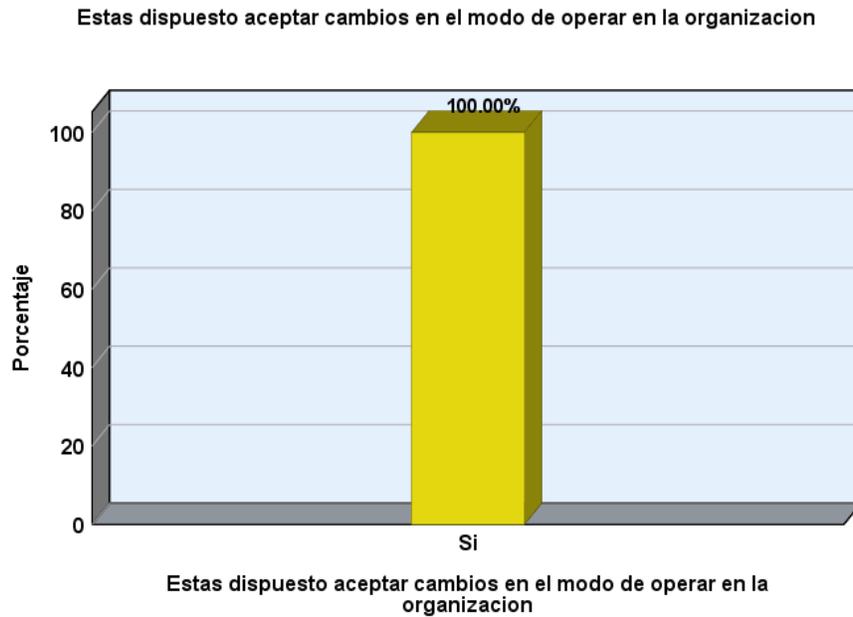
El 61.90% de los trabajadores encuestados expresaron que la comunicación y coordinación entre los departamentos es regular, mientras el 23.81% de los colaboradores opinaron que es buena, en cambio el 14.29% de los trabajadores mencionaron que es mala.

Esto pone de manifiesto la falta de compromiso en la integración de toda la fuerza laboral para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 10.12

Estas dispuesto aceptar cambios en el modo de operar en la organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	21	100.0	100.0	100.0

Grafica 10.8



Fuente: tabla 10.12

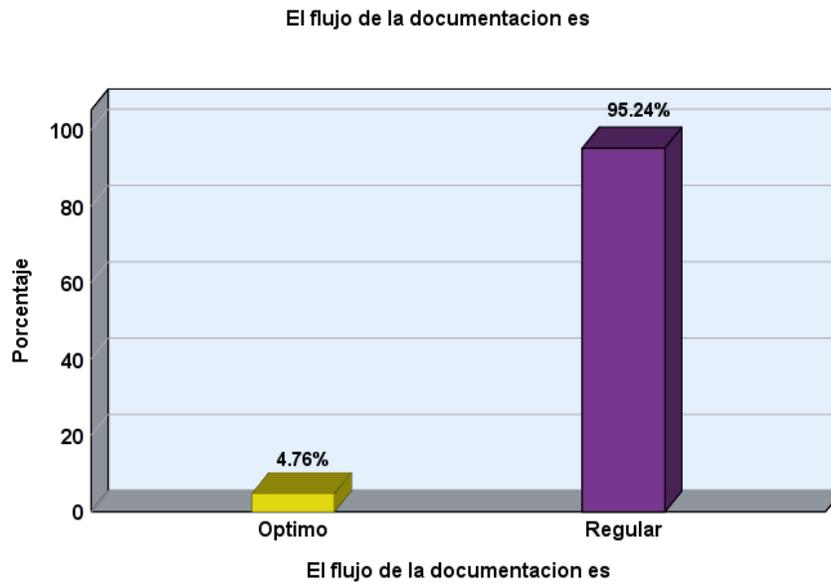
Al consultar sobre si están dispuestos aceptar cambios en el modo de operar, el 100 % de los colaboradores encuestados expresaron que siempre y cuando sea para mejorar y lograr la eficiencia en los procesos no habría ninguna resistencia ante ello.

La disposición de los colaboradores de la agencia es muy importante, ya que estos son la fuerza laboral y sin su apoyo no se cumplirían los objetivos de la empresa.

Tabla 10.13

Teca, S.A. proporciona el equipamiento necesario para desempeñarse en su cargo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	15	71.4	71.4	71.4
No	6	28.6	28.6	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Grafica 10.9



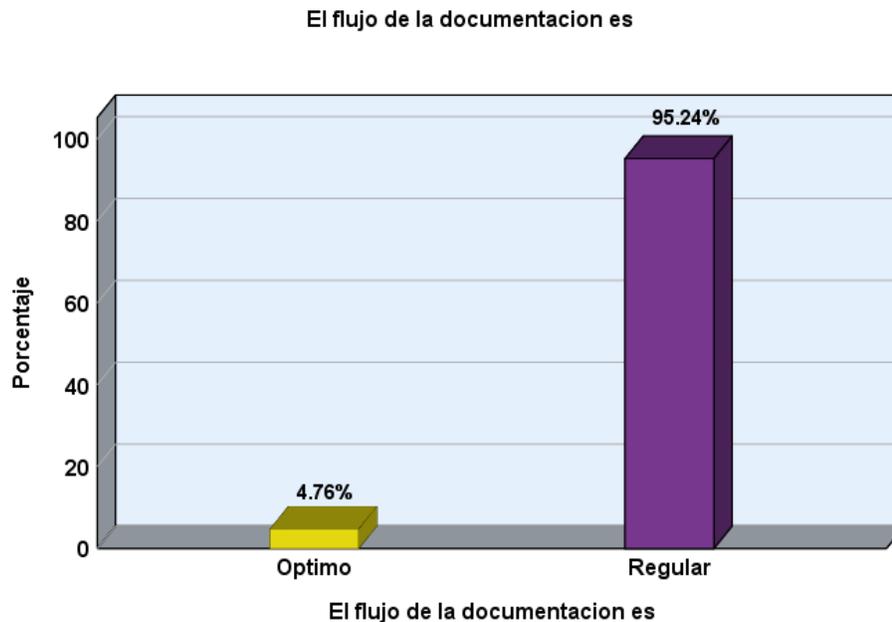
Fuente: tabla 10.13

El 71.43% de los trabajadores encuestados expresaron que la agencia aduanera TECA, S.A. les brinda todos los equipos necesarios para poder desempeñar sus funciones, mientras el 28.57% de los colaboradores mencionaron que no les están prestando los equipos necesarios de trabajo para realizar sus actividades laborales sobre todo en las fronteras y puertos de entradas del país.

Tabla 10.14

El flujo de la documentación es				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Optimo	1	4.8	4.8	4.8
Regular	20	95.2	95.2	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Grafica 10.10



Fuente: tabla 10.14

La gran mayoría de los colaboradores encuestados que corresponde al 95.24% expresaron que la agilización de la documentación entre los departamentos que conforman la agencia es regular, lo que conlleva a generar atrasos en los procesos tanto de manera interna, así como externa (clientes), en cambio el 4.76% manifestó que es óptima, está muy por debajo de un promedio ideal para lograr la eficiencia.

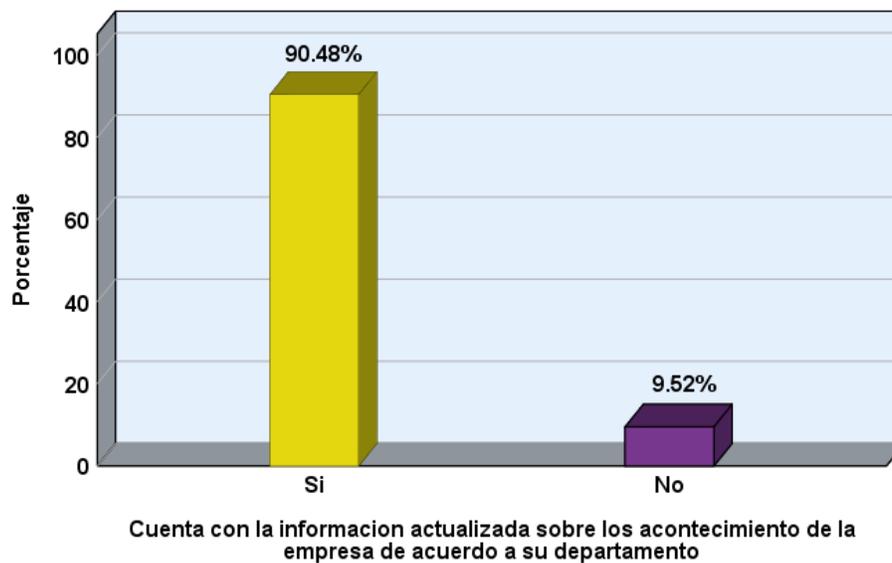
Los procesos de documentación no son los adecuados, por el cual la empresa cuenta con un software obsoleto, lo que ocasiona pérdida de tiempo y papelería.

Tabla 10.15

Cuenta con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a su departamento				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	19	90.5	90.5	90.5
No	2	9.5	9.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Grafica 10.11

Cuenta con la información actualizada sobre los acontecimiento de la empresa de acuerdo a su departamento



Fuente: tabla 10.15

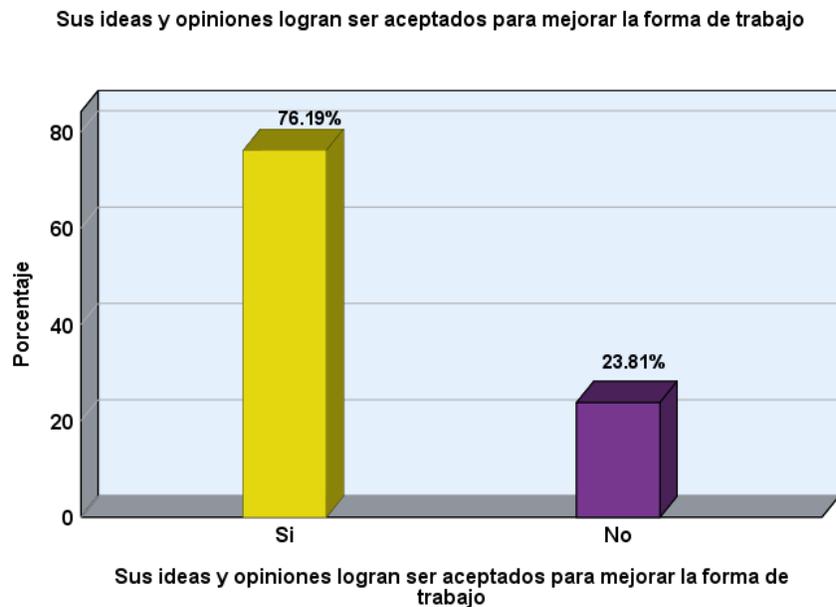
Se obtuvo que el 90.48% de los colaboradores manifestó que la agencia aduanera mediante foros de capacitación los mantiene actualizados en cuanto a reformas en las leyes tributarias y aduanales de acuerdo al perfil de cada uno de los cargos, así como la incorporación de nuevos elementos de manera interna. Mientras que el 9.52% indicó tener problemas por no saber de qué manera proceder ante las nuevas eventualidades.

La agencia se asegura que los colaboradores tengan los conocimientos actualizados y requeridos en aduanas, lo que permite realizar sus funciones de manera eficiente.

Tabla 10.16

Sus ideas y opiniones logran ser aceptados para mejorar la forma de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	16	76.2	76.2	76.2
No	5	23.8	23.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Grafica 10.12



Fuente: tabla 10.16

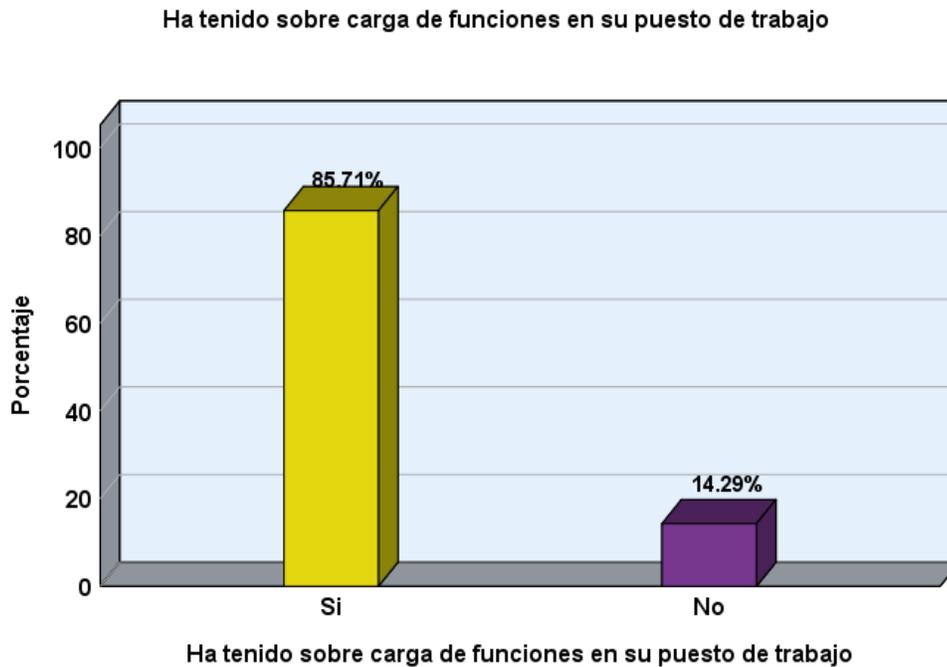
Al consultar a los colaboradores si sus ideas son tomadas en cuenta dentro de la organización, el 76.19% mencionaron que logran ser aceptadas con el fin de mejorar las formas en que se labora, mientras El 23.81% de los colaboradores expresó que no son tomadas en cuenta en absoluto.

los colaboradores de la agencia manifestaron positivamente que sus aportes son considerados importantes y tomados en cuenta en la organización, lo que contribuye a que el trabajador se sienta parte de la agencia.

Tabla 10.17

Ha tenido sobre carga de funciones en su puesto de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	18	85.7	85.7	85.7
No	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Grafica 10.13



Fuente: tabla 10.17

El 85.71% de los colaboradores encuestados manifestaron que están sobre cargados de sus funciones que en ciertas ocasiones no competen con el perfil del cargo, lo que conlleva a falta de cumplimiento en tiempo y forma de las asignaciones, en cambio el 14.29% de los empleados expresaron que no sienten tener exceso de trabajo en sus funciones.

Esto nos indica que hay una eficiente distribución de funciones respecto a los cargos dentro de la organización, que con el tiempo podría ocasionar una rotación de personal constante.

Plan de contingencia.

11. Introducción

Las contingencias hacen referencia a situaciones no previsibles que están en directa relación con el potencial de riesgo y vulnerabilidad del entorno.

El presente plan de contingencia tiene como base el diagnóstico, en el cual se identifican los puntos débiles dentro de la agencia aduanera TECA, S.A. así como las amenazas del entorno, en este caso la crisis socio-económica que atraviesa el país.

La finalidad de este consiste en garantizar la sostenibilidad en las operaciones de la agencia aduanera TECA, S.A mediante el establecimiento de acciones preventivas, orientados a incrementar la capacidad de respuesta ante cualquier situación desfavorable ya sea de tipo natural y/o generada por el hombre.

Ha sido elaborado teniendo en cuenta las diferentes actividades que comprende el brindar el servicio de logística aduanal, además contempla la integración de todo el personal ya sea de cargo directivo, administrativo y operativo que conforma la organización.

12. Objetivos

12.1 General

Garantizar la continuidad de las operaciones dentro de la agencia aduanera TECA, S.A. durante la crisis socio-económica en el país.

12.2 Específicos

- a) Realizar un diagnóstico económico de la organización mediante los estados financieros.
- b) Presentar estrategias para los departamentos que conforman la agencia aduanera.
- c) Desarrollar medidas de respuesta inmediata ante situaciones no planificadas en la agencia.

13. Misión

Brindar el mejor servicio para lograr la entera satisfacción de nuestros clientes, siendo pieza clave en los orígenes de sus negocios nacionales e internacionales.

14. Visión

Mantener el servicio personalizado y de primera calidad, para conservar el liderazgo, confianza y preferencia de nuestros clientes en el servicio de aduana, carga y consolidación a nivel nacional e internacional.

15. Objetivos de la empresa

15.1 Largo plazo

Fomentar un clima favorable donde se capacite a los empleados en temas relacionados con calidad, trabajo en equipo y normatividades aduaneras; a través de un proceso de mejora continua que les permita un mejor desarrollo profesional y personal.

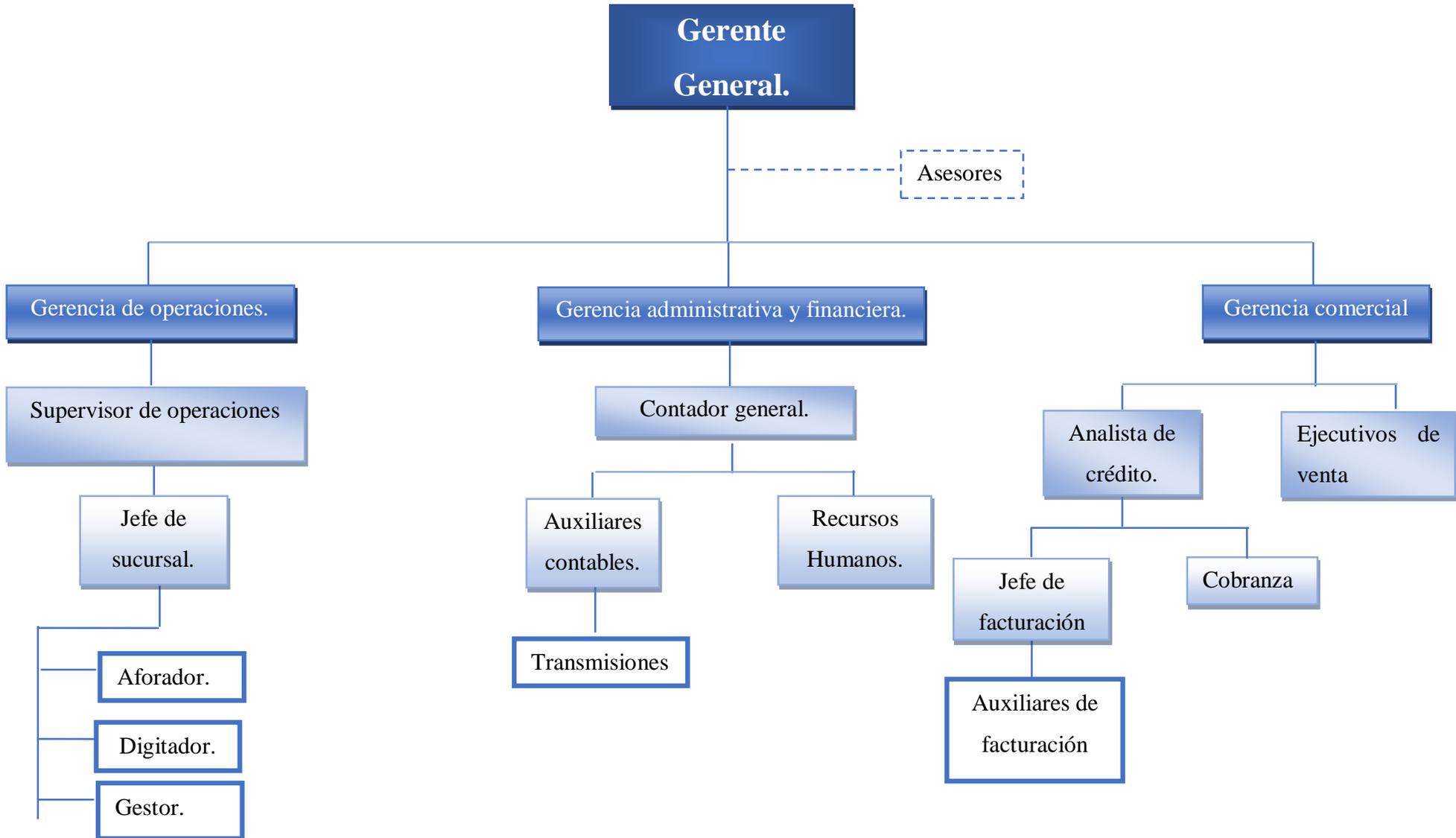
15.2 Mediano plazo

Implementar un sistema de gestión de calidad en la agencia para así garantizar la mejora continua en todos los procesos.

15.3 Corto plazo

Garantizar la satisfacción del cliente a través de la prestación de un servicio de calidad oportuno y seguro.

16. Organigrama



17. Estados financieros

Tabla 17.1

AGENCIA DE CARGA Y ADUANAS TECA, S.A.	
Estado de Resultados del 01/Dic/2017 al 31/Dic/2017	
EXPRESADO EN CORDOBAS	
INGRESOS ORDINARIOS	
SERVICIOS ADUANEROS	23,530,790.31
UTILIDAD BRUTA	23,530,790.31
GASTOS	
GASTOS DE OPERACION	
GASTOS DE VENTAS	4,099,463.15
GASTOS DE ADMINISTRACION	20,814,205.23
Total GASTOS DE OPERACION	24,913,668.38
PERDIDA OPERATIVA	(1,382,878.07)
OTROS EGRESOS	
GASTOS FINANCIEROS	1,596,527.24
OTROS EGRESOS	12,596.93
Total OTROS EGRESOS	1,609,124.17
OTROS INGRESOS	
INGRESOS FINANCIEROS	168,151.82
OTROS INGRESOS PERCIBIDOS	307,663.21
Total OTROS INGRESOS	475,815.03
Utilidad (o Pérdida)	-2,516,187.21

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17.2

AGENCIA DE CARGA Y ADUANAS TECA, S.A.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017			
EXPRESADO EN CORDOBAS			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	504,570.70	CUENTAS POR PAGAR	6,051,696.01
CUENTAS POR COBRAR	8,363,257.01	IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	447,941.82
PAGOS ANTICIPADOS	866,688.90	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	3,231,192.96
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9,734,516.61	OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	351,569.88
ACTIVO NO CORRIENTE		TOTAL PASIVO CORRIENTE	10,082,400.67
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1,912,956.38	TOTAL PASIVO	10,082,400.67
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,912,956.38	PATRIMONIO	
		CAPITAL SOCIAL	4,081,259.53
		Utilidad o Pérdida del Ejercicio	(2,516,187.21)
		TOTAL PATRIMONIO	1,565,072.32
Total ACTIVO	11,647,472.99	SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL	11,647,472.99

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17.3

AGENCIA DE CARGA Y ADUANAS TECA, S.A.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018			
EXPRESADO EN CORDOBAS			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo en Cajas y Banco	1775,668.50	Cuentas Por Pagar	11243,163.09
Cuentas Por Cobrar	7951,212.93	Impuestos y Retenciones Por Pagar	429,221.16
Pagos Anticipados	855,756.08	Gastos Acumulados Por Pagar	2995,457.38
Total Activo Corriente	10582,637.51	Obligaciones Por Pagar	1437,233.92
Activo No Corriente		Total Pasivo Corriente	16105,075.55
Propiedades, Planta y Equipo	5538,945.08	Total Pasivo	16105,075.55
Total Activo No Corriente	5538,945.08	Patrimonio	
		Capital Social	6597,446.74
		Utilidad o Pérdida del Ejercicio	-6580,939.70
		TOTAL PATRIMONIO	16,507.04
TOTAL ACTIVO	16121,582.59	SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL	16121,582.59

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17.4

AGENCIA DE CARGA Y ADUANAS TECA, S.A.	
Estado de Resultados del 01/Dic/2018 al 31/Dic/2018	
EXPRESADO EN CORDOBAS	
INGRESOS ORDINARIOS	
Servicios Aduaneros	21858,243.34
Utilidad Bruta	21858,243.34
GASTOS	
GASTOS DE OPERACIÓN	
Gastos de Ventas	4877,941.49
Gastos de Administración	22244,274.22
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	27122,215.71
PERDIDA OPERATIVA	-5263,972.37
OTROS EGRESOS	
Gastos Financieros	1673,520.15
Otros Egresos	51,828.89
TOTAL OTROS EGRESOS	1725,349.04
OTROS INGRESOS	
Ingresos Financieros	407,570.84
Otros Ingresos Percibidos	810.87
TOTAL OTROS INGRESOS	408,381.71
Utilidad (o Pérdida)	-6580,939.70

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17.5

AGENCIA DE ADUANAS Y CARGA TECA,S,A												
FLUJO DE EFECTIVO DE ENERO A DICIEMBRE 2018												
EXPRESADO EN DOLARES												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Total Factura Exenta	\$ 67,342.79	\$ 67,561.21	\$ 58,357.00	\$ 49,327.19	\$ 30,874.43	\$ 42,845.06	\$ 48,778.70	\$ 48,534.33	\$ 44,945.53	\$ 53,521.00	\$ 37,064.98	\$ 46,895.63
Total Factura Gravada	\$ 8,474.59	\$ 11,862.59	\$ 9,039.25	\$ 8,799.28	\$ 9,351.03	\$ 5,463.05	\$ 3,815.87	\$ 3,917.99	\$ 3,233.60	\$ 4,990.64	\$ 5,550.96	\$ 5,540.69
Total Nota Débito	\$ 113,383.42	\$ 108,639.73	\$ 101,292.92	\$ 95,091.87	\$ 95,464.07	\$ 82,475.69	\$ 93,567.59	\$ 85,712.87	\$ 87,016.78	\$ 121,827.56	\$ 100,996.84	\$ 98,568.97
TOTAL FACTURACION DEL MES	\$ 189,200.80	\$ 188,063.53	\$ 168,689.17	\$ 153,218.34	\$ 135,689.53	\$ 130,783.80	\$ 146,162.16	\$ 138,165.19	\$ 135,195.91	\$ 180,339.20	\$ 143,612.78	\$ 151,005.29
SALDO INICIAL EN BANCOS	\$ 10,802.57	\$ -21,635.50	\$ 3,155.88	\$ 64,068.69	\$ 59,200.99	\$ 65,202.27	\$ 65,274.38	\$ 54,380.96	\$ 56,204.97	\$ 31,448.59	\$ 21,743.25	\$ 39,204.53
Ingresos del mes												
Recuperación de Cartera	\$ 153,802.65	\$ 181,893.95	\$ 184,379.83	\$ 119,986.94	\$ 159,538.38	\$ 156,774.22	\$ 142,512.89	\$ 123,260.59	\$ 157,396.44	\$ 167,622.76	\$ 159,896.24	\$ 168,962.36
Anticipos de Clientes	\$ 54,984.69	\$ 25,572.21	\$ 38,671.42	\$ 40,102.51	\$ 148,533.47	\$ 38,785.99	\$ 14,747.99	\$ 41,315.94	\$ 34,426.09	\$ 29,103.05	\$ 15,116.94	\$ 26,579.63
Línea de Sobregiro	\$ 18,969.43	\$ 27,052.30	\$ 27,429.86	\$ 11,263.49	\$ 28,288.40	\$ 44,873.99	\$ 69,817.24	\$ 40,661.87	\$ 24,950.86	\$ 16,686.50	\$ 25,300.12	\$ 54,689.36
Línea Revolvente	\$ 35,996.13	\$ 51,588.24	\$ 56,364.72	\$ 96,761.32	\$ 42,439.29	\$ 35,387.80	\$ 37,612.14	\$ 56,794.02	\$ 39,073.21	\$ 32,451.99	\$ 41,500.74	\$ 48,689.43
Otros Ingresos	\$ 11,111.20	\$ 2,673.00	\$ 26,226.34	\$ 14,975.94	\$ 5,254.06	\$ 26,566.79	\$ 61,394.87	\$ 84,182.45	\$ 48,168.12	\$ 102,026.31	\$ 58,598.12	\$ 26,586.10
TOTAL INGRESOS	\$ 274,864.11	\$ 288,779.70	\$ 333,072.17	\$ 283,090.21	\$ 384,053.60	\$ 302,388.79	\$ 326,085.13	\$ 346,214.87	\$ 304,014.71	\$ 347,890.62	\$ 300,412.16	\$ 325,506.88
Egresos del mes												
Desembolso a cuenta de clientes	\$ 86,935.99	\$ 61,439.77	\$ 88,911.97	\$ 99,344.74	\$ 104,458.91	\$ 60,054.19	\$ 67,973.64	\$ 100,764.68	\$ 61,563.01	\$ 116,122.22	\$ 72,465.31	\$ 110,564.87
Pago de Anticipos	\$ 3,202.07	\$ 40,351.99	\$ 1,952.23	\$ 9,237.32	\$ 2,876.46	\$ 28,751.03	\$ 13,517.19	\$ 3,967.87	\$ 4,469.45	\$ -	\$ 15,869.74	\$ 24,653.89
Gastos operativos	\$ 31,688.89	\$ 56,248.78	\$ 23,128.47	\$ 12,608.98	\$ 11,222.37	\$ 13,734.33	\$ 20,073.84	\$ 12,936.32	\$ 15,609.81	\$ 19,742.65	\$ 23,689.45	\$ 29,856.41
Línea de Sobregiro	\$ 41,883.51	\$ 17,613.10	\$ 31,913.41	\$ 20,878.03	\$ 28,195.35	\$ 11,410.98	\$ 28,123.74	\$ 51,636.62	\$ 37,240.34	\$ 16,922.23	\$ 12,008.96	\$ 24,630.21
Línea Revolvente	\$ 46,928.58	\$ 45,693.67	\$ 34,084.91	\$ 62,620.22	\$ 59,349.59	\$ 2,241.13	\$ 53,066.47	\$ 44,348.20	\$ 42,715.18	\$ 56,641.51	\$ -	\$ 33,562.32
Otros Egresos	\$ 96,663.14	\$ 42,641.01	\$ 92,168.37	\$ 83,268.62	\$ 171,949.63	\$ 186,125.01	\$ 154,223.67	\$ 130,737.17	\$ 167,173.30	\$ 148,167.35	\$ 158,917.42	\$ 107,675.97
TOTAL EGRESOS	\$ 307,302.18	\$ 263,988.32	\$ 272,159.35	\$ 287,957.91	\$ 378,052.32	\$ 302,316.68	\$ 336,978.55	\$ 344,390.85	\$ 328,771.09	\$ 357,595.96	\$ 282,950.88	\$ 330,943.67
Saldo Final en Bancos	\$ -21,635.50	\$ 3,155.88	\$ 64,068.69	\$ 59,200.99	\$ 65,202.27	\$ 65,274.38	\$ 54,380.96	\$ 56,204.97	\$ 31,448.59	\$ 21,743.25	\$ 39,204.53	\$ 33,767.74

fuentes: Elaboración propia.

Análisis del flujo de efectivo

De acuerdo al análisis del flujo de efectivo, se diagnosticó el nivel de operatividad de la agencia aduanera TECA, S.A en base a dos líneas de tiempo; una antes de la crisis socio-económica y otra a partir de los sucesos en el mes de abril, reflejando una disminución del -9.17% en la demanda de los trámites.

Así como el nivel de recuperación de cartera que disminuyó en un 35% en el mes de abril con respecto al mes de marzo, esto conllevó a un aumento en la solicitud de pagarés a entidades financieras con el fin de obtener liquidez y seguir operando con regularidad a pesar de los altos intereses que conllevan estos.

18. Razones financieras

Razones de liquidez.

Liquidez corriente = Activos corrientes / Pasivos corrientes

Liquidez corriente = $10582637.51 / 16105,075.55 = 0.66$

La interpretación de este indicador nos hace referencia que por cada C\$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con C\$0.66 de respaldo en el activo corriente

Por lo que es insuficiente la liquidez, puesto que las exigibilidades a corto plazo, no podrían ser cubiertas por sus activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un periodo de tiempo igual o inferior, al de la madurez de las obligaciones corrientes

Capital de trabajo neto.

Capital de trabajo neto = Activos corrientes – Pasivos corriente

Capital de trabajo neto = $10582637.51 - 16105,075.55 = -5522438.04$

El capital de trabajo es el excedente de los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal de la Empresa en marcha

La interpretación de este resultado nos dice que en el caso que la agencia aduanera TECA, S.A deba cancelar sus obligaciones a corto plazo quedaría como resultado un déficit de -5522.438.

Razones de endeudamiento.

Índice de endeudamiento = Total de pasivos / Total de activos (pág.72)

Índice de endeudamiento = 16105,075.55 / 16121,582.59 =0.99

Lo anterior, se interpreta en el sentido que por cada córdoba C\$1.00 que la empresa tiene en el activo, debe la misma cantidad a sus acreedores

Este valor indica que la empresa ha financiado la totalidad de sus activos con deuda, por lo que la hace vulnerable ante terceros.

Razones de rentabilidad.

Margen de utilidad neta = Utilidad neta / Ventas netas

Margen de utilidad neta = -6580,939.70 / 21858,243.34 = -0.30

Debido a que el periodo operacional genero perdida, la ley tributaria manifiesta en estos escenarios el no pago de impuestos, aun así, al realizar la suma de otros ingresos y resta de egresos financieros, conlleva a aumentar la perdida a -30% de las ventas netas

Rendimiento sobre activos (ROA)

ROA = Utilidad neta / Activos totales

ROA = -6580,939.70 / 16121,582.59 =0.41

En TECA, S.A por cada córdoba C\$1.00 invertido en activo total genero una pérdida de C\$0.41 centavos

Rendimiento sobre patrimonio (ROE)

ROE= Utilidad neta / Capital social

ROE= -6580,939.70 / 6597,446.74 = 0.99

Esto refleja que el dueño de la agencia TECA, S.A obtuvieron una perdida en base a su inversión del 100%

19. Análisis vertical y horizontal

Tabla 19.1

ACTIVO	2017	2018	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
			VARIACION	%	2017	2018
ACTIVO CORRIENTE						
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	504,570.70	1775,668.50	1271,097.80	251.92%	4.33%	11.01%
CUENTAS POR COBRAR	8363,257.01	7951,212.93	-412,044.08	-4.93%	71.80%	49.32%
PAGOS ANTICIPADOS	866,688.90	855,756.08	-10,932.82	-1.26%	7.44%	5.31%
Total ACTIVO CORRIENTE	9734516.61	10582,637.51	848,120.90	8.71%	83.58%	65.64%
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1912,956.38	5538,945.08	3625,988.70	190%	16.42%	34.36%
Total ACTIVO NO CORRIENTE	1912956.38	5538,945.08	3625,988.70	190%	16.42%	34.36%
TOTAL ACTIVO	11647472.99	16121,582.59	4474,109.60	38%	100%	100.00%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
CUENTAS POR PAGAR	6051,696.01	11243,163.09	5191,467.08	86%	60.02%	69.81%
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	447,941.82	429,221.16	-18,720.66	-4%	4.44%	2.67%
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	3231,192.96	2995,457.38	-235,735.58	-7%	32.05%	18.60%
OBLIGACIONES POR PAGAR	351,569.88	1437,233.92	1085,664.04	309%	3.49%	8.92%
Total PASIVO CORRIENTE	10082400.67	16105,075.55	6022,674.88	60%	100%	100.00%
Total PASIVO	10082400.67	16105,075.55	6022,674.88	60%	100%	100.00%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	4170867.87	6597,446.74	2426,578.87	58%	252.06%	39967.47%
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	-2516187.21	-6580,939.70	-4064,752.49	162%	-152.06%	-39867.47%
TOTAL PATRIMONIO	1654680.66	16,507.04	-1638,173.62	-99%	100%	100.00%

Tabla 19.2

	2017	2018	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
			VARIACION	%	2017	2018
INGRESOS ORDINARIOS					100.00%	100.00%
SERVICIOS ADUANEROS	23530,790.31	21858,243.34	-1672,546.97	-7%	100%	100.00%
UTILIDAD BRUTA	23530,790.31	21858,243.34	-1672,546.97	-7%		
GASTOS						
GASTOS DE OPERACIÓN					17.422%	22.316%
GASTOS DE VENTAS	4099,463.15	4877,941.49	778,478.34	19%	88.455%	101.77%
GASTOS DE ADMINISTRACION	20814,205.23	22244,274.22	1430,068.99	7%	105.877%	124.08%
Total GASTOS DE OPERACION	24913,668.38	27122,215.71	2208,547.33	9%	-5.877%	-24.08%
PERDIDA OPERATIVA	(1382,878.07)	-5263,972.37	-3881,094.30	281%		
OTROS EGRESOS					6.78%	7.66%
GASTOS FINANCIEROS	1596,527.24	1673,520.15	76,992.91	5%	0.05%	0.24%
OTROS EGRESOS	12,596.93	51,828.89	39,231.96	311%	6.84%	7.89%
Total OTROS EGRESOS	1609,124.17	1725,349.04	116,224.87	7%		
OTROS INGRESOS					0.71%	1.86%
INGRESOS FINANCIEROS	168,151.82	407,570.84	239,419.02	142%	1.31%	0.00%
OTROS INGRESOS PERCIBIDOS	307,663.21	810.87	-306,852.34	-100%	2.02%	1.87%
Total OTROS INGRESOS	475,815.03	408,381.71	-67,433.32	-14%	-10.69%	-30.11%
Utilidad (o Pérdida)	-2516,187.21	-6580,939.70	-4064,752.49	162%		

Fuente: elaboración propia.

Análisis Horizontal del estado de situación financiera

Los recursos monetarios tanto en caja como en las cuentas bancarias de la agencia aduanera TECA, S.A en el 2018 tiene un incremento considerable en comparación al 2017, esto debido a la aportación de la gerente general (única socia) con el fin de subsanar las pérdidas generadas en las operaciones del año anterior.

Por otro lado, esta cifra es explicable gracias al aumento de las cuentas y obligaciones por pagar en un 86% y 309% respectivamente, afectadas de manera significativa debido al financiamiento que el banco ha otorgado, generando así gastos financieros altos a lo estimado, dado que son obligaciones a corto plazo.

Las cuentas por cobrar tienen una disminución de un -4.93% esto se explica a que los ingresos en el estado de resultados sufrieron una merma del -7%, muchos clientes cerraron operaciones con la agencia.

Los activos no corrientes o propiedad, planta y equipo, tienen un aumento excesivo hasta de un 190%, la empresa invirtió a través de su financiamiento en este rubro, con el fin de generar más adelante ingresos extraordinarios o ingresos fuera de su actividad económica.

Los gastos acumulados por pagar tuvieron una disminución de hasta un -7%, puesto que la empresa se vio obligada a otorgar al personal vacaciones descansadas por bajos los niveles de operación, con el fin de no generar el gasto ocasionado por las prestaciones sociales del que está obligado a pagar como empleador.

Los bajos niveles en la demanda de los tramites y la deficiencia en los procesos internos de la agencia TECA, S.A, conllevo a una mayor pérdida del ejercicio en comparación al año 2017.

Análisis Horizontal del estado de resultado

Los ingresos por las ventas de servicios aduaneros reflejaron una disminución por la baja en la demanda de los trámites por parte de los clientes, situación provocada por la crisis socioeconómica.

A pesar de que hubo una considerable disminución en el rubro de las vacaciones (prestación social) de la fuerza laboral, puesto que se otorgaron descansadas; los gastos de venta y administración tuvieron un aumento significativo de hasta un 19% y 7% respectivamente, por los viáticos de alimentación y transporte debido a que parte del personal tenía que trasladarse al lugar de trabajo y se encontraban con obstaculizaciones en las principales vías del país (tranques).

Los gastos y egresos financieros tienen un aumento de un 5% y 311% respectivamente, esto a como antes se había hecho mención, se debe a los financiamientos dados a corto plazo que generan mayor tasa de interés efectiva.

20. Matriz FODA

Tabla 20.1

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa con larga trayectoria en el mercado. 2. Realiza trámites por vía aérea, marítima y terrestre. 3. Atención telefónica al cliente 24/7. 4. Cobertura en territorio nacional. 5. Seguimiento y control de la mercancía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transporte limitado para realizar las entregas de las mercancías. 2. Sistema contable y comercial obsoleto. 3. Incumplimiento en las entregas de informes. 4. Falta del departamento de Marketing. 5. Colaboradores con sobrecargo de funciones.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tratados de libre comercio. 2. Ofertas en equipos de rodamiento y oficina. 3. Financiamiento de capital. 4. Ubicación en zona estratégica. 5. Incentivos fiscales para la inversión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la competencia en el mercado aduanal. 2. Aumento en los impuestos aduanales. 3. Disminución de la inversión extranjera. 4. Restricción en los préstamos de las entidades financieras. 5. Obstaculización en la movilización de las mercancías por las diferentes entradas del país.

Fuente: Elaboración propia.

20.1 Análisis FODA

20.1.1 Fortalezas.

La empresa TECA, S.A. gracias a su trayectoria de 28 años en el mercado de logística aduanal, ha logrado posicionarse como una de las agencias expertas en el manejo de diversos trámites de mercancía por los distintos medios de entrada (terrestre, marítima y aérea); garantizando la entrega oportuna en los almacenes de los clientes, por medio de los mecanismos de control con los que cuenta e implementa la agencia aduanera.

20.1.2 Debilidades.

En la actualidad, la agencia no realiza la publicidad adecuada de los servicios con que cuenta puesto a que no cuenta con un departamento de marketing que se encargue de ello, además presenta en sus operaciones deficiencia al momento de que se requiera una entrega de mercancía sin realizar previo aviso del servicio, esto debido a la limitante de la flota vehicular. Asimismo, el incumplimiento en la entrega de documentación que requiere el cliente por causa de la desactualización de los sistemas tanto contables como comerciales aunado de una sobrecarga de funciones en los trabajadores.

20.1.3 Oportunidades.

El dinamismo de las importaciones y exportaciones se ve beneficiado con la implementación de los Tratado de Libre Comercio (TLC) con países de la región y los de otro continente, generando una mayor demanda de trámites aduanales a la agencia TECA, S.A. Por otro lado, la inyección de capital beneficiaría en gran manera a sobrellevar las debilidades de la flota vehicular y obtener una ubicación en una zona estratégica que pueda atraer mayor número de clientes.

20.1.4 Amenazas.

El mercado aduanal está integrado por una competencia en continua actualización en la materia. Por otro lado, el escenario económico en el que está inmerso el país ha generado afectaciones para el inversionista local y extranjero por la disminución de los préstamos otorgados por las entidades financieras, así como las reformas de las tarifas en los impuestos aduanales.

21. Matriz MCPE

Matriz MCPE.			ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.							
Factores Externos	FACTORES CLAVES	Importancia Ponderacion	Integración de nuevos accionistas.		Afilación con entidades financieras.		Programa Financiero.		Fusión con empresas de interés común.	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
			Oportunidades (Entre 5 y 10 Factores)							
Tratados de Libre Comercio	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45	
Ofertas en equipo de rodamiento y oficina	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	
Financiamiento de capital	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	
Ubicación en zona estratégica	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	
Incentivos fiscales para la inversión	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	
Amenaza (Entre 5 y 10 Factores)										
Crecimiento de la competencia en el mercado aduanal	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	
Aumento en los impuestos aduanales	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	
Disminución de la inversion extranjera	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	
Restricción en los préstamos de las entidades financieras	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6	
Obstaculización en la movilización de la mercancía	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
Total	1.00		3.5		3.4		3.8		3.55	
Fortaleza (Entre 5 y 10 Factores)										
Larga trayectoria en el mercado	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	
Trámites por vías aéreas, marítimas y terrestre	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	
Atención telefónica al cliente 24/7	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
Cobertura en territorio Nacional	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	
Seguimiento y control de la mercancía	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	
Debilidades (Entre 5 y 10 Factores)										
Transporte limitado para realizar las entregas	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45	
Sistema contable y comercial obsoleto	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6	
Incumplimiento en las entregas de informes	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	
Falta del departamento de Marketing	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
Colaboradores con sobrecargo de funciones	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	
Total	1.00		3.4		3.15		3.55		3.45	
Suma del puntaje total del grado de atraccion:				6.9		6.55		7.35		7

Tabla 21.1

Fuente: elaboración propia.

NOTA	
PONDERACION DE PUNTUACION	
Sin Atractivo	1
Algo Atractivo	2
Mas o menos Atractivo	3
Muy Atractivo	4

La Matriz MCPE esta conformadas por una selección de alternativas que, en relación a los aspectos internos y externos de TECA, S.A se les pondero una determinada puntuación

Entre ellas están:

a) Integración de nuevos socios: Esta alternativa conllevaría una inyección de capital de terceras personas con el fin de distribuir la obtención de utilidades equitativamente a la inversión dada.

b) Afiliación con entidades financiera: Consiste en establecer contratos de financiamiento a corto y a largo plazo no obstante se pagaría con cuotas de intereses altos sobre la deuda.

c) Programa financiero: Esta alternativa consiste en la reducción gastos administrativos y costos operativos mediante mecanismos que conlleve a la eficiencia en el manejo de los recursos materiales y humano en cada departamento de la organización.

d) Función de empresa de interés común: consiste en la unión de una organización similar al giro comercial de la agencia aduanera Teca S.A., consistirá en la incorporación de nuevo servicio, no obstante, compartirán los riesgos que se presente en el mercado además de tener participación compartidas en las decisiones gerenciales de la empresa.

Por tales motivos expuesto anteriormente se determinó que la alternativa más viable tomando en cuenta el escenario actual de la agencia aduanera TECA, S.A es la del programa financiero, puesto que lograría la eficiencia en los controles internos y distribución de los recursos a corto y largo plazo conllevando a mantener niveles óptimos en las operaciones.

22. Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación con los proveedores.

TECA por ser una empresa de servicios, no cuenta con inventario de materia prima; no obstante, se emplean grandes cantidades de material de oficina que son fundamentales para la operatividad continua de la agencia. Por lo tanto, posee alianzas estratégicas con distintos proveedores tales como Fundación Politécnico La Salle, aunado la exigencia a estos de ciertos estándares de calidad y confiabilidad en los tiempos de entrega.

Poder de negociación con los compradores.

El principal enfoque de la agencia, son aquellas empresas con giro comercial internacional, estas tienen poder de negociación debido a que basan el precio en un punto medio tomando en cuenta el tipo de trámite y gestiones que se realizarán. Algunos están dispuestos a pagar más que otros según la experiencia de las agencias aduanera y los servicios que ofrecen.

Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Existe una variedad de factores que hace difícil entrar en el sector aduanero, uno de ellos es la expectativa y la confianza de los clientes en cuanto al manejo, entrega en tiempo y forma de toda la mercadería de acuerdo a la trayectoria de las agencias.

Amenaza de servicios sustitutos.

Una considerable cantidad de clientes actualmente optan por el contrabando que consiste en la compra y venta de mercancías evadiendo impuestos, esto se ha incrementado debido a las reformas tributarias que han elevado los costos de cada empresa. Para protegerse de esto la agencia TECA, S.A opta por ampliar la gama de servicios que ofrece tales como consolidados en puertos y fronteras, cortes de guía por la aduana central aérea a precios accesibles.

Rivalidad entre competidores.

La competencia es cada vez más amplia en el mercado aduanal, con agencias de gran trayectoria (con más de 30 años) y prestigio tales como: Avasa, Alpessa, Grh Logistics. Lo que conlleva a que los clientes tengan una amplia variedad de elección.

23. Estrategia general

Elaboración de un programa financiero que permita la reducción de costos y mejor manejo de los recursos materiales, humanos y monetarios.

23.1 Estrategias por cada departamento

Gerencia de operaciones.

Recapitalización de los activos fijos y atención al cliente con el fin de garantizar un flujo de procesos óptimos de acuerdo a la demanda de los trámites.

Tácticas:

- a) Cierre de sucursales con menor demanda de trámites.
- b) Retención de la mercadería de los clientes por falta de pago.
- c) Realizar visitas a los clientes actuales y prospectos.
- d) Compra de GPS para control del equipo de rodamiento.
- e) Disminución de porcentaje de comisión a la fuerza de ventas.

Gerencia administrativa, financiera.

Maximización en los recursos materiales y financieros para una reducción de gastos.

Tácticas:

- a) Cambio de estatus laboral.
- b) Suspensión de viáticos y horas extras.
- c) Control de materiales de oficina.
- d) Adquisición de software contable y comercial para mayor eficiencia en el uso de los recursos.
- e) Diagnóstico del rendimiento financiero mensualmente.

Gerencia comercial.

Creación de mecanismos para un mayor control en el cumplimiento de los pagos de parte de los clientes y lograr una eficiente recuperación de cartera.

Tácticas:

- a) Establecer periodos de abonos a la deuda de parte de los clientes.
- b) Aplicación de recargos con mora a las cuentas incobrables.
- c) Brindar informes de la recuperación con cortes semanales.
- d) Actualizar mensualmente la cartera de clientes.
- e) Incorporación de acciones legales (juicios) por incumplimiento de pago.

24. Proyecciones de liquidez

Plan de contingencia en las proyecciones de flujo de efectivo					
	Cuentas	Promedio de Enero a Junio	Propuesta de la ponderacion en porcentajes	Aumento / Disminucion	
	primer semestre				
SALDO INICIAL EN BANCOS		\$30,132.48			
Ingresos del mes					
Recuperación de Cartera		\$159,396.00	10.00%	\$15,939.60	Aumento
Anticipos de Clientes		\$57,775.05	20.00%	\$11,555.01	Aumento
Linea de Sobregiro		\$26,312.91	5.00%	\$1,315.65	Disminuyo
Linea Revolvente		\$53,089.58	0.00%	\$0.00	Se mantuvo
Otros Ingresos		\$14,467.89	30.00%	\$ 4,340.37	Aumento
TOTAL INGRESOS		\$311,041.43			
Egresos del mes					
Desembolso a cuenta de clientes		\$83,524.26	20.00%	\$ 16,704.85	Disminuyo
Pago de Anticipos		\$14,395.18	5.00%	\$ 719.76	Disminuyo
Gastos operativos		\$24,771.97	10.00%	\$ 2,477.20	Disminuyo
Linea de Sobregiro		\$25,315.73	5.00%	\$ 1,265.79	Aumentario
Linea Revolvente		\$41,819.68	0.00%	\$ -	Se mantuvo
Otros Egresos		\$112,135.96	15.00%	\$ 16,820.39	Aumento
TOTAL EGRESOS		\$301,962.79			
Saldo Final en Bancos	\$ 39,211.12				

Tabla 24.1

Plan de contingencia en las proyecciones de flujo de efectivo						
Segundo semestre	Cuentas	Promedio de Julio a Diciembre	Propuesta de la ponderacion en porcentajes	Aumento / Disminucion		
	SALDO INICIAL EN BANCOS	\$44,709.45				
	Ingresos del mes					
	Recuperación de Cartera	\$153,275.21	20.00%	\$30,655.04	Aumento	
	Anticipos de Clientes	\$26,881.61	25.00%	\$6,720.40	Aumento	
	Línea de Sobregiro	\$38,684.32	10.00%	\$3,868.43	Aumento	
	Línea Revolvente	\$42,686.92	0.00%	\$0.00	se mantuvo	
	Otros Ingresos	\$63,492.66	10.00%	\$6,349.27	Aumento	
	TOTAL INGRESOS	\$325,020.73				
	Egresos del mes					
	Desembolso a cuenta de clientes	\$88,242.29	25.00%	\$22,060.57	disminuyo	
	Pago de Anticipos	\$10,413.02	10.00%	\$1,041.30	disminuyo	
	Gastos operativos	\$20,318.08	15.00%	\$3,047.71	disminuyo	
	Línea de Sobregiro	\$28,427.02	10.00%	\$2,842.70	Aumento	
	Línea Revolvente	\$38,388.95	0.00%	\$0.00	Se mantuvo	
	Otros Egresos	\$144,482.48	5.00%	\$7,224.12	Aumento	
	TOTAL EGRESOS	\$330,271.83				
	Saldo Final en Bancos	\$ 39,458.34				

Tabla 24.2

Fuente: elaboración propia.

Análisis de las proyecciones del flujo de efectivo

Las medidas sugeridas a la agencia aduanera TECA, S.A tienen como principal enfoque a corto y mediano plazo una recuperación de cartera eficiente mediante la implementación de mecanismo de crédito que conlleven al cumplimiento en los pagos de parte de los clientes y de manera sostenible, además de una reducción en los gastos de operación al tomar medidas con la fuerza laboral en relación al cambio en su estatus laboral y de esta manera disminuir el desembolso con respecto a las prestaciones sociales (vacaciones, aguinaldo, indemnización) aunado de conseguir un punto de equilibrio en los préstamos solicitados a las entidades financieras y los ingresos dados por el giro comercial de la organización que evite la inseguridad de perder los derechos ante terceros.

Se realizó un promedio semestral de las cuentas que conforman el estado de flujo de efectivo, así como el planteamiento de proyecciones en este mismo periodo de tiempo con el fin de evaluar los resultados parciales derivados de la aplicación de las medidas sugeridas, tomando como referencia el histórico en cuanto a los niveles de liquidez y de esta manera lograr determinar los porcentajes de aumento o disminución según el tipo de cuenta.

Ingresos.

a) Cartera de clientes se le otorgó una ponderación en aumento del 10% en el primer semestre y 20% en el segundo semestre, puesto que es de vital importancia que el porcentaje de los clientes morosos disminuya mediante el pago de las facturas vencidas, para ello se introducirán políticas de crédito que conlleven a una recuperación eficiente.

b) TECA, S.A al inicio de la crisis socio-económica comunicó a los clientes que ellos pagaran totalmente los gastos que incurrieran sus respectivos trámites aduanales, esto conllevaría aumentar la cuenta de anticipo de clientes en un 20% en el primer semestre y 25% para el segundo, por lo cual es una manera de que la organización pueda jinetear los fondos (usar dinero ajeno).

c) Los ingresos por el financiamiento otorgado de las instituciones financieras tanto en la línea de sobregiro como revolvente (pagares) se proyectó un leve aumento del 5% en el primer semestre y un 10% para el segundo, se da por dos motivos:

- La restricción de los bancos con el pasar del tiempo en la otorgación completa de los préstamos solicitados;

- La visión de la agencia de no depender su liquidez total del financiamiento para no tener la inseguridad de perder derechos ante terceros.

d) Se verá aumentada la cuenta de otros ingresos en un 30% en el primer semestre y en el segundo semestre 10%, esto debido a que la empresa utilizará el equipo rodante para generar otras entradas de efectivo por medio de fletes.

Egresos.

a) Se disminuirá un 20% en el primer semestre y en el segundo semestre un 25% la cuenta de desembolso a cuenta de cliente, debido a que la agencia aduanera a partir de inicios de la crisis socio-económica para mantener niveles de liquidez óptimos comunico que los pagos de impuestos en los que incurran los tramites de importación, así como de exportación serian asumidos por los clientes, de manera que sean estos los que realicen los pagos.

b) En los pagos anticipados se disminuirá un 5% y en el segundo semestre un 10% por el cual la empresa pagara todos aquellos servicios en el momento que se estarán efectuando, no obstante, en los seguros de vehículos y contra incendio se pagaran normalmente según establecido en los contratos.

c) En los gastos operativos se disminuirá un 10% y en el segundo semestre hasta un 15% por las medidas respecto a la fuerza laboral, tales como:

- Restricciones en el otorgamiento de los viáticos de alimentación y transporte;

- Disminución del porcentaje de comisiones que tiene la fuerza de ventas

- Así como el cambio en su estatus laboral y de esta manera disminuir la acumulación de las prestaciones sociales (vacaciones, aguinaldo, indemnización)

d) La línea de sobre giro se disminuirá un 5% y en el segundo semestre un 10% por el cual la empresa no estará disponiendo de financiamiento a las instituciones financieras debido a que, con la implementación de las estrategias presentadas en el plan de contingencia, disminuirán las solicitudes de préstamos a los bancos y entidades financieras.

e) La línea revolvente de la agencia aduanera se mantendrá en los dos semestres con el propósito de mantener capacidad de pago, en las obligaciones a corto plazo con terceros

f) La cuenta otros egresos se aumentó un 15% en el primer semestre y en el segundo semestre un 5% por los intereses que se generan de los préstamos a entidades financieras

25. Programa de actividades de reducción de costos

Medida	Periodo Aplicación	Responsable	Indicador
Disminución de porcentaje de comisión a la fuerza de ventas	Enero 2019 – Indefinido	Contador General	Reporte de pago en concepto de comisiones al momento de la cancelación de la venta
Fondo caja chica en sucursales	Enero 2019 – Indefinido	Responsable de sucursal	Rendición de cuenta con cortes semanales
Cierre de sucursales con menor demanda de trámites.	Primer Semestre 2019 - Indefinido	Gerente de operaciones	Traslado de equipo y atención del personal en otra sucursal
Compra de GPS a equipo de rodamiento	ene-19	Supervisor de operaciones	Localización exacta y medición del combustible
Realizar visitas a los clientes actuales y prospectos.	Enero 2019 - Indefinido	Gerente de operaciones	Boleta de evaluación respecto a la atención de la fuerza laboral y enviada al cliente
Cambio de estatus laboral	Primer Semestre 2019 – Indefinido	Jefe de Recursos Humanos	Reporte de acumulación de prestaciones sociales
Disminución de viáticos y horas extras, a menos que el cliente lo requiera y solicite	Enero 2019 - Indefinido	Jefe de Recursos Humanos	Reporte consolidado semanal de las horas extras detalladas por cada colaborador
Vacaciones descansadas.	Primer Semestre 2019	Jefe de Recursos Humanos	Reporte de acumulación de prestaciones sociales
Adquisición de software contable y comercial	Primer Semestre 2019 – indefinido	Contador General	Informe respecto al manejo de materiales de oficina (papelería, tinta)
Establecimiento de periodos en los abonos a la deuda de parte de los clientes.	Enero 2019 - Indefinido	Analista de crédito	Tiempo de los abonos de parte de los clientes
Aplicación de recargos con mora a las cuentas incobrables	Enero 2019 - Indefinido	Analista de crédito	Recargo por mora predeterminado en sistema comercial
Brindar informes de la recuperación con cortes semanales.	Enero 2019 - Indefinido	Analista de crédito	Informes
Disminución de en las solicitudes de préstamos a las entidades financieras	Enero 2019 - Indefinido	Contador General	Verificación de los niveles de endeudamiento

26. Conclusiones

Como resultado de la investigación presentada, los efectos de la crisis socio-económica a partir del año 2018, han afectado a todas las organizaciones de distintos sectores del país, evitar una crisis es imposible, pero no quiere decir que no se pueda reducir su impacto, y deben tomar medidas para mantener sus niveles de operatividad y rentabilidad.

En base a los datos obtenidos y analizados producto de las encuestas y entrevistas realizadas aunado de la implementación de herramientas de análisis tales como el FODA, las fuerzas de Porter, la matriz MCPE se logró determinar los lineamientos con los que ha operado la agencia aduanera TECA, S.A antes y posteriormente a la crisis socio-económica que atraviesa el país. Además de un diagnóstico mediante la aplicación de instrumentos financieros que refleja la considerable disminución en los niveles de operatividad y liquidez en la organización para el periodo finalizado 2018 provocado por el bajo dinamismo del comercio y de los deficientes controles internos en cada departamento de la empresa, así como en relación con los clientes externos.

El mayor problema que se detectó es que no cuentan con una planeación establecida por periodos que indique las acciones a seguir en caso de situaciones no previsibles y esto genera procedimientos informales que no permiten el desarrollo óptimo de las actividades.

Por tales motivos es preciso proponer un plan de contingencia con el fin de mitigar los efectos de la situación actual del país, que está integrado por un programa de costos para el uso eficiente de los recursos aunado de nuevos mecanismos de control.

27. Recomendaciones

Las empresas que conforman el sector de aduana requieren de actualizaciones constantes por los cambios instaurados por la Dirección General de Aduanas (DGA) ya sea en las tasas de impuestos o en los procesos del manejo de los recursos.

Por lo cual recomendamos lo siguiente:

Integrar a toda la fuerza laboral y clientes sobre las nuevas decisiones administrativas y operacionales dentro de la agencia.

La implementación de políticas del departamento de cobranza con el fin de disponer de medidas que garanticen una recuperación de cartera en tiempo y forma de cada uno de los clientes.

Disponer de un flujo de caja en cada sucursal con el fin de cubrir los gastos de oficina tales como papelería y que esté sujeto a rendición de cuentas con cortes semanales.

Utilización de medios de comunicación tales como redes sociales, ferias empresariales con el fin de dar a conocer los diferentes servicios con los que cuenta la agencia.

28. Bibliografía

- Alan. (6 de junio de 2016). Credilikeme. Recuperado el 20 de febrero de 2019, de <https://credilike.me/blog/factores-internos-y-externos-de-una-empresa/>
- Antivar, A. (23 de febrero de 2017). Prezi.com. Recuperado el 8 de Junio de 2019, de https://prezi.com/n_1zkvj5leu-/matriz-cuantitativa-de-la-planeacion-estrategica-mcpe/
- Blanchard Olivier, Amighini Alessia y Francesco Giavazzi (2012) Macroeconomía, Editorial Pearson Educacion, s.a
- Case Karl E. y Fair Ray C. Principios de macroeconomía, Cuarta Edición.
- Chávez R. Marvin, (2016), análisis de la estrategia comercial, tesis para optar al título de grado académico de master en administración de negocios con énfasis en mercado.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), (2015), Normas NIFF para las PYMES, London, United Kingdom.
- Domínguez, N. (11 de octubre de 2018). studocu. Recuperado el 1 de junio de 2019, de <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-argentina-de-la-empresa/direccion-estrategica/resumenes/direccion-estrategica/2924688/view>
- Elizalde Ángeles Elsa Norma (2012) Macroeconomía
- Espinoza, R. (2013). La matriz del Análisis DAFO (Foda). <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Montevideo (2003) Economía para no economistas, 2da Edición, Editorial Red Tercer Milenio s.c.
- Fred, D. (2003). Concepto de administración estratégica (Vol. Noveno). (E. Duarte, Ed., & M. Sánchez, Trad.) Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 8 de Junio de 2019
- Gitman L. y Zutter, C. (2012), Principios de Administración Financiera. México, editorial Pearson.

- Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R. (2009). Administración Estratégica. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Hitt, Michael A.; Irelan, R. Duane y Hoskisson, Robert E. (2008). Administración y competitividad estratégica. México, D.F. Cengage learning.
- Jadue, D. (2019). Planificación y Gestión empresarial. Santiago, Chile. Recuperado el 20 de febrero de 2019, de <https://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/>
- José De Gregorio (2007) Macroeconomía Teoría y Políticas, Editorial Pearson-Educación, 1ra. Edición.
- Koziwoski Z. Zbiyniew (2006), finanzas internacionales, México, D.F. Tercera edición, McGraw- Hill/Education.
- Lawrence J. Gitman, y Zutter, Chad J. (2012), principios de administración financiera, México, Editorial Pearson Educación, Décimo segunda edición.
- Leal, I. G. (2 de junio de 2017). Caltic Consultores Administrador. Recuperado el 2019 de febrero de 20, de <https://www.calticconsultores.com.mx/estrategia-y-gestion/6-ventajas-la-planificacion-estrategica/>
- Ley de concertación tributaria, (2013)
- Miranda, Y. A. (28 de JULIO de 2010). diebored. Recuperado el 2019 de febrero de 20, de <http://diebored.blogspot.com/2010/07/ventajas-y-desventajas-de-la-planeacion.html>
- Perez, A. B. (23 de Marzo de 2016). Enciclopedia financiera. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estrategia-defensiva.html>
- Prieto, C. (2010). Análisis financiero. Colombia: Fundación para la Educación Superior San Mateo.
- Renata, M. (2013). Ventajas. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>

- Requielmes, M. (5 de agosto de 2015). Web y Empresa. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <https://www.webyempresas.com/estrategia-de-desinversion-y-liquidacion/>
- Ríos, D. G. (1 de noviembre de 2017). bandalayasociados. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de <http://bandalayasociados.com.mx/joint-venture-contrato-riesgo-compartido/>
- Romero, A. F. (2004). DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES (Vol. primer volumen). MADRID, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A. Recuperado el 20 de febrero de 2019
- Santos, C. d. (22 de agosto de 2018). lecasabe. Recuperado el 20 de abril de 2019, de <http://lecasabe.com/plan-de-contingencia/>
- Tarifa, C. (27 de febrero de 2012). mailxmail.com. Recuperado el 29 de Abril de 2019, de http://www.mailxmail.com/estrategia-defensiva-empresarial-porque-aplicarla-ventajas_h
- Trujillo, R. R. (2000). Planificación estratégica. Peru. Recuperado el 15 de marzo de 2019.

29. Anexos

Anexo 1. Entrevista al Gerente General de la empresa.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNAN – MANAGUA.

Reciento Universitario Rubén Darío.

Facultad de Ciencias Económicas.

Departamento de Administración de Empresas.

El propósito de realizar esta entrevista es para obtener información que contribuya a la elaboración de un plan de contingencia para mitigar los efectos de la crisis socio-económica en la agencia aduanera TECA, S.A. dicha información recolectada será de uso exclusivamente académico.

Datos Generales.

Cargo: _____

Fecha: _____

1. ¿De qué manera ha afectado la crisis nacional a la agencia aduanera Teca S.A.?

2. ¿Cuáles son los problemas que origino la crisis nacional a la agencia aduanera Teca S.A.?

3. ¿Qué modificaciones se han hecho con los clientes?

4. ¿Los fondos operativos han variado conforme a otros años?

5. ¿Cómo ha sido el comportamiento de los competidores a partir del inicio de la crisis socio-económica?

6. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento con las que cuenta la agencia?

7. ¿Qué tipo de problemas económicos han afectado la operatividad a lo largo de su trayectoria?

Anexo 2. Encuesta realizada a todas las áreas.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

UNAN – MANAGUA.

Recinto Universitario Rubén Darío.

Facultad de Ciencias Económicas.

Departamento de Administración de Empresas.

Encuesta a trabajadores.

Estimados colaboradores solicitamos su apoyo para responder la presente encuesta con el objetivo primordial de obtener información valiosa sobre la situación actual de la agencia aduanera TECA, S.A. así como las directrices que la conforman. La información que usted nos proporciones será de gran relevancia para la realización de dicho trabajo investigativo y su uso será exclusivamente académico. se le solicita ser objetivo (a) en su respuesta.

Orientación: Marque con una X una de las opciones que usted considere necesario.

I. Datos generales

Sexo: _____

Edad: _____

Cargo: _____

Fuente: Todas las áreas

¿Existe un plan de contingencia?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Desconozco

¿Actualmente presenta problemas el sistema de planificación

- 1. Si
- 2. No

¿Cuáles son los problemas actuales del sistema actual de planificación?

- 1. Toma decisión centralizada
- 2. Falta de iniciativa
- 3. Otros _____

¿Ha tenido sobre carga de funciones en su puesto de trabajo?

- 1. Si
- 2. No

¿Cree necesario la elaboración e implementación de un plan de contingencia para mitigar los efectos de la crisis socio económica en la agencia?

1. Sí
2. No

¿Cómo categoriza la comunicación y coordinación de los planes entre los departamentos?

1. Buena
2. Regular
3. Mala

¿Está dispuesto aceptar cambios en el modo de operar en la organización?

1. Sí
2. No

¿TECA, S.A. proporciona el equipamiento necesario para desempeñarse en su cargo?

1. Sí
2. No

¿El flujo de la documentación es?

1. Optimo
2. Regular
3. Deficiente

¿Cuenta con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa de acuerdo a su departamento?

1. Sí

2. No

¿Sus ideas y opiniones logran ser aceptados para mejorar la forma de trabajo?

1. Sí

2. No

Anexo 3. Encuesta realizada al analista de crédito.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

UNAN – MANAGUA.

Recinto Universitario Rubén Darío.

Facultad de Ciencias Económicas.

Departamento de administración de empresas.

Encuesta a trabajadores.

Estimados colaboradores solicitamos su apoyo para responder la presente encuesta con el objetivo primordial de obtener información valiosa sobre la situación actual de la agencia aduanera TECA, S.A. así como las directrices que la conforman. La información que usted nos proporciones será de gran relevancia para la realización de dicho trabajo investigativo y su uso será exclusivamente académico. se le solicita ser objetivo (a) en su respuesta.

Orientación: Marque con una X una de las opciones que usted considere necesario.

I. Datos generales

Sexo: _____

Edad: _____

Fuente: Analista de crédito

¿La cartera de clientes?

- 1. Aumento.
- 2. Disminuyo.
- 3. Se mantuvo.

¿Cuál es el plazo de crédito de los clientes?

- 1. Semanal
- 2. Quincenal
- 3. Mensual
- 4. Otros _____

¿Tiene definido el monto máximo de crédito para cada cliente?

- 1. Sí
- 2. No

¿El sistema comercial para generar estados de cuenta es?

- 1. Optimo
- 2. Regular
- 3. Deficiente

¿El cliente llena una solicitud de crédito?

1. Sí

2. No

¿Realizan una evaluación de solvencia económica antes de venderle al crédito a un determinado cliente?

1. Sí

2. No

¿El cliente firma contrato para el otorgamiento de crédito?

1. Sí

2. No

¿Se emite un reporte con lo recuperado en el día y las proyecciones?

1. Sí

2. No

¿Existen clientes morosos en la base de datos?

1. Sí

2. No

¿De cuánto es el porcentaje de recuperación de clientes morosos?

1. 10%

2. 20%

3. 30 %

4. Otros _____

¿La agencia tiene mecanismos de recargo (mora) en caso de incumplimiento en los pagos?

- 1. Sí
- 2. No

¿Cuánto es la tasa de interés que estipula la agencia aduanera por facturas vencidas a sus clientes?

- 1. Ninguna.
- 2. 5%
- 3. 15 %
- 4. Más de 15 %

¿La agencia aduanera a emitido a los clientes moroso un documento penal?

- 1. Sí
- 2. No

¿La agencia aduanera ha realizado arreglo de pago a sus clientes morosos?

- 1. Si
- 2. Algunas veces
- 3. No

Si su repuesta es si ¿Cuánto es el tiempo máximo a pagar arreglo de pagos que tiene los clientes?

- 1. Menos de dos meses
- 2. Dos meses.
- 3. Otros _____

La agencia aduanera acepta pagos de sus clientes por medios de

- 1. Efectivo
- 2. Transferencia.
- 3. Cheque.
- 4. Todas las anteriores
- 5. Otros _____

Anexo 4. Encuesta realizada al gerente de operaciones.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

UNAN – MANAGUA.

Reciento Universitario Rubén Darío.

Facultad de Ciencias Económicas.

Departamento de Administración de Empresas.

Encuesta a trabajadores.

Estimados colaboradores solicitamos su apoyo para responder la presente encuesta con el objetivo primordial de obtener información valiosa sobre la situación actual de la agencia aduanera TECA, S.A. así como las directrices que la conforman. La información que usted nos proporcione será de gran relevancia para la realización de dicho trabajo investigativo y su uso será exclusivamente académico. se le solicita ser objetivo (a) en su respuesta.

Orientación: Marque con una X una de las opciones que usted considere necesario.

I. Datos generales

Sexo: _____

Edad: _____

Fuente: Gerente de operaciones

¿Las metas de ventas en trámites aduanales por periodos se cumplieron?

1. Sí

2. No

¿Se han visto obligados a modificar los precios de los servicios aduaneros?

1. Sí

2. No

¿Si su respuesta es afirmativa por qué han tomado dicha medida?

1. Cambios tributarios

2. Aumento en los precios de la mercadería

3. Nuevos procesos ante las instituciones públicas

4. Otros _____

¿Cómo ha sido el impacto en los clientes por el aumento de los precios?

1. Excelente

2. Aceptable

3. Malo

¿Con que tipo de clientes trabaja la agencia aduanera TECA, S.A.?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| 1. Zonas Franca | <input type="checkbox"/> |
| 2. Importadores de automóviles. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Importadores de electrodoméstico. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Importadores de alimentos. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Importadores farmacéuticos. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Todos | <input type="checkbox"/> |

¿Las mercaderías de los clientes se le están entregando en tiempo y forma?

- | | |
|-------|--------------------------|
| 1. Sí | <input type="checkbox"/> |
| 2. No | <input type="checkbox"/> |

¿Se ha presentado quejas de los clientes por?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1. Mercadería dañada. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tiempo y forma. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Otros | _____ |

¿La agencia aduanera se hace responsable en caso de pérdidas o daños en la mercadería de los clientes?

- | | |
|-------|--------------------------|
| 1. Sí | <input type="checkbox"/> |
| 2. No | <input type="checkbox"/> |

¿Satisface las demandas de los clientes externos de manera oportuna?

- | | |
|-------|--------------------------|
| 1. Sí | <input type="checkbox"/> |
| 2. No | <input type="checkbox"/> |

¿Informa a la empresa sobre innovación de sistemas en materia de aduana?

1. Sí

2. No

anexo 5. Encuesta realizada al supervisor de operaciones.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

UNAN – MANAGUA

Reciento Universitario Rubén Darío.

Facultad de Ciencias Económicas.

Departamento de Administración de Empresas.

Encuesta a trabajadores.

Estimados colaboradores solicitamos su apoyo para responder la presente encuesta con el objetivo primordial de obtener información valiosa sobre la situación actual de la agencia aduanera TECA, S.A. así como las directrices que la conforman. La información que usted nos proporciones será de gran relevancia para la realización de dicho trabajo investigativo y su uso será exclusivamente académico. se le solicita ser objetivo (a) en su respuesta.

Orientación: Marque con una X una de las opciones que usted considere necesario.

I. Datos generales

Sexo: _____

Edad: _____

Fuente: Supervisor de operaciones

¿Lleva control de los trámites realizados por sucursal?

- 1. Sí
- 2. No

¿De qué manera realiza la supervisión?

- 1. Reportes de Actividad
- 2. Sistema DGA
- 3. Visitas
- 4. Otros _____

¿Cada cuánto tiempo?

- 1. Semanal
- 2. Quincenal
- 3. Mensual
- 4. Otros _____

¿Cuál es el nivel de operatividad de la organización de acuerdo a la crisis socioeconómica?

- 1. Alta
- 2. Estable
- 3. Baja

¿Los trámites aduaneros por sucursal han reflejado una disminución?

1. Sí

2. No

Si su respuesta es afirmativa ¿Por qué han disminuido?

1. Disminución de la demanda

2. Mayor competencia en el mercado

3. Falta de agilidad en los trámites

4. Otros _____

¿Cuánto es la ponderación porcentual que usted le daría a la disminución de la demanda de los servicios aduaneros actuales con respecto a años anteriores?

1. 10%

2. 15%

3. 20%

4. Otros _____

¿Periódicamente se evalúa el desempeño del personal?

1. Sí

2. No

¿Cuál es el objetivo de evaluar el desempeño del personal de la agencia?

1. Medir la eficiencia en sus funciones

2. Detectar debilidades en el perfil del trabajador

3. Brindar capacitación al personal

4. Otros _____

¿Realiza reuniones con los miembros del equipo para lograr determinada actividad?

1. Sí

2. No

¿Entrega informes y programas de actividad en tiempo con el objetivo de evitar retrasos en la gerencia de producción?

1. Sí

2. No

Anexo 6. Encuesta realizada al contador general-



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNAN – MANAGUA.

Recinto Universitario Rubén Darío.

Facultad de Ciencias Económicas.

Departamento de administración de empresas.

Encuesta

Estimados colaboradores solicitamos su apoyo para responder la presente encuesta con el objetivo primordial de obtener información valiosa sobre la situación actual de la agencia aduanera TECA, S.A. así como las directrices que la conforman. La información que usted nos proporciones será de gran relevancia para la realización de dicho trabajo investigativo y su uso será exclusivamente académico. se le solicita ser objetivo (a) en su respuesta.

Orientación: Marque con una X una de las opciones que usted considere necesario.

I. Datos generales

Sexo: _____

Edad: _____

Fuente: Contador

¿Cómo ha sido históricamente el comportamiento de las utilidades?

- 1. Excelente
- 2. Sostenible
- 3. Regular

¿Las utilidades de la agencia han disminuido?

- 1. Sí
- 2. No

¿Las reformas en las leyes aduaneras afectan la rentabilidad de esta?

- 1. Sí
- 2. No

¿Cuál ha sido el nivel de impacto?

- 1. Alto
- 2. Medio
- 3. Bajo

¿Debido a las reformas tributarias han tomado acciones en relación a sus colaboradores?

- 1. Sí
- 2. No

Si su respuesta es afirmativa cuales han sido las acciones que han tomado.

- 1. Despidos
- 2. Suspensiones
- 3. Disminución de salario
- 4. Otros _____

¿Cuenta la agencia TECA, S.A. con línea de crédito en instituciones financieras?

- 1. Sí
- 2. No

¿Qué tipo de líneas de crédito le ofrecen a la agencia aduanera TECA, S.A.?

- 1. Líneas de crédito rotativas
- 2. Líneas de crédito no rotativas
- 3. Líneas de sobregiro
- 4. Otras _____

¿Se han limitado los créditos de parte de las fuentes de financiamiento con la agencia aduanera TECA S.A.?

- 1. Sí
- 2. No

Si su respuesta es afirmativa la razón es:

- 1. Incumplimiento de pago
- 2. Inseguridad económica en el país
- 3. Falta de la documentación requerida
- 4. Otros _____

Los préstamos que solicita TECA, S.A. a las entidades financieras, son desembolsados al:

1. 100%
2. 75%
3. 50%
4. 25%
5. Otros _____

¿De cuánto es la tasa de interés de préstamo que le proporcionan a la agencia?

1. 10 %
2. 20 %
3. Otros _____

¿se realizan presupuestos por periodos de tiempo determinados en la organización?

1. Si
2. No

Si su respuesta es negativa en la pregunta anterior ¿Cuál son los motivos por los que no se realizan?

1. Falta de interés.
2. Falta de tiempo.
3. No existe una planeación.
4. No cuenta con un personal a que se dedique a esa función
5. Otros _____

¿La Agencia aduanera TECA S.A. se ha retrasado en algún pago de préstamo a las financieras o bancos?

- 1. Si
- 2. No
- 3. A veces

¿Cuánto tiempo tardan en cancelar los préstamos solicitados a las entidades financieras?

- 1. 7 – 15 Días
- 2. 16 – 30 Días

¿Se realizan pagos a los trabajadores, que se quedan más tiempo de las horas establecidas?

- 1. Si
- 2. No

Si su respuesta es negativa ¿Por qué no reciben este derecho establecido en la ley del trabajador?

- 1. Falta de compromiso por parte del empleador
- 2. Falta de liquidez
- 3. Otros _____

Anexo 7. Agencia Aduanera TECA, S.A.



Imagen 7.1



Imagen 7.2

Anexo 8. Balanza de Pagos.

**Balanza de pagos, presentación estándar
(MBP6) 1/**

Conceptos	2017	2018
Cuenta corriente	-675.1	83.0
Crédito	7,336.9	7,225.6
Débito	8,012.0	7,142.6
Bienes y servicios	-	-
Crédito	1,877.8	1,218.7
Débito	5,700.1	5,511.5
Bienes	7,577.9	6,730.2
Crédito	-	-
Débito	2,406.6	1,632.9
Mercancías generales según la BP	4,142.5	4,168.6
Crédito	6,549.1	5,801.5
Débito	-	-
Oro no monetario	2,733.9	2,003.2
Crédito	3,815.2	3,798.3
Débito	6,549.1	5,801.5
Servicios	327.3	370.3
Crédito	327.3	370.3
Débito	0.0	0.0
Servicios de manufactura sobre insumos físicos pertenecientes a otros 2/	528.8	414.2
Crédito	1,557.6	1,342.9
Débito	1,028.8	928.7
Bienes para transformación en la economía declarante - Bienes devueltos (CR), Bienes recibidos (DR)	375.0	414.7
Crédito	375.0	414.7
Débito	0.0	0.0
Transporte	375.0	414.7
Crédito	1,067.7	1,241.8
Débito	692.7	827.1
Transporte	-404.8	-360.2
Crédito	60.7	60.4
Débito	465.5	420.6
Para todas las modalidades de Transporte	0.0	0.0
Pasajeros	-129.9	-130.4
Transporte marítimo	-142.1	-120.3

Transporte aéreo	-142.1	-138.3
Crédito	8.3	8.8
Débito	150.4	147.1
Servicios postales y de mensajería	0.2	0.5
Crédito	4.3	4.5
Débito	4.1	4.0
Viajes	605.9	325.6
Crédito	840.5	544.4
Débito	234.6	218.8
Servicios de seguros y pensiones	-67.0	-85.7
Crédito	6.2	6.4
Débito	73.2	92.1
Cargos por el uso de la propiedad intelectual n.i.o.p.	-2.0	-1.9
Débito	2.0	1.9
Servicios de telecomunicaciones, informática e información	157.1	166.0
Crédito	174.0	182.8
Débito	16.9	16.8
Servicios profesionales y de consultoría en administración de empresas	5.2	5.3
Crédito	5.8	5.7
Débito	0.6	0.4
Servicios técnicos, relacionados con el comercio y otros servicios empresariales	-173.7	-102.3
Crédito	2.9	23.5
Débito	176.6	125.8
Servicios personales, culturales y recreativos	-3.4	-1.8
Débito	3.4	1.8
Otros servicios personales, culturales y recreativos	-3.4	-1.8
Débito	3.4	1.8
Bienes y servicios del gobierno, n.i.o.p.	46.2	65.6
Crédito	92.5	105.0
Débito	46.3	39.4
Renta de la inversión	-366.7	-311.6
Crédito	49.8	86.2
Débito	416.5	397.8
Renta procedente de participaciones de capital y participaciones en fondos de inversión	-138.9	-116.6
Crédito	0.0	0.0
Débito	138.9	116.6
Crédito	17.1	36.5
Débito	275.0	280.9

Renta de la inversión atribuible a titulares de pólizas de seguros, planes de pensiones y mecanismos normalizados de garantía	4.1	3.3
Crédito	4.1	3.3
Débito	0.0	0.0
Activos de reserva	27.7	44.3
Crédito	27.7	44.3
Débito	0.0	0.0
Intereses	27.7	44.3
Crédito	27.7	44.3
Transferencias personales (transferencias corrientes entre hogares residentes y no residentes)	1,390.8	1,501.2
Crédito	1,390.8	1,501.2
<i>De las cuales: Remesas de trabajadores</i>	1,390.8	1,501.2
<i>Crédito</i>	1,390.8	1,501.2
Otras transferencias corrientes	176.3	110.1
Crédito	192.3	123.1
Débito	16.0	13.0
Transferencias de capital	177.7	111.2
Crédito	177.7	111.2
Condonación de deuda	1.7	1.7
Crédito	1.7	1.7
Débito	0.0	0.0
Otras transferencias de capital	49.0	27.4
Crédito	49.0	27.4
Préstamo neto (+) / endeudamiento neto (-) (saldo de las cuentas corriente y de capital)	-497.4	-194.2
Cuenta financiera	-830.4	-201.3
Préstamo neto (+) / endeudamiento neto (-) (de la cuenta financiera)	-830.4	-201.3
Inversión directa	-707.4	-284.1
Adquisición neta de activos financieros	64.5	75.1
Participaciones de capital y participaciones en fondos de inversión	64.5	75.1
Participaciones de capital distintas de reinversión de utilidades	64.5	75.1
Inversionista directo en empresas de inversión directa	64.5	75.1
Pasivos netos incurridos	771.9	359.2
Participaciones de capital y participaciones en fondos de inversión	771.9	359.2
Participaciones de capital distintas de reinversión de utilidades	771.9	359.2
Inversionista directo en empresas de inversión directa (neto)	771.9	359.2
3/	771.9	359.2
Ingresos	1,510.3	1,055.5

Egresos	738.4	696.3
Inversión de cartera	2.5	-58.6
Adquisición neta de activos financieros	1.6	-64.2
Títulos de deuda	1.6	-64.2
Sociedades captadoras de depósitos, excepto el banco central	1.6	-64.2
A largo plazo	1.6	-64.2
Pasivos netos incurridos	-0.9	-5.6
Títulos de deuda	-0.9	-5.6
Banco central	-7.7	0.0
A largo plazo	-7.7	0.0
Gobierno general	6.8	-5.6
A largo plazo	6.8	-5.6
Otra inversión	-425.5	654.2
Adquisición neta de activos financieros	-27.3	943.4
Pasivos netos incurridos	398.2	289.2
Moneda y depósitos	126.6	948.1
Adquisición neta de activos financieros	65.2	959.5
Banco central	9.8	19.1
A corto plazo	18.3	20.4
A largo plazo	-8.5	-1.3
Sociedades captadoras de depósitos, excepto el banco central	38.4	12.2
A corto plazo	38.4	12.2
Otros sectores	17.0	928.2
A corto plazo	17.0	928.2
Sociedades no financieras, hogares e ISFLSH	17.0	928.2
A corto plazo	17.0	928.2
A largo plazo	0.0	0.0
Pasivos netos incurridos	-61.4	11.4
Banco central	-4.1	-1.3
A corto plazo	-4.1	-1.3
Sociedades captadoras de depósitos, excepto el banco central	-57.3	12.7
A corto plazo	-57.3	12.7
Préstamos	-545.5	-260.1
Adquisición neta de activos financieros	-94.9	-13.5
Sociedades captadoras de depósitos, excepto el banco central	-94.9	-13.5
A corto plazo	-34.2	-5.3
A largo plazo	-60.7	-8.2
Pasivos netos incurridos	450.6	246.6
Banco central	-32.0	181.9

Crédito y préstamos del FMI	-21.7	-18.7
Otros a corto plazo	0.1	0.0
Otros a largo plazo	-10.4	200.6
Sociedades captadoras de depósitos, excepto el banco central	114.3	-62.4
A corto plazo	64.8	-214.1
A largo plazo	49.5	151.7
Gobierno general	450.7	258.0
Crédito y préstamos del FMI	0.0	0.0
Otros a corto plazo	0.1	0.0
Otros a largo plazo	450.6	258.0
Otros sectores	-82.4	-130.9
A corto plazo	18.5	69.2
A largo plazo	-100.9	-200.1
Otras sociedades financieras	-87.5	-169.7
A corto plazo	-9.6	-0.4
A largo plazo	-77.9	-169.3
Sociedades no financieras, hogares e ISFLSH	5.1	38.8
A corto plazo	28.1	69.6
A largo plazo	-23.0	-30.8
Créditos y anticipos comerciales	-9.0	-31.2
Adquisición neta de activos financieros	0.0	0.0
Pasivos netos incurridos	9.0	31.2
Otros sectores	9.0	31.2
A corto plazo	13.4	42.6
A largo plazo	-4.4	-11.4
Sociedades no financieras, hogares e ISFLSH	9.0	31.2
A corto plazo	13.4	42.6
A largo plazo	-4.4	-11.4
Otras cuentas por cobrar/por pagar	2.4	-2.6
Adquisición neta de activos financieros	2.4	-2.6
Sociedades captadoras de depósitos, excepto el banco central	2.4	-2.6
A corto plazo	0.0	0.0
A largo plazo	2.4	-2.6
Activos de reserva 4/	300.0	-512.8
Derechos especiales de giro	-16.1	-21.0
Posición de reserva en el FMI	2.6	-1.1
Otros activos de reserva	313.5	-490.7
Moneda y depósitos	577.5	263.2
Derechos sobre activos de las autoridades monetarias	94.6	498.2
Derechos sobre activos de otras entidades	482.9	-235.0

Títulos-valores	-264.0	-753.9
Títulos de deuda	-264.0	-753.9
A corto plazo	183.1	-377.1
A largo plazo	-447.1	-376.8
Errores y omisiones netos	-333.0	-395.5