



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Estrategias financieras para la toma de decisiones en la
Empresa Comercial “Fertiagro El Chamesino S.A.C.”,
Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios – MBA**

AUTOR:

Llanos Castillo, Jean Carlos (ORCID: 0000-0003-4755-357X)

ASESOR:

Dr. Dios Castillo, Christian Abraham (ORCID: 0000-0002-2469-9237)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias Funcionales

CHICLAYO - PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios, por guiar mis pasos; a mis padres María y Teodoro, por la crianza y educación que me dieron; a mi tío Lalo, quien en vida nos colmó de alegrías y luchó hasta el final; a mis familiares y compañeros, por estar siempre conmigo y a mis docentes por sus enseñanzas, exigencias y esfuerzos para forjar profesionales competitivos.

Agradecimiento

Al Sr. Francisco Núñez, por permitirme usar el nombre de su empresa para llevar a cabo la presente investigación; al Mg. Bryan Burga, por participar en la validación de mis instrumentos; al Lic. William Prado, por ayudarme en la búsqueda de mis expertos y al Mg. Christian Dios, por guiarme en la asesoría durante mi investigación.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	16
3.5. Procedimientos:	17
3.6. Métodos de análisis de datos:	17
3.7. Aspectos éticos:	17
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN	46
VI. CONCLUSIONES:	56
VII. RECOMENDACIONES:	57
VIII. PROPUESTA	58
REFERENCIAS	63
ANEXOS	73

Índice de tablas

Tabla nº1. Balance general 2018.....	18
Tabla nº2. Balance general 2019.....	19
Tabla nº3. Balance general 2020.....	20
Tabla nº4. Estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas: Año 2018, 2019 y 2020.....	21
Tabla nº5. Análisis de las razones financieras: Año 2018, 2019 y 2020.....	22
Tabla nº6. Medición de la razón de liquidez corriente.....	23
Tabla nº7. Medición de la razón de prueba ácida.....	24
Tabla nº8. Medición de la razón de endeudamiento del activo.....	25
Tabla nº9. Medición de la razón de endeudamiento patrimonial.....	26
Tabla nº10. Medición de la razón de endeudamiento del activo fijo.....	27
Tabla nº11. Medición de la razón de apalancamiento financiero.....	28
Tabla nº12. Medición de razón de rotación de cartera.....	29
Tabla nº13. Medición de la razón de rotación de las ventas.....	30
Tabla nº14. Medición de la razón de periodo medio de cobranza.....	31
Tabla nº15. Medición de la razón de periodo medio de pago.....	32
Tabla nº16. Medición de la razón de impacto de gastos de administración y ventas.....	33
Tabla nº17. Medición de la razón de impacto de la carga financiera.....	34
Tabla nº18. Medición de la razón de rentabilidad neta del activo.....	35
Tabla nº19. Medición de la razón de margen bruto.....	36
Tabla nº20. Medición de la razón de margen operacional.....	37

Tabla n°21. Medición de la razón margen neto.....	38
Tabla n°22. Medición de la razón de rentabilidad financiera.....	39
Tabla n°23. Datos de interés para el método Z-Altman: Año 2018,2019 y 2020.....	40
Tabla n°24. Resultados de las fórmulas de las razones financieras para el Modelo Z- Altman: Año: 2018, 2019 y 2020.....	40
Tabla n°25. Resultados de la ecuación del Modelo Z- Altman: Año 2018, 2019 y 2020.....	40
Tabla n°26. Resultados de la aplicación de la matriz FODA para la elaboración de estrategias: Año: 2018, 2019 y 2020.....	42
Tabla n°27. Resultados de las decisiones financieras para la empresa comercial Fertiagro El Chamesino S.A.C. Año: 2018, 2019 y 2020.....	44

Índice de gráficos y figuras

Figura nº1. Elaboración de estrategias financieras	12
Figura nº2. Proceso de elaboración de propuestas para la toma de decisiones.....	13
Figura nº3. Razón de liquidez corriente	23
Figura nº4. Razón de prueba ácida,.....	24
Figura nº5. Razón de endeudamiento del activo.....	25
Figura nº6. Razón de endeudamiento patrimonial.....	26
Figura nº7. Razón de endeudamiento del activo fijo	27
Figura nº8. Razón de apalancamiento.....	28
Figura nº9. Razón de rotación de cartera.....	29
Figura nº10. Razón de rotación de las ventas	30
Figura nº11. Razón de periodo medio de cobranza.....	31
Figura nº12. Razón de periodo medio de pago.....	32
Figura nº13. Razón de impacto de gastos de administración y ventas	33
Figura nº14. Razón de impacto de la carga financiera.....	34
Figura nº15. Razón de rentabilidad neta del activo (ROA).....	35
Figura nº16. Razón de margen bruto.....	36
Figura nº17. Razón de margen operacional.....	37
Figura nº18. Razón de margen neto.....	38
Figura nº19. Razón de rentabilidad financiera.....	39

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar estrategias financieras, que sirvieron para la toma de decisiones de la empresa comercial de agroquímicos “Fertiagro El Chamesino S.A.C.”, entre los periodos 2018 al 2020. De esta forma se trazaron los caminos que debe elegir la empresa para generar su crecimiento y permanencia en el mercado. El método de estudio con el cual se realizó la investigación se hizo en un enfoque mixto de tipo aplicativo- explicativo, con un diseño no experimental – longitudinal – descriptivo, utilizando el análisis documental y trabajando con la totalidad de la muestra que es de 7,522 transacciones financieras. Como resultados se obtuvieron, que la empresa goza de una buena liquidez financiera una solvencia estable y que no tiende a la quiebra; sin embargo, la capacidad de gestión financiera habría disminuido considerablemente las ventas, problemas en periodos de pago y en los costes; lo que repercutió en descenso significativo el retorno sobre la inversión y los márgenes de ganancia del año 2018 al 2020. La conclusión a la que se llegó es que la empresa debe tomar decisiones financieras, buscando el crecimiento sin desestabilizar sus puntos a favor.

Palabras clave: estrategias, decisiones, razones.

Abstract

The objective of this research was to elaborate financial strategies, which were used for the decision-making of the commercial agrochemical company "Fertiagro El Chamesino SAC", between the periods 2018 to 2020. In this way, the paths that should choose the company to generate its growth and permanence in the market. The study method with which the research was carried out was done in a mixed application-explanatory approach, with a non-experimental-longitudinal-descriptive design, using documentary analysis and working with the entire sample that is 7,522 financial transactions. As results were obtained, that the company has good financial liquidity, stable solvency and that it does not tend to bankrupt; however, the financial management capacity would have considerably reduced sales, problems in payment periods and costs; which resulted in a significant decrease in the return on investment and profit margins from 2018 to 2020. The conclusion reached is that the company must make financial decisions, seeking growth without destabilizing its points in favor.

Keywords: strategies, decisions, reasons.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad llevar a cabo la investigación: Estrategias Financieras para la Toma de Decisiones en la Empresa Comercial “Fertiagro El Chamesino S.A.C.”, Lambayeque, cuya entidad mencionada, está dedicada al comercio de agroquímicos de: Pesticidas, fungicidas, herbicidas y fertilizantes químicos, buscando saber su situación financiera actual, con el fin de mantenerse y tener una mejor posición en el mercado, a través de estrategias y decisiones financieras.

Hacemos mención pues, a la realidad problemática **a nivel internacional**: British Broadcasting Corporation (2020), en relación con los pesticidas, nos comenta “Las ventas de estos productos representaron el 36% de todos los ingresos (...), con la nación latinoamericana confirmándose como su principal mercado”. De acuerdo con lo leído, la realidad que ajetea el mercado de pesticidas es que está controlado por empresas extranjeras, lo que hace que los costos de producción con los cuales importamos estos agroquímicos sean elevados.

Escalante (2020), en relación al mercado de fertilizantes químicos, describe: “Si bien tarda cientos o miles de años en formarse, sus nutrientes pueden agotarse muy rápidamente y la necesidad de reponerlos ha sido una preocupación constante (...)”. De acuerdo con lo leído, debemos entender que, en la actualidad, el principal desafío de la producción de los fertilizantes químicos, es poder abastecer al mercado. Es por esto que muchos países están creando concientización para uso eficiente y controlado.

Lewis (2020), haciendo mención al mercado de agroquímicos, describe: “COVID-19 puede afectar a la economía global en tres formas principales: Al afectar a la producción y la demanda, en la creación de la cadena de suministro y por su impacto financiero en las empresas (...)”. Gracias a este artículo, podemos apreciar que se están haciendo esfuerzos e identificar los factores, para que el mercado de agroquímicos pueda mantenerse en crecimiento, pues muchas economías en el mundo han entrado en recesión por la actual pandemia.

A nivel nacional: Empresa Editora El Comercio S.A. (2019) describe: “65% de los fertilizantes del mercado son genéricos (...), en Perú la productividad de papa es

de 15 toneladas por hectárea, cuando en Chile produce 21 toneladas”. Artículo, gracias al cual podemos entender, que el consumo de fertilizantes genéricos ha hecho que la producción sea menor, comparada con la de otros países latinoamericanos.

Agronoticias Editores S.R.L. (2019) menciona: “Del total de fertilizantes que se importa en el Perú, el 95,4% se encuentra exonerado del IGV (...), el restante 4.6% son los fertilizantes especializados”. Entendiendo pues, que el agricultor peruano en el Perú recibe menos impuestos por importación de productos genéricos, lo que a su vez aumenta su demanda, pero perjudica a su producción.

Montenegro (2020) decretó a su vez, que las actividades de las empresas dedicadas al rubro de agroquímicos como: “La elaboración y entrega de materiales e insumos agrícolas, que incluyen: La importación, formulación, transporte y comercialización de semillas y plantas, guanos de isla, plaguicidas, abonos y fertilizantes (...)”, efectúen sus funciones sin impedimentos, ni restricciones.

A nivel regional: Empresa Peruana de Servicios Editoriales (2019), haciendo referencia al proyecto Olmos (Lambayeque), describe: “La tendencia que teníamos al 2021 era mayor, porque pensábamos que iba a estar en plena producción (...); por consiguiente, la comercialización de productos agroquímicos”. Proyecto que se lleva desarrollando durante varios años en la región y el cual, al entrar en marcha, incrementará de manera considerable el comercio de agroquímicos, pues la agricultura es la principal actividad de Lambayeque.

GRUPORPP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA (2020) hace una referencia al mercado de fungicidas y nos menciona: “En el valle La Leche encontramos a Miguel Alcántara (...), el precisó que sufren por la escasez de agua y lo más complicado ha sido conseguir fungicidas en Chiclayo”. Artículo mediante el cual, podemos obtener un panorama pandémico actual, en el que se refleja la realidad de como muchos agricultores rurales no se pueden abastecer de agroquímicos, ya sea por su escasez en el mercado o por la falta de transporte.

Compañía Peruana de Radiofusión S.A. (2020), en relación a la plaga de langostas a mediados del 2020, menciona: “Se ha capacitado a más de 1084 productores en

el uso seguro de plaguicidas agrícolas para el control químico (...)", efectuándose medidas de prevención, a pesar de que no afectó a los productores regionales, ni nacionales.

A nivel institucional: La empresa comercial "FERTIAGRO EL CHAMESINO S.A.C." viene realizando sus operaciones desde hace más de diez años; sin embargo, no ha llevado registros comerciales hasta el 2017. Pensando en esto, se implementó un "Sistema Integrado de Gestión Comercial (SIGC)"; pese a ello, aún no se ha realizado un análisis para determinar su situación financiera y ayudar a crear estrategias para la toma de decisiones financiera. Surgiendo la interrogante: ¿De qué manera la implementación de estrategias financieras influirá en la toma de decisiones en la empresa comercial "FERTIAGRO EL CHAMESINO S.A.C."?

Se toma como **justificación:** La necesidad de realizar un análisis de la situación financiera organizacional; este análisis nos ayudará a determinar el nivel de rentabilidad, gestión, liquidez y solvencia para la elaboración de estrategias financieras, que la organización usará para la toma de decisiones, permitiendo así mejorar competitividad y estilo de vida de sus agentes económicos, aportando al desarrollo del mercado y al crecimiento del país.

El objetivo general establecido es el siguiente: Elaborar estrategias financieras para la toma de decisiones en la empresa comercial "FERTIAGRO EL CHAMESINO S.A.C.". Se tienen como **objetivos específicos:** **1)** Elaboración de estados financieros para el análisis de la empresa comercial "Fertiagro El Chamesino S.A.C." **2)** Formulación y desarrollo de métodos financieros, para gestionar el desarrollo de las estrategias y toma de decisiones financieras de la empresa comercial "Fertiagro El Chamesino S.A.C." **3)** Hacer proyecciones para elaborar propuestas que contribuyan con las decisiones financieras de la empresa comercial "Fertiagro El Chamesino S.A.C.".

Se plantea la siguiente **hipótesis:** La implementación de estrategias financieras permitirá mejorar de manera favorable la toma de decisiones en la empresa comercial "FERTIAGRO EL CHAMESINO S.A.C.", siendo en base a estas decisiones financieras que se elaborarán propuestas y proyecciones, que, si se aplican, podrían ayudar al crecimiento o mejoramiento institucional de la empresa comercial "FERTIAGRO EL CHAMESINO S.A.C.".

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional: Neptalí (2018) hace estudio de una investigación, relacionada con el tema: Estrategias financieras de competitividad en las PYMES ecuatorianas, cuyo objetivo general es: Aportar conocimientos a las PYMES ecuatorianas, a través de la implementación de las estrategias financieras para medir la competitividad. La metodología con la que se trabajó es de carácter exploratorio, descriptivo, correlacional; se analizaron seis PYMES de la provincia de Cotopaxi. Finalmente, se determinó que: Al establecer correctamente que las estrategias financieras, si impactan en la competitividad de las PYMES estudiadas. Destaca el uso de estrategias financieras en las PYMES de Ecuador, con el propósito de medir su impacto en la competitividad, y con la finalidad de aportar conocimiento en beneficio del país para la toma de decisiones en la gestión estratégica.

Jiménez, Ríos, Castelo, & Cabezas (2019) desarrolla la investigación: Estrategias financieras con el fin de minimizar los riesgos financieros en las PYMES, que describe como objetivo: Determinar la efectividad de estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez en las PYMES. La metodología que aplica es de tipo explicativa, con un diseño cuasiexperimental. Según su interpretación de resultados, llegó a la conclusión que: Las estrategias financieras permiten a los miembros de la PYMES tener presente la pre planificación y así, hacer la distinción de acciones que van a llevar para establecer seguimientos de más acción. La relevancia de la investigación radica en la implementación de estrategias financieras, con el fin de minimizar los riesgos de las PYMES por la falta de coherencia entre la gestión, los propósitos de la empresa y la importancia de implementación de la planificación para el desarrollo correcto de la gestión de las acciones.

Gaytán, Flores, & Fregoso (2020) elabora una investigación relacionada con el tema: Estrategias financieras para el sector de transformación en México, que tiene como objetivo: Encontrar la relación matemática de las estrategias financieras de inversión operativa, inversión fija e inversión total sobre el aumento en ventas, rentabilidad de operación y utilidades. Se obtuvo como conclusión que: La investigación cumplió con el objetivo de la investigación, que tenía como fin, encontrar la relación negativa o positiva de las estrategias en inversión, con el desarrollo financiero de las organizaciones dedicadas al sector de la transformación de la ciudad,

que cotizaron frecuentemente dentro de la bolsa de valores de México. La investigación realizada es relevante debido a que, gracias a la implementación de estrategias financieras, los organismos de línea tienen las directrices para facilitar la toma de decisiones en relación a los activos de los proyectos de inversión de las empresas de la transformación.

A nivel nacional: Zurita, Pucutay, Córdova, & León (2019) desarrollaron la siguiente investigación: Estrategias Financieras para aumentar la rentabilidad en la Empresa Indema Perú (S.A.C.). La investigación tiene como objetivo: Proponer implementar estrategias financieras para aumentar el nivel de rentabilidad de Indema Perú (S.A.C.). El enfoque mixto, método analítico e inductivo. Los resultados evidenciaron que: La rentabilidad en los activos se redujo año tras año (...); sin embargo, en el año 2018 obtuvo un 0.08% de ganancia sobre la inversión. El factor influyente en la rentabilidad es el costo de ventas elevado, que para el 2018 representó el 85% del nivel de ventas, esperándose disminuirlo al 70% en los 5 años posteriores.

Morales & Carhuancho (2020) desarrollaron la investigación que tiene como tema: Estrategias Financieras para el mejoramiento de las cuentas por cobrar de compañía Aquasport (S.A.C.). Se plantea como objetivo: Proponer estrategias financieras para el mejoramiento de las cuentas por cobrar en la empresa. La metodología con la cual se trabajó fue el método deductivo, utilizando como muestra a veinte colaboradores de la organización. Los resultados que se obtuvieron indican que: Las cuentas por cobrar presentan deficiencias, por lo que se deberá reorganizar las normas, políticas y control del flujo de caja, mediante la aplicación de estrategias financieras. La relevancia de esta investigación, es la obtención de información sobre el análisis financiero de las cuentas por cobrar, con la finalidad de obtener estrategias financieras para el mejoramiento de en los procesos de gestión en de la empresa Aquasport (S.A.C.).

Quispe (2018) hace una investigación con el tema: Elaboración de un plan estratégico financiero y de rentabilidad de la compañía Tai Loi (S.A.). El objetivo general es: Desarrollar un plan estratégico financiero, con el propósito de lanzamiento de nuevas franquicias para disminuir los costos operativos y aumentar el nivel rentabilidad en la compañía. La metodología que va a aplicar es exploratoria descriptiva.

Según los resultados que se obtuvieron, presentaron variaciones marcadas en los seis años finales. Los ingresos operacionales son más del 99% de los ingresos totales de la compañía, teniendo en cuenta que el nivel de ventas abarca en el rango de: S/. 408 millones, el año 2012 y S/. 628 millones, el año 2017. La relevancia de realizar esta investigación, resalta la importancia de la adquisición y manejo óptimo de sus financiamientos, a través de estrategias financieras para hacer frente y cumplir con sus obligaciones financieras.

A nivel Regional: LEILA (2019) desarrolla como tema de investigación: Estrategias financieras orientadas al incremento de la sostenibilidad y crecimiento en la compañía Inversiones Llamo S.A.C. de Chiclayo. La empresa tiene como objetivo general: Especificar estrategias financieras de aplicación al desarrollo de crecimiento y sostenibilidad en la compañía. La metodología de la investigación es de tipo cualitativo, descriptivo, no experimental. Se llegó a la conclusión que: La falta de utilización de instrumentos de gestión financiera, influyen de manera negativa para el crecimiento empresas, sin aprovechar las oportunidades que el sector comercio les da. La investigación es relevante debido a que, elabora estrategias financieras para que la empresa se mantenga en el mercado y continúe con expansión y crecimiento, intensificando las utilidades en favor de los socios y propietarios de la empresa.

Ventura (2018) desarrolla la investigación que tiene como tema: Sistema de costeo como herramienta de gestión para la empresa agrícola Mezcuda S.A.C. – Lambayeque, 2018. Propone como objetivo general: Diseñar e implementar un sistema de costeo para la empresa. La metodología que se describe es de tipo descriptiva y aplicativa, dirigido hacia un nivel de implementación. Finalmente, basados en los resultados obtenidos, se sugiere a empresa: Mantener el sistema de costeo propuesto de los resultados obtenidos, con la finalidad de construir una herramienta de gestión de los recursos utilizados en cultivo de espárragos.

Se considera relevante hacer mención de esta investigación, ya que al implementar el sistema de costeo de la Agrícola Mezcuda (S.A.C.), se describe el uso, tipo y cantidad de agroquímicos y fertilizantes, que la empresa utiliza para el cultivo de espárragos, información que podría ser usada la elaboración de estrategias financieras de la organización.

Izquierdo (2017) tiene la investigación que lleva como tema: Estrategias de Financiamiento e Inversión para las PYMES en la ciudad Chiclayo. El objetivo que describe es: Establecer estrategias de inversiones y financiamiento, que aumenten las utilidades en las Pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Chiclayo. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, utilizando la metodología descriptiva, la cual permite conocer la realidad problemática de las PYMES en Chiclayo. Los resultados que se obtuvieron dan a conocer que: Las PYMES en la ciudad de Chiclayo registran utilidades de manera positiva, lográndose recibir el dinero invertido en las actividades de las empresas. La relevancia de la investigación citada es de suma importancia para la investigación, pues se basa específicamente en estrategias de financiamiento, con la finalidad de aumentar la rentabilidad de las PYMES en Chiclayo; obteniendo como resultados, que operan con rentabilidad positiva para llevar a cabo su implementación.

Las bases teóricas de la presente investigación, giran entorno a dos **variables identificadas** en el tema: “Elaboración de Estrategias Financieras para la Toma de Decisiones en la Empresa Comercial Fertiagro El Chamesino S.A.C.”, definiendo como **variable independiente**: “Estrategias financieras” y como **variable dependiente**: “Toma de decisiones”.

Teoría de la Estrategia Financiera (Variable X): Se define como la determinación de los objetivos que se dan a largo plazo en una organización, admisión de lineamientos de acción y la forma en la que reparten los recursos indispensables para que se puedan alcanzar. (Mendo, Pavón, & Ramírez, 2016).

Es el siguiente elemento de importancia en la implementación del plan. Es uno de los componentes de la cartera de la estrategia corporativa. Abarca las decisiones de financiación necesarias para alcanzar el objetivo general, especificando el nivel óptimo de inversión y financiación. (ConnetAmericas, 2020).

La estrategia financiera describe los objetivos financieros a corto y largo plazo de una organización (...). La estrategia adecuada permite establecer metas y objetivos para lograr una combinación de ingresos diversa y estable. (Ferrari, 2018).

Es prescindible para la investigación establecer estrategias financieras, pues la empresa debe generar formas de brindar un mejor servicio a la sociedad, crecer y

mantenerse en el mercado, sirviendo estas, para la elección de las decisiones financieras.

Teoría de Estados Financieros: Los estados financieros, también conocidos como cuentas anuales, informes financieros o estados contables, son el reflejo de la contabilidad de una empresa y muestran la estructura económica de esta. En los estados financieros se plasman las actividades económicas, que se realizan en la empresa durante un determinado periodo. (Sevilla, 2019).

Teoría del Balance General: También llamado estado de posición financiera o balance general, muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones de la entidad; por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a exigibilidad, revelando sus riesgos financieros, así como el capital contable o patrimonio contable a dicha fecha. (Nuño, 2020). La elaboración del balance general es nuestro primer paso para el desarrollo de nuestro análisis financiero, en donde se clasifica la información del SIGC de acuerdo a la estructura establecida según la teoría.

Teoría del Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados: Es el documento financiero donde se determinan en resumen los ingresos, costos, gastos operativos y el resultado de ganancias y pérdidas en un periodo determinado. (Guzmán, 2018, pág. 55). Para la elaboración de este estado financiero, se utiliza información extraída del balance general para medir el nivel de ganancia o pérdida que presenta la organización.

Teoría de Razones financieras: Las razones financieras son la comparación de dos o más cuentas de los estados financieros, con el fin de analizar la información presente en estos. Este análisis logra proporcionar indicios y destacar hechos o tendencias, que sin la aplicación del análisis hubiesen quedado ocultos. (García, 2014, pág. 11).

- **Razones de Liquidez:** Miden la capacidad que tiene una organización de poder pagar sus pasivos corrientes para convertir en efectivo los activos corrientes en el corto plazo. Dentro de estas razones se ha considerado **1) Liquidez Corriente:** Muestra la proporción de deudas cubiertas por el activo a corto plazo (*Activos corrientes / Pasivos corrientes*). **2) Prueba Ácida:** Se

calcula igual a liquidez corriente sin considerar inventarios (*Activo corriente – inventario*) / *Pasivo corriente*. (Melara, 2020).

- **Razones de Solvencia:** Miden la suficiencia del flujo de efectivo de las empresas para cubrir sus obligaciones corto y largo plazo. **1) Endeudamiento del activo:** Mide el porcentaje de activos totales financiados con deuda (*Pasivo total / Activo total*). **2) Endeudamiento Patrimonial:** Mide la cantidad de deuda utilizada en comparación del capital social (*Pasivo total / Patrimonio neto*). (Castro, 2018).
3) Endeudamiento del Activo Fijo: Mide la cantidad de unidades monetarias del patrimonio por unidad que se invierte en activos fijos (*Patrimonio / Activo fijo neto*). (Pache, 2012).
4) Apalancamiento financiero: Multiplicador de capital, refleja cada unidad obtenida por cada unidad aportada en el capital. (Westreicher, 2018).
- **Razones de gestión:** Miden la rapidez la que los activos se convierten en efectivo. **1) Rotación de la cartera:** Identifica la velocidad de los cobros (*Ventas / Cuentas por cobrar*). **2) Periodo medio de cobranza:** Mide el promedio de días en que se hace una cobranza (*Cuentas por cobrar*365 / Ventas*). **3) Periodo medio de pago:** Mide el promedio de días en que se paga a los proveedores (*Cuentas por pagar*365 / Ventas*). (Perucontable, 2018).
4) Rotación de las ventas: Ayuda a entender el dinero que generan los activos (*Ventas/Activo Total*). (Dobaño, 2019).
5) Impacto de gastos de administración y ventas: Porcentaje de gastos administrativos y ventas en relación a la ventas (*Gastos administrativos y de ventas / Ventas*). **6) Impacto de la carga financiera:** Gastos financieros en relación a las ventas (*Gastos financieros / ventas*). (Aguirre, 2016).
- **Razones de Rentabilidad:** Mide los ingresos para hacer frente a los gastos y beneficios de socios y propietarios. **1) Rentabilidad neta del activo (ROA):** Mide la capacidad de generar beneficios en una visión global (*Utilidad neta / Ventas*) \times (*Ventas / Activo total*). **2) Rentabilidad Financiera (ROE):** Mide la eficiencia de los activos en relación del beneficio neto y los

recursos propios: $(Utilidad\ neta/Ventas) * (Ventas/Activo\ total) *(Activo\ total/Patrimonio)$. (Urtasun, 2019).

3) Margen bruto: Porcentaje de ingresos después de descontados los costos totales $(Ventas\ netas - Costo\ de\ ventas) / Ventas$. **4) Margen Operacional:** Mide la relación de utilidad operacional y las ventas: $(Utilidad\ Operacional / Ventas)$. **5) Margen Neto:** De ella depende la rentabilidad de los activos y el capital $(Utilidad\ Neta/Ventas)$. **6) Rentabilidad operacional del patrimonio:** Mide la rentabilidad de los propietarios de la empresa. $(Utilidad\ Operacional/Patrimonio)$. (Entrepreneur, 2019).

Las razones financieras, se utilizan con el propósito de hacer la comparación entre cantidades del balance general y estado resultados, a fin de determinar que indicadores son los más relevantes. Se ha propuesto también, la teoría de la salud financiera presentada a continuación, desarrollada en base a las cinco razones más importantes.

Teoría de la Salud Financiera: Edward Altman contribuyó con esta nueva teoría de solvencia a la creación el modelo Z-Score, en el cual planteaba que: Existen relaciones entre las ratios financieras, ya que el uso de un solo ratio como indicador de empresas fracasadas es susceptible de información defectuosa o errónea, si la ratio en cuestión es disfrazada por otras ratios, que pueden indicar una gran diferencia de probabilidad de quiebra (...). Las 22 ratios fueron reducidos a cinco factores, que medían: La rentabilidad, actividad, liquidez y solvencia y el último factor era el apalancamiento financiero. (García, 2014, pág. 234;235).

Fórmula: $1,2*X1 + 1,4*X2 + 3,3*X3 + 0,6*X4 + 1,0*X5$. Donde:

- X1: Capital de trabajo (Activo Corriente – Pasivo Corriente) / Activo Total
- X2: Utilidades retenidas/ Activo Total
- X3: EBITDA (Utilidades antes de intereses e impuestos) / Activo Total
- X4: Valor de mercado del Capital (Patrimonio Neto) / Pasivo Total
- X5: Ventas / Activo Total

La aplicación de la fórmula del modelo Z-Score, con los cuales se predecirá la probabilidad de quiebre, establece: Z-Score superior a 2,99 (Zona segura, sin

preocupaciones); entre 1,81 y 2,99 (Zona Gris, posibilidad de quiebre en dos meses) e inferior a 1,81 (Zona de peligro, quiebre inminente). (Lodeiro, 2013).

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

Situación Financiera: Es un diagnóstico basado en un conjunto de variables contables, que permite medir el desempeño de una compañía, con el fin de tomar decisiones enfocadas a resolución de los problemas. (ESAN, 2015).

Beneficios de una estrategia financiera: Los beneficios de aplicar una buena estrategia en tu empresa son los siguientes: 1) Liquidez. 2) Planificación y objetivos. 3) Rentabilidad. 4) Crecimiento. 5) Tranquilidad. (Trenza, 2020).

Matriz FODA: Para realizar el diagnóstico de la organización es prescindible hacer el uso de este instrumento que permite formular estrategias, las cuales sirven para la toma de decisiones y hacer el seguimiento para llevar el control. “Es una herramienta de planificación estratégica, en la cual se realiza un análisis interno de las fortalezas y debilidades y un análisis externo sobre las oportunidades y amenazas”. (Broseta, 2020).

Para **dimensionar** las **estrategias financieras (variable x)**, es prescindible realizar un análisis financiero a partir de los estados y las razones financieras y así, pueda determinar la situación actual en la que se encuentra, con el propósito de elaborar las estrategias en la organización para la toma de decisiones. Se considera entonces las siguientes etapas: **1) Elaborar los estados financieros: Parte 1.1) Balance General: Parte 1.2) Estados de Resultados. 2) Análisis de las razones financieras: Parte 2.1) Ratios financieros (Liquidez, solvencia, gestión, rentabilidad). Parte 2.2) Método Z- Score. 3) Matriz FODA: Parte 3.1) Estrategias financieras (FO, DO, FA, DA).**

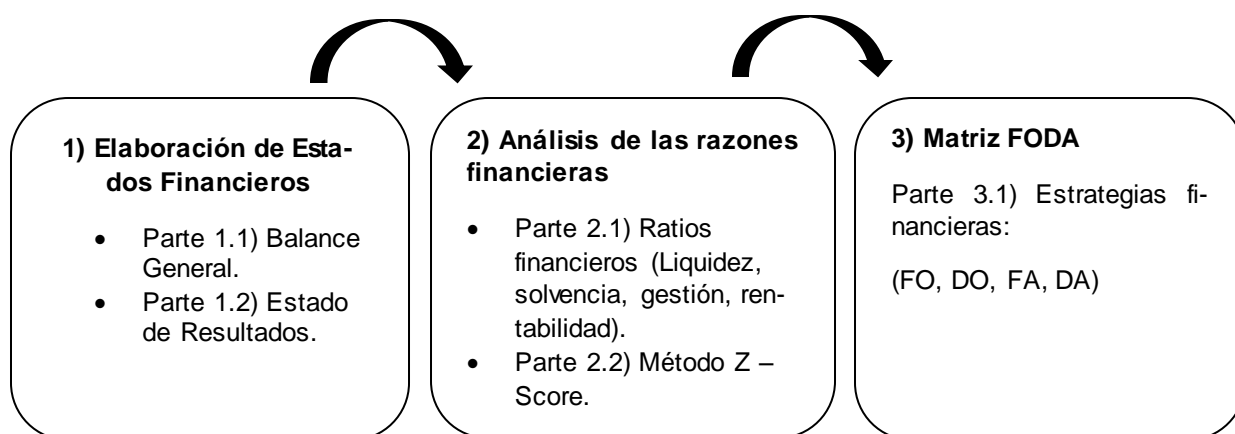


Figura nº1. Elaboración de estrategias financieras. (Elaboración Propia).

Teoría de la Toma de Decisiones (Variable Y): La toma de decisiones administrativas y financieras es el proceso mediante el cual, debemos comprender el funcionamiento de nuestra empresa y el entorno como una organización en función del principio de enfoques sistemáticos. (Guzmán, 2018, pág. 6).

Es un aspecto importante dentro de la organización, como en la vida. Para alcanzar nuestros y minimizar peligros y riesgos es muy importante toma decisiones acertadas. (EAE Business School, 2020).

Es el procedimiento mediante el cual, se elige una entre varias opciones para afrontar un problema para darle solución o ver la forma en que se llevarán las acciones que puedan afectar la empresa. (Ramirez, 2020).

Características de la Toma de decisiones: 1) Efectos futuros: Son las decisiones que podrían afectar al futuro. 2) Reversibilidad: Implica que una decisión podría ser revertido y lo dificultoso que es hacer el cambio. 3) Impacto: La medida con la que otras actividades puedan verse afectadas. 4) Calidad: Se refiere al comportamiento y la imagen de quien toma decisión. 5) Periodicidad: Una decisión puede ser tomada excepcional o frecuentemente. (Rodriguez, 2011).

Categoría de la Toma de Decisiones: Para mayor determinación de las decisiones financieras que tomaremos, se ha creído conveniente utilizar la categoría del siguiente autor: 1) **Decisiones de inversión:** Destino de los recursos disponibles para la adquisición de activos. 2) **Decisiones de financiación:** Elección de mejores

fuentes para financiar inversiones. 3) **Decisiones de operación:** Utilización eficiente de los recursos disponibles. 4) **Decisiones de utilidades:** Acciones para repartirlos dividendos entre los accionistas de la organización. (Salazar, 2016).

Para **dimensionar la toma de decisiones (variable Y)**, es de suma importancia realizar la selección de decisiones financieras, las cuales se obtienen de las estrategias financieras elaboradas, como se detalla el siguiente procedimiento: **1) Elección de estrategias financieras: Parte 1.1)** Seleccionar la estrategia que mejor se adapte a la toma de decisiones. **2) Decisiones financieras: Parte 2.1)** Toma de decisiones de inversión, financiación, operación y utilidades.

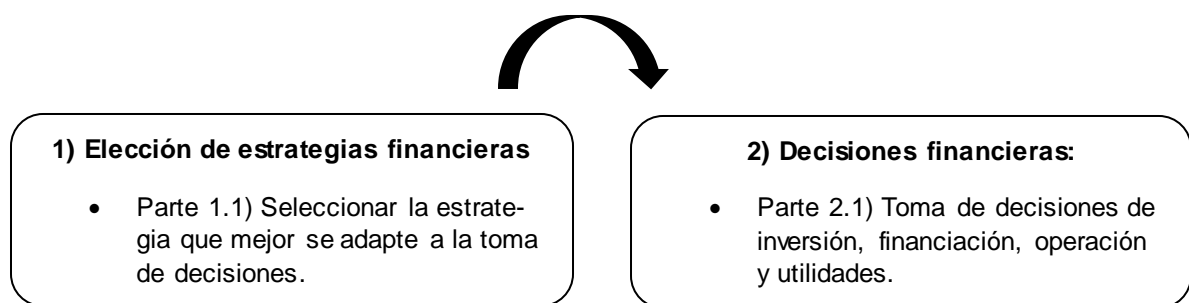


Figura nº2. Proceso de toma de decisiones para la elaboración de las propuestas. (Elaboración propia).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación:

3.1.1. Tipo de Investigación de Investigación:

La presente investigación tuvo un **enfoque mixto**, porque desarrolló el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, en el cual se llevó a cabo la recolección de información de datos (en base a la formulación del problema, los objetivos y la hipótesis) para la medición de las variables. De tipo **aplicativo - explicativo**, porque se aplicó las teorías relacionadas para la elaboración estrategias financieras, las cuales se analizaron, con la finalidad de elaborar propuestas para la toma de decisiones de la empresa comercial.

3.1.2. Diseño de investigación:

El diseño de la investigación es: **No experimental - Longitudinal – Predictivo**, pues la investigación se realizó sin manipular intencionalmente las variables estudiando, mediante el análisis documental de las cifras históricas dentro de la empresa en diferentes intervalos de tiempo, con el propósito de elaborar las estrategias financieras, que sirvieron como alternativa para de la toma de decisiones financieras, proyectadas posteriormente en la propuesta.

Donde:

M: Muestra (Estados financieros)

AD: Análisis documental

$M \rightarrow AD \rightarrow X \rightarrow Y$

X: Estrategias financieras

Y: Toma de decisiones

3.2. Variables y operacionalización:

3.2.1. Variable Independiente: Estrategias financieras (X)

Definición conceptual: Es el siguiente elemento de importancia en la implementación del plan. Es uno de los componentes de la cartera de la estrategia corporativa. Abarca las decisiones de financiación necesarias para alcanzar el objetivo general, especificando el nivel óptimo de inversión y financiación. (ConnetAmericas, 2020).

Definición operacional: La estrategia financiera describe los objetivos financieros a corto y largo plazo de una organización (...). La estrategia adecuada permite establecer metas y objetivos en cada una para lograr una combinación de ingresos diversa y estable. (Ferrari, 2018).

3.2.2. Variable Dependiente: Toma de decisiones (Y)

Definición conceptual: La toma de decisiones administrativas y financieras es el proceso mediante el cual, debemos comprender el funcionamiento de nuestra empresa y el entorno como una organización en función del principio de enfoques sistemáticos. (Guzmán, 2018, pág. 6).

Definición operacional: Es el procedimiento mediante el que se elige una entre varias opciones, para afrontar un problema y darle solución o ver la forma en que se llevarán las acciones que puedan afectar la empresa. (Ramírez, 2020).

3.3. Población, muestra y muestreo:

“La población es el total de un fenómeno de estudio, incluye el total de análisis que lo integran (...). Criterio de inclusión: Todas las características de la población que permiten su ingreso”. (Tamayo, 2012, pág 180).

Para la elaboración de estrategias financieras, fue necesario utilizar las transacciones comerciales de la empresa extraídas del “Sistema Integral de Gestión comercial” - SIGC, que se analizaron, determinando la situación de la empresa comercial para la toma de decisiones.

La población para la presente investigación, fue el total de las transacciones comerciales de la empresa comercial “Fertiagro El Chamesino S.A.C.”, durante el periodo de 01 de enero del 2018 al 31 de octubre del 2020.

N = 7,522

Debido a la necesidad de elaborar los estados financieros de manera precisa, no se tuvo una muestra y se utilizó toda la población para la empresa comercial “Fertiagro El Chamesino S.A.C.”.

N =7,522

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

3.4.1. Técnica:

Análisis Documental: “Es un trabajo intelectual, para extraer nociones del documento y representarlo, analizarlo y derivarlo en palabras o símbolos”. (Rubio, 2020).

Para hacer el análisis, se utilizaron las transacciones comerciales en los estados financieros, como también los documentos que se van derivando, ya que se trata de un procedimiento continuo, con el que elaboraron las estrategias financieras y se hizo proyecciones para la toma decisiones. Se creyó conveniente, utilizar a esta como única técnica, ya que gracias a que el autor de la presente investigación es el mismo que labora en la empresa, se tuvo noción de las posibles causas que acarrearán al problema de investigación.

3.4.2. Instrumentos:

Para el análisis documentario, se utilizó fichas de estados financieros de: El balance general, estado de resultados o ganancias y pérdidas, razones financieras y la ficha de Matriz FODA en la elaboración de estrategias financieras; mientras que, para la toma de decisiones financieras se usaron fichas en base a la elección de estrategias elaboradas, dividiéndolas posteriormente según su tipo.

3.4.3. Confiabilidad y validez:

Para dar confiabilidad y validez a los instrumentos con el cual se realizó la investigación, estos fueron presentados a tres expertos, quienes dieron la conformidad para llevar a cabo el respectivo análisis.

3.5. Procedimientos:

Es tanto, para el análisis documental, fue necesario recopilar la información del “SIGC”, que fue esquematizada de acuerdo a las fichas de: “Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas”. Posteriormente, se procedió a realizar la ficha de las razones financieras, mediante los formatos ya establecidos por los autores. Se diagnosticó la situación de quiebra, mediante la ficha del método z – Altman. En tanto, para la elaboración de estrategias, se usó de la ficha de Matriz FODA, dividiendo las estrategias (FO, DO, FA, DA). Por último, se usó la ficha de decisiones financieras para clasificarlos en: decisiones de financiación, inversión, operación y utilidades.

3.6. Métodos de análisis de datos:

Para la realización del análisis, se utilizó el análisis descriptivo para determinar las estrategias financieras y su influencia en la toma de decisiones de la empresa, que fueron calculados por el software “Excel”, de acuerdo a los formatos y fórmulas establecidas en ella. Se utilizó el método deductivo para la interpretación de resultados, yendo de lo general a lo específico y el método inductivo para generar conclusiones generalizando los resultados a información específica.

3.7. Aspectos éticos:

Responsabilidad: Como investigador de las estrategias y decisiones financieras elaboradas para la obtención de los resultados esperados.

Confidencialidad: Con la información brindada y obtenida durante el desarrollo, con el único fin de investigación en beneficio de la organización.

Veracidad: Se desarrolló la investigación con información veraz y fidedigna, ofrecida por la empresa durante el transcurso y en los resultados obtenidos.

IV. RESULTADOS

4.1. Elaboración de estados financieros:

Tabla n°1. Balance general 2018.

Fertiagro El Chamesino S.A.C.			
Balance General			
Al 31/12/2018			
Expresado en Soles			
Activos		Pasivos	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 1,324,776.00	Tributos por Pagar	S/ 142,250.86
Inversiones Financieras	-	Remuneraciones por Pagar	-
Cuentas por Cobrar	S/ 297,300.00	Cuentas por pagar Comerciales	S/ 786,720.00
Otras Cuentas por Cobrar	S/ 7,910.00	Cuentas por pagar Diversas	S/ 44,000.00
Mercadería o Existencias	S/ 46,428.00	Cuentas por pagar a accionistas	S/ 15,500.00
Servicios y otros Contratados por Anticipado	S/ 8,000.00	Obligaciones Financieras	-
		Ingresos Diferidos	S/ 25,200.00
Total Activo Corriente	S/1,684,414.00	Total Pasivo Corriente	S/ 1,013,670.86
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Terrenos	S/ 30,000.00	Obligaciones financieras a largo plazo	S/ 150,000.00
Edificaciones	S/ 72,550.00	Total Pasivo No corriente	S/ 150,000.00
Maquinarias y equipos de explotación	-	Total Pasivo	S/ 1,163,670.86
Unidades de Transporte	S/ 3,500.00		
Muebles y enseres	S/ 4,100.00	Patrimonio Neto	
Equipos diversos	S/ 5,900.00	Capital Social	S/ 306,000.00
Depreciación Acumulada	-S/ 3,874.00	Reserva Legal	S/ 33,191.87
Concesiones	S/ 5,000.00	Reserva Contractual	S/ 49,787.80
Licencias	-	Reserva Estatutaria	-
Amortización Acumulada	-	Reserva Facultativa	S/ 66,383.74
		Resultados Acumulados	S/ 182,555.28
Total Activo No Corriente	S/ 117,176.00	Total Patrimonio Neto	S/ 637,918.69
Total Activos	S/1,801,509.00	Total Pasivo + Patrimonio Neto	S/ 1,801,590

Fuente: Aplicación del instrumento de ficha del balance general de la empresa en el año 2018.

Tabla n°2. Balance general 2019.

Fertiagro El Chamesino S.A.C. Balance General Al 31/12/2019 Expresado en Soles			
Activos		Pasivos	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 1,308,975.14	Tributos por Pagar	S/ 79,930.70
Inversiones Financieras	-	Remuneraciones por Pagar	-
Cuentas por Cobrar	S/ 156,660.00	Cuentas por pagar Comerciales	S/ 622,000.00
Otras Cuentas por Cobrar	S/ 8,820.00	Cuentas por pagar Diversas	S/ 21,500.00
Mercadería o Existencias	S/ 133,017.88	Cuentas por pagar a accionistas	S/ 11,000.00
Servicios y otros Contratados por Anticipado	S/ 7,000.00	Obligaciones Financieras	-
		Ingresos Diferidos	S/ 28,920.00
Total Activo Corriente	S/ 1,614,473.02	Total Pasivo Corriente	S/ 763,350.70
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Terrenos	S/ 30,000.00	Obligaciones financieras a largo plazo	S/ 120,000.00
Edificaciones	S/ 72,550.00	Total Pasivo No corriente	S/ 120,000.00
Maquinarias y equipos de explotación	-	Total Pasivo	S/ 883,350.70
Unidades de Transporte	S/ 3,500.00		
Muebles y enseres	S/ 4,100.00	Patrimonio Neto	
Equipos diversos	S/ 5,900.00	Capital Social	S/ 326,000.00
Depreciación Acumulada	-S/ 7,748.67	Reserva Legal	S/ 51,482.36
Concesiones	S/ 5,000.00	Reserva Contractual	S/ 45,791.27
Licencias	-	Reserva Estatutaria	-
Amortización Acumulada	-	Reserva Facultativa	S/ 62,387.00
		Resultados Acumulados	S/ 358,402.00
Total Activo No Corriente	S/ 113,301.33	Total Patrimonio Neto	S/ 844,062.63
Total Activos	S/ 1,727,774.35	Total Pasivo + Patrimonio Neto	S/ 1,727,413.33

Fuente: Aplicación del instrumento de ficha del balance general de la empresa en el año 2019.

Tabla n°3. Balance general 2020.

Fertiagro El Chamesino S.A.C.			
Balance General			
Al 31/10/2020			
Expresado en Soles			
Activos		Pasivos	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 1,256,004.44	Tributos por Pagar	S/ 68,538.42
Inversiones Financieras	-	Remuneraciones por Pagar	-
Cuentas por Cobrar	S/ 123,940.00	Cuentas por pagar Comerciales	S/ 360,500.00
Otras Cuentas por Cobrar	S/ 6,890.00	Cuentas por pagar Diversas	S/ 37,160.00
Mercadería o Existencias	S/ 113,517.88	Cuentas por pagar a accionistas	S/ 15,960.00
Servicios y otros Contratados por Anticipado	S/ 8,000.00	Obligaciones Financieras	-
		Ingresos Diferidos	S/ 31,920.00
Total Activo Corriente	S/ 1,508,352.32	Total Pasivo Corriente	S/ 514,078.42
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Terrenos	S/ 30,000.00	Obligaciones financieras a largo plazo	S/ 100,000.00
Edificaciones	S/ 72,550.00	Total Pasivo No corriente	S/ 100,000.00
Maquinarias y equipos de explotación	-	Total Pasivo	S/ 614,078.42
Unidades de Transporte	S/ 3,500.00		
Muebles y enseres	S/ 4,100.00	Patrimonio Neto	
Equipos diversos	S/ 5,900.00	Capital Social	S/ 326,000.00
Depreciación Acumulada	-S/ 10,977.28	Reserva Legal	S/ 67,834.66
Concesiones	S/ 5,000.00	Reserva Contractual	S/ 53,787.42
Licencias		Reserva Estatutaria	-
Amortización Acumulada		Reserva Facultativa	S/ 70,383.35
		Resultados Acumulados	S/ 486,341.19
Total Activo No Corriente	S/ 110,072.72	Total Patrimonio Neto	S/ 1,004,346.62
Total Activos	S/ 1,618,425.04	Total Pasivo + Patrimonio Neto	S/ 1,618,425.04

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha del balance general de la empresa en el año 2020.

Tabla n°4. Estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas: Año 2018, 2019 y 2020.

"Fertiagro El Chamesino S.A.C."			
Estado de Ganancias y Pérdidas			
Año	2018	2019	2020
Ventas	S/ 1,337,688.00	S/ 1,165,972.00	S/ 995,060.00
Costo de Ventas	S/ 740,292.12	S/ 835,410.00	S/ 680,000.00
UTILIDAD BRUTA	S/ 597,395.88	S/ 330,562.00	S/ 315,060.00
GASTOS OPERATIVOS			
Gastos Administrativos	S/ 71,875.73	S/ 61,975.73	S/ 47,992.44
Servicios	S/ 23,400.00	S/ 13,500.00	S/ 9,396.00
Remuneraciones	S/ 46,800.00	S/ 46,800.00	S/ 37,200.00
Seguros	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 105.00
Depreciación	S/ 1,549.73	S/ 1,549.73	S/ 1,291.44
Gastos de Ventas	S/ 49,250.60	S/ 42,650.60	S/ 33,106.17
Servicios	S/ 15,600.00	S/ 9,000.00	S/ 6,264.00
Remuneraciones	S/ 31,200.00	S/ 31,200.00	S/ 24,800.00
Seguros	S/ 126.00	S/ 126.00	S/ 105.00
Depreciación	S/ 2,324.60	S/ 2,324.60	S/ 1,937.17
Otros Ingresos / Gastos	S/ 8,400.00	S/ 16,500.00	S/ 15,500.00
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 484,669.55	S/ 242,435.67	S/ 249,461.39
Gastos Financieros			
Gasto por intereses	S/ 10,500.00	S/ 21,000.00	S/ 21,000.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	S/ 474,169.55	S/ 221,435.67	S/ 228,461.39
Impuesto a la Renta	S/ 142,250.87	S/ 66,430.70	S/ 68,538.42
UTILIDAD NETA	S/ 331,918.69	S/ 155,004.97	S/ 159,922.97

Fuente: Aplicación del instrumento de ficha del estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas del año 2018, 2019 y 2020.

4.3. Análisis de las razones financieras

Tabla n°5. Análisis de las razones financieras: Año 2018, 2019 y 2020.

Indicadores Financieros - "Fertiagro El Chamesino"					
Factor	Indicador	Fórmula	2018	2019	2020
1. Liquidez	Liquidez corriente	Activo corriente /Pasivo Corriente	1.66	2.11	2.93
	Prueba ácida	Activo Corriente - Inventarios/ Pasivo corriente	1.62	1.94	2.71
2. Solven- cia	Endeudamiento del activo	Pasivo Total/ Activo Total	0.65	0.51	0.38
	Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total/ Patrimonio	1.82	1.05	0.61
	Endeudamiento del activo fijo	Patrimonio/ Activo fijo neto	5.44	7.45	9.12
	Apalancamiento Financiero	Activo total/ Patrimonio	2.82	2.05	1.61
3.Gestión	Rotación de cartera	Ventas/cuentas por cobrar	4.38	7.05	7.61
	Rotación de ventas	Ventas/ Activo total	0.74	0.67	0.61
	Periodo medio de cobranza	(Cuentas por cobrar*365)/Ventas	83.28	51.80	47.99
	Periodo medio de pago	(Cuentas por pagar*365)/Ventas	231	205	152
	Impacto de gastos de administración y ventas	Gastos administrativos/Ventas	9.10%	9.0%	8.20%
	Impacto de la carga financiera	Gastos financieros/ Ventas	0.78%	1.80%	2.11%
4.Rentabili- dad	Rentabilidad neta del activo (ROA)	(Utilidad neta/Ventas)* (Ventas/Activo total)	18%	9.0%	10%
	Margen bruto	(Ventas netas - Costo de ventas)/Ventas	44.66%	28.35%	31.66%
	Margen operacional	Utilidad Operacional/Ventas	36.23%	20.79%	25.07%
	Margen Neto	Utilidad Neta/Ventas	24.81%	13.29%	16.07%
	Rentabilidad Financiera (ROE)	(Utilidad neta/Ventas)* (Ventas/Activo total)*(Activo total/ Patrimonio)	52.03%	18.36%	15.92%

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

4.3.1. Razones de liquidez

4.3.1.1. Razón de liquidez corriente:

Tabla n°6. Medición de la razón de liquidez corriente.

Liquidez corriente	2018	2019	2020
Inesperado: $X \geq 1$			
Esperado: $1 < X$	1.66	2.11	2.93

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

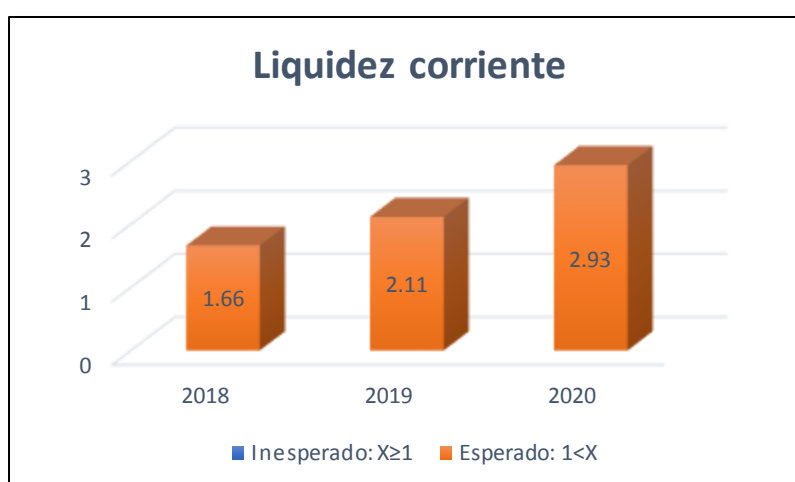


Figura n°3. Razón de liquidez corriente. (Elaboración Propia).

Descripción: La liquidez corriente se registró de manera ascendente y los resultados fueron mayores a "1" desde año 2018 al año 2020.

Interpretación: El resultado superior a "1" obtenido hizo suponer que la empresa pudo hacer frente a sus obligaciones y que se ha percibido el máximo de liquidez; sin embargo, en el año 2019 y 2020, el resultado obtenido es superior a "2", lo que supuso que hubo un leve exceso mercaderías, y otros activos que no estuvieron siendo explotados en su totalidad.

4.3.1.2. Razón de prueba ácida:

Tabla n°7. Medición de la razón de prueba ácida.

Prueba ácida	2018	2019	2020
Inesperado: $X \geq 1$			
Esperado: $1 < X$	1.62	1.94	2.71

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

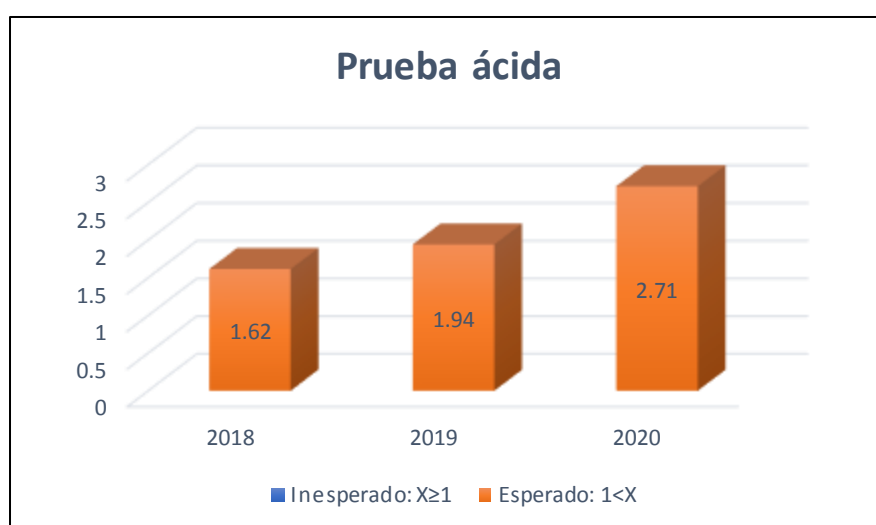


Figura n°4. Razón de prueba ácida. (Elaboración Propia).

Descripción: La prueba ácida se registró de manera ascendente y los resultados fueron mayores a "1" desde año 2018 al año 2020.

Interpretación: El resultado superior a "1" en todos los años fue muy satisfactorio para la empresa, pues pudo hacer frente a sus obligaciones corto plazo, sin considerar en el activo corriente a las mercaderías, estos resultados reflejados hacen a la empresa atractiva para los inversionistas, en caso de presentarse o si hay necesidad de tenerlos.

4.3.2. Razones de solvencia:

4.3.2.1. Razón de endeudamiento del activo:

Tabla n°8. Medición de la razón de endeudamiento del activo.

Endeudamiento del activo	2018	2019	2020
Óptimo: $X < 0.4$			0.38
Adecuado: $0.6 \geq X > 0.4$		0.51	
Inesperado: $X > 0.6$	0.65		

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

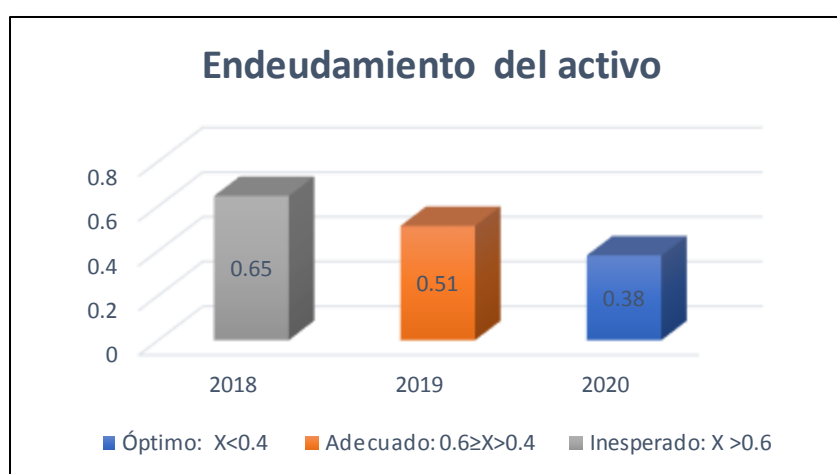


Figura n°5. Razón de endeudamiento del activo. (Elaboración Propia).

Descripción: El endeudamiento del activo se registró de manera descendente y los resultados fueron mayores al 0.65, en el año 2018; de 0.51, en el 2019 y 0.38, el año 2020.

Interpretación: El año 2018, la empresa presentó una puntuación considerada inesperado, pues dejó mayor parte de sus obligaciones a terceros, acumulando cargas de intereses; el año 2019, representó un rango adecuado y el 2020, registró un resultado óptimo, lo que hizo suponer que la empresa respecto a los activos tuvo los recursos necesarios para garantizar la solvencia de la organización.

4.3.2.2. Razón de endeudamiento patrimonial:

Tabla n°9. Medición de la razón de endeudamiento patrimonial.

Endeudamiento Patrimonial	2018	2019	2020
Inesperado: $X \geq 1$			0.61
Esperado: $1 < X$	1.82	1.05	

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.



Figura n°6. Razón de endeudamiento patrimonial. (Elaboración Propia).

Descripción: El endeudamiento patrimonial se registró de manera descendente y los resultados fueron de:1.82, en el año 2018; 1.05, el 2019 y 0.61 el año 2020.

Interpretación: El puntaje mayor a "1", en el 2018 y 2019, dio a conocer que la empresa, a pesar de haber obtenido utilidades, fueron situaciones críticas, pues la mayor parte de sus operaciones en relación al capital, se estuvieron obteniendo de deudas financieras y no de los mismos socios; razón por la cual, si se presentaba una situación de pérdida, la empresa hubiera quedado endeudada. Sin embargo, para el escenario actual, la situación no es favorable, ya que la puntuación en el 2020, supone que la empresa empezó a obtener mayor capital para hacer frente a posibles problemas de endeudamiento.

4.3.2.3. Razón de endeudamiento del activo fijo:

Tabla n°10. Medición de la razón de endeudamiento del activo fijo.

Endeudamiento del activo fijo	2018	2019	2020
Inesperado: $X \geq 1$			
Esperado: $1 < X$	5.44	7.45	9.12

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.



Figura n°7. Razón de endeudamiento del activo fijo. (Elaboración Propia).

Descripción: El endeudamiento del activo fijo se registró de manera ascendente y los resultados fueron de: 5.44, el año 2018; 7.45, el 2019 y 9.12, el año 2020.

Interpretación: Los resultados obtenidos registraron que todos son mayores a "1", lo que significa que la empresa usó capital propio para la adquisición de su activo fijo, como terrenos y edificaciones, sin necesidad de tener que recurrir a terceros para este fin y sin generar ningún tipo de obligación.

4.3.2.4. Razón de apalancamiento (Multiplicador de capital):

Tabla n°11. Medición de la razón de apalancamiento financiero.

Apalancamiento financiero	2018	2019	2020
Inesperado: $X \geq 1$			
Esperado: $1 < X$	2.82	2.05	1.61

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.



Figura n°8. Razón de apalancamiento. (Elaboración Propia).

Descripción: El apalancamiento se registró de manera descendente y los resultados fueron de: 2.82, el año 2018; 2.05, el 2019 y 1.61, el año 2020.

Interpretación: Los resultados obtenidos fueron los esperados durante en análisis del multiplicador de capital, en el que se hizo una relación respecto al patrimonio, reflejando que por cada S/ 1.00 de capital, se generó inversiones por S/ 2.82, en el año 2018, S/ 2.05, en el 2019 y S/ 1.61, en el año 2020, disminuyendo el grado en el que la empresa hizo uso de recursos propios para su financiación, por otra parte, el resultado superior se traduce en que, es rentable recurrir a financiación ajena para su crecimiento.

4.3.3. Razones de Gestión:

4.3.3.1. Razón de rotación de cartera:

Tabla n°12. Medición de razón de rotación de cartera.

Rotación de cartera	2018	2019	2020
Inesperado: Descendente			
Esperado: Ascendente	4.38	7.05	7.61

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

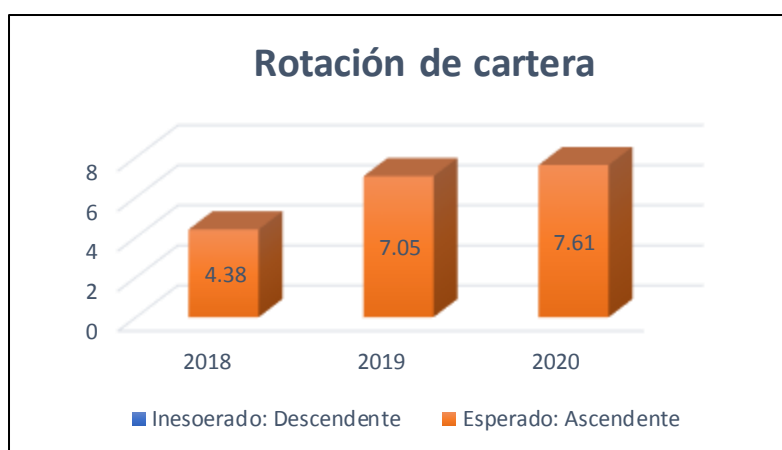


Figura n°9. Razón de rotación de cartera. (Elaboración Propia).

Descripción: La rotación de la cartera se registró de manera ascendente y los resultados fueron de 4.38 en el año 2018, de 7.05 el 2019 y 7.61 el año 2020.

Interpretación: La rotación de la cartera se calculó de acuerdo al total de ventas obtenidas, pues no pudo precisar las ventas al crédito sobre las cuentas por cobrar. El resultado que se presentó desde el año 2018 al 2020 es el esperado, pues la respuesta de los clientes en veces de pago va en aumento; sin embargo, este resultado podría mejorarse aún mucho más.

4.3.3.2 Razón de rotación de las ventas:

Tabla n°13. Medición de la razón de rotación de las ventas.

Rotación de ventas	2018	2019	2020
Inesperado: Descendente	0.74	0.67	0.61
Esperado: Ascendente			

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.



Figura n°10. Razón de rotación de las ventas. (Elaboración Propia).

Descripción: La rotación de las ventas se registró de manera descendente y los resultados fueron de: 0.74, el año 2018; de 0.67, el 2019 y 0.61, el año 2020.

Interpretación: La rotación de ventas respecto a los activos totales de la empresa, presentaron resultados inesperados, pues actuaron de manera descendente, donde obtuvieron una puntuación de: 0.74, en el año 2018, a una puntuación de: 0.61, el año 2020; sin embargo, este resultado se pudo traducir en una transición de expansión de los activos.

4.3.3.3. Razón de periodo medio de cobranza:

Tabla n°14. Medición de la razón de periodo medio de cobranza.

Periodo medio de cobranza	2018	2019	2020
Inesperado: Ascendente			
Esperado: Descendente	83	52	48

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

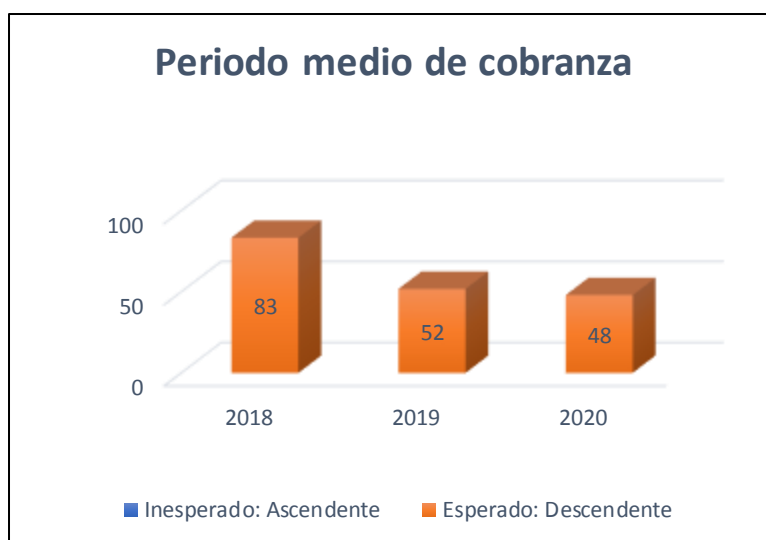


Figura n°11. Razón de periodo medio de cobranza. (Elaboración Propia).

Descripción: El periodo medio de cobranza se registró de manera descendente y los resultados fueron: 83 días, en el año 2018; de 52 días, el 2019 y 48 días, el año 2020.

Interpretación: Los resultados del periodo medio de cobranza se realizaron entre las cuentas por cobrar y las ventas, donde reflejaron el número de días que los clientes tardaron en cubrir sus deudas con la empresa; en tanto, estos resultados fueron los esperados, pues desde el año 2018 hasta el 2020 los clientes han disminuido los días de respuesta a las cuentas por cobrar en promedio de 83 días a 48 días.

4.3.3.4. Razón de periodo medio de pago:

Tabla n°15. Medición de la razón de periodo medio de pago.

Periodo medio de pago	2018	2019	2020
Inesperado: Ascendente			
Esperado: Descendente	231	205	152

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

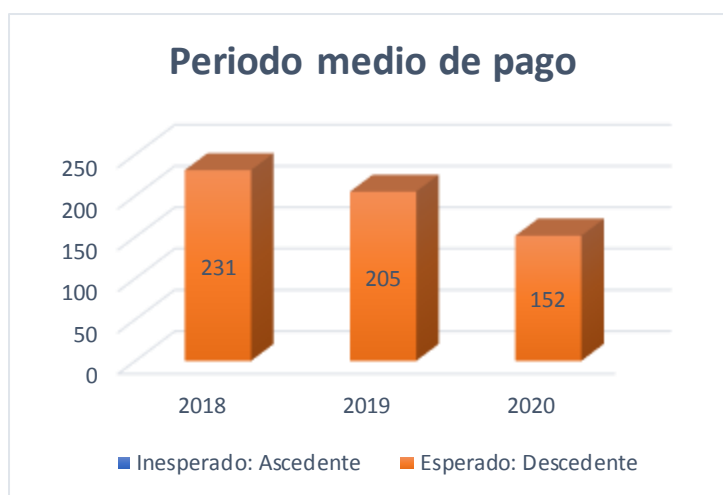


Figura n°12. Razón de periodo medio de pago. (Elaboración Propia).

Descripción: El periodo medio de pago se registró de manera descendente y los resultados fueron: 231 días, en el año 2018; 205 días, el 2019 y 152 días, el año 2020.

Interpretación: Los resultados obtenidos en el periodo medio de pago fueron los esperados, pues estos fueron de manera descendente; sin embargo, para el año 2018 y 2019 no fueron los idóneos, pues la tolerancia que les dio sus proveedores es menor a 180, resultado que se logró en el 2020 y el cual, se debe seguir trabajando para seguir obteniendo.

4.3.3.5. Razón de impacto de gastos de administración y ventas:

Tabla n°16. Medición de la razón de impacto de gastos de administración y ventas.

Impacto de gastos de administración y ventas	2018	2019	2020
Inesperado: Ascendente			
Esperado: Descendente	9.1%	9.0%	8.2%

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.



Figura n°13. Razón de impacto de gastos de administración y ventas. (Elaboración Propia).

Descripción: El impacto de gastos de administración y ventas se registraron de manera descendente y los resultados fueron de 9.1% en el año 2018, de 9.0% el 2019 y 8.2% el año 2020.

Interpretación: Los resultados obtenidos de acuerdo a los gastos de administración fueron los deseados, pues no representaron un porcentaje importante respecto a las ventas, además, porque ha ido disminuyendo año tras año, de 9.1% al 8.2% desde el 2018 al 2020. Ya que los gastos administrativos y de ventas representaron un margen mínimo, se puede usar como ventaja para impulsar las ventas.

4.3.3.6. Razón de impacto de la carga financiera:

Tabla n°17. Medición de la razón de impacto de la carga financiera.

Impacto de la carga financiera	2018	2019	2020
Inesperado: $X \geq 10$			
Esperado: $10 < X$	0.8%	1.8%	2.1%

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

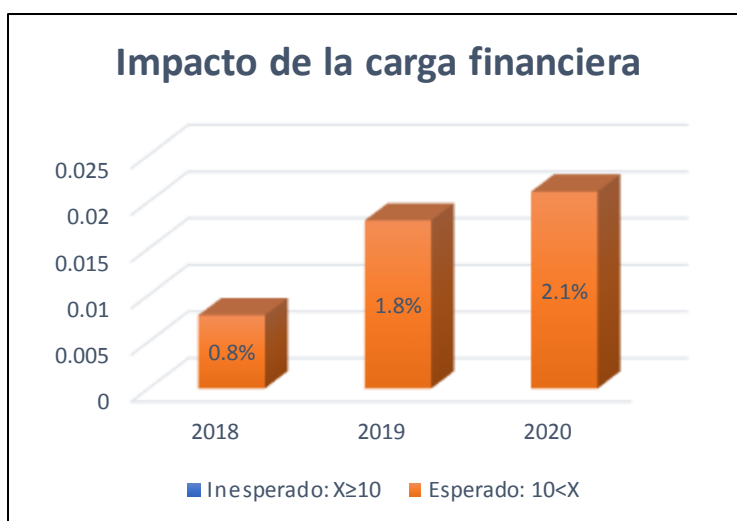


Figura n°14. Razón de impacto de la carga financiera. (Elaboración Propia).

Descripción: El impacto de la carga financiera se registró de manera descendente y los resultados fueron: 5.4%, el año 2018; 5.3%, el 2019 y 4.8%, el año 2020.

Interpretación: El análisis de la carga financiera midió la incidencia de los gastos financieros respecto a las ventas, según los expertos el resultado esperado, es que este sea menor al 10%; resultado logrado tras el análisis, que, además, se refleja de manera ascendente; sin embargo, esto se debe a que la empresa ha estado haciendo la adquisición de préstamos para su gestión, que, según el apalancamiento financiero realizado, resultan beneficiosos para la empresa.

4.3.4. Razones de rentabilidad:

4.3.4.1. Razón de rentabilidad neta del activo (ROA):

Tabla n°18. Medición de la razón de rentabilidad neta del activo.

Razón de rentabilidad neta del activo	2018	2019	2020
Esperado: $X \geq 0.05$	0.18	0.09	0.10
Inesperado: $X < 0.05$			

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

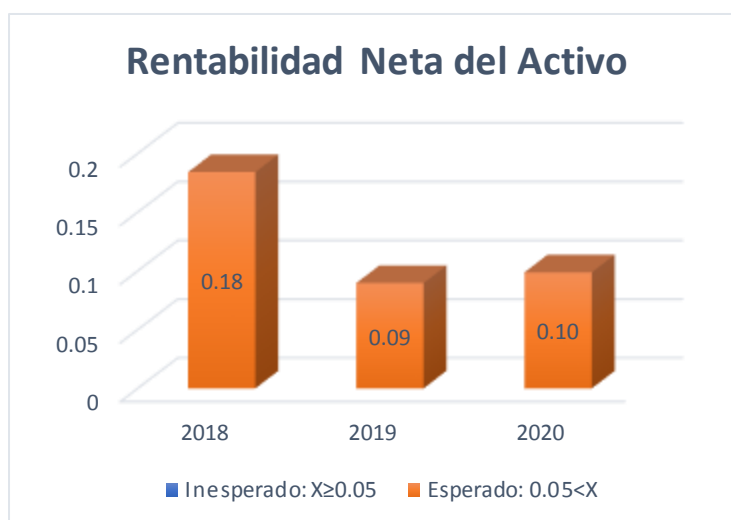


Figura n°15. Razón de rentabilidad neta del activo (ROA). (Elaboración Propia).

Descripción: El impacto de rentabilidad neta del activo se registraron de manera descendente y los resultados fueron de: 0.18, el año 2018 y de 0.09, el 2019. Mientras que en el año 2020 fue de manera ascendente con una puntuación de 0.10.

Interpretación: Los resultados del análisis de la rentabilidad neta del activo mostraron que del año 2018 al 2019, los retornos de los activos disminuyeron de S/ 0.18 céntimos a S/ 0.09 céntimos, por cada S/1.00 invertido en el activo. Mientras que, del año 2019 al año 2020, aumentó levemente de S/0.09 céntimos a S/0.10. Los resultados fueron los esperados, pues un buen ROA debe ser superior a 0.05; sin embargo, siguió siendo inferior al año 2018.

4.3.4.2 Razón de Margen Bruto:

Tabla n°19. Medición de la razón de margen bruto.

	2018	2019	2020
Inesperado: Descendente		28.4%	
Esperado: Ascendente	44.7%		31.7%

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

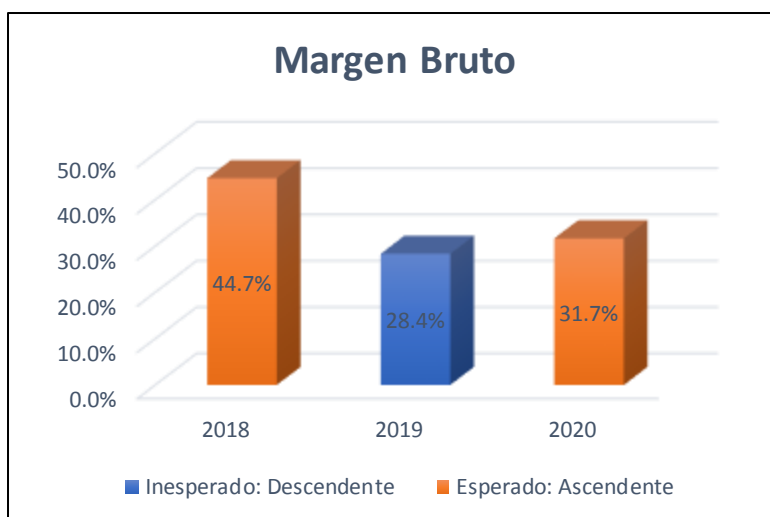


Figura n°16. Razón de margen bruto. (Elaboración Propia).

Descripción: El Margen Bruto se registró de manera descendente y los resultados son de: 44.7%, el año 2018 a un 28.4%, el 2019 y de manera ascendente con 31.7%, el año 2020.

Interpretación: Los resultados representaron la relación que hay entre el margen bruto y las ventas, como se puede apreciar disminuyó de: 44.7% a 28.4%, el año 2018, resultado que sería inesperado; pero aumentó al 31,7% el 2020, resultado que fue el esperado; sin embargo, hay cierta preocupación debido a que no se alcanzó el margen bruto del 2018 en el año 2020.

4.3.4.3. Razón de margen operacional:

Tabla n°20. Medición de la razón de margen operacional.

Margen operacional	2018	2019	2020
Inesperado: Descendente		20.8%	
Esperado: Ascendente	36.2%		25.1%

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.



Figura n°17. Razón de margen operacional. (Elaboración Propia).

Descripción: El Margen Operacional se registró de manera descendente entre los años 2018 y 2019 con 36.2% y 20.8% respectivamente y de manera ascendente a 25.1%, el año 2020.

Interpretación: Los resultados representaron la relación que hay entre el margen operacional y las ventas, como se pudo apreciar, disminuyó de 36.2% a 20.8%. el 2018, resultado que fue inesperado; pero aumentó al 25.1%, el 2020, resultado que fue el esperado; sin embargo, hay cierta preocupación debido a que no se alcanzó el margen bruto del 2018, en el 2020.

4.3.4.4. Razón de margen neto:

Tabla n°21. Medición de la razón margen neto.

Margen Neto	2018	2019	2020
Óptimo: $X \geq 0.2$	24.8%		
Regular: $0.2 > X > 0.5$		13.3%	16.1%
Bajo: $X \leq 0.5 X$			

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

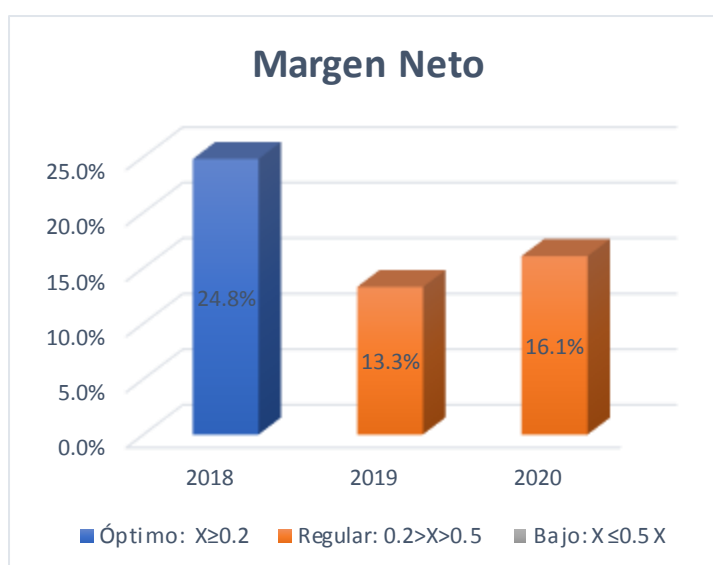


Figura n°18. Razón de margen neto. (Elaboración Propia).

Descripción: El Margen neto se registró de manera descendente entre los años 2018 y 2019 con 24.8% y 13.3%, respectivamente y de manera ascendente a 16.1%, en el año 2020.

Interpretación: Los resultados representaron la relación que hay entre el margen neto y las ventas, como se pudo apreciar el 2018 se obtuvo un resultado óptimo de 24.8%, mientras tanto en el 2019 y 2020 los resultados que se obtuvieron fueron regulares; la disminución de estos resultados se debe a la repercusión que se generó principalmente de los costos y gastos de la empresa, ya que los gastos financieros del 2018 al 2019 solo aumentaron un leve porcentaje, y del 2019 al 2020 se mantuvieron igual.

4.3.4.5 Razón de rentabilidad financiera (ROE):

Tabla n°22. Medición de la razón de rentabilidad financiera.

Rentabilidad Financiera (ROE)	2018	2019	2020
Inesperado: $ROE \geq ROA$			
Esperado: $ROA < ROE$	52.0%	18.4%	15.9%

Fuente: Aplicación del instrumento de la ficha de razones financieras en el año 2018, 2019 y 2020.

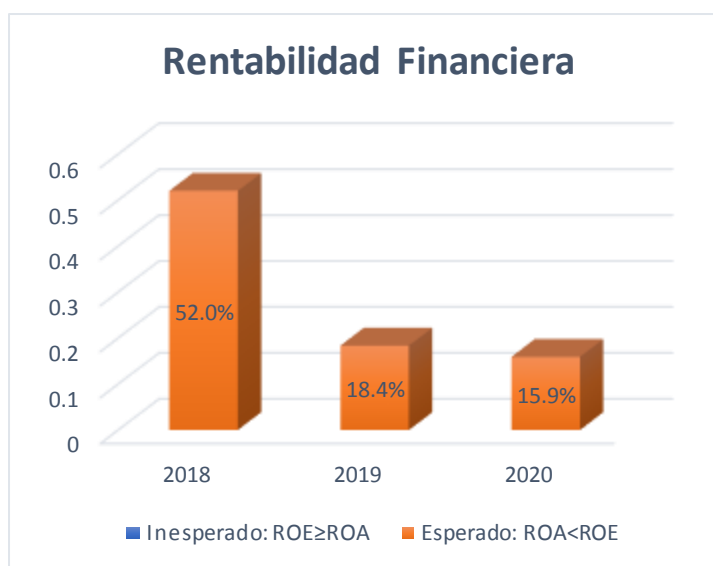


Figura n°19. Razón de rentabilidad financiera. (Elaboración Propia).

Discusión: Los resultados calculados de la rentabilidad financiera se presentaron de manera descendente, siendo: 52%, el año 2018; 18.4%, el año 2019 y 15.9% el año 2020.

Interpretación: La rentabilidad financiera midió la utilidad neta deducidos de los gastos financieros, operativos e impuestos, en relación al capital propio de la empresa; como se pudo observar el año 2018 representó el 52%, mientras que el 2019, 18.4% y el 2020, 15.9%; reflejando que fueron resultados positivos, pues se obtuvieron puntuaciones superiores ROA, lo que indicó que la empresa ha obtenido mayor rentabilidad gracias a financiación de terceros; sin embargo, se observó que estos han ido de manera descendente, lo que indicó que la empresa ha ido perdiendo la capacidad de obtener rentabilidad haciendo uso de sus recursos propios.

4.4. Método Z- Altman

Tabla n°23: Datos de interés para el método Z-Altman: Año 2018,2019 y 2020.

Año	Datos de interés		
	2018	2019	2020
Activo Corriente	S/ 1,684,414.00	S/ 1,614,473.02	S/ 1,508,352.32
Activo Total	S/ 1,801,590.00	S/ 1,727,774.35	S/ 1,618,425.04
Pasivo Corrientes	S/ 1,013,670.86	S/ 763,350.70	S/ 514,078.42
Pasivo Total	S/ 1,163,670.86	S/ 883,350.70	S/ 614,078.42
Valor de mercado de Capital	S/ 637,918.69	S/ 844,062.63	S/ 1,004,346.62
Utilidades antes de impuestos	S/ 474,169.55	S/ 221,435.67	S/ 228,461.39
Utilidades retenidas	S/ 182,555.28	S/ 358,402.00	S/ 486,341.19
Ventas	S/ 1,337,688.00	S/ 1,165,972.00	S/ 995,060.00

Fuente: Aplicación del instrumento de ficha de razones financieras de Edward Altman Z-Score.

Tabla n°24: Resultados de las fórmulas de las razones financieras para el Modelo Z- Altman. Año: 2018, 2019 y 2020.

Modelo Z-Altman - "Fertiagro El Chamesino S.A.C."			
Fórmulas	2018	2019	2020
(Activo Corriente - Pasivo Corriente) / Activo Total			
	0.45	0.59	0.74
Utilidades retenidas/Activo Total	0.14	0.29	0.42
Valor de mercado de Capital/Pasivo Total	0.33	0.57	0.98
Utilidades antes de impuestos/Activo Total	0.87	0.42	0.47
Ventas/Activo Total	0.74	0.67	0.61

Fuente: Aplicación del instrumento de ficha de razones financieras de Edward Altman Z-Score.

Tabla n°25: Resultados de la ecuación del Modelo Z- Altman. Año: 2018, 2019 y 2020.

Zona	Predictor Z-Altman			
	Criterio	2018	2019	2020
Zona segura	$2,99 < X$			3.22
Zona gris	$1,81 \leq X \leq 2,99$	2.53	2.55	
Zona de peligro	$1,81 > X$			

Fuente: Aplicación del instrumento de ficha de razones financieras de Edward Altman Z-Score.

Descripción: En el análisis Altman se obtuvo una puntuación de 2.53, en el 2018, ubicándolo en la zona gris; una puntuación de 2.55, en el 2019, ubicándolo de igual manera en la zona gris. El año 2020 se obtuvo una puntuación 3.22 ubicándolo en la zona segura.

Interpretación: Tras haber obtenido puntuaciones de 2.53 y 2.55, en el año 2018 y 2019, respectivamente, lo ubicaron en la zona gris, es decir la empresa tuvo posibilidades de quiebra, quizá porque tuvo problemas de endeudamiento; sin embargo, al haber obtenido una puntuación de 3.22, lo ubicó en una zona segura y es probable que no tenga problemas de endeudamiento, ni financieros, por unos buenos años. En tanto, unas de las principales razones que se destacaron en el esquema, son las utilidades retenidas sobre el activo total que se elevó considerablemente de 0.57 a 0.98 en el año 2019 al 2020, lo que indicó que la empresa actualmente gracias a sus políticas de retención acumuló utilidades, que sirvieron para el sostenimiento de la empresa y pueden ser utilizadas para cubrir sus deudas o generar inversión.

5. Matriz FODA

Tabla n°26: Resultados de la aplicación de la matriz FODA para la elaboración de estrategias: Año: 2018, 2019 y 2020.

Matriz FODA	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa contó con la liquidez corriente sin incluir las mercaderías. 2. La empresa, respecto a los activos, contó con los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones cortoplacistas. 3. La rotación de la cartera fue en aumento y el periodo medio de pago fue disminuyendo. 4. Los gastos administrativos y operativos fueron mínimos y han disminuido, afectando a los márgenes de ganancia en menor proporción. 5. La rotación neta de activo fue mayor a 0.05. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La liquidez corriente indicó que hay un exceso de mercadería sin explotar. 2. El activo no corriente o fijo neto fue financiado al contado, sin generar ningún tipo de obligación. 3. El apalancamiento señaló que se ha disminuido el retorno sobre la deuda. 4. La rotación de las ventas disminuyó. 5. El margen bruto, operacional y neto fueron afectados en mayor proporción por el costo de ventas.
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las razones de prueba ácida arrojaron resultados atractivos para los inversionistas. 2. El apalancamiento financiero señaló que es rentable recurrir a financiación ajena. 3. La carga financiera fue mínima, indicador importante para brindar préstamos por parte de entidades financieras. 	<p>Estrategia 1. Captación de nuevos socios para invertir en el negocio, a través de eventos y ferias comerciales.</p> <p>Estrategia 2. Asociación y alianzas con nuevas empresas comerciales de agroquímicos para obtener un producto a menos costo, mayor variedad y calidad.</p> <p>Estrategia 3. Fidelizar, ofrecer descuentos y merchandising a nuestros clientes al crédito para mantener en equilibrio el periodo medio de cobro.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las obligaciones (préstamos bancarios y proveedores) fueron muy superiores al capital propio. 2. El periodo medio de pago debió estar en el rango de 180 días (préstamos financieros y comerciales). 3. La rentabilidad sobre el patrimonio disminuyó considerablemente, algo que no es conveniente para los inversionistas. 	<p>Estrategia 4. Aumentar la liquidez corriente mediante el control mínimo de stock.</p> <p>Estrategia 5. Solicitar el fraccionamiento del impuesto a la renta de la empresa a la SUNAT.</p> <p>Estrategia 6. Solicitar la compra - deuda de nuestros préstamos bancarios, con la finalidad de disminuir la tasa de interés.</p> <p>Estrategia 7. Promover las ventas al contado con la finalidad de aumentar la liquidez y agilizar el cumplimiento de las obligaciones.</p> <p>Estrategia 8. Negociación con nuestros nuevos y antiguos socios a través de beneficios empresariales.</p> <p>Estrategia 9. Promocionar los productos a través banners y ferias comerciales para obtener mayor liquidez y solvencia.</p> <p>Estrategia 10. Contratar personal con el fin de crear una fuerza de ventas, para promover los productos y aumentar la rotación de las ventas.</p> <p>Estrategia 11. Negociación con las entidades bancarias que la empresa trabaja, con el fin de conseguir aplazamiento de las deudas y disminución de intereses financieros.</p>

Fuente: Aplicación del instrumento de ficha de la matriz FODA para la elaboración de estrategias.

Año: 2018, 2019 y 2020.

Interpretación: Al haber implementado la matriz FODA para la elaboración de estrategias financieras, se detallaron como factores internos a las fortalezas (F) y debilidades (D). Mientras que se detallaron como factores externos a las oportunidades (O) y amenazas (A). En tanto, una vez siendo detalladas se procedió a elaborar las estrategias:

1. Se entrelazó las fortalezas y oportunidades, que dio como resultado las estrategias FO (estrategias ofensivas) de la empresa. Se elaboraron así tres estrategias: **Estrategia 1. Estrategia 2. Estrategia 3.**
2. Se entrelazó las debilidades y oportunidades, donde se obtuvo como resultado las estrategias DO (estrategias defensivas) en la organización. Se elaboraron así tres estrategias: **Estrategia 4. Estrategia 5. Estrategia 6.**
3. Se entrelazó las fortalezas y amenazas, que dio como resultado a las estrategias FA (estrategias adaptativas) para la organización. Se elaboraron así tres estrategias: **Estrategia 7. Estrategia 8. Estrategia 9.**
4. Se entrelazó las debilidades y amenazas, donde se obtuvo como resultado las estrategias DA (Estrategias de supervivencia) de la organización. Se elaboraron así dos estrategias: **Estrategia 10. Estrategia 11.**

5. Toma de decisiones financieras

Tabla n°27: Resultados de las decisiones financieras para la empresa comercial Fertiagro El Chamesino S.A.C. Año: 2018, 2019 y 2020.

Estrategias Financieras	Decisiones Financieras
-	<p><u>Decisiones de inversión</u></p> <p>Se debe buscar asociarse con nuevas proveedores de agroquímicos, con la intención de buscar nuevas opciones, ya que existen agroquímicos que son demandados; sin embargo, la empresa no cuenta con esta variedad de stock, esto aumentaría las ventas y la empresa obtendría mejores alternativas, menores costos y mayor liquidez</p>
-	<p><u>Decisiones de financiación</u></p> <p>1. La empresa debe decidir conseguir alianzas estratégicas, a través de la asociación de la captación de nuevos socios con el fin de aumentar el patrimonio.</p> <p>2. La compra - deuda de los préstamos financieros es la opción más viable, debido a que la entidad financiera con la que la empresa trabaja, le ha otorgado la tasa más baja que manejan; sin embargo, hay otras entidades dentro del mercado con tasas aún menor.</p>
-	<p><u>Decisiones de operación</u></p> <p>1. Es importante promover las ventas al contado, pues es ahí donde se obtiene el dinero para aumentar la liquidez y dar solvencia a la empresa.</p> <p>2. Formar una fuerza ventas para aumentar la rotación de las mercaderías es la opción más viable, ya que requiere con suma urgencia obtener mayor retorno de dinero con el cual disminuir las obligaciones y aumentar el beneficio sobre los socios de la empresa.</p>
-	<p><u>Decisiones de utilidades</u></p> <p>Se necesita negociar acuerdos con los socios de la empresa, sean nuevos o antiguos, pues estos, solo están obteniendo un porcentaje poco considerable a pesar de la liquidez de la empresa.</p>

Fuente: Aplicación del instrumento de ficha de decisiones financieras: "Fertiagro El Chamesino S. A.C." Año: 2018, 2019 y 2020.

Interpretación: Tras haber realizado las estrategias financieras, estas pasaron a ser posibles soluciones que la empresa puede tomar luego que se llevó a cabo el análisis financiero; sin embargo, estas se seleccionaron en base a la capacidad y alcance de la empresa, con la intención de ser eficientes para tomar decisiones que beneficien a la organización, es así, que estas pudieron ser divididas en: Decisiones sobre la inversión, de financiación, operación y utilidades; enfocadas principalmente al crecimiento de la empresa, expansión, equilibrio y sostenibilidad. En tanto, no todas ellas fueron seleccionadas, como la estrategia 4, pues la fuerza de ventas que será implementada en la empresa, es la que se encargará de agilizar la rotación de las mercaderías trabajando en base a metas; la estrategia 9 tampoco fue seleccionada, pues hacer banners y hacer ferias comerciales implican gastos adicionales, además estamos en escenario COVID, donde están prohibidas las reuniones masivas. En lugar de esto, se formará una fuerza de ventas, que se encargarán de promover los productos que hay en la empresa (de manera virtual o física); la estrategia 5 y la estrategia 11 tampoco fueron tomadas, puesto que aplazar las deudas con la SUNAT implican el aumento de las obligaciones financieras, disminuyendo también la capacidad de pago de las mismas, lo cual sería un mal indicador si desea obtener nuevos socios y futuros préstamos; de la misma forma sucede si se aplazan las deudas bancarias. La opción más viable entonces fue la de la compra - deuda del préstamo por parte de otras entidades, pues debido al escenario COVID existen diferentes opciones, tasas y plazos que puedo elegir.

Se puede decir entonces, que las elaboraciones de estrategias financieras influyeron de manera favorable para la toma de decisiones, que dieron credibilidad a la hipótesis planteada, puesto que, las elaboraciones de estrategias sirvieron de alternativas para la selección de las decisiones financieras, que la empresa debe usar en beneficio para su crecimiento mejora en su estabilidad financiera.

V. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos se hicieron a través del análisis documental, como único método aplicado a la presente investigación, que, tras desarrollar los estados financieros (el balance general y el estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas), se realizó la aplicación de las fórmulas de las razones financieras, con el fin de realizar el diagnóstico financiero: Dichas razones financieras fueron divididas en cuatro tipos: Razones de Liquidez, razones de solvencia, razones de gestión y razones de rentabilidad.

En las razones de solvencia se desarrolló en dos razones: La razón de liquidez corriente y la razón de prueba ácida.

La razón de liquidez corriente es la que hizo una relación entre el activo corriente dividido entre el pasivo corriente, en la que obtuvo resultados esperados mayores a “1”, siendo estos: 1.66, 2.11 y 2.93; entre los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente. Estos resultados fueron satisfactorios, pues se traducen en que la empresa poseyó recursos disponibles, con los cuales pudo cubrir las obligaciones financieras y se pudo obtener una buena liquidez, como no lo señala el autor a continuación: “Esta razón nos indica, que la proporción de deudas cortoplacistas pueden cubrirse con el activo corriente de la organización”. (Granel, 2020). Sin embargo, el resultado de 2020, indicó que posiblemente existieron un exceso de “recursos ociosos”, en cuanto a las mercaderías que posiblemente no se hayan vendido: “(...), un resultado muy elevado indicaría que tenemos bienes sin invertir o no productivo”. (SAGE, 2020). Un factor que influyó en este problema sería, que la empresa no salió a vender sus productos y esperó que se vendieran solos, además que no midieron cuanto deberían comprar, comprando a veces en exceso y generando activos ociosos dentro de la compañía.

La siguiente razón que se analizó fue la razón de prueba ácida, en la que se buscó hacer una relación entre los activos corrientes, sin considerar los inventarios y mercaderías y dividiéndolos entre el pasivo corriente, que obtuvo resultados esperados siendo estos superiores a “1”; fueron estos: 1.62, 1.94 y 2.71; entre los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente. Estos resultados se tradujeron en que se está obteniendo liquidez corriente, con la cual la empresa puede cubrir con sus obligaciones,

sin considerar a los inventarios o mercaderías: “Si el resultado es mayor a 1, la empresa no tiene ningún problema para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo”. (López, 2020). Sin embargo, no es bueno que siga en aumento y se debería usar el exceso de liquidez para hacer más inversiones, en caso aún no se haya pensado en hacerlas.

En tanto, en cuestión de las razones de solvencia, se desarrollaron cuatro razones financieras: Razón de endeudamiento del activo total, razón de endeudamiento patrimonial, razón de endeudamiento del activo fijo y la razón de apalancamiento.

En la razón financiera de endeudamiento del activo se hizo una relación entre el pasivo total dividido entre el activo, en donde se obtuvieron diferentes tipos de resultados en cada año, como 0.65, en el 2018, calificando este resultado como inesperado, debido a que la mayor parte del financiamiento se está hizo por terceros (entidades bancarias, proveedores); 0.51, en el año 2019, calificando este resultado como adecuado, que fue el resultado ideal en la razón. Finalmente, 0.38 en el año 2020, calificando este resultado como óptimo, que indicó que la empresa en el año 2020, cuenta con activos financiados con capital propio: “(...), los valores entre 0.4 y 0.6, son considerados adecuados. Si es superior a 60, la empresa está dejando gran parte de su financiación a terceros. Si está por debajo de 0.40, la empresa tiene recursos propios elevados”. (Sanjuán, 2020).

La razón de endeudamiento patrimonial hizo una relación entre el pasivo total y el patrimonio, donde obtuvo resultados inesperados mayores a “1”, con puntuación de: 1.82 y 1.05, entre los años 2018 y 2019, respectivamente. Lo que indicó que la financiación de la empresa, se ha estado haciendo a través de deudas o por cuentas por pagar comerciales, poniéndola en riesgo de quedar sobre endeudada, en caso de quiebre. Finalmente, se obtuvo un resultado esperado mayor a “1”, en el año 2020, en la que indicó que la empresa respecto al patrimonio, empezó a obtener recursos propios para hacer frente a sus problemas de endeudamiento, esta interpretación se puede corroborar con la siguiente fuente: “Endeudamiento sobre el patrimonio, indica la relación entre fondos propios y ajenos. Permite medir el grado de dependencia en función de como proceden los recursos financieros”. (Eustat, 2017).

La razón de endeudamiento del activo fijo hizo una relación entre el patrimonio dividido entre el activo no corriente, en la que se obtuvo resultados esperados mayores a "1" de 5.44, 7.45 y 9.22, que indicó que se usó el capital de la empresa y recursos propios para la adquisición de terrenos, edificaciones, equipos y unidades de transporte. La lógica del resultado muy superior y el aumento exagerado, radicó en que, todas estas compras se han hecho al contado y desde el 2018 no se hizo una nueva adquisición: "Si el resultado es igual o mayor a 1, quiere decir que la totalidad del activo fijo puede que se haya financiado con el patrimonio de la empresa, sin la necesidad de hacer préstamos a terceros". (Pache, 2012).

La razón del apalancamiento (multiplicador de capital) hizo una relación entre el activo total y el patrimonio, donde se obtuvieron puntuaciones mayores a "1" de 2.82, 2.05 y 1.61; sin embargo, ha ido de manera descendente, esto implicó que la empresa ha realizado menos inversiones sobre el capital, pues dejó de usar sus recursos para la inversión, esto desde el punto de vista económico fue bueno, pues es mejor hacer uso del financiamiento de terceros, que utilizar los recursos propios para la inversión; sin embargo, lo ideal es añadir nuevos socios para generar mayor inversión y disminuir el riesgo en caso de quiebre. "Si el ratio es igual, significa que la empresa solo se ha financiado con recursos propios y si es mayor a 1, significa que ha solicitado deuda de terceros". (Westreicher, 2018).

En las razones de gestión, se desarrollaron seis razones financieras: La razón de rotación de la cartera, la razón de rotación de las ventas, la razón del periodo medio de cobranza, la razón del periodo medio de pago y la razón del impacto de gastos de administración y ventas.

La razón de rotación de la cartera hizo una relación entre las ventas divididas entre las cuentas por cobrar, donde se obtuvo resultados ascendentes como esperados, con puntuaciones: de 4.38, 7.05 y 7.61, entre los años 2018, 2018 y 2020. Debido a que, no se especificaron la suma se ventas al crédito durante todo el año, se trabajó directamente con el total de las ventas. Los resultados demostraron que la capacidad de pago de las personas va en aumento, lo cual es bueno, pues aumentó la liquidez dentro de la organización. Los resultados encontrados se corroboraron, según el siguiente autor: "Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar

pueden girar en determinado periodo de tiempo, por lo general un año”. (Miranda, 2012).

La razón de rotación de ventas hizo una relación las ventas dividido entre el activo total, donde se obtuvo resultados descendentes como inesperados, con puntuaciones de: 0.74, 0.67 y 0.61, entre los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente. Los resultados obtenidos han disminuido, pero solo en un leve porcentaje, esto pudo ser debido a que las ventas disminuyeron al contado y probablemente al crédito, pues se registró dentro del balance general, una disminución considerable de las cuentas por cobrar, del año 2018 al año 2020. La interpretación se demostró a continuación: “Mientras mayor sea el volumen de las ventas que se puede realizar con una determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio” (Pache, J., 2012)

La razón de periodo medio de cobranza hizo la relación entre las cuentas por cobrar multiplicadas por 365 días divididas entre el total de ventas, obteniendo resultados descendentes como resultados esperados, con puntuaciones de: 83, 52 y 48 días, entre los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente. Fue mediante este indicador que se obtuvieron los días de cobro, que disminuyeron de 83 a 48 días y que fueron en relación inversa a la rotación de cartera, lo que indicó que los clientes aumentaron su capacidad de pago significativamente. Es por esta razón, que se necesitan hacer esfuerzos para mantener el resultado y si es posible reducirlo aún más. El análisis utilizado cuenta con la siguiente fuente: “El periodo medio de cobranza, nos indica el número de días que nuestros clientes nos tardan en pagar, o dicho de otra forma, los días que se financian a nuestros clientes”.(Peiro, 2015).

La razón de periodo medio de pago hizo una relación mediante las cuentas por pagar multiplicado por 365 días, donde se obtuvo resultados descendentes como esperados, con puntuaciones de: 231, 205 y 152 días, entre los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente. En los años 2018 y 2019, el promedio de días fue exagerado; sin embargo, el año 2020, obtuvo un resultado esperado de 152 días, pues el promedio de pago a nuestros proveedores es de 180 días, por lo que se deben hacer esfuerzos para mantener en ese margen o si es posible disminuir los días de pago. La interpretación se puede corroborar con el siguiente autor: “Refleja cuanto

tardamos en pagar como empresa nuestras facturas a los proveedores en promedio de días(...)''. (Finutive, 2017).

La razón del impacto de gastos, administración y ventas midieron la relación que hay entre los gastos administrativos y ventas dividido entre las ventas, donde se obtuvo resultados descendentes como esperados, con puntuaciones de: 9.1, 9 y 8.2, entre los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente. La medida en que los gastos administrativos y ventas afectaron a las ventas es considerable, ya que no representó ni el 10% del total de las ventas, sin afectar en gran manera al margen bruto de la utilidad. Esta ventaja se puede usar para impulsar las ventas de la organización. Las interpretaciones de los resultados vieron corroboradas por el siguiente autor: "Si bien, la empresa puede manejar un margen bruto aceptable, estas pueden verse disminuidas por los fuertes gastos administrativos y de ventas, deteriorando la capitalización". (Miranda, 2012).

La razón de la carga financiera midió la relación entre los gastos financieros divididos entre las ventas, donde se obtuvo resultados esperados superiores a "10", con puntuaciones de: 0.8%, 1.8% y 2.1%, entre los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente. Los resultados, tras la aplicación de este indicador, fueron muy favorables, ya que los expertos recomiendan que estén por menor a diez; sin embargo, los resultados de la carga financiera estuvieron muy alejados, a pesar que presentaron un leve ascenso, debido a la adquisición de préstamos en mayor cantidad. La interpretación de los resultados pudieron ser corroborados por el siguiente autor: "No es aconsejable que la carga financiera supere en 10% a las ventas, pues son pocas las empresas que reportan un margen operacional superior a 10% (...), el máximo debe ser de un 3 o 4%". (Universidad Libre de Colombia, 2018).

Así mismo, las razones de rentabilidad se desarrollaron cinco razones financieras: La razón de utilidad neta del activo (ROA), razón de margen bruto, razón de margen operacional, razón de margen neto y la razón rentabilidad financiera (ROE). La razón de la rentabilidad neta del activo o ROA midió la relación entre la rotación de las ventas (ventas sobre el activo total) multiplicado por el margen de utilidad neta (utilidad neta sobre las ventas), donde se obtuvieron resultados esperados, con puntuaciones de: 0.18, 0.09 y 0.10, entre el año 2018, 2019 y 2020,

respectivamente. Los resultados obtenidos pudieron determinar que hubo una disminución de S/0.70 céntimos, por cada S/ 1.00 que se invirtió en la empresa del año 2018 al 2019, también un aumento de S/. 0.60 céntimos, por cada S/.1.00 invertido. La razón por la cual hubo un descenso significativo, fue debido al mal manejo y gestión, que se vieron reflejados en una disminución en la rotación de las ventas; sin embargo, se percibió un leve aumento para el año 2020, gracias a un correcto y mejor manejo de los gastos administrativos, operacionales y financieros, reflejados en la utilidad neta. Estos resultados se pudieron corroborar, según el siguiente autor: “El ROA mide la eficiencia integral, en los cuales genera utilidades con sus activos disponibles. Es un ratio financiero que determina retornos”. (Orellana, 2020). Sin embargo, según especialistas, los resultados obtenidos en los tres años fueron positivos, pues estos fueron superiores a 0.05, lo que indicaría que la empresa, a pesar que obtuvo una disminución en su gestión, logró una buena rentabilidad, como lo indica el siguiente autor: “En general el ROA debe situarse sobre 5%, por lo que alcanzar este valor o superarlo puede ser objetivo en si mismo”. (KEYANCLOUD, 2017).

La razón de margen bruto (en porcentaje) se mide haciendo una relación entre las ventas menos el costo de ventas dividido entre las ventas mismas, obteniendo un resultado inesperado con puntuación de: 44.7% y 28.4%, del año 2018 al año 2019, respectivamente, pero tuvo un aumento leve de 31.7%, en el año 2020. En tanto, a pesar de obtener resultados positivos en los tres periodos, los resultados del 2019 y 2020, son inferiores al 2018, lo que disminuye considerablemente la capacidad de la empresa para hacer frente a sus gastos administrativos, operaciones, financieros e impuestos. Esta interpretación se puede corroborar según afirmaciones del siguiente autor: “(...). Se trata del beneficio que se obtiene de la actividad principal de la empresa, antes de tener en cuenta impuestos, intereses y gastos en general”. (Nubox, 2018).

La razón de margen operacional se midió haciendo una relación entre las utilidades operacionales y las ventas, donde se obtuvieron resultados inesperados, con puntuaciones de: 36.23% y 20.79%, del año 2018 al año 2019, pero un resultado esperado de 25.07%, en el año 2020. Estos resultados reflejaron el porcentaje de utilidad que se obtuvo al restársele los gastos operacionales y administrativos, sin

considerar los gastos financieros, ni impuestos. Se puede afirmar que, los gastos administrativos y operacionales no fueron considerados como un porcentaje considerable, que pudieran afectar a la utilidad y que la variación que presentó, fue repercusión del declive de las ventas y variaciones del costo de ventas. La interpretación se pudo corroborar, según la fuente del siguiente autor: “A medida que los ingresos crecen en más proporción en relación a los costos y gastos de la empresa, el margen operacional será mayor”. (Mejía, 2017).

La razón de margen neto se midió haciendo una relación entre la utilidad neta dividida entre las ventas, donde se obtuvo un resultado óptimo de 24.8% el año 2018, y resultados regulares de: 13.3%, y 16.1%, en los años 2019 y 2020. Los resultados fueron ideales pero inferiores al año 2018, debido principalmente a la repercusión de los costos en mayor proporción y de los gastos financieros y operativos, ya que los gastos financieros aumentaron un leve porcentaje del 2018 al 2019; sin embargo, se mantuvieron igual entre el 2019 y el 2020. Los resultados se pudieron corroborar, según la afirmación del siguiente autor: “Como regla general, un margen del 10%, es considera promedio; del 20% bueno y uno del 5%, es considerado bajo”. (Shneir, 2020).

Finalmente, la razón de la rentabilidad financiera o ROE se midió a través de lo que se denomina: “Análisis DuPont”, de la siguiente forma, según el autor: “La división más común se da en tres factores: El margen de utilidad neta (rentabilidad), rotación de las ventas y el apalancamiento financiero”. (Pedrasa, 2016). En otras palabras, mide la relación entre el beneficio neto de la empresa y fondos propios, donde se obtuvieron resultados superiores al ROA de: 52%, 18.4% y 15.9%, lo que indicó que la empresa ha obtenido mayor rentabilidad, gracias a la financiación de terceros; sin embargo, se observó una disminución considerable, yendo de manera descendente, lo que podría significar que la empresa ha perdido la capacidad de hacer de uso de recursos propios. La interpretación realizada se puede corroborar, según la fuente del siguiente autor: “Cuando el ROE es superior al ROA, quiere decir que parte del activo ha sido financiada con deuda, y de esta forma creció la rentabilidad económica”. (Dobaño, 2019).

Adicionalmente, al análisis de las razones financieras ya mencionadas, se trabajó también con el “Método Altman Z-Score”, con la intención de determinar la situación de quiebra en los distintos periodos, en los cuales se obtuvieron puntuaciones de: 2.53 y 2.55, en los años 2018 y 2019, que ubicaron a la empresa en una zona gris; una zona en la cual, si no se hubiese trabajado a tiempo para tratar de mejorar las razones, la empresa pudo haber caído en quiebra en los dos años siguientes, en tanto, el presente año fue decisivo para la empresa. Sin embargo, el 2020, obtuvo una puntuación de 3.22, lo que ubicó a la empresa en una zona segura, es decir, no entrará en quiebra en el corto plazo. Una de las variaciones más importantes se debe a la razón entre el patrimonio neto o valor de mercado de capital en relación al pasivo total, el cual creció considerablemente del 2019 al 2020, debido a nuevas aportaciones de los socios y la acumulación de las reservas, con el fin de hacer frente a posibles problemas de endeudamiento. Los resultados se pudieron corroborar, según la fuente del siguiente autor, ya mencionada anteriormente: “Z-score superior a 2.99: Zona segura, en principio no hay que preocuparse (...); entre 1.81 y 2.99: Zona gris, es probable que la empresa pueda quebrar en los próximos dos años”. (Lodeiro, 2013).

Tras el análisis de las razones financieras, se procedió a elaborar una Matriz FODA, con intención de señalar las principales fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de las razones financieras con resultados más relevantes, la utilidad de esta matriz se pudo corroborar en el libro de: “Estrategias financieras Empresariales”; en la que describe a continuación: “(...), el análisis FODA puede ser de gran utilidad en el análisis de mercado y en las estrategias que se diseñen y califiquen” (García, 2014, pág.9). Es así pues, que, tras el análisis se elaboraron once posibles estrategias, fueron divididas según los cuadrantes en: Estrategias FO (tres estrategias), estrategias DO (tres estrategias), estrategias FA (tres estrategias), estrategias DA (dos estrategias); sin embargo, estas solo sirvieron de alternativas, en relación a las cuales se escogieron para la toma de decisiones de la empresa, tomando en cuenta la clasificación del siguiente autor: “Existen una serie de escenarios que enmarcan los siguientes tipos de decisiones financieras: Decisiones de inversión, financiación, operación y utilidades”. (Salazar, 2016).

En las decisiones de inversión, se tomó en cuenta a estrategia “2”, dando como propuesta: “Buscar asociarse con nuevos proveedores de agroquímicos, con la intención de buscar nuevas opciones, ya que existen agroquímicos que son demandados; sin embargo, la empresa no cuenta con esta variedad de stock, esto aumentaría las ventas y la empresa obtendría mejores alternativas, menores costos y mayor liquidez.” La decisión tomada se respaldó, según la siguiente fuente: “Un elemento diferencial que agregue valor, es decisivo para nuestros clientes potenciales (...) y reducirá costes y tiempo”. (VSI Consulting, 2017).

En tanto, en las decisiones de financiación, se tomó en cuenta la estrategia “1”, dando la siguiente propuesta: “La empresa debe decidir conseguir alianzas estratégicas, a través de la asociación de la captación de nuevos socios, con el fin de aumentar el patrimonio”. Según la siguiente fuente, la importancia radica en que: “Incrementar el capital social es afrontar la expansión exigida por el mercado”. (Impulsa Popular, 2014). También, se tomó en cuenta la estrategia “6”, con la siguiente propuesta: “La compra - deuda de los préstamos financieros, es la opción más viable, debido a que la entidad financiera con la que la empresa trabaja, le ha otorgado la tasa más baja que manejan; sin embargo, hay otras entidades dentro del mercado con tasas aún menor”. Se consideró esta opción, ya que gracias al escenario COVID actual, existen distintos tipos de empresa, con la intención de otorgar mejores facilidades de pago, mejores plazos y menores tasas. Es así que, sería bueno analizar el mercado financiero, a fin de ver que entidad sería la más viable para realizar este tipo de operación. La importancia de hacer esa operación se pudo respaldar según la siguiente fuente: “El BCP señala, que el beneficio es reducir el pago de interés, por una tasa menor (...), se reduce también comisiones por la consolidación de deudas”. (Empresa Editora El Comercio S.A., 2018).

Por otro lado, en las decisiones de operación, se escogieron las estrategias “3” y “7”, para dar la siguiente propuesta: “Es importante promover las ventas al contado, pues es ahí, donde se obtiene el dinero para aumentar la liquidez y dar solvencia a la empresa”. Se tomó la decisión financiera, según la fuente del siguiente autor: “Los costes corresponden compras de mercaderías, al contado o al crédito (...), algunas mercancías tendremos que pagarlas inmediatamente, lo que se traduce en desembolsos de dinero inmediato”. (Empresa Gestión, 2020). La estrategia “10”,

se utilizó para darla siguiente propuesta: “Formar una fuerza ventas, para aumentar la rotación de las mercaderías es la opción más viable; ya que requiere con suma urgencia obtener mayor retorno de dinero, con el cual disminuir las obligaciones, y aumentar el beneficio sobre los socios de la empresa”. El objetivo de la propuesta es aumentar las ventas para obtener los beneficios, ya mencionados en la misma. Esta propuesta fue respaldada por la fuente del siguiente autor: “El objetivo de la fuerza de ventas es un desempeño eficiente, que ayuda a la compañía a aumentar las ventas”. (Torres, 2019).

Por último, en las decisiones de utilidades, se escogió la estrategia “8” para dar la siguiente propuesta: “Negociar acuerdos con los socios de la empresa, sean nuevos o antiguos, pues solo están obteniendo un porcentaje poco considerable a pesar de la liquidez de la empresa”. El siguiente autor, señala la importancia de estas acciones en el presente artículo: “El primer negocio ocurre entre los socios y por ello hay que tener presentes las relaciones, papeles y las recompensas”. (Rodríguez & Ojeda, 2014).

Como punto final, podemos decir que las estrategias financieras elaboradas en beneficio de la empresa, nos han permitido influir en las decisiones que se han tomado, pues para hacer una correcta toma de decisiones, es necesario hacer elecciones de acuerdo a la realidad latente dentro de la empresa y que estas nos sirvieron como alternativas, de acuerdo a la capacitación de gestión de la misma. La siguiente fuente, respalda la siguiente afirmación hecha: “Para poder tomar una decisión y establecer objetivos, es básico tener la información máxima de diferentes alternativas”. (EAE Business School, 2020).

VI. CONCLUSIONES:

- 1.** Se elaboró de forma concreta los estados financieros de balance general y estado de ganancias y pérdidas, trabajando con el total de 7,522 transacciones financieras, que sirvieron como base para realizar el análisis; sin embargo, solo realizando estos formatos, se pudo ver claramente que las ventas han decrecido desde año 2018 al 2020, y a pesar de obtener buenas utilidades, las del año 2019 y 2020, son muy inferiores al 2018; cabe recalcar que los estados financieros se elaboraron solo al 31 de octubre del año 2020.
- 2.** Tras el desarrollo de los métodos financieros se obtuvo que, a través de las razones financieras de liquidez, la empresa cuenta con la capacidad de generar efectivo y generar inversión; sin embargo, no está haciendo uso total de su capacidad; las razones de endeudamiento, sugieren que la empresa cuenta con la solvencia para cubrir sus deudas, pero el retorno de dinero no es el esperado; las razones de gestión, indican que hay un mejoramiento leve de las cuentas por pagar y cobrar, pero no es el esperado y que las ventas disminuyeron año tras año y las razones rentabilidad, indican que la empresa percibe una buena utilidad, pero tampoco es la esperada, proveniente principalmente del sobrecoste de los productos. Mientras tanto, el método Z – Score, ubica a la empresa en zona segura, debido principalmente a las reservas acumuladas. Es por esto que, las decisiones financieras tomadas tras la elaboración de las estrategias de la Matriz FODA, deben ir enfocadas a la búsqueda de estabilidad y crecimiento de la empresa.
- 3.** Las decisiones financieras que se han tomado, sirven como base para hacer proyecciones en la elaboración de la propuesta, en la que se trabajará, tratando de mantener estable la liquidez, solvencia y deudas de la empresa, con miras de promover el financiamiento y la inversión, a través de nuevos socios y proveedores, para el crecimiento de las ventas y utilidades.

VII. RECOMENDACIONES:

1. A los propietarios y socios, se sugiere contratar especialistas en talento humano y marketing antes, con el que pueda reclutar el personal idóneo e incrementar de las ventas para mejorar las razones gestión, respectivamente. El presupuesto que se establezca en la propuesta, no debe ser visto como un gasto innecesario, pues se trata de una inversión que está hecha en base a las falencias descubiertas en la presente investigación. Deben adaptarse a realizar diagnósticos financieros y entender su importancia para descubrir sus falencias; enmarcando el camino que debe seguir, en beneficio de la empresa.
2. A los trabajadores de la empresa, debido al escenario COVID en la actualidad, se sugiere hacer uso de las herramientas tecnológicas para alcanzar los propósitos encomendados, ya sea en el reclutamiento, incremento de las ventas y gestión en entidades bancarias; en caso realizar actividades fuera de la empresa, deben tomar sus precauciones, hasta que la gravedad de la pandemia se vea mermada por la implementación de las vacunas.
3. A los investigadores, se sugiere no obviar ninguna de las razones financieras, en caso deseen implementar el procedimiento desarrollado, ya que una razón financiera, puede indicar que la empresa es sostenible, pero es gracias a otra de estas razones, que se puede obtener un panorama distinto, y lograr una mejor gestión dentro de la organización.

VIII. PROPUESTA

8.1. Síntesis del problema identificado:

Las razones de liquidez, indican que la empresa ha tenido efectivo, pero la rotación de sus activos en mercadería no es la ideal. Las razones de solvencia, indican que la empresa cuenta con los recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo; sin embargo, tras hacer el análisis de apalancamiento financiero, el retorno de dinero ha disminuido también considerablemente, a pesar de esto, señala que es rentable recurrir a financiación ajena. Las razones de gestión indican, que se la rotación de ventas desde el 2018, han disminuido considerablemente y que tanto los periodos de cobranza como de pago han disminuido, algo favorable en los periodos de cobranza; sin embargo, se rebasa la tolerancia de los proveedores, quienes solo otorgan 180 días de plazo para el pago total de su mercadería; en cuanto a la carga financiera, esta ha aumentado, pero solo un leve porcentaje se mantiene dentro del margen. Las razones de rentabilidad, indican que el mejor año ha sido el 2018, la cual disminuyó de manera considerable hasta la fecha; la rotación neta del activo, indica que el costo de ventas es adecuado; sin embargo, el mayor porcentaje de la rentabilidad, es absorbido por el costo de ventas e inferior al del año 2018.

Tras haberse hecho el análisis Z-Altman, la empresa se encuentra en una zona segura, pero es necesario trabajar para que se mantenga la estabilidad y se mantenga en equilibrio. Para esto, se han elaborado estrategias financieras, con las cuales se han tomado decisiones para la empresa; sin embargo, debemos plantearnos como llevarlas a cabo, que actividades realizaremos para su puesta en marcha y en que proporción se determinarán las proyecciones (usando el promedio simple) en un plazo determinado. Se buscará entonces, mantener el equilibrio e incentivar el crecimiento a través de la expansión e inversión de la empresa.

8.2. Objetivo de la propuesta:

Objetivo general:

Proyectar las decisiones financieras para mejorar la situación económica actual de la empresa comercial "Fertiagro El Chamesino S.A.C."

Objetivos específicos:

- Establecer la toma de decisiones sobre la inversión, financiación, operación y utilidades.
- Establecer las actividades, indicadores, plazos, metas, proyecciones (promedio simple) y órganos responsables para el desarrollo de la propuesta y los resultados esperados.

8.3. Fases de la propuesta

N	Fases	Objetivos	Actividades	Indicador	meta	Pe-riodo	Responsa-ble
1	Decisiones sobre la inversión	Utilizar los recursos disponibles para cumplir para el manejo óptimo de la organización	Asociación y alianzas con nuevos proveedores para obtener nuevos productos a menor costo.	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	1.90	12 meses	1. Gerente general 2. Jefe de ventas.
2	Decisiones sobre la financiación	Buscar nuevas fuentes de financiamiento y disminución de las obligaciones en relación al patrimonio.	Captación de nuevos socios para aumentar el capital de la empresa en comparación con las obligaciones.	Pasivo Total/ Patrimonio	0.58	12 meses	1. Gerente General
			Compra - deuda de los prestamos financieros, con la intención de conseguir una menor tasa	Pasivo Total/ Activo total	0.36	12 meses	1. Gerente General 2. Administrador
3	Decisiones sobre la operación	Hacer uso eficiente de los recursos disponibles dentro de la organización incrementando la rotación de ventas	1. Promover las ventas al contado de agroquímicos.	Ventas/ Cuentas por cobrar	8.25	12 meses	1. Jefe de ventas
			2. Contratar personal para formar una fuerza de ventas, con la intención mayor capacidad de recursos disponibles.	Ventas/ Activo Total	0.88	12 meses	1. Jefe de RRHH 2. Jefe de ventas
4	Decisiones sobre las utilidades	Mejorar la forma en la que las utilidades serán repartidas dentro de la organización.	Hacer negociaciones con nuestros nuevos y antiguos socios, a fin de que estos se vean mejor beneficiados con las utilidades que se perciben en la empresa.	(Utilidad neta/Ventas)* (Ventas/Activo total)*(Activo total/ Patrimonio)	0.31	12 meses	1. Gerente general.

8.4. Resultados esperados

Indicador	Meta	Periodo	Responsable	Fundamentación
Liquidez Corriente	1.90	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general Jefe de ventas. 	Se requiere alcanza la liquidez de 1.91, a través de la asociación de nuevos proveedores, debido a que existen agroquímicos que son demandados por los agricultores de la zona y también, con intención de encontrar productos con menor costo, que permitan la obtención de activos disponibles, con los cuales pagar a tiempo nuestras deudas.
Endeudamiento patrimonial	0.58	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General 	El resultado esperado es de 0.58, ya que este resultado implicaría que la empresa cuente con más capital con el cual pueda financiarse y cumplir con las obligaciones.
Endeudamiento del activo	0.36	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Administrador 	Se requiere obtener una puntuación de 0.36, a través de la compra - venta de la deuda actual, ya que en el escenario COVID actual existen muchas opciones para obtener facilidades de pago a una tasa más reducida.
Rotación de la cartera	8.25	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de ventas 	Se requiere obtener la puntuación de 8.25 sobre la rotación de las ventas por cobrar, pues se buscará promover las ventas al contado una vez abastecidos de la variedad de productos demandados para mayor rotación y mantener o aumentar la liquidez y solvencia dentro de la empresa.
Rotación de las ventas	0.88	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de RRHH Jefe de ventas 	Se tiene como resultado esperado 0.88, sobre la rotación de las ventas, después de la gestión realizada por la fuerza de ventas conformada, promoviendo también la venta física y virtual de los agroquímicos por el actual escenario COVID.
Rentabilidad Financiera (ROE)	0.32	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general 	Se tiene como resultado esperado a 0.32, resultado que se obtendrá tras hacer previas negociaciones con nuestros proveedores para aumentarles el porcentaje de beneficio e incentivar nuevas aportaciones, con el que obtendrá un mejor apalancamiento financiero.

8.5. Síntesis del presupuesto.

Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Subtotal
Ferias virtuales	semestral	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00
Mercadería de nuevas marcas	anual	300	S/ 85.00	S/ 25,500.00
Fuerza de ventas	mensual	12	S/ 1,860.00	S/ 22,320.00
Compra deuda bancaria	ordinal	2	S/ 300.00	S/ 600.00
Reuniones de negocios	bimestral	6	S/ 200.00	S/ 1,200.00
Jefe ventas y marketing	mensual	12	S/ 1,500.00	S/ 18,000.00
Jefe de recursos humanos	mensual	12	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00
Vehículos de transporte	ordinal	2	S/ 5,000.00	S/ 10,000.00
Conferencias de negocios	trimestral	4	S/ 1,500.00	S/ 6,000.00
			Total	S/ 110,020.00

REFERENCIAS

- Agronoticias Editores S.R.L. (Octubre, 2019). Yara: mercado de fertilizantes importaría 1.15 millones de TM este año. *AGRONOTICIAS*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de: <https://agronoticias.pe/ciencia-e-innovacion/agricola/fertilizantes/yara-mercado-de-fertilizantes-importaria-1-15-millones-de-tm-este-ano/>
- Aguirre, R. (2016). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DITECNIA CIA. LTDA. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Quito). Recuperada el 16 de Septiembre de 2020, de : <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12938>
- British Broadcasting Corporation. (20 de Febrero de 2020). Las empresas que ganan millones vendiendo pesticidas peligrosos al mundo en desarrollo (y qué país de América Latina es líder mundial en su uso). *BBC News Mundo*.. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51575375?fbclid=IwAR17Nwjnr1yGoPIsycer6aycv2J4vUBMlpmh1NAcDDzpjKU3RAYWQNMZkY>
- Broseta, A. (November 04, 2020). How to perform the SWOT Analysis of a company? *Rankia*. Retrieved on October 02, 2020, from : <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa>
- Castro, J. (27 de Septiembre de 2018). Estas son las fórmulas de las razones financieras para analizar tu negocio: Solvencia o apalancamiento. *Blog Corponet*. Recuperado el 01 de noviembre, de: <https://blog.corponet.com.mx/estas-son-formulas-financieras-para-analizar-tu-negocio-y-saber-si-va-en-la-direcci%C3%B3n-correcta-parte-iii#:~:text=Una%20raz%C3%B3n%20de%20solvencia%20es,a%20corto%20y%20largo%20plazo.>

- Compañía Peruana de Radiofusión S.A. (29 de Junio de 2020). Plaga de langostas que afecta a otros países no representa peligro para agricultura peruana. *CANAL N*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de: <https://canaln.pe/actualidad/plaga-langostas-que-afecta-argentina-bolivia-y-paraguay-no-representa-peligro-peru-n418774>
- ConnetAmericas. (September 23, 2020). The financial strategy, step by step. *ConnetAmericas*. Retrieved on September 24, 2020, from: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yP9X_f11VGsJ:https://connectamericas.com/es/content/la-estrategia-financiera-paso-paso+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=pe
- Dobaño, R. (May 13, 2019). What is ROA and ROE? *Quipu blog*. Retrieved on November 5, 2020, from: <https://getquipu.com/blog/que-es-el-roa-y-el-roe/>
- Dobaño, R. (May 22, 2019). What is Asset Turnover? *Quipu blog*. Retrieved on November 7, 2020, from: <https://getquipu.com/blog/que-es-la-rotacion-de-activos/>
- EAE Business School. (August 18, 2020). Financial decision making: basic concepts. EAE Business School. Retrieved on November 7, 2020, from: <https://retos-directivos.eae.es/consejos-basicos-para-la-toma-de-decisiones-financieras/>
- Empresa Editora El Comercio S.A. (27 de 11 de 2018). ¿Qué es una compra de deuda y cómo funciona?. *Diario Gestión*. Recuperado el 09 de noviembre de 2020, de: <https://gestion.pe/tu-dinero/compra-deuda-bancos-pedir-prestamo-deuda-financiera-nnda-nnlt-250694-noticia/?ref=gesr>
- Empresa Editora El Comercio S.A. (11 de Octubre de 2019). ¿Por qué el mercado de fertilizantes no crece lo suficiente en el Perú si existe potencial?. *Diario Gestión*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de: <https://gestion.pe/economia/agricultura-por-que-el-mercado-de-fertilizantes-no-crece-lo-suficiente-en-el-peru-si-existe-potencial-noticia/?fbclid=IwAR08Y2yrisXcjjusJIxKP3KKCujWBBUx6RN7RHfRXXvbNIBFHfr0nbCfm98>

Empresa Gestión. (27 de Noviembre de 2020). ¿Por qué vendiendo lo que vendo tengo problemas de liquidez?. *Emprendedores*. Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de : <https://www.emprendedores.es/gestion/liquidez-caja-pymes-autonomos/>

Empresa Peruana de Servicios Editoriales. (11 de Diciembre de 2019). Comercialización de productos agroquímicos crecería hasta 5% en 2020. *ANDINA*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de: <https://andina.pe/agencia/noticia-comercializacion-productos-agroquimicos-creceria-hasta-5-2020-777864.aspx>

Entrepreneur. (December 18, 2019). Measure the profitability of your company. *Soy Entrepreneur*. Retrieved on November 27, 2020, from: <https://www.entrepreneur.com/article/263733>

ESAN. (19 de Agosto de 2015). ¿Qué criterio miden la situación financiera de una empresa?. *Conexión Esan*. Recuperado el 19 de Septiembre, de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/criterios-miden-situacion-financiera-empresa/#:~:text=La%20situaci%C3%B3n%20financiera%20de%20una%20empresa%20es%20un%20diagn%C3%B3stico%20basado,a%20la%20resoluci%C3%B3n%20de%20problemas.>

Escalante, H. (02 de Febrero de 2020). La agricultura mundial, en la cuerda floja de los fertilizantes químicos. *El Salto*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de: <https://www.elsaltodiario.com/agricultura/agricultura-mundial-cuerda-floja-fertilizantes-quimicos?fbclid=IwAR3ImOoEGWkVHobco7AFtV2cazl26ww9omN5KOUXbSvfPeneiBAyqZnmvSs>

Eustat. (November 23, 2017). Total indebtedness on equity. *Euskadi*. Retrieved on November 4, from: https://www.eustat.eus/documentos/opt_1/tema_213/elem_6486/definicion.html

Ferrari, A. P. (October 15, 2018). Definition of the financial strategy. *CUIDA TU DINERO*. Retrieved on October 19, 2020, from:

<https://www.cuidatudinero.com/13098699/definicion-de-la-estrategia-financiera>

Finutive. (2017). Periodo medio de pago y periodo medio de cobro. *Finutive Blog*. Recuperado el 14 de nombre de 2020, de: <https://blog.finutive.com/proyecciones-caja/flujo-de-caja/sin-categoria/periodo-medio-pago-periodo-medio-de-cobro/>

García, A. (Ed.) (2014). *Estrategias Financieras Empresariales* (pág. 9). México: Grupo Editorial Patria.

García, A. (Ed.) (2014). *Estrategias Financieras Empresariales* (pág. 11). México: Grupo Editorial Patria.

García, A. (Ed.) (2014). *Estrategias Financieras Empresariales* (pág. 234; 235). México: Grupo Editorial Patria.

Gaytán, J., Flores, J., & Fregoso, G. (2020). Estrategias financieras de inversión en el sector de la transformación en México. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Recuperado el Septiembre de 23 de 2020, de: <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1641/1743>

Granel, M. (January 20, 2020). IPSA analysis blog. *Rankia*. Retrieved on November 15, 2020, from: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/4006400-que-liquidez-empresa-contabilidad-ejemplos#:~:text=La%20raz%C3%B3n%20de%20liquidez%20o%20corriente%20es%20un%20indicador%20que,activo%20corriente%20de%20la%20empresa.>

GRUPORPP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA. (24 de Junio de 2020). de Día del Campesino: Un 24 de junio en medio de crisis por la COVID-19. *RPP Noticias*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de: <https://rpp.pe/peru/actualidad/dia-del-campesino-24-de-junio-campesinos-conmemoran-su-dia-en-medio-de-crisis-por-la-covid-19-noticia-1275281?ref=rpp>

- Guzmán, M. (Ed.) (2018). *TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN FINANCIERA PARA EL SISTEMA EMPRESARIAL* (pág. 6). Guayaquil - Ecuador: Editorial Grupo Compás.
- Impulsa Popular. (18 de Agosto de 2014). ¿Qué ventajas o beneficios conlleva el incremento de un capital social de una PYME? *Foro Empresarial Impulsa*. Recuperado el 27 noviembre, de: <https://www.impulsapopular.com/finanzas/que-ventajas-o-beneficios-conlleva-el-incremento-del-capital-social-de-una-pyme/>
- Izquierdo, J. (Abril de 2017). ESTRATEGIAS DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) EN CHICLAYO-LAMBAYEQUE, PERU. *Revista Científica Epistemia*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2020, de: <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/577>
- Jiménez, N., Ríos, E., Castelo, Á., & Cabezas, G. (2019). Estrategias Financieras para minimizar el riesgo de liquidez en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062672>
- KEYANCLOUD. (September 25, 2017). ROA as an indicator of profitability. *KEYANCLOUD blog*. Retrieved on November 12, 2020, from: <https://www.keyandcloud.com/roa-indicador-rentabilidad/>
- LEILA, M. (24 de Septiembre de 2019). ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADAS AL PROCESO DE SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS MYPES DEL SECTOR COMERCIO CASO: "INVERSIONES LLAMO S.A.C" DEL DISTRITO DE JOSE LEONARDO ORTIZ-CHICLAYO-2019 (Tesis de maestría, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote). Recuperado el 2020, de: http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/13064/ESTRATEGIAS_FINANCIERAS_SOSTENIBILIDAD_OJEDA_GUEVARA_MARIA_LEYLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lewis, A. (04 de Septiembre de 2020). Evaluación del mercado mundial y oportunidad agroquímica Pronóstico Hasta 2026. *Informe de Estado*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de: http://informedeestado.com/2020/09/04/evaluacion-del-mercado-mundial-y-oportunidad-agroquimica-pronostico-hasta-2026/?fbclid=IwAR1ewhdpdyAaOUEboVVrZviOdm_NE-jMgAy-28MtH3hCROo2Z8YPAOfg7w

Lodeiro, F. (10 de Septiembre de 2013). Altman Z - Score: La fórmula para predecir quiebras. *Academia de Inversión*. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de: [https://www.academiadeinversion.com/altman-z-score-formula-predecir-quiebras/#:~:text=La%20f%C3%B3rmula%20Altman%20Z%2Dscore%20fue%20creada%20en%201.960%20por,de%20que%20quiebre%20una%20empresa.&text=Donde%3A,\(Capital%20Circulante%2FActivos%20Totales\)](https://www.academiadeinversion.com/altman-z-score-formula-predecir-quiebras/#:~:text=La%20f%C3%B3rmula%20Altman%20Z%2Dscore%20fue%20creada%20en%201.960%20por,de%20que%20quiebre%20una%20empresa.&text=Donde%3A,(Capital%20Circulante%2FActivos%20Totales))

López, D. (March 20, 2020). Acid test. *Numbdea*. Retrieved on November 14, 2020, from: <https://numdea.com/prueba-acida.html#:~:text=La%20prueba%20%C3%A1cida%20tiene%20tres,sus%20responsabilidades%20a%20corto%20plazo.>

Mejía, F. (June 12, 2017). What are the main indicators in a financial analysis? *LinkedIn*. Retrieved on November 5, 2020, from: <https://es.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1les-son-los-principales-indicadores-en-un-an%C3%A1lisis-felipe-mejia-m->

Melara, M. (05 de Junio de 2020). ¿Qué son las razones de liquidez? *Contaestudio*. Recuperado el 27 de Noviembre, de: <https://contaestudio.com/razones-de-liquidez/>

Mendo, X., Pavón, P., and Ramírez, B. (September 30, 2016). Financial Strategies. *Prezi*. Recovered in 2020, from: <https://prezi.com/wnwas2yaeqlk/estrategias-financieras/?frame=415494239fcb5a5dff33e7fd7841f18b45f22bed>

Miranda, G. (June 2012). Concept and formula of the indicators. *Slideshare*. Retrieved on September 25, 2020, from:

https://es.slideshare.net/Solfin?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview

Montenegro, J. (03 de Abril de 2020). RESOLUCIÓN MINISTERIAL - Nº 0094-2020-MINAGRI. *Diario El Peruano*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de: https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/establece-n-disposiciones-para-asegurar-la-adquisicion-prod-resolucion-ministerial-no-0094-2020-minagri-1865370-1/?fbclid=IwAR1a3Ch3ZL2t9SbDHAPGSPD9_PVpuMjU7yEJSSp8B-L-RVLh0fUSrU2z02s

Morales, K., & Carhuacho, I. (2020). Estrategias financieras para mejorar las cuentas por cobrar en la empresa Aquasport S.A.C. *Espíritu Emprendedor TES*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020 de <http://206.189.217.80/index.php/revista/article/view/195>

Neptalí, F. (2018). Estrategias financieras determinantes de la competitividad: Evolución y perspectivas en las Pymes ecuatorianas. *Revista Publicando*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020, de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1454>

Nubox. (March 7, 2018). How to interpret the gross margin. Nubox blog. Retrieved on November 06, 2020, from: <https://blog.nubox.com/interpretar-el-margen-bruto>

Nuño, A. (March 1, 2020). Balance Sheet Theory. *Sonora State University*. Retrieved on September 24, 2020, from: <https://www.docsity.com/es/teoria-del-balance-general/5350489/>

Orellana, W. (22 de Enero de 2020). ROA "Return on assets." *SomosFinanzas*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2020, de: <https://www.somosfinanzas.site/razones-financieras/roa>

Pache, J. (2012). Financial analysis, sales rotation. *BlogSpot*. Retrieved on November 14, 2020, from: <http://jpatche1988.blogspot.com/p/rotacion-de-ventas.html>.

- Pache, J. (2012). Financial analysis, indebtedness of fixed assets. *BlogSpot*. Retrieved on November 14, 2020, from: <http://jpache1988.blogspot.com/p/endeudamiento-del-activo-fijo.html>
- Pedrasa, S. (June 15, 2016). Financial profitability (ROE). *Economipedia*. Retrieved on November 12 from: <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-financiera-roe.html>
- Peiro, A. (Junio de 2015). Periodo medio de cobro (PMC). *Economipedia*. Recuperado el 14 de nombre de 2020, de: <https://economipedia.com/definiciones/periodo-medio-de-cobro-pmc.html>
- Perucontable. (November 19, 2018). Financial Indicators: Management Ratios. *Contabilidad PeruContable*. Retrieved on November 13, 2020, from: <https://www.perucontable.com/contabilidad/indicadores-financieros-ratios-de-gestion/>
- Quispe, J. (2018). Plan estratégico financiero y la rentabilidad durante los periodos 2018 - 2022 de la empresa Tai Loi S.A. ubicada en Lima - Perú (*Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*). Recuperado el 24 de Septiembre de 2020, de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624020/Quispe_LJ.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Ramirez, H. (12 de Agosto de 2020). El proceso de toma de decisiones en una empresa. *Grupo Ático 34*. Recuperado el 27 de noviembre de 2020, de: <https://protecciondatos-lopdd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/>
- Rodríguez, A. and Ojeda, E. (2014). The first business is with the partner: How to negotiate agreements between entrepreneurs? *Debates/ESA*. Retrieved on November 27, from: <http://www.debatesiesa.com/el-primer-negocio-es-con-el-socio-como-negociar-acuerdos-entre-emprendedores/>
- Rodriguez, S. (8 de Mayo de 2011). Características de la toma de decisiones. *Toma de decisiones*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2020, de: <http://wwwsimonrodriguez.blogspot.com/2011/05/caracteristicas-de-la-toma-de.html>
- Roldán, N. (2017). Financial analysis. *Economipedia*. Retrieved on September 24, 2020, from: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Rubio, M. (2020). THE DOCUMENTARY ANALYSIS: INDICATION AND SUMMARY. CINDOC-CSIC. Retrieved on November 29, 2020 from: http://eprints.rclis.org/6015/1/An%C3%A1lisis_documental_indizaci%C3%B3n_y_resumen.pdf

- SAGE. (2020). How to understand a balance. *SuperContable*. Retrieved on November 14, 2020, from: http://www.supercontable.com/pag/documentos/comentarios/comentarios_contabilidad_comoentenderunbalance.htm
- Salazar, B. (04 de noviembre de 2016). Decisiones financieras básicas. *ABC Finanzas*. Recuperado el 13 de noviembre de 2020, de: <https://abcf Finanzas.com/administracion-financiera/que-son-las-finanzas/decisiones-financieras-basicas/>
- Sanjuán, J. M. (2020). Total asset debt ratio ratio. *Economipedia*. Retrieved on November 04, 2020, from: <https://economipedia.com/definiciones/ratio-razon-endeudamiento-del-activo-total.html>
- Sevilla, A. (2019). Financial statements. *Economipedia*. Retrieved on September 24, 2020, from: <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>
- Shneir, J. (18 de Agosto de 2020). MARGEN DE GANANCIAS EN LAS INDUSTRIAS MÁS COMUNES. *Camino Financial*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2020, de: <https://www.caminofinancial.com/es/margen-de-ganancias-en-las-industrias-mas-comunes/#:~:text=Como%20regla%20general%2C%20un%20margen,var%C3%ADa%20ampliamente%20seg%C3%BAAn%20la%20industria>
- Tamayo, M. (2012). El proceso de la investigación científica (pág 180). México. Editorial: Limusa.
- Torres, D. (September 04, 2019). Sales Force: what it is, how to structure it and why it is so important in your company. HubSpot. Retrieved on November 27, from: <https://blog.hubspot.es/sales/fuerza-de-ventas>
- Trenza, A. (22 de Enero de 2020). Estrategia Financiera: Qué es, para qué sirve y beneficios. *Ana trenza - Mis finanzas*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2020, de: <https://anatrenza.com/estrategia-financiera/#:~:text=y%20largo%20plazo.-,1.1%20Definici%C3%B3n%20de%20Estrategia%20Financiera,m%C3%A1s%20r%C3%A1pida%20y%20barata%20posible>
- Universidad Libre de Colombia. (2018). Gerencia y Gestión - El Control Financiero. *Laboratorio virtual*. Recuperado el 12 de noviembre de 2020, de: <http://www.geocities.ws/>
<http://www.geocities.ws/paconta/geren/cap6104.htm>
- Urtasun, X. (June 03, 2019). Profitability ratios: Calculate if your company is profitable. *Ekon*. Retrieved on November 7, 2020, from: <https://www.ekon.es/blog/ratios-rentabilidad-que-son-como-calcularlos/#:~:text=Los%20ratios%20de%20rentabilidad%20son%20c%C3%A1lculos%20matem%C3%A1ticos%20que%20nos%20ayudan,aportar%2>

Obeneficios%20a%20sus%20propietarios.&text=Permiten%20comparar%20los%20r

Ventura, D. (Lambayeque de 2018). Sistema de costeo como herramienta de gestión para la empresa Agrícola Mezcu SAC-Lambayeque 2018 (Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiza Gallo). Recuperado el 24 de Septiembre de 2020, de :
<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/5394/BC-%203994%20VENTURA%20LOPEZ.pdf?sequence=1>

VSI Consulting (August 2017). SUPPLIER MANAGEMENT: FUNDAMENTAL FOR OUR BUSINESS. *Vsiconsulting*. Retrieved on November 27, 2020, from:
<https://www.vsiconsulting.net/gestion-de-proveedores-vsi-consulting/>

Westreicher, G. (noviembre de 2018). Análisis Dupont. *Economipedia*. Recuperado el 12 de noviembre de 2020, de:
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-dupont.html>

Zurita, T., Pucutay, J., Córdova, J., & León, L. (2019). Estrategias financieras para incrementar la rentabilidad. Caso: Empresa Indema Perú S.A.C. *Revista de la Universidad Internacional de Ecuador*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020, de: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1175>

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	
ESTRATEGIAS FINANCIERAS	Es el siguiente elemento de importancia en la implementación del plan. Es uno de los componentes de la cartera de la estrategia corporativa. Abarca las decisiones de financiación necesarias para alcanzar el objetivo general, especificando el nivel óptimo de inversión y financiación. (ConnetAmericas, 2020).	La estrategia financiera describe los objetivos financieros a corto y largo plazo de una organización (...). La estrategia adecuada permite establecer metas y objetivos en cada una para lograr una combinación de ingresos diversa y estable. (Ferrari, 2018).	Estados Financieros	Balance General	Medida racional e intervalos	
				Estado de Resultados		
			Razones Financieras	Razones de liquidez		
				Razones de solvencia		
				Razones de gestión		
				Razones de rentabilidad		
				Método Z - Score		
			Ecuación "Z-Score"			
			Matriz FODA	Estrategias FO		Medida Nominal
				Estrategias DO		
Estrategias FA						
Estrategias DA						
TOMA DE DECISIONES	La toma de decisiones administrativas y financieras es el proceso mediante el cual debemos comprender el funcionamiento de nuestra empresa y el entorno como una organización en función del principio de enfoques sistemáticos. (Guzmán, 2018, pág. 6).	Es el procedimiento mediante el que se elige una entre varias opciones para afrontar un problema y darle solución o ver la forma en que se llevarán las acciones que puedan afectar la empresa. (Ramírez, 2020).	Decisiones Financieras	Decisiones de inversión	Medida Nominal	
				Decisiones de financiación		
				Decisiones de operación		
				Decisiones de utilidades		

ANEXO 02: INSTRUMENTOS

1. Ficha de Balance General

Fertiagro El Chamesino S.A.C.			
Balance General			
Al 31/12/20			
Expresado en Soles			
Activos		Pasivos	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y equivalente de efectivo		Tributos por Pagar	
Inversiones Financieras		Remuneraciones por Pagar	
Cuentas por Cobrar		Cuentas por pagar Comerciales	
Otras Cuentas por Cobrar		Cuentas por pagar Diversas	
Mercadería o Existencias		Cuentas por pagar a accionistas	
Servicios y otros Contratados por Anticipado		Obligaciones Financieras	
		Ingresos Diferidos	
Total Activo Corriente		Total Pasivo Corriente	
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Terrenos		Obligaciones financieras a largo plazo	
Edificaciones		Total Pasivo No corriente	
Maquinarias y equipos de explotación		Total Pasivo	
Unidades de Transporte			
Muebles y enseres		Patrimonio Neto	
Equipos diversos		Capital Social	
Depreciación Acumulada		Reserva Legal	
Concesiones		Reserva Contractual	
Licencias		Reserva Estatutaria	
Amortización Acumulada		Reserva Facultativa	
		Resultados Acumulados	
Total Activo No Corriente		Total Patrimonio Neto	
Total Activos		Total Pasivo + Patrimonio Neto	

2. Ficha de Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas.

'Fertiagro El Chamesino S.A.C.' Estado de Ganancias y Pérdidas			
Año	2018	2019	2020
Ventas			
Costo de Ventas			
UTILIDAD BRUTA			
GASTOS OPERATIVOS			
Gastos Administrativos			
Servicios			
Remuneraciones			
Seguros			
Depreciación			
Gastos de Ventas			
Servicios			
Remuneraciones			
Seguros			
Depreciación			
Otros Ingresos / Gastos			
UTILIDAD OPERATIVA			
PARTIDAS FINANCIERAS			
Ingresos Financieros			
Ingreso por inversiones financieras			
Gastos Financieros			
Gastos por intereses			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA			
Impuesto a la Renta			
UTILIDAD NETA			

3. Fichas de Ficha de Razones Financieras 'Fertiagro El Chamesino S.A.C.'

Indicadores Financieros - "Fertiagro El Chamesino"					
Factor	Indicador	Fórmula	2018	2019	2020
1. Liquidez	Liquidez corriente	Activo corriente /Pasivo Corriente			
	Prueba ácida	Activo Corriente - Inventarios/ Pasivo corriente			
2. Solven- cia	Endeudamiento del activo	Pasivo Total/ Activo Total			
	Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total/ Patrimonio			
	Endeudamiento del activo fijo	Patrimonio/ Activo fijo neto			
	Apalancamiento	Activo total/ Patrimonio			
3.Gestión	Rotación de cartera	Ventas/cuentas por cobrar			
	Rotación de ventas	Ventas/ Activo total			
	Periodo medio de cobranza	(Cuentas por cobrar*365)/Ventas			
	Periodo medio de pago	(Cuentas por pagar*365)/Ventas			
	Impacto gastos administración y ventas	Gastos administrativos/Ventas			
	Impacto de la carga financiera	Gastos financieros/ Ventas			
4.Renta- bilidad	Rentabilidad neta del activo (ROA)	(Utilidad neta/Ventas)* (Ventas/Activo total)			
	Margen bruto	(Ventas netas - Costo de ventas)/Ventas			
	Margen operacional	Utilidad Operacional/Ventas			
	Margen Neto	Utilidad Neta/Ventas			
	Rentabilidad operacional del patrimonio	Utilidad Operacional/Patrimonio			
	Rentabilidad financiera (ROE)	(Utilidad neta/Ventas)* (Ventas/Activo total)*(Activo total/ Patrimonio)			

4. Ficha de Modelo de Razones Financieras de Edward Altman "Z – Score"

Modelo Z-Altman - "Fertiagro El Chamesino S.A.C."			
Fórmulas de Utilidad	2018	2019	2020
(Activo Corriente - Pasivo Corriente) / Activo Total	X*1.2	X*1.2	X*1.2
Utilidades retenidas/Activo Total	X*1.4	X*1.4	X*1.4
Valor de mercado de Capital/Pasivo Total	X*0.6	X*0.6	X*0.6
Utilidades antes de impuestos/Activo Total	X*3.3	X*3.3	X*3.3
Ventas/Activo Total	X*1	X*1	X*1
Resultado			

Predictor Z-Altman				
Zona	Criterio	2018	2019	2020
Zona segura	2,99 < X			
Zona gris	1,81 >= X >= 2,99			
Zona de peligro	1,81 > X			

Datos de interés			
	2018	2019	2020
Activo Corriente			
Activo Total			
Pasivo Corrientes			
Pasivo Total			
Valor de mercado de Capital			
Utilidades antes de impuestos			
Utilidades retenidas			
Ventas			

5. Ficha de Matriz FODA para la elaboración de estrategias.

Matriz FODA	<u>Fortalezas (F)</u>	<u>Debilidades (D)</u>
<u>Oportunidades (O)</u>	<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias DO</i>
<u>Amenazas (A)</u>	<i>Estrategias FA</i>	<i>Estrategias DA</i>

6. Ficha de Decisiones financieras – “Fertiagro El Chamesino S.A.C”

Estrategias Financieras	Decisiones Financieras
	<u>Decisiones de inversión</u>
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
	<u>Decisiones de financiación</u>
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
	<u>Decisiones de operación</u>
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
	<u>Decisiones de utilidades</u>
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	

ANEXO 03: VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Chiclayo, 21 de octubre del 2020

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor

Mg. Luis Bryan Burga Ramírez.

Me es muy grato comunicarme con usted para mostrarle mis más cordiales saludos y así mismo, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi presente investigación y con la cual optaré el grado de Magíster. El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: "Elaboración de Estrategias Financieras para la Toma de Decisiones en la Empresa Comercial Fertiagro El Chamesino S.A.C."y siendo imprescindible contar con la aprobación de especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Validez de los instrumentos de investigación
- Juicio de experto que será aplicado a los elementos de la muestra
- Constancia de validación

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido cordialmente de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense al presente.

Atentamente.

Jean Carlos Llanos Castillo

VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad		Objetividad		Organización		Suficiencia		Intencionalidad		Consistencia		Coherencia		Metodología	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	Estados Financieros																
1	Ficha de Balance general	X		X		X		X		X		X		X		X	
2	Ficha de Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas	X		X		X		X		X		X		X		X	
	Razones Financieras																
3	Ficha de Razones Financieras	X		X		X		X		X		X		X		X	
4	Ficha de Modelo de Razones Financieras de Edward Altman "Z - Score"	X		X		X		X		X		X		X		X	
	Matriz FODA																
5	Ficha de Matriz FODA para la elaboración de estrategias.	X		X		X		X		X		X		X		X	
	Decisiones financieras																
6	Ficha de Decisiones Financieras	X		X		X		X		X		X		X		X	

JUICIO DE EXPERTO QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

CRITERIOS:

- Claridad** Está formulado con lenguaje apropiado.
- Objetividad** Expresado en aspectos objetivos de la investigación
- Organización** Existe una organización lógica.
- Suficiencia** Comprende aspectos de cantidad y calidad.
- Intencionalidad** Valora aspectos del sistema y desarrollo de capacidad des cognoscitivas.
- Consistencia** Basado en aspectos teórico científicos.
- Coherencia** Entre, indicadores y dimensiones e ítems.
- Metodología** La estrategia responde al propósito del diagnóstico.

Muchas gracias por su apoyo.



Econ. Luis Burga Ramírez
CONSULTOR
CEL. 1339

Firma

Apellidos y nombre:

Burga Ramírez, Luis Anthony Bryan

D.N.I: 43616479

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Observaciones (Precisar si hay alguna suficiencia)

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg.

Burga Ramírez, Luis Anthony Bryan

DNI: 43616479

Especialidad del validador:

Economista con especialidad en proyectos de inversión, finanzas y desarrollo económico.

21 de octubre del 2020


Econ. Luis Burgo Ramírez
CONSULTOR
CEL. 1339

Firma del Experto Informante.

Chiclayo, 26 de octubre del 2020

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor

Mg. Diana Fiorella Dávila Chicoma

Me es muy grato comunicarme con usted para mostrarle mis más cordiales saludos y así mismo, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi presente investigación y con la cual optaré el grado de Magíster. El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: “Elaboración de Estrategias Financieras para la Toma de Decisiones en la Empresa Comercial Fertiagro El Chamesino S.A.C.”y siendo imprescindible contar con la aprobación de especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Validez de los instrumentos de investigación
- Juicio de experto que será aplicado a los elementos de la muestra
- Constancia de validación

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido cordialmente de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense al presente.

Atentamente.

Jean Carlos Llanos Castillo

VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad		Objetividad		Organización		Suficiencia		Intencionalidad		Consistencia		Coherencia		Metodología	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	Estados Financieros	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	Ficha de Balance general	X		X		X		X		X		X		X		X	
2	Ficha de Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas	X		X		X		X		X		X		X		X	
	Razones Financieras	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
3	Ficha de Razones Financieras	X		X		X		X		X		X		X		X	
4	Ficha de Modelo de Razones Financieras de Edward Altman "Z - Score"	X		X		X		X		X		X		X		X	
	Matriz FODA	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
5	Ficha de Matriz FODA para la elaboración de estrategias.	X		X		X		X		X		X		X		X	
	Decisiones financieras	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
6	Ficha de Decisiones Financieras	X		X		X		X		X		X		X		X	

JUICIO DE EXPERTO QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

CRITERIOS:

- Claridad** Está formulado con lenguaje apropiado.
- Objetividad** Expresado en aspectos objetivos de la investigación
- Organización** Existe una organización lógica.
- Suficiencia** Comprende aspectos de cantidad y calidad.
- Intencionalidad** Valora aspectos del sistema y desarrollo de capacidad des cognoscitivas.
- Consistencia** Basado en aspectos teórico científicos.
- Coherencia** Entre, indicadores y dimensiones e ítems.
- Metodología** La estrategia responde al propósito del diagnóstico.

Muchas gracias por su apoyo.



Firma

Apellidos y nombre:

Dávila Chicoma, Diana Fiorella

D.N.I: 44443568

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Observaciones (Precisar si hay alguna suficiencia)

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg.

Dávila Chicoma, Diana Fiorella

DNI: 44443568

Especialidad del validador:

Magister en Administración de Negocios

26 de octubre del 2020



Firma del Experto Informante.

Chiclayo, 25 de octubre del 2020

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor

Mg. Jeordy Luis Inga Altamirano

Me es muy grato comunicarme con usted para mostrarle mis más cordiales saludos y así mismo, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi presente investigación y con la cual optaré el grado de Magíster. El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: “Elaboración de Estrategias Financieras para la Toma de Decisiones en la Empresa Comercial Fertiagro El Chamesino S.A.C.”y siendo imprescindible contar con la aprobación de especialistas para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Validez de los instrumentos de investigación
- Juicio de experto que será aplicado a los elementos de la muestra
- Constancia de validación

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido cordialmente de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense al presente.

Atentamente.

Jean Carlos Llanos Castillo

VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad		Objetividad		Organización		Suficiencia		Intencionalidad		Consistencia		Coherencia		Metodología	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	Estados Financieros	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	Ficha de Balance general	X		X		X		X		X		X		X		X	
2	Ficha de Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas	X		X		X		X		X		X		X		X	
	Razones Financieras	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
3	Ficha de Razones Financieras	X		X		X		X		X		X		X		X	
4	Ficha de Modelo de Razones Financieras de Edward Altman "Z - Score"	X		X		X		X		X		X		X		X	
	Matriz FODA	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
5	Ficha de Matriz FODA para la elaboración de estrategias.	X		X		X		X		X		X		X		X	
	Decisiones financieras	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
6	Ficha de Decisiones Financieras	X		X		X		X		X		X		X		X	

JUICIO DE EXPERTO QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

CRITERIOS:

Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.
Objetividad	Expresado en aspectos objetivos de la investigación
Organización	Existe una organización lógica.
Suficiencia	Comprende aspectos de cantidad y calidad.
Intencionalidad	Valora aspectos del sistema y desarrollo de capacidad des cognoscitivas.
Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos.
Coherencia	Entre, indicadores y dimensiones e ítems.
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.

Muchas gracias por su apoyo.



Firma

Apellidos y nombre:

Inga Altamirano, Jeordy Luis

D.N.I: 47868904

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Observaciones (Precisar si hay alguna suficiencia)

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg.

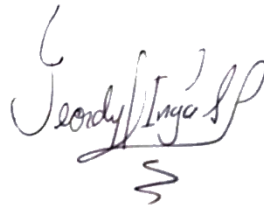
Inga Altamirano, Jeordy Luis

DNI: 47868904

Especialidad del validador:

Magister en Administración de Negocios.

25 de octubre del 2020



Firma del Experto Informante.