

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL MANEJO DEL CAPITAL DE  
TRABAJO QUE PERMITA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL USO DEL FLUJO  
DE EFECTIVO**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudio de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas.

JOSE ANDRES MADRIGAL MOYA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2013

## **Dedicatoria**

A mis padres, quienes siempre han incentivado la formación personal y profesional.

## **Agradecimientos**

A mis padres, por la paciencia y la entrega incondicionales.

"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas."

---

MBA, Ernesto Hip Ureña  
Profesor Guía

---

MBA Jorge Arrieta Jiménez  
Lector de Posgrado

---

Ing. Mauricio Romero Chinchilla  
Lector de Empresa

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección  
de Empresas

---

José Andrés Madrigal Moya  
Estudiante

## Tabla de Contenido

### Diseño de una estrategia para el manejo del capital de trabajo que permita mejorar la eficiencia del uso del flujo de efectivo

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	ii
Hoja de Aprobación.....	iii
Resumen.....	vi
Lista de diagramas.....	vii
Lista de gráficos.....	viii
Lista de tablas.....	ix
Lista de siglas y abreviaturas .....	x
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Administración Financiera .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Estados financieros.....	6
1.1.2 Corto plazo y liquidez.....	7
1.1.3 Activos Circulantes y Pasivos de Corto Plazo .....	8
1.1.4 Capital de Trabajo, Riesgo, Cobertura y Puntualidad.....	9
<b>1.2 Administración de Capital de Trabajo .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Periodo Medio de Cobranza .....	11
1.2.2 Periodo Medio de Pago.....	12
1.2.3 Tendencias Medias a la Liquidez y Exigibilidad .....	13
1.2.4 Presupuesto de Efectivo.....	13
1.2.5 Cargos por pagar .....	13
<b>CAPÍTULO 2 – SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Entorno Empresarial.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Antecedentes de la empresa .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Descripción de la actividad .....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Descripción del servicio.....	17
Tabla No. 2.1 Áreas de acción de SSA y respectivos servicios ofrecidos.....	19
2.3.2 Perfil de clientes.....	20
Tabla No. 2.2 Clientes, según frecuencia de contratación.....	20
2.3.3 Área geográfica de acción.....	21
<b>2.4 Descripción de la gestión operativa y financiera .....</b>	<b>22</b>

Diagrama 2.2 Gestión Interna de SSA.....	23
2.4.1 Gestión Operativa .....	24
Diagrama 2.3 Gestión operativa de SSA. ....	25
2.4.2 Gestión Financiera.....	26
Tabla No. 2.3 Estructura de Estado de Resultados, SSA -2011 .....	28
<b>CAPÍTULO 3 – MANEJO ACTUAL DE CUENTAS DE CAPITAL DE TRABAJO .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Manejo de ventas. ....</b>	<b>32</b>
Tabla No. 3.1 Análisis horizontal de ventas totales.....	32
Tabla No. 3.2 Análisis horizontal de ventas, según perfil de cliente* .....	33
Gráfico No. 3.1 Estacionalidad de ventas, 2011. ....	35
3.1.1 Manejo de cuentas por cobrar.....	36
Tabla No. 3.3 Periodos ponderados de cobro (PPC).....	36
<b>3.2 Manejo de gastos. ....</b>	<b>38</b>
Tabla No. 3.4 Análisis horizontal de gastos totales .....	38
Tabla No. 3.5 Análisis horizontal de gastos individuales, 2011.....	39
3.2.1 Manejo de cuentas y cargos por pagar .....	41
Tabla No. 3.6 Descripción de formas actuales de pago y PPP asociados. ....	42
Tabla No. 3.7 Estimación de periodos ponderados de pago (PPP), 2011.....	43
<b>3.3 Manejo de efectivo. ....</b>	<b>44</b>
Tabla No. 3.8 Manejo de cuentas bancarias, 2011. ....	45
Gráfico No. 3.2 Ingresos, desembolsos y balance, 2011.....	46
Gráfico No. 3.3 Gastos y desembolsos, 2011. ....	47
Tabla No. 3.9 Hallazgos, según área de análisis.....	48
<b>CAPÍTULO 4 - ESTRATEGIA PARA EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Recomendaciones Generales.....</b>	<b>49</b>
Gráfico No. 4.1 Ingresos, desembolsos y reservas, 2012. ....	51
<b>4.2 Recomendaciones Específicas.....</b>	<b>52</b>
4.2.1 Manejo de ventas. ....	53
4.2.2 Manejo de cuentas por cobrar.....	53
4.2.3 Manejo de gastos.....	54
4.2.4 Manejo de efectivo.....	56
Tabla No. 4.1 Estrategia para Manejo de Capital de Trabajo. ....	58
Tabla No. 4.1 Estrategia para Manejo de Capital de Trabajo. (Continuación).....	59
<b>Bibliografía.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo metodológico.....</b>	<b>63</b>

## Resumen

Madrigal Moya; José Andrés.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO QUE PERMITA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL USO DEL FLUJO DE EFECTIVO.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.-San José, CR.:

J.A. Madrigal M., 2013.

76 h.- 0 il.- 14 refs.

El objetivo general del trabajo es diseñar una estrategia de manejo del capital de trabajo que permita controlar y mejorar la gestión financiera operativa de SSA para tener un uso más eficiente del efectivo. Esta organización se dedica a la venta de servicios de ingeniería para reducir el impacto negativo de la actividad humana en el ambiente.

El proyecto desarrolla una investigación de tipo documental y analítica. Dentro de sus principales hallazgos están la necesidad de establecer políticas base de cobro, de pago, y de manejo de efectivo, así como el seguimiento de éstas mediante herramientas de control periódico. Adicionalmente, se determinó la necesidad de incorporar un componente de análisis financiero periódico que contemple como mínimo presupuestos de ventas y gastos, al igual que reservas de liquidez. En esta labor, se evidenció la necesidad de separar las ventas continuas de las ventas variables para reducir el riesgo de impuntualidad por estacionalidad o caída de las ventas. Con base en todo lo anterior, se recomienda y describe una serie de herramientas para estructurar la estrategia necesaria para mejorar el manejo de las cuentas de capital de trabajo para procurar cobertura y puntualidad en todo momento.

Palabras clave:

ANÁLISIS; COBRAR; CONTROL; CUENTAS; EFECTIVO; FINANCIERO; GASTOS; PAGAR; PERIODO; POLÍTICA; PONDERADO; VENTAS

Director de la investigación:

Ernesto Hip Ureña, MBA

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas  
Sistema de Estudios de Posgrado

## Lista de diagramas

<b>Diagrama 2.2 Gestión Interna de SSA.....</b>	<b>23</b>
<b>Diagrama 2.3 Gestión operativa de SSA.....</b>	<b>25</b>

## Lista de gráficos

<b>Gráfico No. 3.1 Estacionalidad de ventas, 2011. ....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico No. 3.2 Ingresos, desembolsos y balance, 2011. ....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico No. 3.3 Gastos y desembolsos, 2011. ....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico No. 4.1 Ingresos, desembolsos y reservas, 2012. ....</b>	<b>52</b>



## Lista de tablas

<b>Tabla No. 2.1</b>	<b>Áreas de acción de SSA y respectivos servicios ofrecidos.....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla No. 2.2</b>	<b>Clientes, según frecuencia de contratación. ....</b>	<b>20</b>
<b>Tabla No. 2.3</b>	<b>Estructura de Estado de Resultados, SSA -2011.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla No. 3.1</b>	<b>Análisis horizontal de ventas totales.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla No. 3.2</b>	<b>Análisis horizontal de ventas, según perfil de cliente*.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla No. 3.3</b>	<b>Periodos ponderados de cobro (PPC).....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla No. 3.4</b>	<b>Análisis horizontal de gastos totales. ....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla No. 3.5</b>	<b>Análisis horizontal de gastos individuales, 2011. ....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla No. 3.6</b>	<b>Descripción de formas actuales de pago y PPP asociados.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla No. 3.7</b>	<b>Estimación de periodos ponderados de pago (PPP), 2011. ....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla No. 3.8</b>	<b>Manejo de cuentas bancarias, 2011. ....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla No. 3.9</b>	<b>Hallazgos, según área de análisis.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla No. 4.1</b>	<b>Estrategia para Manejo de Capital de Trabajo.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla No. 4.1</b>	<b>Estrategia para Manejo de Capital de Trabajo. (Continuación)....</b>	<b>59</b>

## Lista de siglas y abreviaturas

BCCR:	Banco Central de Costa Rica.
CCSS:	Caja Costarricense del Seguro Social.
CFIA:	Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos.
GAM:	Gran Área Metropolitana.
PMC:	Periodo medio de cobro.
PMP:	Periodo medio de pago.
PPC:	Periodo ponderado de cobro.
PPP:	Periodo ponderado de pago.
PYME:	micro, pequeña y mediana empresa.
RHE:	Recurso humano existente.
SC:	Subcontratación.
TBP:	Tasa básica pasiva.
SSA:	Servicios S.A.
T1:	Clientes o ventas continuas tipo 1.
T2:	Clientes o ventas esporádicas tipo 2.
T3:	Clientes o ventas puntales tipo 3.
UCR:	Universidad de Costa Rica.

## Introducción

El presente estudio pretende abordar un problema financiero generado por deficiencias en la planeación estratégica. Problema que resulta recurrente en las empresas con menos de 100 trabajadores denominadas PYMES (micros, pequeñas y medianas empresas) por la Caja Costarricense del Seguro Social [CCSS] (DIGEPYME, s. f.).

Las PYMES son un componente muy importante de desarrollo para Costa Rica pues, según la CCSS (DIGEPYME, s. f.) en diciembre del 2009, no solo formaban poco más del 98% del total de empresas privadas contribuyentes a ese régimen, sino que, además eran responsables de dar empleo acerca del 50% de los trabajadores registrados. Por su parte, las microempresas (1 a 5 empleados) constituían más del 70% de este total de empresas, y poco más del 11% del empleo generado por éstas. Adicionalmente, el sector servicios constituía más de la mitad del porcentaje de empleo generado por las PYMES. Situación similar, ocurría al valorar las empresas micro, cuyo empleo en el área de servicios era superior al 50%, seguido por comercio (28%), agropecuario (11%), e Industria (8%).

No obstante, esta importante participación de las PYMES en la economía costarricense, no resulta un secreto que este tipo de empresas suelen tener problemas en su gestión administrativa por distintos factores, tales como: origen y evolución, limitantes de recurso humano y económico, naturaleza de los vínculos entre sus dueños (ej. familiar), y perfil y experiencia de sus colaboradores (ej. profesional, técnico o informal). Lo anterior, hace que la microempresa de servicios “Servicios S.A.” (SSA) tenga un perfil idóneo para estudiar y obtener resultados positivos, tanto para el autor de este documento como para la empresa.

En la práctica no resulta difícil comprobar que SSA presenta distintos matices de los problemas antes mencionados, así como fortalezas y oportunidades no identificadas. Y es que, precisamente, una de las principales limitantes de esta

empresa es la ausencia de identificación formal de los problemas internos existentes. En ese sentido, y de manera específica, la gestión financiera operativa de SSA tiene un alto potencial de mejora, pues el manejo que, actualmente, se le da no solo es muy básico, sino que además carece de planeación estratégica formal. Es decir, que no solo se genera información muy sencilla, sino que además, no se tiene la práctica establecida de procesarla, interpretarla e identificar necesidades para establecer un planeamiento estratégico basado en un proceso de mejora continua.

Además, desde el punto de vista profesional con este estudio se persigue de manera implícita, experimentar los beneficios que trae incorporar la teoría administrativa financiera en la gestión operativa de una micro empresa de servicios de ingeniería. Y esto resulta de mucho provecho, pues inicialmente pareciera difícil discernir el vínculo entre estas dos áreas profesionales.

Este tema se escogió, pues se quiere identificar los mecanismos básicos necesarios existentes o ausentes para mejorar el manejo del capital de trabajo, y así lograr un uso más eficiente del efectivo. Esto por cuanto los ingresos de SSA han seguido desde sus orígenes, un comportamiento estacional. De igual forma, los gastos, también, presentan cierto grado de estacionalidad, con el agravante de que algunos de ellos están desfasados respecto de dicho comportamiento de los ingresos. Dentro de este desfase, también están incluidos los costos fijos que no solo no respetan variantes en la captación de efectivo, sino que además se espera incrementen en los próximos años con el crecimiento de SSA.

En cuanto a la descripción de la empresa, SSA es una sociedad anónima de capital costarricense fundada por tres profesionales en ingeniería con la intención de aplicar esta disciplina en procura de la reducción del impacto negativo de la actividad humana en el ambiente. En la actualidad, el recurso humano de la empresa está constituido por estos tres fundadores: dos empleados y al menos tres contratistas de giro regular. En cuanto al radio de acción, los servicios se

promocionan para ser desarrollados en todo el país, sin embargo, en la práctica la Gran Área Metropolitana (GAM) y la provincia de Guanacaste son las zonas donde se desarrolla el grueso de las labores de la empresa.

Respecto de sus clientes, los ingresos proceden principalmente de servicios ofrecidos a cadenas de restaurantes, condominios comerciales, condominios habitacionales, hoteles, e industria (en un menor grado). Es oportuno señalar que “Servicios S.A.” es un nombre ficticio para proteger la identidad de la empresa en estudio, pues los propietarios así lo prefieren aunque sin ninguna razón en particular. De igual forma, las magnitudes de las unidades monetarias (colones) utilizadas en este trabajo no son reales, pues se obtuvieron producto de aplicar un factor de conversión a los valores reales.

Considerando lo anterior, el objetivo general de este estudio es diseñar una estrategia de manejo del capital de trabajo que permita controlar y mejorar la gestión financiera operativa de SSA. Este objetivo se lograría mediante el análisis de las cuentas de capital de trabajo para identificar las fortalezas y debilidades de la gestión de cobro y pago así como del manejo del efectivo. De esta forma, se identificaría y propondría las herramientas que debe contemplar una estrategia para lograr un uso más eficiente del efectivo en un determinado periodo (ej. Fiscal). Entonces, las metas por alcanzar serían: establecer una estrategia de manejo del capital de trabajo, valorar la estacionalidad de ingresos y gastos mediante un presupuesto de efectivo, lograr puntualidad en el pago de las obligaciones de corto plazo, plantear oportunidades para hacer uso eficiente de reservas de liquidez y excesos de efectivo.

Así las cosas, los objetivos específicos que se desarrollan en el proyecto son los siguientes:

- Establecer los principales conceptos teóricos que se van a utilizar como referencia en el desarrollo de esta práctica profesional.

- Describir de manera general a la empresa Servicios S.A.
- Valorar el manejo actual que se le da al capital de trabajo comparándolo con lo que la teoría financiera establece.
- Estructurar una estrategia de manejo de capital de trabajo que permita mejorar la eficiencia en el uso de efectivo.

En el primer capítulo, se pretende enmarcar a nivel teórico el desarrollo de la práctica profesional, así como también, se busca establecer los términos de referencia desde los cuales será procesada la información. De esta forma, se planteará la manera como se realizará la conciliación entre los conceptos teóricos y la realidad práctica de la empresa.

En el segundo capítulo, se efectuará una descripción de la empresa estudiada SSA para dimensionarla ubicándola respecto del entorno costarricense, al giro del negocio que lleva a cabo y a la magnitud (ej. recursos económicos y humanos). De esta forma, el lector podrá apreciar más en detalle la aplicabilidad de los resultados que genere este estudio, en empresas similares.

En el tercer capítulo, se realizará un diagnóstico del manejo actual que SSA da al capital de trabajo. Este diagnóstico consistiría en la comparación de la realidad actual de la empresa con lo que la teoría financiera sugiere para un manejo adecuado del capital de trabajo. Esta comparación pretende determinar debilidades y oportunidades de mejora.

En el cuarto capítulo, se diseñará y estructurará una estrategia de manejo de capital de trabajo para mejorar la eficiencia del uso del flujo de efectivo. Esta estrategia se diseñará basándose en los hallazgos del diagnóstico realizado en el tercer capítulo, y enfocándose por adecuar el flujo de efectivo de manera que se atienda puntualmente las obligaciones de corto plazo en todo momento.

## CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO

El presente capítulo pretende describir los conceptos teóricos que se van a utilizar en el desarrollo de este trabajo, así como la aplicación respectiva de cada uno de ellos.

Para comenzar, es importante adelantar que la microempresa Servicios S.A. (SSA) tiene, en la actualidad, como objetivo práctico principal la generación de empleo, tanto a propietarios como a colaboradores. Esta, es una forma de aumentar la riqueza de los dueños, pues la generación de empleo a sí mismos, les genera un ingreso económico que antes no tenían. Sin embargo, es importante mencionar que ésta no es una de las formas principales en las que las empresas suelen generar riqueza a sus propietarios (Salas, 2005): maximizar los retornos de la inversión de capital e incrementar el valor de mercado de la empresa. Situaciones en las que SSA podría enfocarse en el futuro, según sea la evolución y crecimiento que experimente.

La situación anterior no es particular de SSA, sino que suele ocurrir en empresas de dimensión similar, consideradas como **microempresas (cinco empleados o menos)** por la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) (CCSS 2009). En éstas ocurre con frecuencia que los mismos empleados son los propietarios que se asocian para procurarse un empleo y, por consiguiente, generar ingresos. Resulta importante recordar, que la microempresa es la menor de las categorías dentro de la denominación “micro, pequeñas y medianas empresas” (PYMES) que utiliza la CCSS (CCSS 2009) para referirse a organizaciones con cien o menos empleados.

### 1.1 Administración Financiera

Las empresas generan riqueza a través de sus operaciones, las cuales involucran varios tipos de actividades (Salas, 2005): productivas, comerciales, administrativas, contables y financieras. Actividades que en una microempresa de

servicios como SSA se traslapan, pues son asumidas por un mismo funcionario por tratarse de una cantidad reducida de personal.

De las actividades descritas anteriormente, la financiera es la que interesa en este trabajo por su naturaleza. Y específicamente, la administración financiera de corto plazo (Gitman, 2003), pues es la que está relacionada directamente con el capital de trabajo, ya que tiene que ver con el manejo de las inversiones y obligaciones de corto plazo. Manejo que consiste en procurar disponer de liquidez en todo momento, planificar las entradas y salidas para hacer un uso eficiente del efectivo, y lograr un flujo estable de dinero. De manera que se logre como resultado cumplir oportunamente y al menor costo con las obligaciones de corto plazo de la empresa.

Así, se llega al concepto de capital de trabajo el cual será tema central en el desarrollo de esta práctica, pues se estudiará con el objetivo de hacer un análisis del manejo que se le da. Mediante este análisis y el estudio de la teoría financiera, se pretende generar recomendaciones que se utilizarán para diseñar una estrategia específica de manejo y así lograr que SSA cumpla oportunamente con las obligaciones de corto plazo. Sin embargo, antes de desarrollar el concepto de capital de trabajo y analizar detalladamente la aplicación en este escenario, se debe introducir algunos otros conceptos, tales como estados financieros, corto plazo, liquidez, activos circulantes, pasivos, y riesgo de insolvencia técnica.

### **1.1.1 Estados financieros.**

La administración financiera se apoya en el análisis que, básicamente, se estructura en una evaluación histórica y una proyección de ventas y ganancias esperadas (Salas, 2005). La materia prima o información utilizada para llevar a cabo dicho análisis está contenida en los estados financieros. Estos son documentos que exponen la información de manera que sea fácilmente interpretable por los tomadores de decisiones. Entre los estados financieros más



frecuentemente empleados están: balance general, estado de resultados, flujo de caja, y presupuesto de efectivo.

**Balance General.** Este expone información actualizada de saldos en determinada fecha, sobre las inversiones de la empresa, así como los mecanismos mediante los cuales éstas se financian. Estas inversiones se conocen como activos y los medios de financiamiento como pasivos y patrimonio.

**Estado de Resultados.** En él se muestra información contable acumulada de los gastos y los costos en los que la empresa incurrió para realizar ventas y generar ganancias. Es importante mencionar que mientras el balance general presenta saldos actualizados a una fecha dada, el estado de resultados presenta flujos acumulados durante un periodo dado. En esta práctica profesional, este estado de resultados se utilizará para realizar análisis de estructura de gastos, análisis de estructura de ventas, así como análisis de variaciones o cambios (análisis horizontal) de ventas y gastos de un periodo a otro,

**Estado de flujo de efectivo.** Este informe documenta los ingresos y desembolsos reales captados y asignados respectivamente, para la operación de la empresa en un periodo dado. Dicho informe recibe el enfoque principal de la administración financiera (Gitman, 2003) pues documenta los ingresos y desembolsos reales, a diferencia del estado de resultados que muestra valores contables. Por otro lado, al igual que el estado de resultados, se presenta información acumulada en un periodo dado.

### 1.1.2 Corto plazo y liquidez

Se utiliza el término **corto plazo** para indicar un periodo menor a un año. Así, deudas de corto plazo, son aquéllas que deben ser pagadas antes de dicho término. Mientras que inversiones de corto plazo, son aquéllas que se espera produzcan efectivo en ese mismo lapso. Por consiguiente, largo plazo manifiesta un periodo mayor a un año.

Por otro lado, **liquidez** es un término que puede ser definido dependiendo del enfoque desde donde se analice. Así, por un lado, la liquidez de una empresa se define como la medida mediante la cual se valora la capacidad que ésta tiene de cumplir con las obligaciones de corto plazo. Es decir, valora la facilidad con que ésta paga facturas (Gitman, 2003) a tiempo. Por otro lado, la liquidez de una inversión es definida como el grado de conversión (Salas, 2005) o potencial de convertirse en efectivo que ésta posee. De esta forma, cuanto mayor liquidez tenga una inversión menor será el tiempo de espera para disponer del efectivo que ésta representa. Así las cosas, y ponderando ambos conceptos para fines de este trabajo, el término “liquidez” se utilizará para referirse a la capacidad o potencial que se tiene para generar efectivo y para disponer de él en el momento oportuno.

### **1.1.3 Activos Circulantes y Pasivos de Corto Plazo**

Los **activos circulantes** son inversiones que la empresa posee (Gitman, 2003), pues los adquiere como resultado de la asignación y aplicación (directa o indirecta) de fondos (Salas, 2005). Adicionalmente, estos se catalogan como de corto o de largo plazo, según el tiempo que se demora para volver a convertirlos en efectivo. Los activos de corto plazo o circulantes son los que tienen que ver con el capital de trabajo, y por ese motivo son los que interesan en este estudio. Estos son denominados de **corto plazo**, por tener un alto potencial de liquidez, pues se espera que se conviertan en efectivo en **menos de un año** (Gitman, 2003). De hecho Salas (2005) define la liquidez como la capacidad que tienen los activos circulantes de generar efectivo o flujo de caja para cubrir las deudas de corto plazo de la empresa. Dentro de estas inversiones o activos de corto plazo están (en orden de liquidez): efectivo, valores bursátiles (Gitman, 2003), cuentas por cobrar, inventarios e inversiones transitorias (Salas, 2005). Sin embargo, y por condiciones propias de SSA, en esta aplicación el análisis de activos circulantes se limitará al manejo de efectivo y de cuentas por cobrar.

Por su parte, las **fuentes externas de financiamiento** para invertir en activos se denominan **pasivos y patrimonio** (Salas, 2005). Los pasivos son el tipo de financiamiento logrado a partir de deudas con acreedores (ej. bancos, contratistas, proveedores, colaboradores), mientras que el patrimonio es el financiamiento obtenido gracias a los aportes de capital por parte de los propietarios de la empresa. Los pasivos o deudas pueden o no tener un costo financiero, como lo podrían ser el pago de intereses en un préstamo bancario. Adicionalmente, al igual que en los activos, existe un tipo de **pasivo denominado de corto plazo**, pues la exigencia de pago asociada es menor a un año (Gitman, 2003). Además, importante mencionar, que este tipo de pasivo, debe ser atendido con el efectivo generado por los activos circulantes (Salas, 2005). Los pasivos de corto plazo incluyen (Gitman, 2003): cuentas por pagar, compras a crédito, documentos por pagar, préstamos vigentes a corto plazo, y cargos por pagar. Sin embargo, y en vista de que SSA no cuenta con financiamiento con costo financiero, en esta práctica el análisis de pasivos de corto plazo se limitará al manejo de cuentas y cargos por pagar los cuales entran dentro del grupo de los pasivos de corto plazo sin costo, también, denominados pasivos espontáneos (Gitman, 2003).

#### **1.1.4 Capital de Trabajo, Riesgo, Cobertura y Puntualidad**

La diferencia numérica entre las magnitudes del activo circulante y del pasivo de corto plazo se denomina magnitud del **capital de trabajo** (Salas, 2005). Esta diferencia no es más que la porción del activo circulante que sobrepasa el pasivo de corto plazo. Lo que significa que esa porción no es financiada por deuda de corto plazo, si no que consecuentemente es financiada por deuda a largo plazo o por patrimonio de los accionistas. Por otro lado, un aumento en el capital de trabajo significa que los activos circulantes aumentan más que los pasivos de corto plazo, o que las ventas aumentan más que los costos operativos. Esto último se conoce como **apalancamiento operativo** y se define como el efecto de aumentar la eficiencia operativa de los costos fijos de manera que al aumentar las ventas, se logre un efecto multiplicador en el aumento de las utilidades operativas

(antes de impuestos e intereses). De esta forma, al aumentarse la eficiencia operativa, se logra que el aumento porcentual de las utilidades operativas sea mayor que el aumento porcentual de las ventas que las producen. Entonces, de acuerdo con las delimitaciones indicadas anteriormente que describen el caso particular actual de SSA, el estudio del capital de trabajo consistirá en mejorar la eficiencia operativa mediante el diseño de una estrategia de manejo que procure una mejor administración del efectivo, de las cuentas por cobrar, de las cuentas por pagar, y de los cargos por pagar.

Considerando lo anterior, la probabilidad de que los activos circulantes no puedan cubrir los pasivos de corto plazo es lo que se conoce como **riesgo** de insolvencia técnica (Gitman, 2003). Es decir, es la posibilidad que existe de que la empresa no pueda generar liquidez oportunamente para pagar sus obligaciones de corto plazo puntualmente en el momento del vencimiento. En ese sentido, se debe valorar los conceptos de cobertura y puntualidad para reducir este tipo de riesgo. Por un lado, **la cobertura** mide la capacidad que tienen los activos circulantes para afrontar los pasivos de corto plazo (Salas, 2005), y por otro, **la puntualidad** valora si los primeros pueden generar efectivo suficiente y oportunamente para poder pagar los segundos en el momento de su vencimiento. Además, nótese que el riesgo de insolvencia es tan solo una medida de la probabilidad de que ocurra un evento de no liquidez oportuna. De esta forma, se puede utilizar el capital de trabajo como un indicador de este tipo de riesgo de manera que a mayor capital de trabajo menor riesgo de insolvencia (Gitman, 2003). En ese sentido, una estrategia para reducir el componente de este riesgo asociado a la cobertura, es aumentar el capital de trabajo mediante apalancamiento operativo. Sin embargo, este aumento de capital de trabajo no garantiza el alcance de la puntualidad en los pagos. Ahora bien, los esfuerzos por procurar la puntualidad podrían ser complementados mediante el aporte que ofrece un presupuesto de efectivo (Salas, 2005). Finalmente, nótese que lo que se pretende en esta práctica

profesional es generar un aporte técnico, para que SSA intente eliminar el riesgo de insolvencia técnica, y así logre puntualidad en los pagos.

## **1.2 Administración de Capital de Trabajo**

Los conceptos definidos anteriormente sirven para replantear con conceptos técnicos y delimitaciones propias de SSA el objetivo de este trabajo: Diseñar una estrategia de manejo de capital de trabajo, de manera que una adecuada administración de los activos circulantes y pasivos de corto plazo no solo reduzca el riesgo de insolvencia técnica, sino que principalmente procure puntualidad continua en el pago de deudas en el corto plazo.

Así mismo, de párrafos anteriores se obtiene que persiguiendo la puntualidad, colateralmente se aborda la cobertura, pues si se logra pagar oportunamente las obligaciones de corto plazo es porque los activos circulantes tienen la capacidad de afrontar los pasivos de corto plazo. Ahora bien, la puntualidad no es susceptible a una medición concreta al verse influenciada por varios factores (Salas, 2005) tales como condiciones de crédito, concentración de cuentas por pagar, desembolsos imprevistos, etc. De esta manera, el análisis de la puntualidad está limitado por identificar y valorar aquellos factores que afectan y determinan el pago oportuno de las deudas de corto plazo. En ese sentido, de acuerdo con las condiciones de SSA los factores que serán analizados en este trabajo son los que tienen que ver con el manejo actual que se le da al efectivo, a las cuentas por cobrar, a las cuentas por pagar y a los cargos por pagar.

### **1.2.1 Período Medio de Cobranza**

Este es el tiempo promedio que transcurre desde que se realiza una venta a crédito hasta que la empresa puede utilizar el efectivo correspondiente (Gitman, 2003). Así mismo, este período tiene dos componentes: el tiempo desde que se realiza la venta hasta que se realiza el cobro, y el tiempo desde el momento anterior hasta que se acredita los fondos en la cuenta bancaria. El primero tiene que ver con la administración de ventas o cuentas por cobrar de acuerdo con el

crédito disponible a los clientes, y el segundo conocido como **flotación de cobranza** (Gitman, 2003) tiene que ver con la rapidez de la empresa para procesar los pagos. De esta forma, cuanto más pequeño sea el periodo medio de cobranza, mas rápidamente se podrá hacer uso del efectivo generado por las ventas. Para esto se deberá cobrar las cuentas por cobrar lo antes posible sin ocasionar pérdida de ventas por exigencias muy altas de pago a los clientes (Gitman, 2003), así como reducir al máximo el tiempo de flotación al menor costo posible. Entonces, en este estudio se analizará cualitativamente las condiciones de crédito existentes, el cumplimiento de estas condiciones a la hora de la cobranza, así como los mecanismos de procesamiento de pagos, para así intentar determinar oportunidades de mejora para reducir dicho periodo medio de cobranza.

### **1.2.2 Periodo Medio de Pago**

Este indica el tiempo que en promedio la empresa demora en pagar a los proveedores comerciales (Salas, 2005) de productos y servicios. Este periodo medio, también, tiene dos componentes: el lapso entre la compra y el pago, y el lapso entre el pago y la utilización de los fondos (Gitman, 2003). El primer componente depende de las condiciones de crédito que la empresa obtiene de sus proveedores. El otro componente es análogo a la flotación de cobranza, pero en esta ocasión se denomina **flotación de pago**. Así, un periodo de pago alto, indica que el desembolso o consumo de efectivo para cubrir deudas de corto plazo, es lento. Además, el periodo medio de pago debe ser mayor que el periodo medio de cobranza para procurar puntualidad en la atención de las obligaciones de corto plazo, así como del financiamiento sin costo. En este trabajo, se analizará cualitativamente las condiciones de crédito que obtiene la empresa, el aprovechamiento de estas condiciones, y los mecanismos de flotación de pago, para así valorar oportunidades de mejora en busca de aumentar el periodo medio de pago.

### **1.2.3 Tendencias Medias a la Liquidez y Exigibilidad**

La tendencia media a la liquidez mide la generación promedio de flujo de caja diario, mientras que la tendencia media a la exigibilidad mide el monto promedio de consumo diario de efectivo asociado a los pagos (Salas, 2005). Este concepto se utiliza para corregir la distorsión que se podría generar al comparar el periodo medio de cobro con el periodo medio de pago. Esta distorsión podría darse a causa de una diferencia pronunciada entre las magnitudes del activo circulante y del pasivo de corto plazo, de manera que un periodo lento de cobro comparado con un periodo rápido de pago, sugeriría problemas de impuntualidad cuando en realidad no necesariamente fuera cierto. En esta práctica profesional, se utilizará ambas tendencias como indicadores adicionales de puntualidad y cobertura, para así contar con más elementos para diseñar la estrategia de manejo de capital de trabajo.

### **1.2.4 Presupuesto de Efectivo**

Este es un estado de los flujos negativos (desembolsos) y positivos (ingresos) de efectivo planeados por la empresa para prever requerimientos de efectivo a corto plazo (Gitman, 2003). Esta herramienta resulta útil para manejar el efectivo de forma que se atienda el comportamiento estacional de ventas y gastos, de manera que el exceso de efectivo esperado en unos periodos sea acumulado en reservas de liquidez para atender los pagos en periodos en los que contrariamente se espera escasez de efectivo. Este presupuesto será analizado para identificar los periodos en los que se requiere reservas de efectivo, así como para calcular la magnitud de éstas, y de esta forma lograr un mejor manejo del efectivo

### **1.2.5 Cargos por pagar**

Los cargos por pagar son aquellas obligaciones que no han sido pagadas, pero están asociadas a servicios que ya fueron recibidos. Dentro de estos servicios (Gitman, 2003) se encuentra los salarios, cargas sociales y los impuestos. Los

desembolsos correspondientes suelen estar relacionados con reservas de liquidez en el presupuesto de efectivo.

Finalmente, los conceptos valorados en este capítulo se pueden utilizar para realizar una descripción más en detalle del objetivo de esta práctica profesional: diseñar una estrategia de manejo de capital de trabajo que permita perseguir en todo momento, puntualidad en el pago de las obligaciones de corto plazo. Para diseñar esta estrategia se valorará cualitativamente los procedimientos actuales comparándolos con lo que la teoría sugiere de acuerdo con las condiciones de SSA. Esta estrategia plantearía políticas y herramientas que procuren un manejo óptimo del efectivo, las cuentas por cobrar, las cuentas y los cargos por pagar, de manera que se promueva que la generación y el uso oportuno de efectivo sea lo más eficiente posible.



## **CAPÍTULO 2 – SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

En el presente capítulo se realiza una descripción de la empresa Servicios S.A. (SSA) definiendo su entorno, antecedentes y actividad operativa. Adicionalmente, se plantea los síntomas que la empresa padece en la gestión financiera, dentro de los que se sitúa cual es objeto de estudio en esta práctica: problemas de liquidez e impuntualidad.

### **2.1 Entorno Empresarial**

Las PYMES son un componente muy importante de desarrollo para Costa Rica, pues generan ingresos para el país, y puestos de trabajo para la población costarricense. Este tipo de calificación la otorga en Costa Rica, la CCSS (DIGEPYME, s. f.) a aquellas empresas cuya población de colaboradores es menor de cien personas. Aquellas otras que superan esta población son denominadas Grandes empresas. Adicionalmente, dentro de la categoría PYME existen subgrupos de acuerdo, también a la población laboral: micro empresa (1 - 5 colaboradores), pequeña empresa (6 - 30 colaboradores) y mediana empresa (31 -100 empleados).

Así las cosas, en el 2009 (DIGEPYME, s. f.) en Costa Rica poco menos del 100 % (98%) del total de empresas privadas inscritas en la Caja, era constituido por PYMES. Y cerca del 70% de este total, eran micro empresas. Por otro lado, el empleo generado por las PYMES era superior al 50% del total privado, y de éste un 50% era generado por el sector servicios. Es decir, un 25 % del empleo total privado era generado por PYMES de servicios. Finalmente, las micro empresas de actividad comercial dentro del sector servicios, generaban poco menos del 3% de este empleo total.

De esta forma, SSA forma parte de ese porcentaje del empleo total que en el 2009 era levemente inferior al 3%, pues es una micro empresa de servicios de asesoría en ingeniería cuyo recurso humano no supera las cinco personas.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

En la primera década del siglo XXI, tres profesionales en ingeniería mecánica y de ejercicio individual liberal se plantean unir esfuerzos para aprovechar la sinergia de conocimientos, experiencias y carteras de clientes. Es así como en el 2006, se funda la empresa Servicios S.A., mediante la figura legal de sociedad anónima, una distribución patrimonial de 20-20-60, y una estrategia enfocada en generar empleo a los socios. Posteriormente en el 2007, estos inician la operación de SSA ofreciendo servicios profesionales de ingeniería mecánica, que serán desarrollados por ellos mismos.

Seguidamente, las situaciones personales de los socios cambian, ocasionando que el aporte en tiempo y el compromiso de cada uno, en la gestión operativa de la empresa, dejen de ser uniformes o equitativos. Por ese motivo, el área de acción de la empresa varía y se limita al desarrollo de la ingeniería mecánica para reducir el impacto negativo de la actividad humana en el ambiente. Esta variación sucede sobre la marcha y sin planearse, pues, para entonces, ese era el perfil operativo y el conocimiento técnico predominantes en la empresa.

Posteriormente, el crecimiento de las ventas de la empresa y el mencionado aporte desigual de los socios, hace que se requiera de apoyo logístico para llevar a cabo actividades rutinarias, tanto operativas como administrativas, y procurar así que la atención de los propietarios se enfoque en la supervisión de actividades existentes y en el desarrollo de nuevos proyectos. Así las cosas, se toma la decisión de contratar servicios y personal para lograr dicho apoyo logístico a los socios permitiéndoles delegar responsabilidades y descentralizar operaciones.

De esta manera, primero arranca la práctica regular de subcontratar servicios externos, tales como mensajería, asesoría fiscal, metrología, topografía y dibujo técnico, entre otros. Posteriormente, se comienza la contratación de colaboradores para realizar tareas bajo la supervisión de los socios.

Es así como, en el 2009 comienza este proceso de contratación de personal, de forma que, en la actualidad, se cuenta con el apoyo de colaboradores en la gestión operativa, y en el futuro inmediato se pretende aumentar la inversión de recursos para la gestión administrativa. Esta es, precisamente, la razón que justifica la necesidad de realizar la presente práctica profesional. Pues se pretende que ésta no solo genere una estrategia para mejorar el uso eficiente de efectivo, si no que, además marque el punto de partida de la estructuración de las labores administrativas de la empresa.

### **2.3 Descripción de la actividad**

Los párrafos anteriores han introducido la realidad de SSA como empresa de servicios. Servicios que giran en torno a la asesoría en ingeniería mecánica a empresas o clientes también del sector servicios.

#### **2.3.1 Descripción del servicio**

En la actualidad, la ingeniería que la empresa desarrolla está enfocada en la asesoría para lograr que la actividad comercial de los clientes tenga no solo un uso óptimo de los recursos materiales, sino también, un adecuado manejo de los residuos generados. Es decir, los servicios de asesoría se ofrecen cuando determinado cliente requiere ayuda de manera constante o puntual, en lo que a manejo de recursos y residuos se refiere. Estos servicios se clasifican principalmente en las áreas de 1) Diagnóstico, medición, y monitoreo de impacto ambiental. 2) Optimización de uso de recursos materiales. 3) Manejo de residuos sólidos, líquidos y atmosféricos. Las cuales se explican a continuación.

**Diagnóstico, medición, y monitoreo de impacto ambiental.** Se refiere a la identificación y medición del impacto ambiental asociado al funcionamiento normal de determinada actividad, que a su vez, determina los problemas o las oportunidades de mejora correspondientes. Mientras que las otras dos áreas, tienen que ver con la estrategia para solucionar las situaciones determinadas en

dicho diagnóstico. Adicionalmente, la puesta en marcha y ejecución de dichas estrategias, son parte de las labores desarrolladas en esta primer área.

De esta forma, SSA típicamente estructura los servicios de diagnóstico (área 1) en la valoración del consumo de recursos (agua potable, energía, y químicos de limpieza), y del manejo de los residuos generados (líquidos, sólidos y atmosféricos). Posteriormente, se diseña y pone en marcha (áreas 2 y 3) soluciones específicas para cada uno de los problemas y oportunidades identificadas en este diagnóstico. Finalmente, se realiza un monitoreo continuo (área 1) con el objetivo de garantizar la efectividad continua de dichas soluciones.

Por otro lado, las soluciones específicas involucran el diseño y construcción de sistemas electromecánicos, así como el diseño y puesta en marcha de prácticas y procedimientos operativos. Así, dentro de los sistemas electromecánicos están aquellos utilizados para: bombeo y desinfección de agua potable, aprovechamiento de agua pluvial, optimización energética, aprovechamiento de energías verdes, tratamiento y reutilización de aguas residuales, depuración de emisiones atmosféricas, reducción de volumen de residuos sólidos, y reducción de olores, entre otros. En cuanto a las prácticas y procedimientos operativos, están aquellos, utilizados para: optimizar el consumo energético y de agua, utilizar adecuadamente los productos de limpieza, reducir la generación de residuos, reciclar y reutilizar los residuos aprovechables, y monitorear la operación de los sistemas electromecánicos mencionados anteriormente, entre otros.

La tabla 2.1 mostrada a continuación presenta de manera resumida la información detallada en este apartado.

**Tabla No. 2.1 Áreas de acción de SSA y respectivos servicios ofrecidos**

<b>SERVICIOS OFRECIDOS SEGÚN ÁREA DE ACCIÓN</b>
<b>1) Diagnóstico, medición, mitigación y monitoreo de impacto ambiental</b>
Auditorías ambientales para diagnóstico y medición
Diseño de planes de gestión ambiental
Auditorías ambientales para monitoreo y control
<b>2) Optimización de uso de recursos materiales</b>
Manejo de consumo energético y energías verdes
Manejo de agua potable
Manejo de productos de limpieza
<b>3) Manejo de residuos sólidos, líquidos y atmosféricos</b>
Cumplimiento de legislación ambiental
Reciclaje, reutilización y disposición final de residuos sólidos
Tratamiento y reutilización de agua residual
Control y reducción de emisiones atmosféricas
Control y reducción de olores
Manejo y reutilización de agua pluvial

Fuente: propia según información de la empresa.

Finalmente, se debe destacar que el servicio de asesoría que ofrece SSA incluye el acompañamiento de los clientes en lo que a contacto de contratistas y suplidores se refiere. En la práctica, las estrategias y soluciones planteadas por la asesoría de SSA en determinados escenarios, con frecuencia requieren de la participación de otros contratistas o del uso de productos especializados. Entonces, SSA como valor agregado a su servicio, recomienda contratistas y proveedores pertinentes, según sea la necesidad, y establece el contacto entre estos y los clientes.

Dentro de estos contratistas están empresas de servicios eléctricos, constructoras, transportistas de residuos, recuperadoras de residuos, recicladoras, tratadoras de residuos, entre otras. Análogamente, los proveedores recomendados suplen e

instalan, entre otros, equipo electromecánico, productos de limpieza amigables con el ambiente, y productos para el tratamiento biológico de residuos.

### 2.3.2 Perfil de clientes

Los ingresos en la actualidad proceden principalmente de servicios ofrecidos a cadenas de restaurantes, plazas de comida, condominios comerciales, condominios habitacionales, hoteles, e industria (en un menor grado). Se puede decir, entonces, que de manera general los clientes de SSA se encuentran principalmente dentro del sector servicios.

Por otro lado, en cuanto a la periodicidad con que se contratan los servicios de SSA, los clientes se pueden clasificar como mensuales, anuales y puntuales. De esta manera, los clientes mensuales son aquéllos que han contratado servicios al menos una vez al mes en el último año y son el componente principal del flujo de caja regular de la empresa. Por otra parte, los clientes anuales son los que requieren la contratación de SSA al menos una vez al año y que han mostrado fidelidad durante los dos últimos años. Finalmente, los clientes puntuales son los que por el tipo de necesidad momentánea, han requerido los servicios en un periodo determinado, pero una vez satisfecha esta necesidad, no han vuelto a contratar los servicios de SSA en al menos los últimos tres años. Así las cosas, la tabla 2.2, a continuación, presenta la clasificación descrita en este párrafo.

**Tabla No. 2.2 Clientes, según frecuencia de contratación.**

Denominación	Cantidad	Frecuencia de contratación
Mensuales	09	Al menos una vez al mes en el último año.
Anuales	11	Al menos una vez al año en los últimos dos años.
Puntuales	19	Al menos un periodo en los últimos tres años.

Fuente: propia según información de la empresa.

Por último, es importante notar que esta variabilidad en la frecuencia con la que los clientes contratan los servicios de SSA, afecta la continuidad de los ingresos de SSA y el manejo consecuente del efectivo. Por este motivo, esta variabilidad

deberá ser analizada en esta práctica profesional para generar el respectivo aporte a la estrategia de manejo de capital de trabajo.

### **2.3.3 Área geográfica de acción**

El área de acción de SSA inicialmente se dispuso que fuera el territorio nacional. Sin embargo, la relativa corta edad de la empresa, así como la demanda del mercado hacen que en la práctica la Gran Área Metropolitana (GAM) y la provincia de Guanacaste sea donde la empresa desarrolla actualmente sus operaciones.

En la práctica, el trabajo operativo de SSA se desarrolla principalmente en las instalaciones del cliente, el lugar de análisis o en determinado lugar, de manera que el traslado de un lugar a otro es un componente esencial. Esto ocurre, pues en esencia, los servicios de SSA se estructuran en actividades, tales como recolección y análisis de información, diseño e implantación de sistemas electromecánicos, diseño y capacitación de prácticas operativas, y seguimiento/monitoreo continuo del funcionamiento y ejecución de los anteriores. Es decir, que la naturaleza de estas actividades requiere que sean desarrolladas en el campo.

Por ese motivo, el desplazamiento físico hacia los sitios de trabajo, es un componente básico dentro de la logística de costos de la empresa. Sin embargo, este componente básico se traduce en costos no productivos, tanto para los clientes como para la misma empresa, y por ese motivo deben ser manejados de manera estratégica. Desde el punto de vista de los clientes, son costos económicos que no aportan directamente al servicio contratado. Desde el punto de vista de la empresa, estos costos no solo involucran gasto económico en viáticos, sino que, además constituyen un costo de oportunidad por el tiempo que se invierte. En la actualidad, en procura de manejar inteligentemente estos costos, la estrategia utilizada contempla tres componentes principales: planeamiento, establecimiento de rutas, y utilización de tecnología (principalmente Internet y telecomunicaciones).

Finalmente, SSA más que oficina cuenta con un centro de operaciones ubicado en el Oeste de San José. Este centro de operaciones es, básicamente, un espacio donde se realiza trabajo de escritorio, planeamiento y reuniones de equipo, se almacena y calibra el equipo de campo, y se lleva a cabo lo que se llama y se describirá posteriormente, como gestión financiera. Importante destacar, que con mucha frecuencia el trabajo de escritorio se efectúa en las propias instalaciones del cliente, y utilizando las facilidades tecnológicas de Internet.

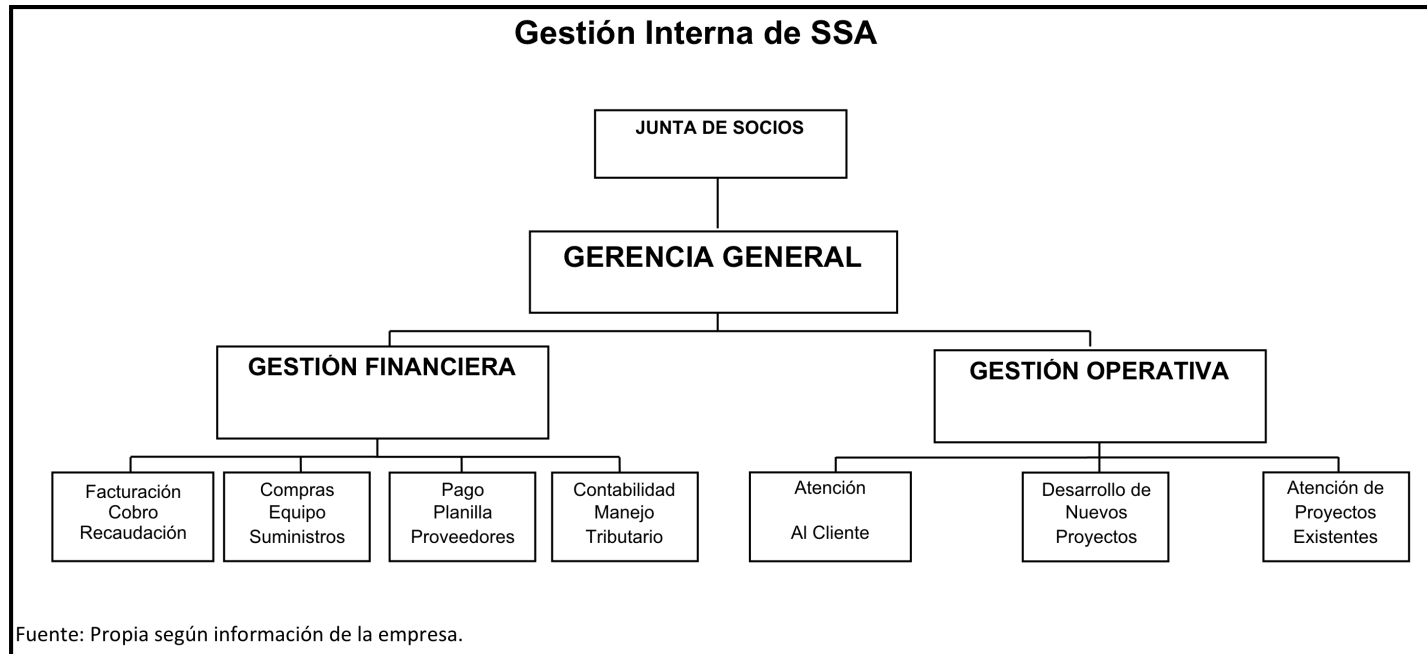
#### **2.4 Descripción de la gestión operativa y financiera**

Inicialmente, es importante entender que esta microempresa se fundó como una necesidad de los socios para organizarse operacionalmente y generar trabajo para sí mismos y no como un proyecto estructurado y debidamente planificado. Esto significa que dicha fundación se dio de manera espontánea sin ningún planeamiento administrativo (ej. plan de negocios, estudio de pre factibilidad, u otros), pues lo que se quiso en un inicio fue unir esfuerzos para organizarse y atender personalmente necesidades de clientes ya existentes o previamente identificados. Sin embargo, las situaciones personales de los socios, así como la demanda creciente de servicios ha hecho que la capacidad de respuesta de SSA sea cada vez mas limitada, haciendo que los propietarios tengan que invertir recursos económicos, para agilizar y mejorar la gestión actual, así como para poder proyectar la creación de valor de la empresa.

Los diagramas 2.1 y 2.2 mostrados en la siguientes páginas, se construyeron a partir de información suministrada por los socios de forma verbal sobre las actividades rutinarias que realiza actualmente la empresa. En la siguiente página, estas actividades pudieron ser agrupadas en el diagrama 2.1 en dos tipos predominantes: gestión operativa y gestión financiera.



**Diagrama 2.2 Gestión Interna de SSA.**



Nótese, que las actividades administrativas son básicamente de tipo financiero, pues, en la actualidad, la administración financiera es la que sobresale. Actividades administrativas de otra índole, tales como manejo de recursos humanos, y manejo de inventarios son nulas o muy pequeñas y por eso no se mencionan dentro de las labores principales de SSA. Esta situación podría explicarse por el tamaño actual de la empresa, y el tipo de servicios que ésta ofrece.

Por otro lado, ambas gestiones son realizadas y supervisadas por los dueños de SSA y apoyadas por colaboradores y contratistas. De manera que los socios se encargan de generar instrucciones y directrices, y los contratistas y colaboradores son responsables de llevarlas a cabo. Esta situación evidencia lo mencionado en párrafos anteriores, al referirse al hecho de que los socios participan activa y principalmente en el funcionamiento de la empresa, y se apoyan en contratistas y colaboradores para mejorar la capacidad de respuesta.

Finalmente, es importante mencionar que, en la actualidad, los papeles de supervisión, desarrollo de nuevos proyectos, y ejecución de tareas rutinarias son llevados a cabo oportunamente, según corresponde por los socios, colaboradores y contratistas. Sin embargo, no existen procedimientos y perfiles formalmente establecidos, pues el proceso para determinarlos se ha realizado de manera empírica y sobre la marcha. De manera que estos, se han materializado, según la experiencia operativa y administrativa de la empresa.

#### **2.4.1 Gestión Operativa**

En cuanto a la gestión operativa, se puede decir que ésta, también, se realiza mediante la interacción de los dueños, los colaboradores y los contratistas operativos. De esta forma, los primeros supervisan y guían el trabajo del resto. Por su parte, los colaboradores además de llevar a cabo sus asignaciones, asisten las tareas de los contratistas. Resulta importante destacar, que esta interacción

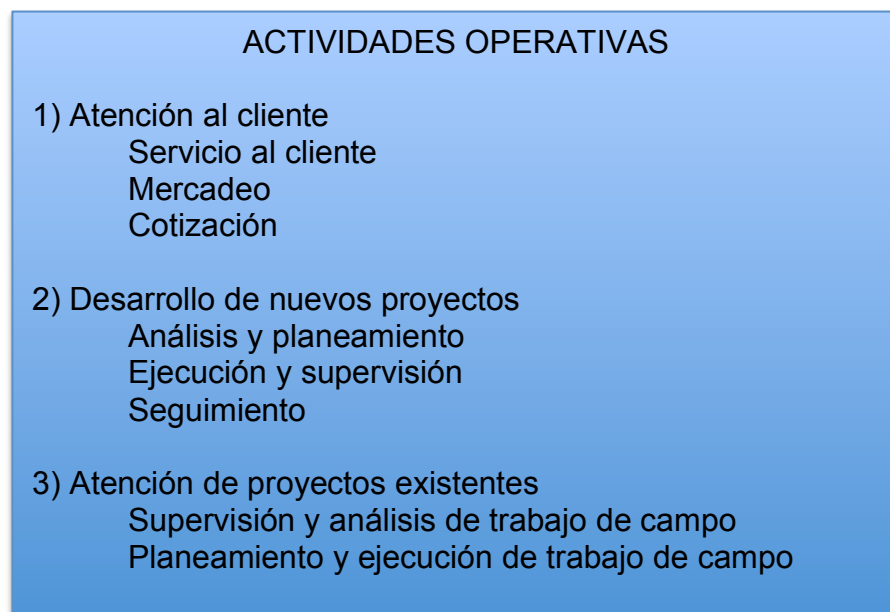
participativa entre dueños y colaboradores es lo suficientemente plana como para que ocurra un intercambio de tareas en momentos cuando así se amerite.

En ese sentido, las labores de planeamiento y documentación son cruciales en las tareas de supervisión y guía que tienen los socios sobre los colaboradores. De esta forma, la práctica habitual es la coordinación mediante reuniones de planeamiento y supervisión, en las que se generan instrucciones y directrices, tanto verbales como escritas. Adicionalmente, los colaboradores generan informes operativos que permite valorar su desempeño y realizar modificaciones correctivas en los procedimientos.

Posteriormente, se realiza la coordinación de contratistas vía telefónica o correo electrónico para poder ejecutar el plan de trabajo bosquejado en dichas reuniones.

Seguidamente, el diagrama 2.2 desglosa actividades típicas de la gestión operativa de la empresa en tres grupos predominantes: atención al cliente, desarrollo de nuevos proyectos y atención de proyectos existentes.

### **Diagrama 2.3 Gestión operativa de SSA.**



Fuente: propia según información de la empresa.

En ese sentido, resulta importante mencionar que los contratistas operativos apoyan estas tres actividades principales, mientras que el aporte de los colaboradores se enfoca principalmente en la tercera de ellas, “Atención de proyectos existentes”.

En cuanto a los contratistas operativos, existen aquéllos que se contratan de forma regular (mensualmente) y otros de forma periódica (una o varias veces al año). Dentro de los servicios contratados regularmente se tiene: mensajería, metrología (mediciones físicas y químicas), y transporte y disposición final de lodos residuales. Por otro lado, los contratistas de contratación periódica incluyen: renta de automóviles, ingeniería topográfica, labores constructivas, artes gráficas y mercadeo electrónico o por Internet, y capacitación técnica.

#### **2.4.2 Gestión Financiera**

Las labores de tipo financiero están a cargo de uno de los socios con apoyo por parte de contratistas de tipo financiero. Así, estos contratistas incluyen servicios de: mensajería, contabilidad, y asesoría fiscal. Importante mencionar, que se estima que esta gestión ha venido mejorando con el paso del tiempo, pues el crecimiento de la empresa así lo ha requerido, pero también, porque cada día se ha ido teniendo más acceso a herramientas técnicas.

Por otro lado, el diagrama 2.1 anterior muestra, que la gestión financiera involucra únicamente labores enfocadas en recaudar ingresos para administrarlos oportunamente en los distintos egresos: salarios y cargas sociales, contratistas, proveedores, y suministros.

El diagrama, también, evidencia que el manejo de las finanzas de SSA no involucra pago de intereses y/o amortizaciones, repartición de dividendos, o compra de activos fijos. Esto se explica, pues por el momento SSA no se financia con deuda con costo, ni con aportes patrimoniales; tampoco la magnitud y tipo de actividad obliga a manejar inventarios o a invertir en activos fijos productivos.

En cuanto a las ventas, no existen procedimientos establecidos para su manejo. Lo que ocasiona situaciones indeseables, como por ejemplo, facturación atrasada de servicios ya concluidos, cobro de facturas de contado con al menos 15 días de retraso, y metodología de cobro uniforme sin importar tipo de cliente y/o proyecto. Sólo para servicios donde se requiere inversión de infraestructura, como construcción o compra de equipo, se tiene determinado negociar una metodología de pagos parciales conforme con el avance del servicio.

Por su parte, en cuanto a los egresos, no existe una política establecida de solicitud de crédito a los contratistas y proveedores. De manera, que en la actualidad, solamente con dos de ellos se tiene determinado un periodo de crédito. Por ese motivo, en muchos casos, la práctica es pagar las facturas de gastos cuando las facturas de ingreso correspondientes hayan sido cobradas. En los casos restantes, se dispone de las reservas de efectivo para realizar gastos de contado, tales como gastos de oficina y pagos a algunos contratistas.

La tabla 2.3 en la próxima página se construyó a partir de información suministrada por el contratista de contabilidad encargado de la elaboración de estados financieros para realizar la declaración del impuesto sobre la renta. En esta tabla se muestra la estructura actual del Estado de Resultados, en donde se observa mejor las situaciones descritas anteriormente, y en donde se evidencia, además que el flujo operativo y el flujo libre de efectivo, son iguales. Situación que se expondrá con mayor detalle en el Capítulo 3.

En cuanto al beneficio a los propietarios, es importante recordar que SSA nació con la intención de generar empleo a sus fundadores y no como un instrumento de inversión para obtener rendimientos. De esta forma, los socios fundadores actúan como contratistas operativos de SSA cuya facturación depende de la participación que se tenga en determinado proyecto. Este modelo se utiliza por cuestiones prácticas, pues como se dijo al inicio de este capítulo, el aporte profesional de los socios ha venido en detrimento en cuanto a su uniformidad.

Así, si un socio no apoya como contratista en determinado proyecto, aquel no recibe participación de los ingresos generados por ese proyecto. De hecho, en la actualidad dos de los socios se encuentran prácticamente inactivos, pues su aporte se redujo a una gestión meramente mercadotécnica (ver diagrama 2.2, atención al cliente) mediante la propuesta y exploración de nuevos clientes/proyectos.

**Tabla No. 2.3 Estructura de Estado de Resultados, SSA -2011**

<b>INGRESOS TOTALES</b>
<b>G. PLANILLA Y CARGAS SOCIALES</b>
Cargas sociales (CCSS, INS)
Salarios
Aguinaldos y liquidaciones
<b>GASTOS CONTRATISTAS TECNICOS</b>
G. Servicios metrología
G. Capacitación
G. Servicios Profesionales
G. Servicios Profesionales SC
<b>GASTOS POR OFICINA</b>
G. Vigilancia y mantenimiento
G. Suministros y consumibles
G. Servicios Mensajería
<b>GASTOS POR TRABAJO DE CAMPO</b>
G. Equipo y materiales
G. Hospedaje y viáticos
<b>GASTOS TOTALES</b>
<b>UTILIDADES AI</b>
<b>IMPUESTOS</b>
<b>UTILIDADES DI</b>

Fuente: propia según información de la empresa

Respecto del manejo de las utilidades, los párrafos anteriores explican las razones por las cuales la generación de utilidades no solo es baja, sino que su repartición

no puede ser uniforme entre los socios, por la participación desigual de estos en la generación de los ingresos. En consecuencia, no existe una política de repartición de dividendos, pues la práctica consiste en retener las utilidades para ayudar a cubrir faltantes de efectivo en determinados momentos, así como para pagar el Impuesto sobre la Renta.

Adicionalmente, nótese que en el diagrama 2.1 no se lista ningún tipo de actividad que describa la toma de decisiones mediante el análisis de la información financiera. Y en realidad, actualmente, no existe ninguna práctica de este tipo, de manera que la poca información que se genera no se analiza. Y como se observó anteriormente, tampoco existe una estrategia de manejo de las cuentas de capital de trabajo, que permita evitar el problema de liquidez que padece periódicamente SSA. Problema que se manifiesta principalmente en el hecho de que el pago de los honorarios de los socios con frecuencia se debe retrasar para cubrir otros gastos de la empresa. De manera, que cuando existen este tipo de retraso la operación de la empresa es financiada con dinero de los socios contratistas.

Finalmente, la información expuesta hasta ahora permite hacer una nueva valoración del objetivo de esta práctica profesional. Así, lo que se pretende mediante el desarrollo de este trabajo es lograr un uso eficiente del efectivo que procure puntualidad en el pago de todos los gastos, en cuenta los honorarios de los socios contratistas. Este uso eficiente del efectivo se lograría mediante un adecuado manejo de las cuentas actuales de capital de trabajo: efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y cargos por pagar. Manejo que se pretende lograr mediante las recomendaciones estratégicas que se generen en este trabajo.

### **CAPÍTULO 3 – MANEJO ACTUAL DE CUENTAS DE CAPITAL DE TRABAJO**

El presente capítulo describe los hallazgos obtenidos al analizar la administración actual de las cuentas de capital de trabajo. La tabla 3.9, al final, compila dichos hallazgos para que en el capítulo 4 se expongan las recomendaciones asociadas y la estrategia de manejo por seguir.

En primera instancia, se determinó que la información procesada disponible es sumamente limitada, pues, según se describió en el capítulo anterior, la actual gestión financiera se limita a la realización de cobros, captación de ingresos, y pago de gastos. En ese sentido, la única fuente de información procesada son los estados financieros que se realizan una vez al año por un contratista especialista con motivo de la declaración del Impuesto sobre la Renta. Sin embargo, también se determinó que esta fuente no solo no se utiliza para la toma de decisiones, si no que por sí sola no permite valorar el manejo de las cuentas de capital de trabajo.

En ese sentido, los aportes verbales de los propietarios, colaboradores y contratistas (administración en adelante) fueron de mucho valor, pues no solo sirvieron para describir verbalmente la gestión que se realiza de manera implícita (sin planeamiento ni conciencia) de las cuentas de capital de trabajo, sino que, además sirvieron para identificar fuentes de información documental por estudiar para confirmar o filtrar dichos aportes. De esta forma, se logró identificar la existencia de tres fuentes cruciales de información documental: archivo de facturas de ventas y gastos, estados de cuentas bancarias, y una base digital simple de datos utilizada para control de cobro. Sin embargo, el análisis de estas fuentes consumió de manera imprevista, una cantidad enorme de tiempo, pues para obtener la información necesaria para continuar con el desarrollo de la práctica profesional, se debió realizar labores minuciosas de estudio, ingreso / digitación, revisión, depuración, y procesamiento final de los datos.



Resulta importante resaltar que los párrafos anteriores confirman que el manejo de las cuentas de capital de trabajo no sigue ningún criterio técnico, si no una simple rutina construida a partir de la experiencia cotidiana de la empresa y, precisamente, esa es la debilidad que se pretende mejorar para poder optimizar el manejo del efectivo. Esta situación se ve ejemplificada en el hecho de que la base digital de datos para control de cobros, es la herramienta principal y prácticamente única de la empresa para la gestión financiera, y se limita por almacenar datos que aunque son valiosos, no se procesan o analizan a profundidad. Datos simples relacionados con las facturas de ventas, de forma que se permite conocer las pendientes de pago, los detalles de las que ya fueron pagadas (recibos), así como también, las características de los medios de pago (boletas de depósito).

Entonces, la información que se construyó a partir del procesamiento de las tres fuentes documentales mencionadas anteriormente fue el siguiente: análisis horizontal de ventas y gastos, estructura de ventas, según perfil de cliente (mensual, anual, y puntual), conceptualización de mecanismos de pago, cálculo de periodos ponderados de cobro y pago, y flujo de efectivo.

Finalmente, se procedió a obtener información sobre las formas como las ventas y los gastos producen y consumen efectivo respectivamente. En ese sentido, se obtuvo preliminarmente de la administración, que **se estima que el 100% de las ventas se cobra con más de 15 días de retraso**, aun cuando se supone que éstas son de contado, y que además no se tiene la práctica de monitorear los hábitos de pago reales de los clientes como para conocer detalles con exactitud. Por otro lado, también se obtuvo que una situación similar ocurre con el manejo de los gastos, pues **existen tres formas de pago: adelantado, contado y crédito**; y se desconoce por falta de monitoreo, la proporción en las que se utiliza estas formas de pago, así como los tiempos reales de cancelación de facturas. Ambas situaciones, serán analizadas con mayor detenimiento en los apartados a continuación.

### 3.1 Manejo de ventas.

Inicialmente, al analizar el comportamiento de las ventas durante los últimos tres años, se determinó que éstas experimentaron una **reducción en el 2011**, lo que necesariamente debió repercutir en el flujo de efectivo. La Tabla No. 3.1 expone los resultados de dicho análisis, así como indicadores económicos de interés.

**Tabla No. 3.1 Análisis horizontal de ventas totales**

Periodo Fiscal	2009	2010	2011
Variación de las Ventas (%)	13	16	-0.2
Variación en Sector Construcción (%).	-38	29	-2
Tasa Básica Pasiva (interés porcentual).	10.9	7.9	7.5
Diferencia de Tasa Básica Pasiva (interés porcentual)	3.3	-3.0	-0.6

Fuente: propia según análisis de información de SSA, CFIA y BCCR

Se evidencia que las variaciones de las ventas en los periodos fiscales **2009 y 2010** fueron positivas, es decir, en ambos años **se experimentó un crecimiento**. Sin embargo, en el 2011 las ventas no solo no crecieron, sino que además se redujeron en un 0.2%. Situación que sugiere que el efectivo disponible para los socios en el 2011 fue menor al menos que en el 2010. Una realidad que necesariamente afecta al manejo de efectivo, sobre todo si se sabe que **este tipo de análisis no se hace de manera frecuente** para generar las alarmas a tiempo, y así poder tomar decisiones oportunas para un manejo de efectivo adecuado.

Además, se evidencia que a pesar de que en el periodo 2009-2011 las tasas de interés de prestamos bancarios bajaron, en el 2011 el sector construcción no solo no logró sostener el crecimiento del 2010 (29%) sino que además volvió a experimentar un descenso, esta vez del 2% en su actividad respecto del año anterior. De esta manera, era de esperar que las ventas que involucran

actividades constructivas (Tipo 3) experimentarán un comportamiento peor que las que no lo involucran (Tipo 1 y 2).

De hecho al consultar con la administración sobre el posible **origen de la caída de las ventas totales en el 2011**, se obtuvo que en esencia, la razón pudo haber sido los efectos de la crisis económica inmobiliaria actual que se manifestó de dos formas en SSA: caída en las ventas de clientes tipo 3 (puntuales) y limitaciones para poder incrementar precios en los clientes de giro continuo.

En vista de tal planteamiento se procedió a realizar el análisis pertinente cuyos resultados más relevantes se presentan en la Tabla No. 3.2 que muestra la variación individual de las ventas, según tipo de cliente, así como la participación de cada uno de ellos respecto de las ventas totales.

**Tabla No. 3.2 Análisis horizontal de ventas, según perfil de cliente\***

	2009-2010			2010-2011		
Cliente	Participación (%)	Variación Relativa (%)	Aporte Total (%)	Participación (%)	Variación Relativa (%)	Aporte Total (%)
Tipo 1	79	23	17	82	4	3
Tipo 2	9	27	2	16	70	6
Tipo 3	12	-20	-3	2	-82	-10
Totales	100	16	16	100	-0.2	-0.2

Fuente: propia según análisis.

La tabla confirma que la reducción en ventas totales del 2011, se debe principalmente a **un descenso vertiginoso (82 %) en las ventas tipo 3** que ocasionó una reducción única total de aproximadamente 10% en las ventas globales. Esto significa además, que este aporte negativo de 10% contraresta por completo el aporte positivo asociado al crecimiento que experimentaron las ventas tipo 1 y tipo 2 en ese mismo año (aproximadamente 9% global). Se evidencia también, que este aporte negativo de las ventas tipo 3 sobre las ventas

totales, se ha venido manifestando desde al menos el 2010 con una reducción relativa del 20% en aquéllas, que generó una reducción única y general del 3%. Es importante recordar que los clientes tipo 3, según el capítulo anterior, son aquéllos que invierten puntualmente en actividades de tipo constructivo tales como remodelaciones y equipamiento electromecánico.

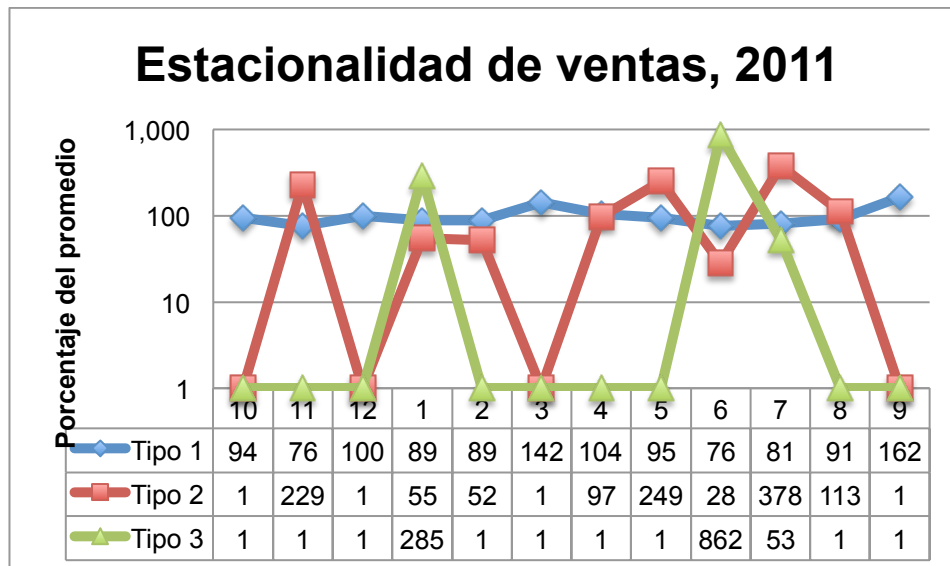
Por otro lado, la tabla permite observar que las ventas tipo 2 son las que presentaron el mejor desempeño en el 2011 con un incremento relativo del 70%, mediante el cual se pudo absorber cerca de dos terceras partes del impacto negativo ocasionado por la caída de las ventas tipo 3. Finalmente, la administración explicó que el crecimiento tan positivo que experimentaron los clientes tipo 2 se debió a que estos aumentaron sus necesidades de servicios y, por consiguiente, el volumen de facturación. Es decir, no aumentó la cartera de clientes de este tipo, sino que aumentó la facturación de la cartera existente.

Respecto del bajo crecimiento (4%) de las ventas tipo 1, se confirma que las limitaciones para aumentar precios, evitaron un crecimiento mayor en los clientes que contratan mensualmente los servicios de SSA.

Adicionalmente, la tabla muestra que, en la actualidad, las ventas generadas por los clientes tipo 1 (mensuales) forman el 82 % del total de la facturación, las generadas por los clientes tipo 2 (anuales) forman el 16%, y las generadas por los clientes tipo 3 (puntuales) forman el 2%. Y resulta importante mencionar, que este nivel de detalle de la estructura de ventas era desconocido para la administración y permite iniciar a entender el carácter estacional de las ventas mencionado en el capítulo anterior.

De esta manera y con la intención de visualizar mejor la estacionalidad de las ventas, se analizó la variabilidad que tiene cada tipo de venta respecto del valor promedio individual de cada uno de ellos. El Gráfico No. 3.1 mostrado a continuación documenta los resultados correspondientes y utiliza escala

logarítmica en el eje vertical para lograr una mejor apreciación visual de la información..



**Gráfico No. 3.1 Estacionalidad de ventas, 2011.**

Fuente: propia según análisis.

Este gráfico expone que mientras las ventas tipo 1 (mensuales) muestran poca variabilidad relativa al promedio correspondiente, las ventas tipo 2 (anuales) y 3 (puntuales) muestran una gran variabilidad respecto de sus promedios individuales correspondientes a cada tipo.

El análisis anterior permite proponer entonces, que un eventual presupuesto de gastos no debería contemplar las ventas tipo 2 y 3 por el grado de incertidumbre y estacionalidad que tienen. En su lugar, dicho presupuesto de gastos convendría planearse para momentos de ventas mínimas, en los cuales sólo se generan ingresos procedentes de las ventas tipo 1.

Seguidamente, el apartado, a continuación, analiza la velocidad con que se genera efectivo a partir de la facturación de las ventas. De manera que se valora, no solo la magnitud de las ventas si no que también la velocidad con las que se produce efectivo a partir de éstas.

### 3.1.1 Manejo de cuentas por cobrar.

Inicialmente, se determinó que, en la actualidad, no existe política de cobro establecida, y que la única gestión que se realiza es la enfocada a simplemente lograr el cobro de las facturas pendientes. Adicionalmente, se obtuvo que de manera oficial las ventas se facturan de contado, pues de esa forma es como se calcula los costos de los servicios, pero que el 100% de las ventas se logran cobrar con al menos 15 días de retraso (como se dijo antes), con el agravante de que se desconoce si se debe a políticas internas de los clientes, consecuencias de una mala gestión de cobro, o una combinación de ambas. Situación que se agrava más, pues una gestión de cobro tan simple, no permite monitorear los tiempos reales de pago de los clientes. Esto significa que, en la actualidad, se desconoce los hábitos de pago reales de los clientes, y por tanto, no se da seguimiento a información valiosa consecuente como lo es el periodo ponderado de cobro (PPC).

Por ese motivo, se hizo un análisis exhaustivo correspondiente y se construyó la Tabla No. 3.3 mostrada a continuación para presentar los resultados asociados.

**Tabla No. 3.3 Periodos ponderados de cobro (PPC)**

CLIENTE	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	Participación (%)	P.P. de Cobro (d)	Participación (%)	P.P. de Cobro (d)	Participación (%)	P.P. de Cobro (d)
Tipo 1	74	23	79	22	82	26
Tipo 2	8	39	9	38	16	28
Tipo 3	17	37	12	27	2	10
Totales	100	27	100	24	100	26

Fuente: propia según análisis.

En primer orden, se debe apreciar la gran variabilidad que existe en los PPC de cada uno de los perfiles de cliente, así como el hecho de que los PPC totales están muy por encima de lo que la administración estima teóricamente (15 días). Y esta situación sería más evidente si se indicara en dicha tabla, la información respectiva de cada uno de los clientes (aproximadamente 40), pero que por cuestiones del objetivo de esta práctica, no se hace. Sin embargo, es importante mencionar que esta variabilidad se experimenta no solo entre los clientes de un mismo grupo, si no que también en un mismo cliente.

En ese sentido, si se analiza los clientes tipo 1, no solo se encuentra esta variabilidad, si no que además, se obtiene que este tipo de cliente tiene el mayor impacto en el PPC general, pues como lo indican las tablas 3.2 y 3.3, ha representado aproximadamente el 80% de las ventas totales en los últimos periodos. Muestra de esta variabilidad es que en el 2011 menos del 45 % de estos clientes, tiene hábitos de pago entre los 20 y 49 días, y generan aproximadamente el 50% de las ventas totales. Mientras, que el porcentaje restante de este grupo suele pagar en un rango de entre 4 y 13 días en promedio, y representan casi el 33 % del total de ingresos.

En cuanto a la flotación por cobranza, se obtuvo que como se indicó anteriormente, no existe metodología oficial para el manejo de los cobros. Y que las tres formas mediante las cuales los clientes realizan los pagos en orden de frecuencia son: cheque, transferencia electrónica y efectivo. En ese sentido, se determinó que el mejor medio de pago es la transferencia electrónica, pues tiene un periodo de flotación máximo de 1 día cuando se trata de transferencias entre bancos distintos. Por su parte, el periodo de flotación de los otros dos medios de pago, se maneja sin control, pues depende enteramente de la disponibilidad de tiempo que tenga el personal de la empresa, pues éste no cuenta con una práctica formal y metódica de depósito de los cobros realizados.

### 3.2 Manejo de gastos.

Un análisis horizontal de gastos inicial permitió evidenciar la situación descrita en el capítulo anterior, que informaba que, en la actualidad, el objetivo de SSA es beneficiar a los propietarios mediante la generación de ingresos a partir de la contratación de sus servicios profesionales y no a partir de la generación de utilidades. Y esta situación se observa en concreto al notar que la relación gastos / ventas se mantiene relativamente constante sin importar el comportamiento del denominador. La Tabla No. 3.4, a continuación, muestra esta situación claramente.

**Tabla No. 3.4 Análisis horizontal de gastos totales.**

Periodo Fiscal	2009	2010	2011
Variación Gastos (%)	8.7	7.3	6.0
Variación Ventas (%)	13	16	-0.2
Gastos / Ventas (relación)	94.3 %	89.1 %	92.7 %

Fuente: propia según información de la empresa.

Adicionalmente, la administración indicó que en vista de que la repartición de ganancias no se realiza mediante utilidades, sino mediante el pago de honorarios, se adoptó la práctica de fijar las utilidades entre un 5 y un 10%, que explica esta razón gastos / ventas aproximadamente constante en la tabla anterior. Además, cabe destacar que esta situación distorsiona la valoración de apalancamiento operativo mediante los mecanismos convencionales.

Por otro lado, en los tres periodos se observa que los gastos experimentaron crecimiento lo que podría sugerir que los dueños contratistas de SSA percibieron mayores ingresos año con año. Sin embargo, esto no necesariamente es cierto, pues podría ser que el crecimiento de otro tipo de gastos protagonizó el crecimiento de gastos totales. Y esto plantearía la posibilidad de que los dueños recibirían menos efectivo no solo por la caída en las ventas, si no también, por el crecimiento de otros gastos.



Entonces, para analizar mejor estas posibilidades se procedió a hacer un análisis horizontal para valorar las variaciones individuales en la estructura de gastos en el periodo 2011. Sin embargo, esta tarea (fuera del objetivo de esta práctica) requirió invertir mucho tiempo, pues la estructura de gastos del 2010 se tuvo que ajustar a la estructura actual (utilizada a partir del periodo 2011). La Tabla No. 3.5, a continuación, muestra los resultados de este análisis, así como el cambio porcentual de las ventas totales.

**Tabla No. 3.5 Análisis horizontal de gastos individuales, 2011.**

<b>CUENTA DE GASTOS</b>	<b>VARIACIÓN</b>
	<b>PORCENTUAL</b>
<b>G. PLANILLA Y CARGAS SOCIALES</b>	<b>235</b>
Cargas sociales (CCSS, INS)	125
Salarios	273
Aguinaldos y liquidaciones	Sólo en 2011
<b>GASTOS CONTRATISTAS TECNICOS</b>	<b>-18.3</b>
G. Servicios metrología	1.77
G. Capacitación	-25.6
G. Servicios Profesionales	18.0
G. Servicios Profesionales SC	-32.9
<b>GASTOS POR OFICINA</b>	<b>105</b>
G. Vigilancia y mantenimiento	656
G. Suministros y consumibles	106
G. Servicios Mensajería	-13.7
<b>GASTOS POR TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>225</b>
G. Equipo y materiales	268
G. Hospedaje y viáticos	195
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>6.04</b>
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>-0.2</b>

Fuente: propia según información de la empresa.

Se observa la reducción en el rubro “G. Servicios Profesionales SC” el cual representa lo contratación de los servicios de los dueños de SSA, y en consecuencia los ingresos percibidos por estos. Esta reducción confirma que el descenso en ventas experimentado en el 2011, tuvo una participación importante, pero no única en la reducción del efectivo disponible para los socios.

Es decir, esta tabla pone en evidencia que adicional a la caída de las ventas, el crecimiento de otros gastos redujo el efectivo disponible para el pago de honorarios de los socios. Crecimiento asociado, según se obtuvo de la administración, a la contratación de una nueva persona en el 2011. Lo que significa, que con menos efectivo que en el 2010 se tuvo que hacer frente a más gastos debido al incremento en las partidas relacionadas a dicha nueva contratación: planilla y cargas sociales, oficina y trabajo de campo. Finalmente, resulta importante resaltar que la administración visualiza esta nueva contratación como una inversión que se espera que rinda frutos próximamente, y que en realidad el factor negativo principal que afectó el manejo de efectivo fue el descenso inesperado de las ventas.

También, la información analizada hasta el momento plantea que la estructura de gastos que representa entre un 90 y un 95 % de las ventas totales, podría ser sustentada por las ventas asociadas a los clientes tipo 1 y 2 que en conjunto representan un 96% de las ventas totales y tienen un PPC de aproximadamente 26 días.

Paralelamente, la tabla anterior también evidencia que la estructura actual no valora ningún tipo de estacionalidad en los gastos. Estacionalidad, que como se explicó antes, estaría asociada a los tipos de ventas que no son constantes o mensuales como lo son los tipo 2 (anuales) y 3 (puntuales). Por su parte, se obtuvo de la administración que en efecto existen gastos en los que solo se incurren cuando se realizan ventas tipo 2 y 3, y que aunque, actualmente, no se hace, en el futuro podrían ser fácilmente separados de los otros tipos de gastos.

También, se obtuvo que así como esta separación no existe, tampoco existe la práctica de discriminar el uso de efectivo, según el perfil de venta de donde procede. Es decir, que para pagar gastos asociados a ventas tipo 3 podría estarse utilizando recursos económicos generados por ventas tipo 1 y 2. Esto puede ocasionar un problema de impuntualidad por uso indiscriminado del efectivo.

Por último, debe resaltarse el hecho de que la mayoría de las situaciones adversas planteadas en este apartado se conocieron hasta después de finalizado el 2011, y eso explica claramente los problemas de manejo de efectivo que se experimentaron en ese mismo periodo.

### **3.2.1 Manejo de cuentas y cargos por pagar**

Por otro lado, en cuanto a los desembolsos, la misma administración informa que tampoco existe una política claramente establecida de pago a proveedores y contratistas, ni la práctica sana de elaborar y dar seguimiento a un presupuesto de gastos. De esta forma, los desembolsos se hacen cuando se necesitan (sin planeamiento) y mediante tres formas generales de pago de proporción desconocida y enfocadas en la disponibilidad del efectivo: por adelantado, de contado y a crédito. Inclusive dentro de la modalidad “a crédito” tampoco existe una política claramente definida e uniforme, pues lo que algunas veces se persigue (aunque no siempre se logra) es el pago de determinada factura (ej. contratistas) hasta cuando el ingreso asociado o correspondiente ha sido registrado en las arcas de la empresa. En consecuencia, no se lleva control de las cuentas por pagar y se desconoce en general los periodos ponderados de pago (PPP).

Entonces, por ese motivo se procedió a valorar mediante información documentada, los procedimientos empíricos actuales de pago. Sin embargo, se determinó que no existe una estrategia consistente y que la mayoría de las prácticas existentes se han adoptado en el transcurso operativo de la empresa sin

ningún tipo de planeamiento. La mayoría de estas prácticas son producto de cumplir con la legislación vigente (salarios y cargas sociales), con negociaciones informales previas (contratistas), y con formas de pago que resultan inflexibles por la magnitud y el tipo de la compra (ej. suministros de oficina, equipo de campo, etc). De esta forma, se procedió a conceptualizar los detalles de este manejo empírico para poder tener un mejor panorama de lo descrito anteriormente. En la Tabla No. 3.6, mostrada a continuación, se hace una recopilación de las formas existentes de pago, así como también se muestra el resultado de estimar teóricamente (en esta práctica profesional) los periodos ponderados de pago (PPP, en días) asociados a cada una de ellas.

**Tabla No. 3.6 Descripción de formas actuales de pago y PPP asociados.**

Forma de pago	Descripción de pago	PPP (d)
Contado	Contra entrega de factura.	0
Contado contra ingreso	Condicionado a ingreso de fondos correspondientes.	26*
Quincena vencida	Al finalizar la quincena correspondiente de mes.	7.25
Mes vencido	Al finalizar el mes correspondiente.	14.5
Mes adelantado	Al iniciar el mes correspondiente	-14.5
Año vencido	Al finalizar el año correspondiente	182
Crédito 60 días	60 días después de generada la factura.	60

Fuente: propia según información de la empresa. \*Se asume igual a periodo ponderado de cobro (PPC) calculado, en apartados anteriores.

Además, al valorar la flotación de pago se encontró con que se utilizan medios de cancelación con **flotación muy baja**. Este hallazgo se hizo, pues se obtuvo de la administración que los pagos se ejecutan mediante tres mecanismos en orden de frecuencia de uso: cheque, transferencia electrónica y efectivo. El primero, el uso de cheques, es el que se utiliza en mayor cantidad y volumen. Los dos últimos tienen periodos de flotación muy bajos y/o nulos, por lo que resulta útil evitar usarlos.

Posteriormente, la información de la tabla anterior permitió, asignar, entonces, según correspondiera, dichas formas de pago a cada uno de los rubros de la

estructura de gastos. Seguidamente, utilizando los pesos relativos de dicha estructura del 2011, se procedió a estimar el PPP de cada uno de las partidas. Es importante señalar que la redistribución de gastos mencionada en párrafos anteriores, hizo que los pesos relativos en la estructura de costos sea distinta de la de los periodos anteriores. Por este motivo, se tomó ese año como el modelo más cercano a lo que acontecerá en los periodos venideros. La tabla No. 3.7 muestra los resultados de este análisis.

**Tabla No. 3.7 Estimación de periodos ponderados de pago (PPP), 2011.**

CUENTA DE GASTOS	Peso Relativo	Forma actual de pago	Flexibilidad de pago	PPP (d)
<b>G. PLANILLA Y CARGAS SOCIALES</b>	<b>18</b>			<b>16</b>
Cargas sociales CCSS	3.4	Mes vencido + 15 días	Ninguna	29.5
Cargas sociales INS	0.5	Año vencido	Ninguna	182
Salarios	14	Quincena vencida	Negociable	7.25
Aguinaldos y liquidaciones	1.0	Contado	Negociable	0
<b>GASTOS CONTRATISTAS TECNICOS</b>	<b>68</b>			<b>29</b>
G. Servicios metrología	19	Crédito 60 días	Ninguna	60
G. Capacitación	0.5	Contado	Ninguna	0
G. Servicios Profesionales	13	Contado contra ingreso	Negociable	26
G. Servicios Profesionales SC	35	Mes vencido	Negociable	14.5
<b>GASTOS POR OFICINA</b>	<b>5</b>			<b>-6</b>
G. Vigilancia y mantenimiento	1.8	Mes adelantado	Negociable	-14.5
G. Suministros y consumibles	1.8	Contado	Ninguna	0
G. Servicios Mensajería	0.9	Contado	Negociable	0
<b>GASTOS POR TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>9</b>			<b>0</b>
G. Equipo y materiales	4.4	Contado	Ninguna	0
G. Hospedaje y viáticos	5.1	Contado	Ninguna	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>			<b>23</b>

Fuente: propia según información de la empresa.

En primera instancia, esta tabla y la No. 3.3 evidencian que el periodo ponderado de cobro (PPC = 26 días ) es mayor al periodo ponderado de pago (PPP = 23 días), lo cual sugiere problemas de liquidez.

Por otro lado, la administración informa que en algunos de los rubros es posible renegociar con la intención de incrementar los periodos de pago correspondientes, y obtener algún tipo de crédito o incrementar el existente. La columna “flexibilidad de pago” de la tabla anterior, indica los rubros donde esto podría ser posible, de manera que se persiga incrementar el PPP general.

Finalmente, las deficiencias y las consecuencias respectivas analizadas en este apartado y que necesariamente tienen un impacto en la disponibilidad y consecuente manejo de efectivo, se muestran en la Tabla 3.9 al final de este capítulo. Estos hechos necesariamente afectaron y afectan el manejo de efectivo de la empresa y, por consiguiente, la liquidez, especialmente si no se tiene conciencia de ellos.

### **3.3 Manejo de efectivo.**

El manejo de efectivo se realiza de manera empírica y sin ningún tipo de planeamiento, mediante la manipulación de tres cuentas bancarias. Inclusive existe poco control de las mismas, al punto que las conciliaciones bancarias se revisan de manera muy esporádica.

Adicionalmente, el uso que se le ha dado a estas cuentas no ha sido el mismo durante cada periodo fiscal, pues algunas son de apertura más reciente que otras, y porque las condiciones que cada una presenta son distintas entre sí. Así las cosas, la Tabla No. 3.8 en la siguiente página, se construyó después de analizar la dinámica de uso en el periodo 2011.

**Tabla No. 3.8 Manejo de cuentas bancarias, 2011.**

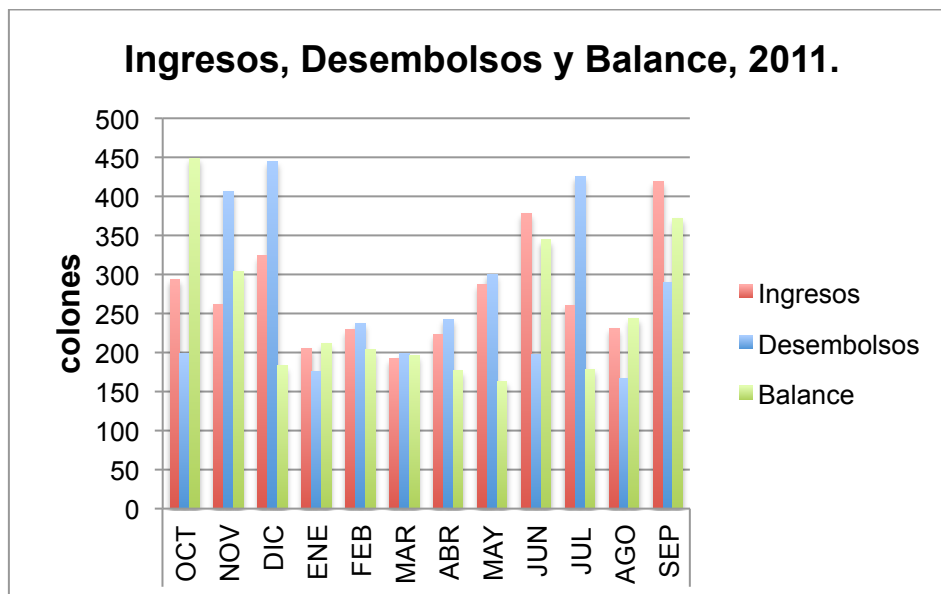
<b>Cuenta Bancaria</b>	<b>Manejo Actual</b>
C1, cuenta corriente colones (banca privada)	CHEQUES: Ingresos y Egresos.
C2, cuenta corriente colones (banca estatal)	ELECTRONICOS: Ingresos y Egresos
C3, cuenta ahorros dólares (banca estatal)	ELECTRONICOS: Ingresos y Egresos.

Fuente: propia según información de la empresa.

En esta tabla se puede ver claramente que la cuenta C1 es la que se utiliza para manejar cheques en general (ingresos y egresos). Además, en apartados posteriores se observó que este medio es el más usado tanto, para cobros como para pagos. De esta forma, C1 vendría a representar la cuenta de mayor flujo respecto de las otras. Mientras que C2 y C3, se utilizan de una forma menos frecuente y para gestiones electrónicas.

Por otro lado, se obtuvo de la administración que no existe la práctica de realizar traslado de fondos de una cuenta a otra, pues las cuentas se utilizan simplemente para captar recursos externos y disponerlos también externamente. De esa forma, cuando una cuenta no tiene suficiente liquidez para generar un pago, éste se retrasa, o bien, se efectúa desde otra de las cuentas.

El Gráfico No. 3.2 se construyó para mostrar el flujo de efectivo y balances totales, durante el periodo 2011. Esta construcción se realizó utilizando los estados de cuenta de C1, C2, y C3.



**Gráfico No. 3.2 Ingresos, desembolsos y balance, 2011.**

Fuente: propia según análisis.

En este gráfico se puede apreciar que durante todo el periodo fiscal hubo un balance mínimo de al menos 150 colones, lo cual podría interpretarse como dinero ocioso. Inicialmente, esto podría sugerir una contradicción en los problemas de liquidez que la administración reporta, sin embargo, la situación no es esa, pues el balance indicado, es producto de consolidar los balances de las tres cuentas. Es decir, que una cuenta podría carecer de liquidez para hacer un pago mientras las otras no. Esta situación podría prevenirse (no es el 100% de la solución), si se tuviera la práctica de ajustar periódicamente los balances mediante traslado de fondos entre cuentas.

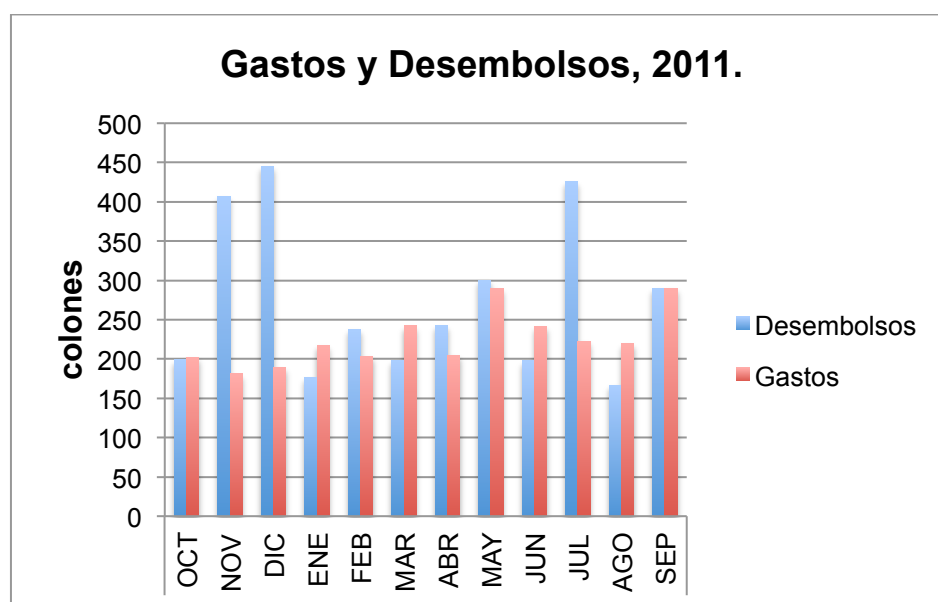
En la página a continuación, el gráfico No. 3.3 se construyó para intentar apreciar el problema de puntualidad en los pagos que reporta la administración. En éste, se nota que en algunos meses se experimentó una desproporción entre los gastos y desembolsos. Meses como noviembre, diciembre y julio experimentaron picos de desembolsos y sugieren retraso en los pagos. Por otro lado, es importante destacar que en la construcción de este gráfico se determinó que no todos los



desembolsos pudieron ser justificados mediante un documento contable de gasto correspondiente.

Los problemas de documentación descritos en apartados anteriores (incluyendo el del párrafo anterior) hizo que algunos de los conceptos descritos en el marco teórico no pudieran ser desarrollados en el análisis realizado en este capítulo. Estos conceptos son rotación de circulante, tendencias medias a la liquidez y la exigibilidad, y presupuesto de efectivo.

Paralelamente, la administración reporta que tampoco se tiene la práctica de realizar reservas de efectivo para acumular eventuales pagos, tales como Impuesto sobre la Renta, aguinaldos, y cesantías.



**Gráfico No. 3.3 Gastos y desembolsos, 2011.**

Fuente: propia según análisis.

Por último, la Tabla No. 3.9, a continuación, muestra un compendio de los hallazgos descritos en los apartados anteriores, y permite realizar una mejor apreciación de las necesidades de mejorar el manejo de las cuentas de capital de trabajo.

**Tabla No. 3.9 Hallazgos, según área de análisis.**

<b>ÁREA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS</b>
<p><b>SITUACIÓN DOCUMENTAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La información es de difícil acceso pues no existe una documentación adecuada.</li> <li>-No existe análisis de cuentas de capital de trabajo. La gestión financiera se limita a cobro y pago.</li> </ul>
<p><b>MANEJO DE VENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La información contable de los tres periodos presenta las ventas sin estructura por tipo de cliente.</li> <li>-Las ventas T1 representaron alrededor de un 80% de las ventas totales en los últimos dos periodos.</li> <li>-El presupuesto de ventas del 2011 se proyectó basado en los resultados totales del 2010 sin previsión de situaciones no deseadas ocurridas tales como caída en las ventas variables.</li> </ul>
<p><b>MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No existe política formal y diferenciada de cobro según perfil de cliente.</li> <li>-El PPC durante los tres años fue superior a los 20 días (26 días en el 2011) no obstante el 100% de las ventas se factura de contado.</li> <li>-El PPC experimentó un aumento no deseado del 10% (3 días) en el 2011.</li> <li>-La política de solicitud de adelantos no está bien definida ni se ejecuta uniformemente en el 100% de los clientes.</li> <li>-El lapso comprendido entre el término y la facturación del servicio con frecuencia se prolonga demasiado.</li> <li>-No existe control de flotación por cobranza respecto del depósito de los cheques.</li> </ul>
<p><b>MANEJO DE GASTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La estacionalidad de gastos se debe a las ventas no continuas, es decir, a las puntuales (T2) y a las esporádicas (T3).</li> <li>-El presupuesto de gastos fijos continuos (ej. honorarios de los socios y planilla) se construye tanto con ventas continuas (T1) como con ventas variables (T2 y T3).</li> <li>-El A. Circulante Anual &gt; al P. Corto Plazo Anual, por tanto hay Cobertura Anual.</li> <li>-El presupuesto de gastos fijos no contempla formalmente gastos imprevistos (ej. cargas sociales por despidos y aguinaldos).</li> </ul>
<p><b>MANEJO DE CUENTAS Y CARGOS POR PAGAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No existe política formal y uniforme de pago a proveedores que tome en cuenta el PMC.</li> <li>-Flotación muy baja: efectivo y transferencia electrónica.</li> <li>-En el 2011 el PPP fue inferior al PPC (23&lt;26 días).</li> <li>-Existen oportunidades de ampliar periodo de pago en gastos y compras existentes.</li> <li>-Existe impuntualidad en el pago a los socios contratistas por problemas de liquidez oportuna. Estos absorben eventos de insolvencia.</li> </ul>
<p><b>MANEJO DE EFECTIVO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La construcción del flujo de efectivo presentó problemas por cuestiones documentales.</li> <li>-El manejo de las cuentas bancarias no presenta un procedimiento establecido.</li> <li>-No existen reservas de liquidez formalmente establecidas.</li> <li>-Existen desembolsos difíciles de rastrear y/o que no cuentan con factura asociada.</li> </ul>

Fuente: propia según análisis.

## CAPÍTULO 4 - ESTRATEGIA PARA EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO

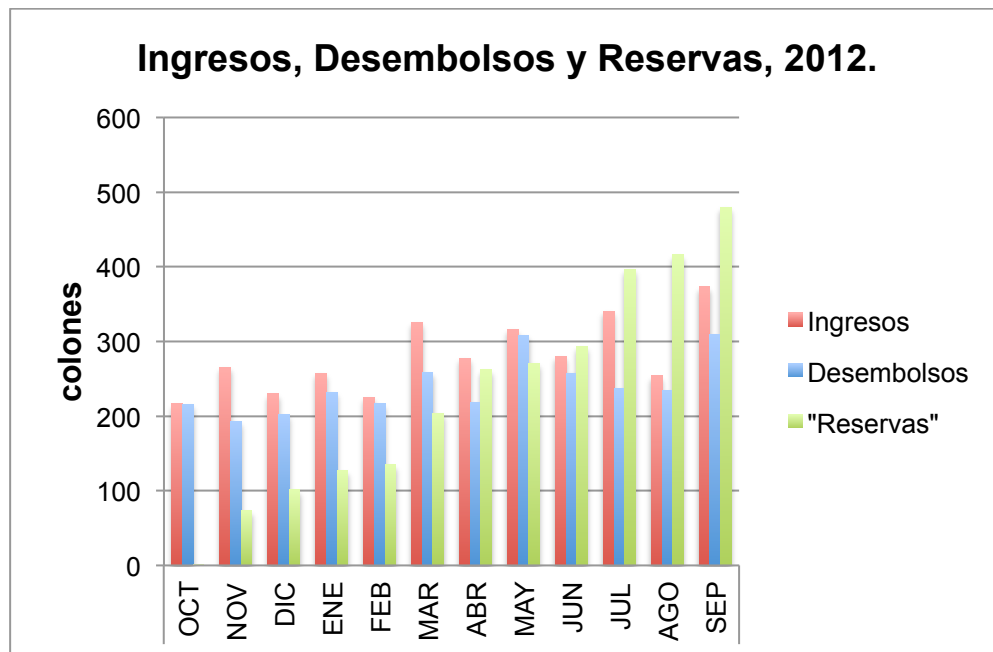
Este capítulo plantea las recomendaciones generadas a partir de los hallazgos obtenidos en el análisis anterior del manejo actual de las cuentas de capital de trabajo. Inicialmente, las recomendaciones generales esquematizan necesidades por satisfacer, según áreas de análisis, y posteriormente, las recomendaciones específicas describen la estrategia y las herramientas sugeridas para poder concretar dichas necesidades. Es decir, las recomendaciones específicas serán herramientas prácticas para elaborar la estrategia necesaria para poder concretar las recomendaciones generales.

### 4.1 Recomendaciones Generales.

- ✓ **Mejorar proceso de documentación.** La información contable debe de documentarse adecuadamente para tener acceso ágil a ella.
- ✓ **Incorporar componente de análisis financiero.** La gestión administrativa debe contemplar análisis financiero para poder realizar proyecciones.
- ✓ **Realizar presupuesto de ventas con información actual y pertinente.** El presupuesto de ventas futuras se debe de realizar con información actualizada de ingresos estables (ej. ventas T1).
- ✓ **Utilizar ventas variables para presupuestar reservas de liquidez.** Los utilidades fluctuantes (T2 y T3) pueden ser utilizadas para reservas de efectivo.
- ✓ **Mejorar procedimiento de control de cobro.** La gestión de cobro debe ser rigurosa y lo más corta posible.
- ✓ **Definir e incorporar política de cobros adelantados.** El desarrollo de un servicio debe tener el menor costo y riesgo financieros.
- ✓ **Mejorar modelo de presupuesto de gastos.** El presupuesto de gastos se debe de realizar con información actualizada y separando los gastos continuos de los estacionales.

- ✓ **Presupuestar gastos fijos imprevistos.** El presupuesto de gastos debe incorporar cargas sociales en caso de despido o cese de labores ,deben de contemplarse para buscar el financiamiento oportuno.
- ✓ **Establecer política base de pago.** La gestión de pago debe apegarse rigurosamente a una política formal de pago que procure un PPP superior a un PPC, así como una documentación de ágil referencia.
- ✓ **Mejorar control de pago.** La política de pago debe ejecutarse de manera efectiva mediante un mecanismo mínimo de control de pagos.
- ✓ **Procurar total coherencia entre flujo de efectivo e información contable.** Todo ingreso y desembolso debe ser justificado con una factura contable y además debe ser documentado para ser fácilmente rastreable respecto de la misma.
- ✓ **Concentrar pagos en cuentas principales.** Los pagos deberían de concentrarse en cuentas principales según tipo de moneda
- ✓ **Acumular el efectivo libre en reservas de liquidez.** El efectivo libre debe acumularse en reservas de liquidez que pueda colocarse en inversiones transitorias.

En la página siguiente se muestra el gráfico 4.1 que expone un presupuesto de efectivo para el 2012. Este es una proyección y se construyó para ilustrar los resultados que se podrían obtener si se adoptan las recomendaciones generales planteadas líneas arriba. De esa forma, dicho presupuesto se construyó contemplando un crecimiento del 16% y 6.5 % en las ventas y gastos respectivamente (crecimientos similares a periodos pasados). Condiciones favorables que son posibles de asumir, pues los indicadores económicos utilizados en líneas arriba así lo sugieren para el 2012. Así, mientras el BCCR reporta que la TBP no presentó un incremento significativo, el CFIA reporta un crecimiento del 17% en el sector construcción. Finalmente, se utiliza la variabilidad de las ventas y los gastos del 2011 para proyectar la variabilidad de las ingresos y los desembolsos del 2012.



**Gráfico No. 4.1 Ingresos, desembolsos y reservas, 2012.**

Fuente: propia según análisis

Se puede apreciar que si los gastos se presupuestan tomando en cuenta la variabilidad de las ventas, y se cobra más rápido de lo que se paga, los desembolsos (barras azules) nunca superarían los ingresos (barras rojas). Es decir, se eliminaría el problema de liquidez pues el flujo de efectivo mensual siempre sería positivo. Adicionalmente, se puede apreciar que la reserva de efectivo (barras verdes) crecería continuamente de manera que cada cierto tiempo (ej. semestralmente) se podría disponer de dichas reservas para inversiones transitorias o pago de bonos de incentivo a socios contratistas y/o colaboradores. Esto con la ventaja de que los desembolsos extraordinarios a la operación, se harían de forma planeada y estructurada.

#### **4.2 Recomendaciones Específicas.**

Así en primera instancia, al valorar la información documental de la empresa se generó dos recomendaciones principales: mejorar el proceso de documentación e incorporar el componente análisis en la gestión financiera. La primera de ellas pretende que el recurso humano existente almacene la información de forma estandarizada y metódica para poder facilitar un acceso ágil de ésta. La segunda pretende que mediante la figura de subcontratación, se obtenga los beneficios mínimos de proyección oportuna de amenazas, y oportunidades. Seguidamente, se realiza un explicación más en detalle de estas recomendaciones.

**Documentación.** Almacenar mensualmente la información documental necesaria para análisis financieros, en 5 secciones independientes: 1) facturas de ventas ordenadas por fecha, 2) comprobantes de cobro ordenados por fecha, 3) boletas de depósito de cobros ordenados por fecha, 4) facturas de gastos ordenadas, según estructura de gastos, y 5) comprobantes de pago, según estructura de gastos.

**Procesamiento y Análisis.** Procesar trimestralmente la información documental de manera que se generen los siguientes tipos de análisis: balances generales mensuales y trimestral, estados de resultados mensuales y trimestrales, flujos de efectivo mensuales y trimestrales. El balance general debe presentar como mínimo montos y periodos ponderados de cuentas por cobrar, de cuentas y de cargos por pagar; así como los montos y los vencimientos de las inversiones transitorias (en apartados posteriores se explicará el trasfondo). En los estados de resultados se debe mostrar ventas y gastos totales, ventas y gastos estructurados, según tipo de ventas, e impuestos por pagar del periodo. Por último, el estado de flujos de efectivo debe incluir conciliación con las facturas contables de gastos e ingresos respectivas, y además debe mostrar los flujos de manera estructurada, según cada una de las tres cuentas bancarias. Este procesamiento se podría realizar mediante subcontratación de servicios.

A continuación se documentan más recomendaciones, pero de manera estructurada, según manejo de ventas, manejo de gastos y manejo de efectivo.

#### **4.2.1 Manejo de ventas.**

Por otro lado, el análisis del manejo actual de las ventas evidenció una serie de oportunidades de mejora y, consecuentemente generó, las siguientes dos recomendaciones: realizar presupuesto de ventas futuras utilizando ingresos estables, y proyectar reservas de liquidez mediante la acumulación de ganancias fluctuantes. La primera de ellas pretende hacer reducir el riesgo de las proyecciones de ingresos utilizando ventas que se espera no tengan un cambio radical en los próximos meses. Y la segunda pretende evitar que se comprometan los ingresos fluctuantes o no constantes, pues las reservas de efectivo no tienen un destino previsto, y pueden usarse discrecionalmente cuando sea necesario (ej. bonos, liquidaciones, inversiones, etc).

**Presupuesto de Ventas.** Realizar trimestralmente mediante recurso humano existente un presupuesto de ventas mensuales continuas y de ventas trimestrales fluctuantes. De esta forma, cada trimestre el presupuesto futuro de ventas continuas se ajustaría, según las ventas T1 acumuladas en dicho trimestre, y el presupuesto de ventas fluctuantes, según las ventas esperadas T2.

#### **4.2.2 Manejo de cuentas por cobrar.**

De la misma manera, al valorar la gestión de cobro se obtuvo dos recomendaciones principales: establecer una política base de cobro y mejorar el control de cobro. La primera de ellas pretende dotar de reglas la base de cobro para ofrecerle a los clientes como parte de las condiciones del servicio que se oferta. La segunda pretende que dicha política base se ejecute con efectividad para lograr una captación coherente y oportuna de ingresos. Seguidamente, se realiza un explicación más en detalle de estas recomendaciones.

**Política de cobro.** Documentar e informar inicialmente mediante recurso humano existente una política de cobro, según el tipo de cliente al que se le ofrece el servicio. De esta manera, se establecería un periodo de cobro máximo de 15 días a los clientes continuos tipo T1. Mientras que con los clientes fluctuantes tipo T2 y T3 se plantearía una estrategia estructurada en pagos adelantados, de avance y de pagos contra entrega. Así, los clientes tipo 2 deberían cancelar el 50% como señal de trato para iniciar el desarrollo del servicio, y cancelar el 50% al finalizar el mismo. Por último, los clientes tipo 3, deberían mediante un adelanto inicial financiar al menos la compra de equipo y materiales, posteriormente, realizar un avance equivalente al costo de la mano de obra, y finalmente contra satisfacción del cliente cancelar el resto del servicio. Esta política de cobro debería ser revisada periódicamente en función del análisis trimestral contable y financiero de las cuentas de capital de trabajo recomendado en líneas anteriores.

**Control de cobro.** Realizar semanalmente mediante recurso humano un control de cobro asociado a la política antes planteada. Este control de cobro debiera contemplar: revisión de servicios por facturar, revisión de facturas por cobrar, seguimiento de cobros en proceso, y realización de cobros y depósitos respectivos.

#### **4.2.3 Manejo de gastos.**

Igualmente, mediante el análisis de los gastos se determinó varias situaciones no deseadas, de las cuales se obtiene las siguientes tres recomendaciones principales: modificar la proyección de gastos, establecer una política base de pago y mejorar el control de pago. La primera de ellas pretende que la proyección de gastos tenga un riesgo menor de error en sus cálculos. Posteriormente, el establecimiento de una política base de pago dotaría de reglas base para contar con una referencia uniforme con la cual iniciar el proceso de negociación con los contratistas/proveedores a la hora de ofrecer los servicios. La tercera y última recomendación, pretende que dicha política base se ejecute con efectividad para



lograr puntualidad en los pagos. Seguidamente, se realiza un explicación más en detalle de estas recomendaciones.

**Presupuesto de Gastos.** Realizar trimestralmente mediante recurso humano existente un presupuesto de gastos. En este presupuesto, se podría proyectar únicamente **los gastos continuos**, pues estos se generan independientemente de si las ventas tipo 2 y tipo 3 se realizan o no. Así, estos gastos podrían proyectarse como una fracción de las ventas proyectadas tipo 1. Adicionalmente, en este presupuesto de gastos continuos debe incorporarse la proyección de gastos operativos imprevistos, tales como cargas sociales por despido o cese de labores. La inclusión eventual de **gastos fluctuantes o variables** asociados a la generación de ventas 2 y 3, debiera de valorarse hasta que este tipo de ingresos presenten una mayor regularidad y representen una fracción (actualmente 20%) más importante de las ventas totales. Cabe mencionar, que en la actualidad, la materialización de dichas ventas se realiza mediante apalancamiento operativo, pues no existe un incremento asociado en los gastos fijos (ej. planilla). Las utilidades fluctuantes asociadas así como los gastos imprevistos no ejecutados se debieran de acumular en reservas de liquidez.

**Política de Pago.** Documentar e informar inicialmente mediante recurso humano existente una política de pago, según el tipo de proveedor o contratista. La política de pago debe de enfocarse en todo momento cuando el periodo ponderado de pagos sea más largo que el periodo ponderado de cobros para procurar liquidez y puntualidad. Esta situación no debe afectar la imagen crediticia de la empresa por lo que la gestión de cobro no debe de abandonarse a una flexibilidad injustificada. Los objetivos de esta política de pago deben ser lograr una documentación adecuada de ágil referencia en el futuro, y un periodo de pago no menor a 15 días. La documentación adecuada se procuraría mediante la exigencia incondicional de factura contable para cualquier gasto o compra, y el pago identificado mediante cheque o transacción electrónica (ej. transferencia y

tarjeta de crédito). Por otro lado, se debe establecer un periodo mínimo de pago de 15 días, de manera que se eviten los pagos/compras por adelantado o de contado. Los pagos/compras que por cuestiones operativas se tengan que hacer inevitablemente por adelantado se debe de financiar mediante cobro de avances a los clientes. Adicionalmente, debe incorporarse el uso de tarjetas de crédito para realizar compras de contado (ej. equipo, materiales, insumos de oficina). Por otro lado, en los tipos de venta donde existan situaciones extraordinarias de cobro, se debe contar con la posibilidad de negociar con los contratistas/proveedores periodos de pago flexibles (ej. contra ingreso de cobro). La fiel ejecución y efectividad de esta política de pagos debe de auditarse periódicamente con la realización trimestral de los estados financieros.

**Control de Pago.** Realizar semanalmente mediante recurso humano un control de pago asociado a la política antes planteada. Este control de pago debiera contemplar: solicitud y archivo de facturas por pagar, pago de facturas continuas, según vencimiento o negociación, y estimación de monto por pagar en próxima sesión de pago.

#### **4.2.4 Manejo de efectivo.**

De la misma manera, mediante el análisis del manejo de efectivo (ingresos y desembolsos), se determinó varias situaciones no deseadas, de las cuales se obtiene las siguientes dos recomendaciones principales: establecer una política base de manejo de efectivo, y un procedimiento de control para lograr que ésta se ejecute. La primera de ellas pretende mejorar el acceso a la información, así como mejorar la eficiencia en el uso del efectivo. Posteriormente, el establecimiento de un procedimiento de control pretende que dicha política base se ejecute con efectividad. Seguidamente, se realiza un explicación más en detalle de estas recomendaciones.

**Política de Manejo de Efectivo.** Documentar e informar inicialmente mediante recurso humano existente una política base de manejo de efectivo. La eficiencia

de esta política se debe de revisar periódicamente para realizar las modificaciones y actualizaciones pertinentes. El enfoque principal de ésta ha de ser lograr un acceso ágil y uso eficiente del efectivo. El acceso ágil se procuraría mediante la documentación estricta de cada movimiento en las cuentas bancarias, así como a través del establecimiento de cuentas principales de pago, según el tipo de moneda (actualmente solo dólares y colones). Dicho establecimiento de cuentas principales de pago, facilita la estimación de efectivo libre para acumularlo en reservas de liquidez y éstas ser colocadas periódicamente en instrumentos de inversión transitoria. El uso de estos instrumentos permite sacar provecho del efectivo libre u ocioso mientras llega el momento de utilizarlo, sin afectar el acceso inmediato al mismo

**Control de Efectivo.** Este procedimiento de control debe de realizarse con frecuencia semanal y trimestral dependiendo la acción por realizar. Así, el control semanal debe contemplar: documentación de ingresos y desembolsos, conciliación bancaria de movimientos según documentación, revisión de liquidez en cuentas principales de pago, y traslado de fondos a cuentas principales de pago. Por otro lado, el control trimestral debe ejecutar: acumulación en reservas de liquidez de utilidades fluctuantes (tipo 2 y tipo 3) y gastos presupuestados no efectuados, colocación de dichas reservas en instrumentos de inversión transitoria, y revisión y modificación permitente de la política de manejo de efectivo. Estas inversiones transitorias se utilizarán para la toma de decisiones al final de cada trimestre de análisis.

Finalmente, la Tabla 4.1 mostrada, a continuación, se construyó clasificando las recomendaciones específicas anteriores en tres grupos principales: políticas, procedimientos de control periódico (ej. semanales), y análisis financieros periódicos. Así, esta tabla resume la estrategia sugerida por el autor de este documento que para mejorar el manejo de las cuentas de trabajo de manera que permitan mejorar la eficiencia en el uso del flujo de efectivo.

**Tabla No. 4.1 Estrategia para Manejo de Capital de Trabajo.**

DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTA
POLÍTICAS
<p><b>POLÍTICA DE COBRO (RHE).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Clientes T1. Periodo de cobro máximo de 15 días.</li> <li>-Clientes T2. 50% adelantado y 50% contraentrega.</li> <li>-Clientes T3. 1-Pago adelantado: materiales y equipo. 2- Pago contraentrega: mano de obra y ganancia.</li> <li>-Contemplar periodo de credito en cotizacion de servicios.</li> <li>-Revisar cada 3 años actualidad de esta política.</li> </ul> <p><b>POLÍTICA DE PAGO (RHE).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Procurar un periodo de pago superior al periodo de cobro sin afectar imagen crediticia.</li> <li>-Exigir factura contable para cualquier gasto o compra.</li> <li>-Establecer 15 días como periodo mínimo de pago.</li> <li>-Negociar previamente procedimiento de pago en situaciones extraordinarias de cobro.</li> <li>-Realizar compras o pagos de contado mediante tarjeta de crédito.</li> <li>-Financiar pagos/compras por adelantado mediante cobros por adelantado.</li> <li>-Realizar pagos mediante cheque o transaccion electronica.</li> <li>-Revisar cada 3 años actualidad de esta política.</li> </ul> <p><b>POLÍTICA DE MANEJO DE EFECTIVO (RHE).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Justificar y documentar cualquier movimiento de efectivo.</li> <li>-Establecer una cuenta única para pagos por cada tipo de moneda.</li> <li>-Invertir a corto plazo efectivo libre acumulado.</li> <li>-Revisar cada 3 años actualidad de esta política.</li> </ul>

\*RHE: recurso humano existente. SC: subcontratación. Fuente: propia según análisis.

**Tabla No. 4.1 Estrategia para Manejo de Capital de Trabajo. (Continuación)**

DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTA
<b>PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PERIÓDICO</b>
<p><b>CONTROL DE COBRO (RHE).</b>            -Revisión de servicios por facturar,            -Revisión de facturas por cobrar,            -Seguimiento de cobros en proceso, y            -Realización de cobros y depósitos.</p> <p><b>CONTROL DE PAGO (RHE).</b>            -Solicitud y archivo de facturas por pagar.            -Pago de facturas contra vencimiento o según negociación.            -Estimación de monto por pagar en periodos posteriores.</p> <p><b>CONTROL DE EFECTIVO (RHE).</b>            -Documentación de ingresos y desembolsos.            -Conciliación bancaria de ingresos y desembolsos.            -Revisión de liquidez en cuentas principales de pagos.            -Traslado de fondos a cuentas principales de pago.</p>
<b>ANÁLISIS FINANCIEROS</b>
<p><b>DOCUMENTACIÓN MENSUAL (RHE).</b>            Agrupación de facturas de ingresos y gastos, comprobantes de cobro y pago, boletas de depósito.</p> <p><b>ESTADOS FINANCIEROS TRIMESTRALES (SC).</b>            Análisis contable que contemple como mínimo estado de resultados, balance, flujo de efectivo.</p> <p><b>PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE VENTAS (SC y RHE).</b>            -Presupuestación de ventas T1.            -Presupuestación de reservas de liquidez proyectando ventas T2.</p> <p><b>PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE GASTOS (SC).</b>            -Presupuestación de gastos continuos (incluyendo gastos imprevistos) basado en ventas continuas T1.            -Acumulación de gastos continuos imprevistos no ejecutados en reservas de liquidez.</p> <p><b>MANEJO TRIMESTRAL DE EFECTIVO (RHE).</b>            -Acumulación de reservas de liquidez: utilidades T2 y T3 ,y gastos presupuestados no realizados del periodo.            -Colocación de reservas en instrumentos de inversión transitoria.</p>

\*RHE: recurso humano existente. SC: subcontratación. Fuente: propia según análisis.

## Bibliografía

### Libros

Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera* (10ª ed.). México, S.A. de C.V. : Pearson Educación de México.

Hoffman, K. D. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios, Conceptos, Estrategias, y Casos* (2ª. ed.). México: Editorial Thomson.

Meigs, R.; Williams, J.; Haka, S. y Bettner, M. (2000). *Contabilidad La Base para Decisiones Gerenciales* (11ª ed.). Colombia: Mc Graw-Hill / Interamericana.

Moreno, J.A. y Merino, S. (2002). *La Administración Financiera del Capital de Trabajo* (1a ed.). México, D.F.: Continental.

Ross, S.A.; Westerfield, R.W. y Jaffe, J. (2005). *Finanzas Corporativas*. (7ª ed). México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores.

Salas, T. (2005). *Análisis y Diagnóstico Financiero*. (4ª. ed). Costa Rica: Editorial Guayacán.

Sapag. N. y Sapag, R. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (4ª ed.) México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.

Moreno, J.A. y Merino, S. (2002). *La Administración Financiera del Capital de Trabajo* (1a ed.). México, D.F.: Continental.

## **Tesis y proyectos de graduación**

García, V. M. (1998). *Planeamiento financiero de corto plazo para el mejoramiento del manejo del capital de trabajo en la empresa Sahe Representaciones Internacionales S.A.*. Trabajo Final de Graduación no publicado para Administración de Empresas, Universidad de Costa Rica. Costa Rica, San José, San Pedro de Montes de Oca.

Jiménez, B. A. (2005). *Diagnóstico financiero del capital de trabajo de la empresa Distribuidora DIJISA*. Trabajo Final de Graduación no publicado para Administración de Empresas, Universidad de Costa Rica. Costa Rica, San José, San Pedro de Montes de Oca.

Mesén, F. V. J. y Pizarro, P. J. L. (1992). *Planificación y control del capital de trabajo en épocas de inflación, estrategias para su efectiva administración de empresas comerciales*. Trabajo Final de Graduación no publicado para Administración de Empresas, Universidad de Costa Rica. Costa Rica, San José, San Pedro de Montes de Oca.

Soto, A. R. (2000). *Estrategia financiera para la administración del capital de trabajo: caso: Comercializadora de telas*. Trabajo Final de Graduación no publicado para Administración de Empresas, Universidad de Costa Rica. Costa Rica, San José, San Pedro de Montes de Oca.

**Fuentes de Internet**

DIGEPYME (s. f.). *Empleo según tamaño de la empresa*. Recuperado el 15 de Junio del 2011, de [http://www.pyme.go.cr/svs/informacion\\_estadistica/docs](http://www.pyme.go.cr/svs/informacion_estadistica/docs)

**Otras fuentes**

Salas, T. *Curso Integrado de Alta Gerencia*. Finanzas. Universidad de Costa Rica, 2007.



## **Anexo metodológico.**

El presente apartado describe la metodología que será utilizada para desarrollar los cuatro objetivos específicos de este proyecto.

### **Objetivo 1:**

*Establecer los principales conceptos teóricos que se van a utilizar como referencia en el desarrollo de esta práctica profesional.*

**Metodología:** este objetivo será desarrollado mediante dos tipos de fuente: primaria y secundaria. Así la fuente primaria estaría constituida por personas, tales como profesores de la Universidad de Costa Rica (UCR) (ej. profesor guía, profesor coordinador, profesores de cursos del programa, etc), profesionales consultores (ajenos a la UCR), personal de SSA (ej. socios propietarios, encargado de manejar la información financiera, contratistas y clientes). A estas personas se les consultaría criterio e información pertinente, para poder establecer los conceptos teóricos que aplican a la realidad de SSA y que se describirían para darle sustento teórico al desarrollo de la práctica profesional. Posteriormente, las fuentes secundarias (fuentes documentales) serían utilizadas para obtener la información teórica que el proceso anterior indique. De esta forma, se haría un análisis documental de las distintas fuentes secundarias y luego mediante un análisis sintético se intentaría discriminar y conciliar los distintos aportes de cada una de éstas.

### **Objetivo 2:**

*Describir de manera general la empresa Servicios S.A.*

**Metodología:** el desarrollo de este segundo objetivo sería desarrollado inicialmente mediante fuentes primarias, tales como profesores de la Universidad de Costa Rica (UCR) (ej. profesor guía, profesor coordinador, profesores de cursos del programa, etc), profesionales consultores (ajenos a la UCR), personal

de SSA (ej. socios propietarios, encargado de manejar la información financiera, contratistas y clientes), y funcionarios públicos (Ministerio de Comercio, Colegio de Ingenieros y Arquitectos, etc). La consulta a personal de SSA permitiría describir la identidad de la empresa, el perfil de servicios que ofrece, así como la gestión operativa asociada. Posteriormente, la consulta a las demás referencias primarias procuraría obtener la guía y las términos de referencia para posteriormente investigar documentalmente en fuentes secundarias. Estas fuentes secundarias serían básicamente bases de datos de instituciones públicas y privadas, páginas de Internet, libros aplicados de texto y planes de negocios. De esta manera, se intentaría describir SSA, según lo que la teoría establece, así como, según lo que el mercado alberga en la actualidad.

**Objetivo 3:**

*Valorar el manejo actual que se le da al capital de trabajo comparándolo con lo que la teoría financiera establece.*

**Metodología:** el desarrollo de este objetivo se realizaría mediante fuentes primarias y secundarias, pues lo que se pretende es utilizar la teoría financiera para valorar el desempeño de SSA en lo que a manejo de capital de trabajo se refiere. De esa forma, se realizaría un análisis sintético de estas fuentes secundarias para generar una estructura de evaluación aplicable a la realidad de SSA. Posteriormente, los detalles del manejo actual del capital de trabajo serían obtenidos mediante investigación de fuentes secundarias (bases de datos, identificación de prácticas implícitamente realizadas) y de fuentes primarias (entrevistas a personal SSA y consultas académicas), en vista de que, actualmente, SSA no tiene una estrategia formalmente documentada. Dicha investigación de ambas fuentes, sería realizada a la luz de la estructura de evaluación antes mencionada, para evidenciar las debilidades y consecuentes oportunidades de mejora que tiene SSA.

**Objetivo 4:**

*Estructurar una estrategia de manejo de capital de trabajo que permita mejorar la eficiencia en el uso de efectivo.*

**Metodología:** este objetivo se pretende realizar mediante fuentes primarias y secundarias. La fuente secundaria consistiría básicamente en la información generada gracias al desarrollo del objetivo anterior. Es decir, que las debilidades y oportunidades de mejora documentadas a raíz de la valoración de desempeño, serían estudiadas para formular una estrategia de manejo (futuro inmediato) del capital de trabajo. Por otro lado, esta formulación involucraría consulta a personas expertas para lograr una estrategia aplicable a SSA y al entorno en donde ésta se desenvuelve. Es decir, se intentaría adecuar los lineamientos que la teoría financiera sugiere, al escenario específico de SSA. Finalmente, esta consulta a personas expertas se desarrollaría con profesores de la UCR, consultores externos, y personal de SSA. Finalmente, a continuación, se hace una síntesis de las fuentes y las técnicas que serán utilizadas, según se describió en los párrafos anteriores.

**Fuentes.** Se utilizará dos tipos, según la naturaleza: primaria y secundaria.

Fuentes Primarias: serán aquellas fuentes que van a utilizarse para obtener información práctica y/o aplicada. Estas fuentes serán en esencia recurso humano interno o externo a Servicios S.A. (SSA) e incluirán lo siguiente: profesores de la Universidad de Costa Rica (UCR) (ej. profesor guía, profesor coordinador, profesores de cursos del programa, etc), profesionales consultores (ajenos a la UCR), personal de SSA (ej. socios propietarios, encargado de manejar la información financiera, contratistas y clientes), y funcionarios públicos (Ministerio de Industria y Comercio, Colegio de Ingenieros y Arquitectos, etc).

Fuentes Secundarias: serán aquellas fuentes que van a utilizarse para obtener información que dé soporte teórico y amplíe la información obtenida de las fuentes

primarias. Estas fuentes serían recursos documentales e incluirían las siguientes: libros de texto, material didáctico de cursos académicos, tesis y trabajos finales de graduación, información documentada de la empresa, revistas profesionales.

**Técnicas.** Por su parte, la información será extraída y procesada, según el tipo de fuente (primaria y secundaria), mediante cinco técnicas. Así, las técnicas de consulta académica, consulta profesional y entrevistas serán utilizadas para manejar las fuentes primarias. Mientras que las técnicas de investigación documental y análisis sintético, lo serán para procesar las fuentes secundarias.