

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS POSGRADO**



*Propuesta de un plan estratégico financiero para la empresa
Advance Learning Technology Center Ltda.*

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios 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

Jessica Ocampo Solís

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

San José, Costa Rica

2015

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mi familia. A mi madre Ligia Solís por educarme y guiarme siempre bajo los más buenos principios y costumbres, por enseñarme a ser una mujer altamente disciplinada y perseverante y a esforzarme siempre por dar lo mejor de mí. A mi padre Ronald Ocampo por mostrarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y del trabajo. A mis hermanos por su compañía y apoyo. Finalmente, una dedicatoria especial para mi amigo, novio, cómplice y socio Michael, gracias por sus grandes manifestaciones de amor, cariño y apoyo incondicional a lo largo de todo este proceso, infinitas gracias por reconocer el valor de mis sueños y aspiraciones por crecer como persona y como profesional.

.

Agradecimientos

Agradezco a todo el personal de la empresa Advance Learning Technology Center Ltda. por toda la colaboración y el tiempo brindado durante el desarrollo del proyecto final de graduación, por su total apertura para realizar este trabajo en la organización y por depositar su entera confianza en la elaboración de la propuesta, la cual espero que sea de gran utilidad en el momento de su implementación.

Un agradecimiento especial al tutor Sr. Gustavo Bado Zúñiga y al lector académico Sr. Jorge Padilla Zúñiga, por la guía, el apoyo y todos sus consejos, indispensables en el desarrollo del presente trabajo.

A Dios, a mi familia, gracias a sus bendiciones y consejos, a su apoyo incondicional en todo mi proceso de formación académica y profesional.

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.

M.B.A Gustavo Bado Zúñiga

Profesor Guía

M.B.A. Jorge Padilla Zúñiga

Lector

Alejandro Granera Vega

Lector Empresarial

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Jessica Ocampo Solís

Sustentante

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | IX |
| Problema | 1 |
| Justificación | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL | 3 |
| 1.1 Antecedentes | 3 |
| 1.2 Estructura organizacional | 4 |
| 1.3 Principales servicios | 6 |
| 1.4 Elementos del sector empresarial | 9 |
| 1.4.1 Ambiente competitivo | 9 |
| 1.4.2 Tecnología | 12 |
| 1.4.3 Aspectos legales | 12 |
| 1.4.4 Proveedores y proveedoras | 14 |
| 1.4.5 Clientes y clientas | 16 |
| | |
| CAPÍTULO II: PERSPECTIVAS TEÓRICAS | 20 |
| 2.1 Estrategia | 20 |
| 2.2 Planificación estratégica | 21 |
| 2.3 Procesos de la planificación estratégica financiera | 22 |
| 2.3.1 Planificación | 22 |
| 2.3.2 Control financiero | 25 |
| 2.3.2.1 Análisis y diagnóstico financieros | 25 |
| 2.3.2.2 Análisis integral de la rentabilidad | 26 |
| 2.3.2.3 Análisis de la solidez de la estructura financiera | 27 |
| 2.3.2.4 Análisis del Valor Económico Agregado (EVA) | 27 |
| 2.3.2.5 Cuadro de Mando Integral | 28 |
| | |
| CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 31 |
| 3.1 Perspectiva financiera | 31 |

| | |
|---|----|
| 3.1.1 Estados financieros..... | 31 |
| 3.1.1.1 Estado de resultados | 31 |
| 3.1.1.2 Balance general | 36 |
| 3.1.2 Análisis vertical..... | 39 |
| 3.1.3 Análisis horizontal | 41 |
| 3.1.4 Análisis integral de la rentabilidad..... | 43 |
| 3.1.5 Análisis del apalancamiento..... | 46 |
| 3.1.6 Análisis de solidez y equilibrio financiero..... | 49 |
| 3.1.7 Análisis de fuentes y del empleo de los recursos | 51 |
| 3.1.8 Análisis del Valor Económico Agregado (EVA)..... | 53 |
| 3.2 Perspectiva del cliente y de la clienta | 55 |
| 3.2.1 Características de la cartera..... | 55 |
| 3.2.2 Estacionalidad de la demanda | 56 |
| 3.2.3 Mezcla de ventas | 56 |
| 3.2.4 Descripción situacional | 57 |
| 3.3 Perspectiva del recurso humano | 58 |
| 3.3.1 Principales características | 58 |
| 3.3.2 Descripción situacional | 59 |
| 3.4 Resumen de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas..... | 60 |
| | |
| CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRÁTEGICO FINANCIERO | 63 |
| 4.1 Revisión y propuesta de la misión empresarial | 64 |
| 4.2 Propuesta de visión empresarial | 64 |
| 4.3 Propuesta de valores compartidos..... | 64 |
| 4.4. Ejes estratégicos..... | 65 |
| 4.5 Factores claves de éxito | 65 |
| 4.6 Objetivos estratégicos financieros | 65 |
| 4.7 Líneas de actuación..... | 65 |
| 4.8 Iniciativas y responsables | 67 |
| 4.9 Mapa estratégico | 77 |
| 4.10 Cuantificación de la propuesta..... | 79 |

| | |
|--|--------------------------------------|
| 4.11 Control financiero | 95 |
| 4.11.1 Indicadores financieros | 95 |
| 4.11.2 Herramienta de control de flujo de caja | 98 |
| | |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 100 |
| 5.1 Conclusiones | 100 |
| 5.2 Recomendaciones | 101 |
| BIBLIOGRAFÍA | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| ANEXOS | 105 |
| Anexo 1 Encuesta de clima y cultura organizacional | 105 |
| Anexo 2 Imágenes de flujo de caja automatizado | 106 |

Resumen ejecutivo

El presente trabajo final de graduación consta de tres apartados descriptivos y analíticos que son la base para la propuesta final del plan estratégico financiero para la empresa Advance Learning Technology Center Ltda.

El primer capítulo muestra los principales antecedentes de la organización; esta suerte de reseña brinda una idea general de su origen, actividad y sector al que pertenece, además, se describen los aspectos de su entorno económico: ambiente competitivo, tecnología, proveedores y clientes, relacionados con la situación actual y el modelo de gestión predominante de las MiPyME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) en Costa Rica.

En el segundo apartado se exponen las principales bases teóricas aplicables al desarrollo del proyecto, partiendo de la generalidad de la estrategia empresarial, pasando por la definición de la planificación estratégica en su conceptualización más amplia, hasta llegar a la delimitación de los procesos que conforman un planteamiento estratégico financiero para una MiPyME. Se conceptualizan los elementos de la dirección y la coordinación financieras, sus herramientas e insumos, así como también lo referente al control financiero.

Posteriormente, se describen los principales elementos de la actual estructura financiera de la organización y se exponen los rasgos fundamentales de las perspectivas de mercado y de capital humano, con el fin de determinar las posibles áreas de crecimiento y consolidación de ambos pilares que puedan incidir en la rentabilidad de la empresa, y que deberán ser contemplados en los supuestos de proyección del plan estratégico financiero.

La propuesta consta de la revisión y reestructuración de los elementos estratégicos, el planteamiento de los objetivos financieros a largo plazo y la delimitación de las iniciativas y la designación de los recursos y responsables de cada una de ellas. Finalmente, se realiza una cuantificación mediante la proyección de los estados financieros para el periodo 2015-2019, así como una evaluación de la posición y la solidez financieras esperadas a luz de los datos proyectados.

Executive Summary

This final graduation work consists of three descriptive and analytical sections that are the basis for the final draft of the financial strategic plan for the company Advance Technology Learning Center Ltda.

The first chapter shows the main background of the organization; this sort of review present a general idea of its origin, activity and sector it belongs as well as which also describes aspects of their economic environment: competitive environment, technology, suppliers and customers, related to the current situation and the prevailing management model of MSMEs (Micro, Small and Medium Enterprises), in Costa Rica.

In the second section theoretical basis applicable to project development are discussed, based on the generality of the business strategy, including the definition of strategic planning in its broadest conceptualization, up to the definition of the processes that make up a financial strategic approach for MSMEs. Elements of management and financial coordination, tools and supplies, as well as regards the financial control is conceptualized.

Then describes the main elements of the current financial structure of the organization and basic features of market prospects and human capital are exposed, in order to identify possible areas of growth and consolidation of the two pillars that may affect the profitability of the company, and they should be considered in cases of financial strategic plan projection.

The proposal consists of the review and restructuring of the strategic elements, the approach of the long term financial objectives, the delimitation of the initiatives and the designation of resources and responsible for each. Finally, a quantification is done by projecting the financial statements for the period 2015-2019, as well as an assessment of the expected financial position and light fastness of the projected data.

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Cuadro comparativo de competidores 2015..... | 11 |
| Tabla 2. Principales grupos de indicadores financieros..... | 30 |
| Tabla 3. Estado resultados periodos el 30 de septiembre de 2012, 2013 2014..... | 35 |
| Tabla 4. Anexo de capital de trabajo contable..... | 36 |
| Tabla 5. Anexo de capital de trabajo financiero..... | 36 |
| Tabla 6. Balance general periodos terminados el 30 de septiembre de 2012, 2013 y 2014...38 | |
| Tabla 7. Análisis detallado del rendimiento y apalancamiento..... | 48 |
| Tabla 8. Estado estructurado de fuentes y empleo de fondos..... | 52 |
| Tabla 9. EVA para los periodos terminados el 30 de septiembre de 2013 y 2014..... | 54 |
| Tabla 10. Propuesta plan estratégico financiero 2015-2019, líneas de actuación..... | 66 |
| Tabla 11. L.1.1 Incremento en las ventas..... | 67 |
| Tabla 12. L.1.2 Potencializar la estructura de costos fijos..... | 68 |
| Tabla 13. L.1.3 Reducir los costos unitarios del servicio..... | 70 |
| Tabla 14. L.2.1 Aumentar el flujo operativo de caja..... | 71 |
| Tabla 15. L.2.2. Disminuir el capital de trabajo financiero..... | 72 |
| Tabla 16. L.2.3 Aumentar el flujo de caja libre de la empresa..... | 73 |
| Tabla 17. L.3.1 Maximizar el margen de apalancamiento financiero..... | 74 |
| Tabla 18. L.3.2 Mantener equilibrio entre las fuentes y el uso de los recursos..... | 75 |
| Tabla 19. L.4.1 Maximizar el tiempo ocioso del equipo de cómputo..... | 76 |
| Tabla 20. Mezcla de ventas..... | 80 |
| Tabla 21. Variables y proyección de gastos administrativos..... | 82 |
| Tabla 22. Anexo de capital de trabajo proyectado..... | 84 |
| Tabla 23. Anexo de inversiones proyectadas..... | 86 |
| Tabla 24. Verificación de reglas de solidez financiera proyectada..... | 89 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Estructura organizacional..... | 5 |
| Figura 2. Carreras de certificación 2015..... | 8 |
| Figura 3. Principales modalidades de los servicios de capacitación..... | 9 |
| Figura 4. Jerarquía de elementos que influyen en la decisión de compra..... | 18 |

| | |
|---|----|
| Figura 5. Esquema de rentabilidad..... | 43 |
| Figura 6. Diagrama de la estructura financiera, periodo 2014..... | 50 |
| Figura 7. Mapa estratégico..... | 78 |
| Figura 8. Estructura financiera proyectada, periodo 2016 | 90 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Ventas anuales por sector año 2014..... | 17 |
| Gráfico 2. Estructura de costos año 2014 | 32 |
| Gráfico 3. Estructura de costos fijos 2014 | 36 |
| Gráfico 4. Análisis vertical estado de resultados | 39 |
| Gráfico 5. Análisis vertical balance general..... | 40 |
| Gráfico 6. Tendencia de ventas 2012-2014..... | 41 |
| Gráfico 7. Tendencia de gastos 2012-2014..... | 42 |
| Gráfico 8. Ley de Pareto..... | 55 |
| Gráfico 9. Ventas mensuales, periodo 2014..... | 56 |
| Gráfico 10. Satisfacción de clientes..... | 58 |
| Gráfico 11. Evaluación del clima y de la cultura organizacional..... | 59 |
| Gráfico 12. Proyección de ventas 2014-2019..... | 79 |
| Gráfico 13. Estructura de costos variables, proyección 2014-2019..... | 81 |
| Gráfico 14. Proyección de ventas versus cuentas por cobrar comerciales..... | 84 |
| Gráfico 15. Proyección de compras versus cuentas por pagar comerciales..... | 86 |
| Gráfico 16. Proyección flujo de inversión versus Flujo de Caja Libre..... | 87 |
| Gráfico 17. Proyección flujo de financiamiento versus Flujo Libre Socio..... | 88 |

INTRODUCCIÓN

Problema

Se define como problema la inexistencia de un plan estratégico financiero que le permita a la organización dirigir, coordinar y controlar las decisiones interfuncionales que faciliten la consecución de sus objetivos.

Justificación

Actualmente, los negocios se enfrentan a cambios trascendentales en el ámbito económico internacional, cambios que requieren de un fomento cada vez mayor de la pequeña y la mediana empresas en nuestro país, al tratarse de una de las principales fuentes de desarrollo económico, generación de empleo y mejora de la competitividad en el sector privado.

Regularmente, al hablar de planificación financiera, un importante sector la relaciona con un proceso vinculado de manera inminente con las grandes empresas; considerándose en ocasiones como una pérdida de recursos, debido a que las operaciones del negocio diarias consumen demasiado tiempo, dejándose llevar únicamente por la importancia de la operatividad.

Existen inclusive casos extremos de dueños y dueñas de negocios muy pequeños y con un incipiente conocimiento de la administración que consideran que no se puede llevar a cabo una planeación, debido a que su percepción del futuro es incierto, y que no se pueden ejecutar acciones hasta que exista una certeza en los factores externos e internos que afectan a un negocio. Por tal motivo, destacan de las MiPyME ciertas desventajas de carácter competitivo, entre ellas el limitado capital, la imposibilidad de adquirir recursos adicionales y la inexperiencia de las personas propietarias, entre otros.

Los argumentos anteriores no permiten la intervención de herramientas que les otorguen a las MiPyME el poder de crecer o por lo menos de sobrevivir en un ambiente cada vez más competitivo y dinámico. Es decir que la existencia de esquemas de organización deficientes de alguna forma ocasiona problemas para las organizaciones que deseen ser competitivas en el mercado. No es difícil entender por qué —debido a una débil planeación financiera, una inexistente gestión del capital humano y una casi nula exposición del pilar

mercadológico— las MiPyME se rezaga y frecuentemente se encuentran en posición de desventaja frente a las grandes empresas.

Advance Learning no se exime de las situaciones anteriormente descritas, más bien funge como representante de las pequeñas empresas de nuestro país y, por consiguiente, de la mayoría de las deficiencias generalizadas que estas presentan; la compañía no cuenta con un plan estratégico financiero que le permita determinar los lineamientos, las acciones y los indicadores económicos que se interrelacionen con el plan estratégico global de la compañía.

Se considera esencial que la empresa establezca un proceso de planificación financiera que se convierta en una herramienta de gran importancia en los procesos de toma de decisiones.

El objetivo final de esta planificación es generar un plan financiero en el que se detallan y describen las tácticas de la empresa, además de construir previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma, dicho planteamiento también incluye unos objetivos posibles y óptimos para ser evaluados posteriormente.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL SECTOR EMPRESARIAL

El presente capítulo muestra los principales antecedentes de Advance Learning Technology Center Ltda. La reseña brinda una idea general de su origen, actividad y sector al que pertenece.

Se presenta, además, una descripción de los aspectos del entorno económico de la empresa en estudio, a saber: ambiente competitivo, tecnología, proveedores y clientes, relacionados con la situación actual y el modelo de gestión predominante de las MiPyME en Costa Rica.

Antecedentes

Advance Learning es una empresa de capital costarricense que pertenece al sector de las MiPyME de nuestro país. Inició sus operaciones en el año 2007 como respuesta a una iniciativa de sus dos socios fundadores, los cuales se enfocaron en actividades de consultoría externa para proyectos en las distintas áreas de la tecnología de la información como seguridad informática, manejo de bases de datos e infraestructura de redes, sirviendo de proveedores para grandes instituciones gubernamentales y algunas otras del sector privado.

En el 2011, y tras el apoyo en varios proyectos importantes en el área de la educación (como es el ejemplo de Alianza por la Educación de la empresa Microsoft, en colaboración con el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica), el negocio de la empresa dio un giro comercial de relevancia al incorporar formalmente los servicios de capacitación y entrenamiento de alto nivel para el uso de las tecnologías en la cartera de soluciones para sus clientes activos.

Actualmente, la organización cuenta con una especialidad Learning Silver en la red de aliados comerciales de la empresa Microsoft Corporation (CPLS, Certified Partner for Learning Solutions), lo que compromete al socio comercial a impartir todas sus capacitaciones con los niveles internacionales exigidos por Microsoft a nivel mundial, tratando temáticas de servidores, desarrollo de aplicaciones, bases de datos, herramientas de oficina, integradores, sistemas de colaboración empresarial, sistemas móviles y muchos otros más que predominan en la oferta de dicha firma.

Movidos por las necesidades empresariales del mercado y con el fin de brindarles a los y las clientes un desarrollo integral la empresa imparte formaciones en otras tecnologías como Linux, Adobe, Lotus, Cisco, Java, PHP, Androide, IOS y metodologías como Scrum, Agile, Itil, Cobit, ISO 9001, además de ser un centro de certificación internacional Prometric y Pearson Vue.

Estructura organizacional

Con respecto a la estructura interna, cabe mencionar que los estatutos jurídicos y accionarios corresponden a los de una sociedad de responsabilidad limitada.

Enfrenta realidades típicas de las MiPyME en Costa Rica, como la dificultad para el financiamiento externo. Sus directores de área definen su crecimiento como pausado, ya que no se ha fortalecido con aportes de nuevos inversionistas.

Su estructura orgánica concentra el poder de decisión y demás labores de gestión primordialmente en sus fundadores, quienes conforman el Comité General. Su organización interna presenta una división en tres áreas: administrativo-financiera, de instrucción y comercial.

Figura 1. Advance Learning: estructura organizacional

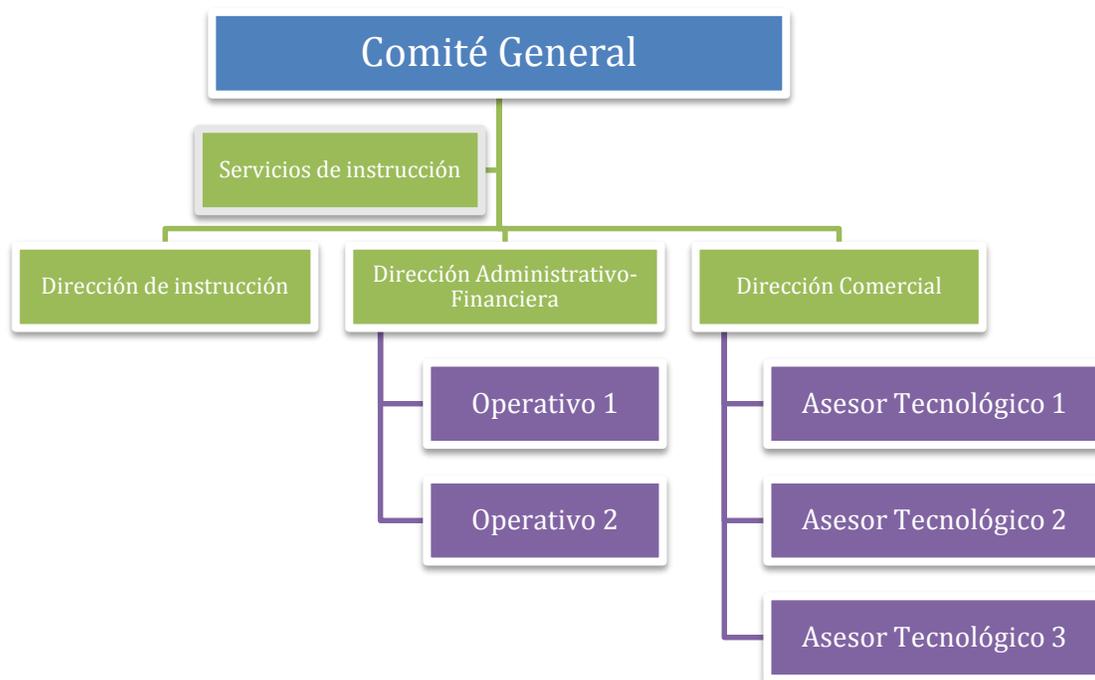


Figura 1. Elaboración propia a partir de Matamoras, M. (10 de octubre de 2014). Estructura Organizacional Advance Learning (J. Ocampo, Entrevistador).

Cuenta además con servicios externos en el área de instrucción, ya que la mayor parte de los facilitadores y las facilitadoras son personas consultoras activas en el área de informática que dedican una parte de su tiempo a la educación en las distintas ramas de la tecnología. Entre sus elementos estratégicos se encuentran su misión y sus valores:

Misión

Brindar a nuestros clientes las mejores opciones de formación en el área de las tecnologías de información, servicios que sean respaldados por la calidad y la innovación constante en los procesos de educación y aprendizaje. Matamoras, M. (10 de octubre de 2014). Estructura Organizacional Advance Learning (J. Ocampo, Entrevistador).

Valores

- Calidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad

Principales servicios

La empresa se caracteriza por ofrecer un proceso de personalización de los servicios tradicionales de capacitación en informática. De esta manera, y partiendo de la base de los cursos oficiales Microsoft, ha incorporado elementos de valor agregado para el cliente que le han permitido explorar una variedad en su oferta, de acuerdo con la modalidad en la que se imparte la formación:

- **Curso Oficial Microsoft (MOC):** Su principal característica es el apego estricto al uso de la guía académica y los laboratorios virtuales estipulados por la casa certificadora para el desarrollo de las lecciones. El curso se imparte en las instalaciones de Advance Learning con un mínimo de seis estudiantes.
- ***Personal Learning* (entrenamiento personal):** El curso oficial o taller se imparte en una cantidad menor de horas, con un máximo de dos estudiantes y en las instalaciones del cliente, bajo un horario y calendario de estricta conveniencia para los y las estudiantes.
- **Talleres tecnológicos:** La persona consultora incorpora a la temática y a la guía académica oficial prácticas y ejecución de laboratorios en línea, con casos y solución de posibles problemas en el ambiente laboral.
- **Capacitaciones personalizadas:** El cliente en colaboración con la persona instructora certificada determina los contenidos temáticos a desarrollar en su capacitación. Bajo esta modalidad el curso se puede impartir con un mínimo de seis estudiantes, tanto en el sitio del socio comercial, como en las instalaciones de la empresa.

- **Bootcamp. Preparación para certificación internacional:** La empresa facilita el uso de simuladores programados de pruebas y la asesoría de una persona consultora especializada para quienes se encuentren de frente a un proceso de certificación internacional Microsoft.

A continuación se ilustran por área de certificación y especialidad los principales cursos oficiales de la casa Microsoft.

Figura 3. Principales modalidades de los servicios de capacitación



Figura 3. Elaboración propia a partir de Matamoros, M. (11 de septiembre de 2014). Servicios Advance Learning (J. Ocampo, Entrevistador).

Elementos del sector empresarial

Ambiente competitivo.

La determinación de la competencia parecería un trabajo simple para una organización que se encuentra en desarrollo; sin embargo, esta delimitación requiere de un mayor análisis.

El ambiente competitivo comprende a las organizaciones específicas con las cuales interactúa la organización. Es, además, uno de los elementos externos que afecta una compañía y que, como tal, es substancial en el ámbito de las MiPyME.

Es importante el estudio de su comportamiento y la forma en la que el mismo influye en las decisiones futuras. Estas decisiones pueden modificar los precios de venta, los enfoques de mercado, los tipos de clientes, la calidad de los servicios e inclusive el tipo de personas proveedoras.

Para Advance Learning, como centro autorizado Microsoft en educación, la competencia representa una gran ventaja, debido a que no es muy variada ni amplia.

La empresa ofrece un tipo de servicio diferenciado por las modalidades diversas en las que se imparten los cursos autorizados, los cuales mantienen una estructura y un contenido idénticos en todos los países, además de la calidad del proceso y del servicio para sus clientes.

La organización además cuenta con asesores de venta con una alta trayectoria y con una experiencia en el área técnica importante, lo que les permite dar soluciones inmediatas y adaptadas al cliente, haciendo del proceso de venta una experiencia fluida y totalmente transparente.

Con respecto a la competencia directa, actualmente solo se encuentran tres centros autorizados en el país adicionalmente a la empresa en estudio, a saber: New Horizons de Costa Rica, Grupo Asesor y CTE Global, todos bajo la especialidad de *Silver Learning*.

A continuación se detallan las principales características de cada uno de los competidores mencionados.

Tabla 1. Cuadro comparativo de competidores 2015

| |  Grupo Asesor |  CTE Global |  New Horizons |  Advance Learning |
|--------------------------|---|---|---|---|
| Año fundación | 2000 | 2002 | 1997 | 2007 |
| Ubicación geográfica | Curridabat, San José, Costa Rica, | San Pedro, San José, Costa Rica | Sábana Sur, San José, Costa Rica | San José, Costa Rica, Goicoechea |
| Capital | Nacional | Nacional | Nacional-Franquicia | Nacional |
| Tipos de servicios | Capacitación Consultoría | Capacitación Consultoría | Capacitación | Capacitación |
| Competencia en red | Silver Learning | Silver Learning | Silver Learning | Silver Learning |
| Sectores de atención | Público y Privado | Público y Privado | Público y Privado | Público y Privado |
| Tamaño | Mediana Empresa | Pequeña Empresa | Mediana Empresa | Pequeña Empresa |
| Nivel precio vs promedio | Superior | Inferior | Superior | Igual |
| Percepción nivel calidad | Bajo | Bajo | Alto | Alto |
| Diferenciador | Nivel técnico | Precio | Marca | Calidad, orientación de servicio al cliente |

Nota: Elaboración propia apartir de la información de las páginas oficiales de CTE Global S.A.: <http://www.ctecr.com> y de New Horizons Costa Rica: <http://www.newhorizons.com/localweb/default.aspx?groupid=465>. Las imágenes son utilizadas con fines didácticos.

Tecnología.

Como empresa activa en el área del desarrollo de herramientas y de la tecnología posee suficiente infraestructura y software para operar de la manera más sistematizada posible. Como parte de los beneficios que se posee como socio de Microsoft, Advance Learning cuenta con acceso a licenciamiento empresarial autorizado para sus operaciones internas y licenciamiento con fines educativos para los procesos de capacitación a terceros.

Adicionalmente, cuenta con un sistema contable que incluye distintos módulos para el control interno, dicho sistema es de código abierto y ha sido totalmente adaptado para que se ajuste a los requerimientos propios de la empresa.

Carece de central telefónica física, y más bien se utiliza un recurso hospedado en la nube, mediante el cual se cuenta con las facilidades homólogas a un aparato sin necesidad de asumir costos de infraestructura, ya que todos los beneficios son obtenidos desde la ejecución de un software para telefonía IP. Todo lo anterior contribuye al modelo del teletrabajo bajo el cual laboran algunas de las personas colaboradoras de la empresa.

Actualmente la empresa integra a su estructura de comunicación herramientas de colaboración y de mensajería instantánea que le permiten al equipo de trabajo tener un ágil y rápido proceso de intercambio de información.

Aspectos legales.

Toda firma, ya sea que opere como persona física o jurídica, debe cumplir con las obligaciones y los trámites administrativos para la correcta operación de sus actividades. En el caso de Advance Learning Technology Center Ltda., se cumple con los compromisos de rigor legal actuales como empresa radicada en Costa Rica, a saber obligaciones tributarias, de salud y operación y todas aquellas relacionadas con los derechos laborales y obligaciones patronales.

Cabe destacar que al encontrarse en una red de socios de una firma internacional, como es la casa Microsoft, la rigen una serie de normativas a considerar en la elaboración de sus estrategias comerciales y financieras.

Con respecto al alcance de su contrato de socio, el documento *Contrato de la Red de Partners de Microsoft* (Microsoft Corporation, 2014), emitido para la formalización de dicha relación, indica que para poder formar parte de la red la empresa debe vender más del 75%

de sus soluciones y servicios a terceros y no afiliados. La participación de la compañía es voluntaria. Y nada de lo previsto en el contrato le impide a Advance Learning trabajar con tecnologías que no sean de Microsoft.

Uno de los elementos de mayor cuidado para la empresa es el uso del licenciamiento en cada una de sus formaciones académicas; las características propias de los beneficios que tiene el socio influirán en el correcto aprovisionamiento de las inversiones relacionadas a este rubro.

La compañía adquirirá las licencias de productos suficientes para su operación a través del sitio de red de socios o de los programas de licencias válidos para poder utilizar el producto de Microsoft bajo los términos de licencia específicos asociados a cada uno, incluyendo un número de licencias suficiente para cubrir:

- La cantidad de productos de Microsoft que utilice la compañía;
- y el número máximo de usuarios y dispositivos que pueden tener acceso al producto de Microsoft o utilizarlo en virtud de los contratos de la compañía con Microsoft o con una persona revendedora.

Además Microsoft puede llevar a cabo las acciones necesarias para garantizar que la compañía cumpla con el contrato. Con relación al uso del licenciamiento puede realizar auditorías y puede ponerse en contacto con la compañía y tomar las medidas necesarias para garantizar que la empresa no utilice más productos de los autorizados.

Dentro de las obligaciones de Advance para con la casa de software se destacan, bajo pena de multa, informar si sabe o sospecha que un cliente no cuenta con suficientes licencias de Microsoft y si sabe o sospecha que un cliente infringe un contrato de licenciamiento. Las licencias de productos que la compañía reciba en virtud de su contrato como socio serán válidas únicamente durante el periodo de vigencia del mismo.

Finalmente, con respecto a la vigencia del contrato de pertenencia a la red de socios el documento señala que permanecerá en vigor durante un año a partir de la fecha de entrada, una vez cancelada la membresía, y a no ser que se resuelva anticipadamente o se sustituya por una versión más reciente del documento. Si durante el periodo de vigencia la compañía pasa a una oportunidad de pertenencia diferente, la fecha de entrada en vigor cambiará y pasará a ser la fecha en la que Microsoft acepte dicha actualización.

El contrato no se renovará de forma automática. Asimismo, Microsoft podrá optar por no renovar a la compañía en el programa de socios. Una compañía no podrá volver a inscribirse en el programa si anteriormente fue cesada con causa. Cualquiera de las partes podrá cesar el contrato, aun sin necesidad de alegar causa, mediante notificación con preaviso de treinta días naturales. Ninguna de las partes será responsable frente a la otra de ningún coste o daño que se produzca como resultado directo de esta resolución.

Proveedores y proveedoras.

Frente a una economía globalizada y un mercado altamente competitivo todas las áreas funcionales de una firma deben tener una gestión eficiente y eficaz. Sin embargo, la logística empresarial desempeña un papel importante dentro del ciclo operativo, al ser responsable del aprovisionamiento adecuado y oportuno de los bienes y, en este caso particular, de los servicios, así como de desarrollar una adecuada relación con sus proveedores y proveedoras.

La empresa en estudio considera a sus proveedoras y proveedores como aliados estratégicos para el desarrollo de sus negocios y el logro de sus objetivos, lo cual implica establecer unas relaciones transparentes basadas en la confianza y el largo plazo, de tal forma que ambas partes se conviertan en socios de las ganancias.

Desde sus inicios, y bajo la premisa de ofrecerles a sus clientes la mejor calidad en sus entrenamientos y formaciones, la selección y evaluación de sus proveedores y proveedoras se basa esencialmente en:

1. Calidad de los servicios profesionales brindados, incluidas las competencias y certificaciones internacionales que los acrediten oportunamente como profesionales altamente capacitados en su área.
2. Puntualidad y tiempos de entrega de los compromisos
3. Precios
4. Relaciones de confianza

Así, su estrategia ha sido la de mantener el número mínimo y necesario de personas proveedoras, afianzando sus relaciones mediante el cumplimiento de compromisos adquiridos y créditos establecidos para obtener precios y plazos razonables, lograr la entrega

oportuna e íntegra del servicio y disminuir los gastos administrativos y cualquier afectación directa a la imagen de la compañía por los incumplimientos de terceras partes.

Cabe señalar que al menos un 90% de los proveedores y las proveedoras de Advance Learning corresponde a personas físicas, facilitadoras certificadas que laboran de manera independiente y brindan sus servicios como capacitadoras en tiempos compartidos con sus labores como consultoras.

Dentro de los requisitos particulares para brindar servicios como proveedor o proveedora de la empresa la persona facilitadora debe cumplir con la acreditación de MCP (Microsoft Certified Professional), lo que representa contar con una certificación de competencias ofrecida por Microsoft que acredita las destrezas de profesionales y del personal técnico en la aplicación de las tecnologías de este fabricante en soluciones de negocios de las siguientes áreas: desarrollo de aplicaciones, administración de bases de datos y administración de infraestructura de red.

Las certificaciones profesionales de mayor orden para la empresa son las expuestas a continuación (Microsoft Corporation, 2015):

- Microsoft Certified Systems Administrator (MCSA)
- Microsoft Certified Application Developer (MCAD)
- Microsoft Certified Database Administrator (MCDBA)
- Microsoft Certified Systems Engineer (MCSE)
- Microsoft Certified Solution Developer (MCSD)
- Microsoft Certified IT Professional (MCITP)
- Microsoft Certified Solutions Associate (MCSA)

Finalmente, es relevante para la compañía no solo contar con profesionales con certificaciones técnicas, sino también con los atestados pedagógicos necesarios para transmitir de manera efectiva su conocimiento; es por esta razón que un segundo requisito para los proveedores y las proveedoras de Advance Learning es poseer la credencial como MCT (Microsoft Certified Trainer), lo que le da una autorización expresa y reconocida internacionalmente para ser capacitador o capacitadora en el uso de las tecnología de la casa certificadora.

Es importante recalcar que el cumplimiento de los dos requisitos antes expuestos por parte de las personas consultoras es un pilar fundamental para la permanencia de la compañía dentro de la red de socios a la cual pertenece, el desacato de alguno de ellos puede representar una sanción económica importante y el veto permanente de la empresa dentro de la red de socios.

Cientes y clientas.

Como parte de su compromiso con la calidad y el buen servicio, la empresa considera a la clientela como la protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. Los clientes y las clientas son, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

El mercado de la organización está esencialmente compuesto por empresas privadas, instituciones de Gobierno y personas físicas que desean invertir en formación y educación, y que adquieren las capacitaciones de acuerdo con la oferta de cursos en las programaciones abiertas al público.

En el caso específico de la empresa privada, esta adquiere servicios en herramientas de ofimática tanto para su personal técnico y del departamento de tecnologías de información como para el administrativo.

Aproximadamente el 30% del total de la cartera de la empresa en estudio conforma el 80% del monto total vendido, excediendo en aproximadamente un 10% la Ley de Pareto.

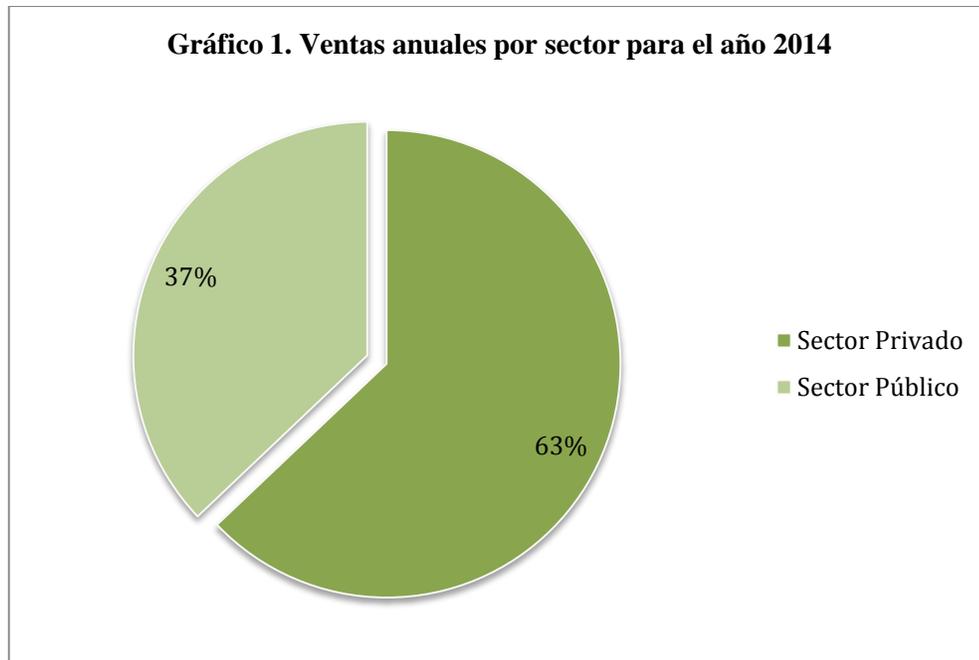


Gráfico 1. Advance Learning Technology Center Ltda, Informe financiero (2014 a).

Según sus directores, la mayor frecuencia de compra mostrada por sus clientes es trimestral, esto debido principalmente a que el proceso de compra es extenso en los entes privados y ampliamente burocrático en los organismos del sector público.

De acuerdo con los resultados de las evaluaciones de calidad de sus capacitaciones, durante el año 2014 los clientes y las clientas de la empresa mostraron un consenso sobre los activadores que influyen en la decisión de compra de los servicios de Advance Learning, frente a los ofrecidos por la competencia.

Figura 4. Jerarquía de elementos que influyen en la decisión de compra



Figura 4. Elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda., Informe encuesta de finalización de servicios (2014 b)

Sobre la distribución geográfica de la cartera por número de clientes y clientas se encuentra una concentración en la zona central del país.

Cabe destacar que la empresa brinda servicios en el sitio del cliente o de la clienta; no obstante, la demanda de las empresas ubicadas sobre la periferia del país aún no ha sido ampliamente explorada, y aunque alguna clientela del exterior, específicamente de la región, ha solicitado de manera esporádica distintas propuestas de servicios, dichos contratos no se han finiquitado al momento de estudio, por lo que se puede indicar que la actividad comercial de Advance Learning se limita al sector nacional.

En general, las MiPyME en nuestro país muestran un bajo nivel de internacionalización (solo un 4.8% tiene clientela en el extranjero).

Cabe señalar que, aunque físicamente muchos de los servicios de capacitación brindados son locales, se suscita un proceso de internacionalización del conocimiento, ya que sus centros de servicios tecnológicos radican en nuestro territorio, a pesar de que algunos de los socios comerciales tienen sus casas matrices fuera de Costa Rica, por lo que sus profesionales deben reproducir los conocimientos adquiridos a los colaboradores y las colaboradoras en el exterior.

Finalmente, se añade que aproximadamente el 20% de los clientes de Advance Learning proviene de la empresa privada, y se ubica en las diferentes zonas francas, que constituyen sedes de importantes empresas transnacionales.

CAPÍTULO II: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

En el presente capítulo se muestran las principales bases teóricas aplicables al desarrollo del proyecto, partiendo de la generalidad de la estrategia empresarial, pasando por la definición de la planificación estratégica en su conceptualización más amplia, hasta llegar a la delimitación de los procesos que conforman un planteamiento estratégico financiero para una MiPyME. Se conceptualizan los elementos de la dirección y la coordinación financieras, sus herramientas e insumos, así como también lo referente al control financiero.

En resumen, se puede decir que este apartado destaca los procesos que la persona encargada de la planificación y la estrategia financieras de la organización deberá abarcar, basada en las buenas prácticas: compatibilizar el crecimiento planificado, medido en términos de inversión económica, con la financiación necesaria, y ajustar el objetivo de crecimiento con la financiación posible; además de definir el nivel de riesgo financiero máximo asumible por la empresa, en términos de capacidad de endeudamiento y capacidad de pago de la deuda, siempre evaluando todas las posibilidades y la conveniencia de apalancamiento financiero.

Asimismo, deberá definir indicadores económicos y financieros para medir y evaluar la estrategia; y aunado a ello deberá proponer un cuadro de mando para el seguimiento de la misma.

Estrategia

En la actualidad todas las organizaciones han sido expuestas a una serie de cambios debido a factores que han repercutido a nivel mundial: aspectos políticos, ambientales, sociales y económicos. Dichas variaciones se pueden abonar al mencionado término de la globalización, entendido como la dinámica en la que las empresas deben prepararse para desarrollar estrategias que les permitan competir de la mejor manera y cumplir con las expectativas del mercado y de sus clientes.

Diversos autores indicaron que la estrategia debe buscar respuesta a los factores tanto internos como externos, ya que estos repercuten en el giro del negocio, y debe desarrollar una metodología adecuada para determinar la situación actual en el mercado.

También deben ser definidos claramente los objetivos y las metas, ya que con base en ellos es que las compañías deben trabajar.

El último elemento en común es el modo en el que la empresa desarrolla actividades para cumplir con sus propósitos.

Planificación estratégica

La planificación se trata de la primera actividad del ciclo administrativo. Consiste en un proceso sistemático de tomar decisiones relacionadas con las metas y los objetivos perseguidos por una organización, y las actividades a realizar para el logro de los mismos.

Autores como Taylor y Fayol, pioneros en los textos científicos y padres de la administración moderna, introdujeron la actividad de planificar como uno de los instrumentos del proceso administrativo.

Diferentes enfoques y aportes se fueron añadiendo al concepto, como por ejemplo el control financiero y la planificación a largo plazo, moldeando así lo que conocemos hoy como *planificación estratégica*.

Numerosos autores han otorgado su aporte a la construcción conceptual del término. Mintzberg, por ejemplo, le otorgó un sentido formal y analítico que contempla un conjunto de procedimientos que deben seguir un orden determinado. Afirmó que el *planeamiento estratégico* es «un patrón o modelo de decisiones, que determina y revela los objetivos, propósitos, o metas y que dicho patrón produce a su vez las principales políticas y planes para lograr tales metas» (Mintzberg, 1993, p.236).

Ha enumerado, además, una serie de elementos que podrían llevar al fracaso o al peligro sin una adecuada planificación estratégica, entre los cuales se encuentran la suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador o una planificadora, el no fomento de un clima en la organización que favorezca la planificación y la excesiva formalidad en el sistema que limita la flexibilidad, la fluidez y la simplicidad.

Definió el concepto como una combinación apropiada de recursos, capacidades y operatividades internas de la empresa, con los elementos de su entorno resumidos en oportunidades, amenazas y limitaciones del mercado. Este análisis permite potenciar sus

puntos fuertes y emplearlos contra los competidores, para atacarlos en sus puntos más débiles y en el momento preciso.

El modelo básico para la elaboración de una adecuada planificación estratégica se puede fragmentar en tres etapas, cada una con sus respectivas actividades. Se identifica el posicionamiento actual de la empresa, el posicionamiento descriptivo y el normativo. Cada uno de ellos responde, en el mismo orden, a tres interrogantes claves en este proceso: ¿Dónde estamos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿hacia dónde deberíamos ir?

Procesos de la planificación estratégica financiera

Planificación.

Una vez establecida la estrategia empresarial, cuya versión financiera se suele concretar en los términos de crecimiento rentable, y en consonancia con la misma, el área financiera de la organización debe delimitar sus propios objetivos funcionales, que, a fin de cuentas, son los que miden y evalúan en términos económicos y cuantifican en valores monetarios los resultados de la estrategia general. De acuerdo con Gitman (2003), los planes financieros a largo plazo (estratégicos) sirven como guion de la preparación de los planes financieros a corto plazo.

Como consecuencia de la estrategia definida para el negocio, el estratega financiero recibe, por así decirlo, un encargo básico: una demanda de inversión que haga posible el crecimiento planificado. A él le corresponde dar respuesta a esta demanda buscando la financiación necesaria y definiendo la mejor combinación posible de los recursos, tratando de conciliar objetivos contrapuestos, como la rentabilidad, la liquidez y el riesgo.

Según Ross, Westerfield y Bradford (2013), en su obra *Fundamentos de las finanzas corporativas*, el proceso de planeación financiera requiere que el o la analista a cargo especifique algunos supuestos sobre el futuro, claro está siempre sobre las bases de un estudio del ambiente macroeconómico, las tendencias y, por supuesto, considerando las fortalezas y las debilidades que ha presentado la empresa sujeta del plan en los periodos precedentes.

Para los autores cualquier modelo para estructurar un plan financiero de largo plazo deberá contar con los siguientes elementos:

Pronóstico de ventas: Casi todos los planes financieros requieren un pronóstico de

ventas proporcionado por una fuente externa (...) Por supuesto, los pronósticos de ventas perfectos no son posibles porque las ventas dependen del estado incierto de la economía en el futuro. Como ya se mencionó, con frecuencia se estará interesado en la evaluación de escenarios alternos, de manera que no es por fuerza crucial que el pronóstico de ventas sea exacto. En tales casos, la meta es examinar la interacción entre las necesidades de inversión y financiamiento en diferentes niveles posibles de ventas, no determinar con precisión lo que se espera que suceda (Ross, Westerfield, y Bradford, 2013, p.267).

Los autores añadieron también que, como un producto en sí de la planificación, se deberá contemplar la estructura de los estados financieros proforma como la herramienta para resumir los diferentes acontecimientos proyectados para el futuro. Indicaron que, como mínimo, un modelo de planeación financiera generará estos estados a partir de proyecciones de partidas claves, como las ventas.

Diversos autores señalaron el método de porcentaje de ventas como base para proyectar los ingresos y los gastos de la organización, siempre y cuando estos últimos sean variables. Sobre este método Gitman (2003) indicó que es un método sencillo para desarrollar un estado de resultados, añadió que el método pronostica las ventas y después expresa los diversos rubros del estado de resultados como porcentaje de estas ventas proyectadas. Es probable que los porcentajes utilizados sean porcentajes de ventas para los rubros del año anterior.

Es importante considerar que la estructura de costos fijos se mantiene siempre a niveles de ventas determinados, por lo que el o la analista deberá realizar una combinación apropiada entre los métodos a utilizar para la proyección de cada rubro que compone el estado de resultados. Así por ejemplo, según Arrea (2014), se podrá analizar la tendencia de los gastos a través del tiempo y determinar si es apropiada la proyección por métodos estadísticos, como es el caso de la regresión lineal.

Prosiguiendo con los elementos, se deben considerar tanto los requerimientos de activos como los financieros, al respecto Ross, Westerfield y Bradford mencionaron lo siguiente:

Requerimientos de activos El plan describirá los gastos de capital proyectados. Como

mínimo, el balance proyectado contendrá los cambios en los activos fijos proyectados y en el capital de trabajo neto. En realidad, estos cambios son el presupuesto de capital total de la empresa (2013).

Y refiriéndose a los requerimientos financieros expresaron que «el plan incluirá una sección sobre los arreglos de financiamiento necesarios. Esta parte del plan debe abordar la política de dividendos y la política de deuda» (2013).

Finalizando el tema de los insumos, se indica que todo planteamiento financiero deberá establecer de manera explícita el entorno económico en el que la empresa espera encontrarse durante la vida del plan. Entre los supuestos económicos más importantes que deberán considerarse están el nivel de las tasas de interés y la tasa de impuestos de la empresa.

Además, según Arrea (2014), el o la analista deberá considerar más elementos en sus supuestos: las tasas de inflación; el crecimiento de la economía, representado en las tasas de crecimiento o disminución del Producto Interno Bruto (PIB); los precios de bienes y servicios y sus tendencias a nivel internacional, que pudieran tener una implicación en las estructuras de costos a proyectar o en la misma demanda de la empresa sujeta de la planificación.

Cada variable utilizada para proyectar deberá ser resultado de un estudio consiente del entorno y sus posibles movimientos, en conjunto el análisis de los datos históricos, indica en su cátedra de Estrategia Financiera, impartida en el Centro de Estudios de Posgrado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica.

Para terminar la presente construcción teórica sobre el proceso de planificación cabe señalar lo advertido por Ross, Westerfield y Bradford (2013):

Se debe añadir que la planeación financiera es un proceso iterativo. Los planes se crean, reexaminan y modifican una y otra vez. El plan final será un resultado negociado entre las partes involucradas en el proceso. En efecto, la planeación financiera a largo plazo en la mayoría de las corporaciones se basa en lo que se podría llamar el método de Procrustes. El nivel superior de la administración tiene en mente un objetivo y al personal de planeación le corresponde revisar y, por último, entregar un plan factible que cumpla con esa meta.

De esta manera, el plan final contendrá implícitamente diferentes metas en distintas

áreas y también muchas restricciones. Por esta razón, un plan semejante no por fuerza debe ser una evaluación desapasionada de lo que se cree que deparará el futuro; en vez de ello, podría ser un medio de reconciliar las actividades planeadas de diferentes grupos y una forma de establecer metas comunes para el futuro (2013).

Control financiero.

El plan financiero de una organización está destinado al fracaso si no se ponen en marcha una serie de mecanismos de control interno sobre él. Estos mecanismos de control deben enfocarse en la consecución de objetivos que tienen que ver, entre otras cuestiones, con el diagnóstico de la salud económica de la empresa y la detección de problemas, alteraciones o desviaciones financieras, en consonancia con lo planificado.

El principal objetivo al que debe dirigirse toda actividad del proceso de control financiero es tener la posibilidad, en cualquier momento, de mostrar la situación o el estado de una empresa a nivel de finanzas, con detalle, objetividad y exhaustividad.

Uno de los principales elementos de control estratégico es el análisis de los estados financieros de la compañía. A partir de esta actividad la organización logrará establecer medidas de ahorro en diferentes sectores, conceptos o departamentos de la empresa, reducir inversiones de un sector para potenciar o redimensionar otros e implementar acciones correctivas precisas, además de ser un medio que permite una posición proactiva frente a las alarmas de situaciones negativas

Análisis y diagnóstico financieros.

El análisis financiero, para que resulte adecuado y eficaz para los fines de la empresa, debe proporcionar un diagnóstico sobre la posición del negocio. El enfoque integral logra descubrir y comprender el estado real y exacto de su posición financiera, lo que sirve de plataforma para desarrollar la planeación y el control que conducen a excelentes resultados.

El presente proyecto considera desde el estudio más esencial, como es el caso de los análisis vertical y horizontal y la determinación de los principales grupos de razones financieras, hasta un análisis integral de rentabilidad, determinación de la estructura financiera y medición de la solidez y el equilibrio financiero, la determinación de fuentes y

usos de los recursos de la empresa y el cálculo del Valor Económico Agregado (EVA, del inglés Economic Value Added) .

Sobre las razones financieras, Salas (2012) recomendó dividir su cálculo y posterior estudio en tres grandes áreas: índices de estabilidad, índices de gestión e índices de estabilidad. Sobre los primeros el autor señaló que

Son aquellos que miden elementos que afectan la estabilidad de la empresa en la actualidad y hacia el futuro, tales como el nivel de endeudamiento, la cobertura y respaldo de las deudas de corto plazo con los activos circulantes, el nivel de pasivos en moneda extranjera y el impacto de la carga de gastos financieros (2012, p. 48).

Y refiriéndose a los de gestión indicó que «se agrupan los índices que miden el desempeño y la gestión operativa de la empresa en el manejo de las inversiones» (2012, p. 48).

Entre los principales índices de rentabilidad se consideran los márgenes de utilidad bruta y de operación y el margen neto. Sobre estos últimos se indica que pueden mostrar el grado de éxito alcanzado por los administradores y las administradoras del negocio a través de los rendimientos derivados sobre los ingresos y el capital propio.

Análisis integral de la rentabilidad.

El análisis integral constituye un proceso sistemático que va identificando las relaciones existentes entre las variables financieras. Así, el modelo parte de la descomposición del rendimiento sobre el patrimonio en sus diferentes generadores, comenzando por el rendimiento sobre la inversión y el índice de apalancamiento, los cuales a su vez se segregan en distintos márgenes rentables y rotaciones de los diferentes activos del balance general, que van dando lugar a las principales causas de la situación financiera de la organización.

Dicho elemento forma parte del análisis avanzado de los estados financieros y utiliza como herramienta de presentación el esquema integral de rentabilidad, el cual es un abanico de causas y efectos:

Con estas bases se puede construir un esquema de análisis integral que permita mostrar, de manera ordenada y sistemática, el origen y toda la serie de efectos

progresivos que se combinan para generar los resultados finales sobre la rentabilidad de toda empresa (Salas, 2012, p. 126).

Análisis de la solidez de la estructura financiera.

El análisis de la solidez de la estructura financiera de una empresa consiste en confrontar los grados de liquidez de los activos y los niveles de exigibilidad de las fuentes de financiamiento. La solidez nace de un principio esencial de las finanzas que indica que toda inversión debe financiarse con una fuente cuyo vencimiento sea acorde con el periodo de recuperación del activo, esto se aplica a todo el balance de la empresa para medir el equilibrio completo entre activos y fuentes de pasivo y patrimonio. Al respecto, en la obra *Análisis y diagnóstico financiero*, Salas mencionó que «por lo tanto, existirá solidez financiera cuando la capacidad de generar liquidez, por parte de las inversiones en activos, se encuentra en correspondencia y equilibrio con los niveles de exigibilidad de sus fuentes de financiamiento» (2012, p. 182).

El estudio de la solidez y el equilibrio financiero se apoyan en dos herramientas para la exposición de los resultados, el diagrama de estructura financiera y el estado de fuentes y usos de los recursos. El primero muestra gráficamente la composición relativa del balance general en sus dos grandes áreas de activos y fuentes de financiamiento, pasivo y patrimonio; los activos ordenados por su nivel de liquidez de menor a mayor y las fuentes por su nivel de exigibilidad de menor a mayor, siendo el capital propio el primero en aparecer, al contar solamente con un nivel de exigibilidad técnica.

A manera de conclusión, el autor indicó que el análisis de la solidez también puede constituirse en una herramienta de planificación financiera para periodos proyectados y su comparación con el diagrama de solidez actual, esto con el fin de observar si las cifras futuras producirán un fortalecimiento o debilitamiento del equilibrio y eventualmente tomar las medidas correctivas que convengan.

Análisis del Valor Económico Agregado (EVA).

Para finalizar con los estudios que integrarán el diagnóstico financiero añado el cálculo y el análisis del EVA.

Todas las empresas tratan de lograr varios objetivos, entre los cuales cabe destacar estos: elevar el valor de la empresa; trabajar con el mínimo de riesgo, o al menos con un nivel de riesgo razonable, a fin de garantizar la supervivencia y la expansión equilibrada y sana de la empresa; generar una rentabilidad real que supere el costo de todas las fuentes de financiamiento, incluyendo el costo de oportunidad del capital propio; y producir utilidades y flujos de efectivo netos que constituyan una creación real de riqueza en la empresa

Desde esta perspectiva el EVA, según Salas (2014), es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, tomando en cuenta el nivel de riesgo con el que opera, lo cual incide en su valor de mercado y su rendimiento real.

El EVA es el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos ordinarios de operación la totalidad de los gastos necesarios para su generación, incluyendo el costo de oportunidad del capital y los impuestos. El EVA es lo que queda una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad esperada por parte de los accionistas (p.78)

A nivel del proceso de planificación estratégica, el cálculo del Valor Económico Agregado brindará su aporte en la medida en la que su cálculo y proyección considere todos los costos inherentes al negocio, incluyendo el costo de los fondos propios, valide el riesgo con el que opera la empresa y sea confiable cuando se comparan los datos de varias empresas.

Cuadro de Mando Integral.

Cabe destacar que el análisis de las razones financieras y otros ratios no es por si solo un punto de control si convertimos cada uno de ellos en un indicador de efectividad, o lo que comúnmente se conoce como un Indicador Clave de Rendimiento (KPI, del inglés Key Performance Indicator). Cada empresa utiliza sus propios indicadores según sus características y naturaleza; y el análisis permitirá saber si su tendencia es positiva o negativa, o bien pasiva o neutra, y actuar en consecuencia.

Según Kaplan y Norton (2000), los sistemas de control deben ser capaces de estar monitoreando los factores críticos de éxito para la implementación de nuevas estrategias o la permanencia en aquellas que sí aportan al rendimiento general de la organización. El instrumento del Cuadro de Mando Integral, creado por estos autores, ha sido considerado de

gran ayuda para las empresas. «El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo. Al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva» (Dávila, 1999, p.57).

Esta aplicación ayuda a las organizaciones desde cuatro perspectivas a través de indicadores, y aunque es claro que el énfasis de la presente propuesta es el pilar financiero, no está de más mencionar que la ventaja de la herramienta es que traduce las estrategias y la misión en medidas, las cuales serán el soporte y la base para el sistema de gestión.

Así, en el caso particular de la perspectiva financiera, el M.B.A. Jorge Arrea Jiménez (2014) apuntó que es esencial monitorear al menos seis grupos de indicadores, a saber: de estabilidad, de deuda, de eficiencia, de gestión, de mercado y de flujo.

En el siguiente cuadro se pueden encontrar los más relevantes y la base aplicable para este proyecto. Cabe señalar que la razón por sí sola no constituye plenamente un indicador si no es analizado en contraposición a su comportamiento histórico, o con el de empresas de la misma rama del negocio.

Tabla 2. Principales grupos de indicadores financieros

| | |
|-----------------------------------|--|
| INDICADORES DE ESTABILIDAD | Capital de Trabajo Contable (CTC) Capital Neto de Trabajo Financiero (CNTF) Variación Capital de Trabajo (VCTC) Razón Circulante (RC) Razón Circulante Financiera (RCF) Prueba del Ácido (PA) Prueba Ácida Financiera (PAF) Liquidez Financiera (LF) Liquidez Financiera para Cubrir Costos (LFCC) |
| INDICADORES DE DEUDA | Razón de Deuda (RD) Índice de Endeudamiento (ID) Razón de Endeudamiento (RE) Razón de deuda financiera de corto plazo Cobertura de Intereses (CI) Razón de deuda de corto plazo |
| ÍNDICES DE EFICIENCIA | Margen de Utilidad Bruta (MUB) Margen de Operación (MO) Margen Neto de Utilidad (MNU) |
| RAZONES DE MERCADO | Relación Precio/ Ganancias (P/E) Razón Mercado Libro (M/L) Ventas/Inversión Total (V/IT) Ventas/Nueva Inversión (V/NI) Variación de ventas/variación de inversión |
| INDICADORES DE FLUJO | Ventas del año/flujo de adquisición Flujo operativo antes de capital de trabajo/ventas Flujo operativo después de capital de trabajo/ventas Flujo libre de caja/ventas Flujo libre de socio/ventas Flujo del periodo/ventas |
| INDICADORES DE GESTIÓN | Rotación de cuentas por pagar Rotación de cobros Días de recuperación de cobros Rotación de los inventarios Días en inventario Rotación del capital de trabajo |

Nota: elaboración propia a partir de Arrea (2014). *Curso Estrategia Financiera*. Maestría en Administración de Empresas.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Una vez descritos los principales aspectos de la organización en cuanto a su estructura administrativa, oferta de servicios y entorno, y contemplados los elementos teóricos que son la base del presente proyecto, se desarrolla el análisis cuantitativo del problema.

En este apartado se describen los principales elementos de la actual estructura financiera de la organización, el detalle de la distribución de los costos de sus servicios y el esquema de sus gastos fijos de operación. También se lleva a cabo un análisis avanzado de los estados financieros, a la luz del estudio de los esquemas de rentabilidad integral y de solidez y equilibrio financiero.

Finalmente, se exponen los principales elementos de las perspectivas de mercado y de capital humano con el fin de determinar las posibles áreas de crecimiento y consolidación de ambos pilares, que pueden incidir en la rentabilidad de la empresa y que, como tal, deben ser contemplados en los supuestos de proyección del plan estratégico financiero.

Perspectiva financiera

En el presente apartado se muestra la situación financiera persistente en la organización y se describen los principales componentes de los resultados y de la hoja de balance de la misma. Además se lleva a cabo un análisis que permite determinar los orígenes y las tendencias de cada uno de los rubros, en el afán de que los resultados de dicho estudio sienten las bases de la propuesta del plan estratégico a desarrollar en el siguiente capítulo.

Estados financieros.

Estado de resultados.

- **Ingresos:** La estructura del estado de resultados de la empresa mantiene un esquema tradicional del reporte para una organización que tiene como actividad principal brindar servicios a terceras personas. Sobre los ingresos se puede mencionar que la compañía se dedica exclusivamente a generar ventas por

capacitación, por lo que actualmente no se puede hablar de la existencia de una mezcla que incluya otros bienes o incluso servicios diferentes a estos.

- **Gastos de ventas:** La estructura variable del servicio de capacitación está representada por los gastos de ventas de la compañía, los cuales actualmente comprenden los costos de instrucción, materiales oficiales y cualquier otro insumo como exámenes de certificación, rubros de alimentación y salarios e incentivos a los colaboradores directamente relacionados con el proceso y la gestión de las ventas. Es importante indicar que la relación que existe entre la empresa y las personas facilitadoras no es de carácter laboral, los instructores y las instructoras no tienen horarios definidos, ni existe ningún tipo de subordinación, por lo que la figura que prevalece es la de servicios externos contratados.

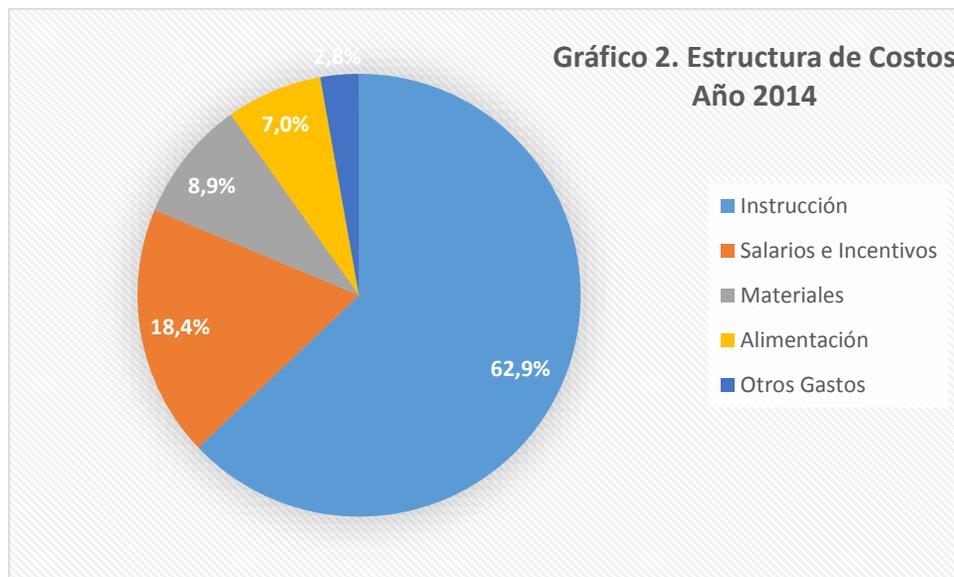


Gráfico 2. Elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Como se puede concluir, el costo variable de mayor peso es el relacionado con el pago a instructores e instructoras o cualquier servicio externo de personas facilitadoras; este representa de manera holgada más de la mitad del peso relativo, por lo que su manejo puede representar un punto crítico para la empresa, a nivel de planificación y estrategia de precios y presupuesto de gastos. El siguiente elemento en importancia son los salarios e incentivos a

empleados y empleadas con casi un 20% de participación. Cabe señalar que estos dos costos representan sobre la venta un 40% y 11% respectivamente.

En un siguiente nivel se encuentran los materiales e insumos y la alimentación de las personas participantes, ambos tienen la particularidad de mantenerse totalmente asociados a la cantidad de matrículas. Además, cabe señalar que sobre estos la empresa no tiene poder de negociación, ya que en el caso de los materiales oficiales y exámenes de certificación los precios de los mismos son de estándar internacional y sin posibilidad de descuentos o cambios sobre la base de los mismos.

- **Gastos de administración y finanzas:** Los gastos de administración y finanzas constituyen la estructura fija de la compañía, aproximadamente el 80% de los gastos fijos está representado por tres rubros: salarios e incentivos de colaboradores administrativos, alquiler y mantenimiento de local y alquiler y mantenimiento de equipo de cómputo. También constituyen gastos fijos algunos de menor importancia relativa como los gastos por insumos y suministros menores y los servicios de mensajería y algunas membresías a instituciones o cámaras del gremio de la tecnología. Del análisis de la estructura fija se puede anotar que el gasto de alquiler tiene actualmente un peso relativo elevado, por lo que la empresa debe buscar la maximización del mismo y disminuir la capacidad ociosa instalada.

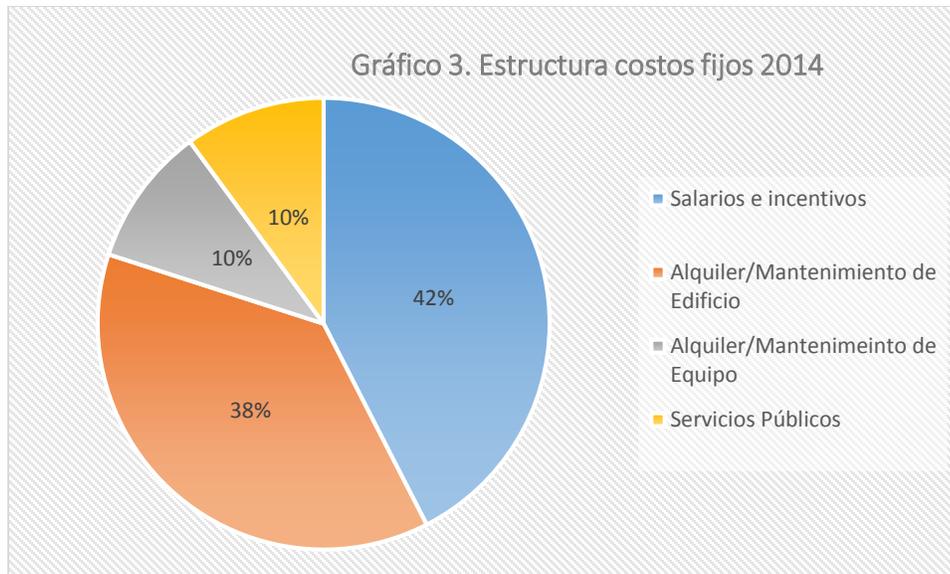


Gráfico 3. Elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

- Gastos financieros y tasas de impuestos:** Los gastos financieros son aquellos asociados a las fuentes de financiamiento y extra financiamiento de la organización, a saber: línea de crédito para capital de trabajo y tarjeta de crédito empresarial. La empresa contó en el año 2012 con la aprobación de una línea de capital de trabajo por la empresa ACORDE, como fuente de fondos de corto plazo, y con una tasa promedio de interés del 24%, dicha línea fue cancelada en el año 2014. También financian compras internacionales con tarjetas de crédito, las cuales mantienen altas tasas de interés. Finalmente, y sobre las obligaciones y los tributos, Advance Learning se encuentra tasada con un 30% de impuesto sobre la renta, y durante los tres últimos periodos fiscales no contó con ningún ingreso no gravado ni ningún gasto no deducible, por lo que dicho porcentaje se mantiene.

A continuación se muestran los datos del estado de pérdidas y ganancias resumidos para los periodos fiscales 2012-2014.

Tabla 3. Estado de resultados para periodos terminados el 30 de septiembre de 2012, 2013 y 2014

| 1. Estado de ganancias y pérdidas | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|---------------------|--------------------|--------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | |
| En colones costarricenses | | | |
| Ingresos servicios de capacitación | 64.485.067 | 131.442.197 | 147.763.094 |
| Total de ingresos | 64.485.067 | 131.442.197 | 147.763.094 |
| Gastos (ingresos) de operación | | | |
| Ventas | 33.762.059 | 65.051.751 | 90.706.606 |
| Administración y finanzas | 47.920.619 | 56.422.895 | 41.997.062 |
| Depreciaciones, amortización y agotamiento | 243.040 | 505.365 | 534.076 |
| Otros ingresos operativos, neto | 0 | (82.257) | (400.663) |
| Otros gastos operativos, neto | 6.419 | 0 | 0 |
| Total de gastos de operación | 81.932.137 | 121.897.754 | 132.837.081 |
| Utilidad de operación | (17.447.070) | 9.544.443 | 14.926.013 |
| Gastos (ingresos) financieros | | | |
| Intereses y comisiones bancarias | 3.688.412 | 6.321.135 | 3.466.607 |
| Diferencial cambiario | 712.805 | 1.110.090 | (1.464.249) |
| Intereses | (251) | (5.113) | (115.037) |
| Total gastos financieros | 4.400.966 | 7.426.112 | 1.887.321 |
| Utilidad neta antes de impuestos sobre la renta | (21.848.036) | 2.118.331 | 13.038.692 |
| Total de impuestos sobre la renta por pagar | 0 | 635.499 | 3.911.608 |
| Utilidad (pérdida) neta | (21.848.036) | 1.482.832 | 9.127.084 |

Nota: elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Balance general.

- **Activos:** La estructura de los activos de la empresa está constituida en su mayor porción por activos circulantes, y en menor escala activos fijos. Respecto a los activos circulantes, y tal como se muestra en el siguiente cuadro, la empresa ha presentado un crecimiento en su capital de trabajo contable, representando para el 2014 casi el 50% de sus recursos de corto plazo.

Tabla 4. Anexo de capital de trabajo contable

| Anexo capital de trabajo | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Capital de trabajo contable | | | |
| Activo circulante | 16.752.736 | 24.220.513 | 46.155.356 |
| Pasivo circulante | 22.027.602 | 11.366.079 | 24.135.204 |
| Capital de trabajo contable | (5.274.866) | 12.854.434 | 22.020.152 |

Nota: elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Por otro lado, como una de las debilidades encontradas, la organización posee en sus dos últimos periodos un capital de trabajo financiero positivo, lo que refleja menores saldos de efectivo que pudieran cubrir de manera inmediata las obligaciones con vencimiento menor a un año.

Tabla 5. Anexo de capital de trabajo financiero

| Anexo capital de trabajo financiero | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|
| Capital de trabajo financiero | | | |
| Activo corriente | 16.752.736 | 24.220.513 | 46.155.356 |
| Efectivo | 68.692 | 584.864 | 1.509.012 |
| Inversiones transitorias | 492.420 | 0 | 0 |
| Pasivo sin costo | 22.027.602 | 8.616.524 | 24.135.204 |
| Capital de trabajo financiero | (5.835.978) | 15.019.125 | 20.511.140 |

Nota: elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Los activos fijos representan la agrupación de mobiliario y equipo de oficina y equipo audiovisual; la empresa no posee infraestructura propia y el equipo de cómputo fue adquirido bajo la modalidad de arrendamientos operativos, por lo que el registro contable no afecta la cuenta de balance de manera directa. La empresa no muestra actualmente una tendencia a nuevas inversiones en activos de largo plazo.

- **Pasivos:** Los pasivos de la empresa se encuentran representados básicamente en su porción circulante por cuentas por pagar comerciales, asociadas a las deudas con instructores e instructoras; el plazo medio de pago corresponde a treinta días naturales. En el caso de los pasivos de largo plazo, la empresa actualmente solo posee compromisos con sus socios y socias, ya que las obligaciones con terceras personas ya fueron canceladas en su totalidad.
- **Patrimonio:** La composición del patrimonio está dada por dos grandes cuentas, las utilidades retenidas y el capital adicional pagado, que corresponde a un aporte extraordinario realizado por los socios y las socias, a fin de capitalizar la empresa con expectativa de crecimiento y mejora de su solidez y equilibrio financiero.

A continuación se muestra la hoja de balance resumida para los periodos fiscales 2012-2014.

Tabla 6. Balance general para periodos terminados el 30 de septiembre de 2012, 2013 y 2014

| 2. Balance general | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Activo circulante | | | |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 68.692 | 584.864 | 1.509.012 |
| Instrumentos financieros | 492.420 | 0 | 0 |
| Cuentas por cobrar comerciales | 15.920.441 | 17.649.511 | 34.635.028 |
| Otras cuentas por cobrar | 0 | 5.281.386 | 9.356.824 |
| Gastos pagados por anticipado | 271.183 | 704.752 | 654.492 |
| Total activo circulante | 16.752.736 | 24.220.513 | 46.155.356 |
| Inmuebles, maquinaria y equipo, neto | 4.168.239 | 3.810.889 | 3.276.813 |
| Otros activos | 1.160.942 | 1.973.320 | 4.845.173 |
| Total activos | 22.081.917 | 30.004.722 | 54.277.343 |
| Pasivo circulante | | | |
| Cuentas por pagar comerciales | 20.870.323 | 7.161.409 | 22.790.119 |
| Préstamo por pagar | 0 | 2.749.555 | 0 |
| Gastos acumulados por pagar | 1.157.279 | 882.153 | 1.280.085 |
| Otras cuentas por pagar | 0 | 572.962 | 65.000 |
| Total pasivo circulante | 22.027.602 | 11.366.079 | 24.135.204 |
| Pasivo a largo plazo | | | |
| Operaciones de crédito por pagar | 9.584.660 | 0 | 0 |
| Préstamos por pagar a socios | 7.081.582 | 33.944.733 | 17.905.049 |
| Total pasivo | 38.693.844 | 45.310.812 | 42.040.253 |
| Capital social | 10.000 | 10.000 | 150.000 |
| Capital adicional pagado | 0 | 0 | 15.000.000 |
| Utilidades (pérdidas) no distribuidas | (16.621.927) | (15.316.090) | (2.912.910) |
| Patrimonio, neto | (16.611.927) | (15.306.090) | 12.237.090 |
| Total pasivo y patrimonio | 22.081.917 | 30.004.722 | 54.277.343 |

Nota: elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Análisis vertical.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis vertical, se puede determinar que los gastos de mayor peso con relación a los ingresos son los administrativos y los de ventas, los cuales representan más del 80% de los ingresos para los periodos 2013 y 2014.

Cabe rescatar que la operación de Advance Learning durante el año 2012 fue parcial, ya que comercialmente activó los servicios de capacitación a inicios del año natural, por lo que durante un trimestre del año fiscal no se generaron ingresos, lo que incidió de manera importante en las pérdidas netas reportadas.

El margen de operación para los años 2013 y 2014 representó un 6% y un 10% respectivamente. Entre los datos más sobresalientes, se dio una disminución considerable del peso de los gastos financieros, los cuales pasaron de representar un 6% a tan solo un 1%, este rubro se analizará más adelante en el estudio integral de la rentabilidad y en el análisis del apalancamiento.

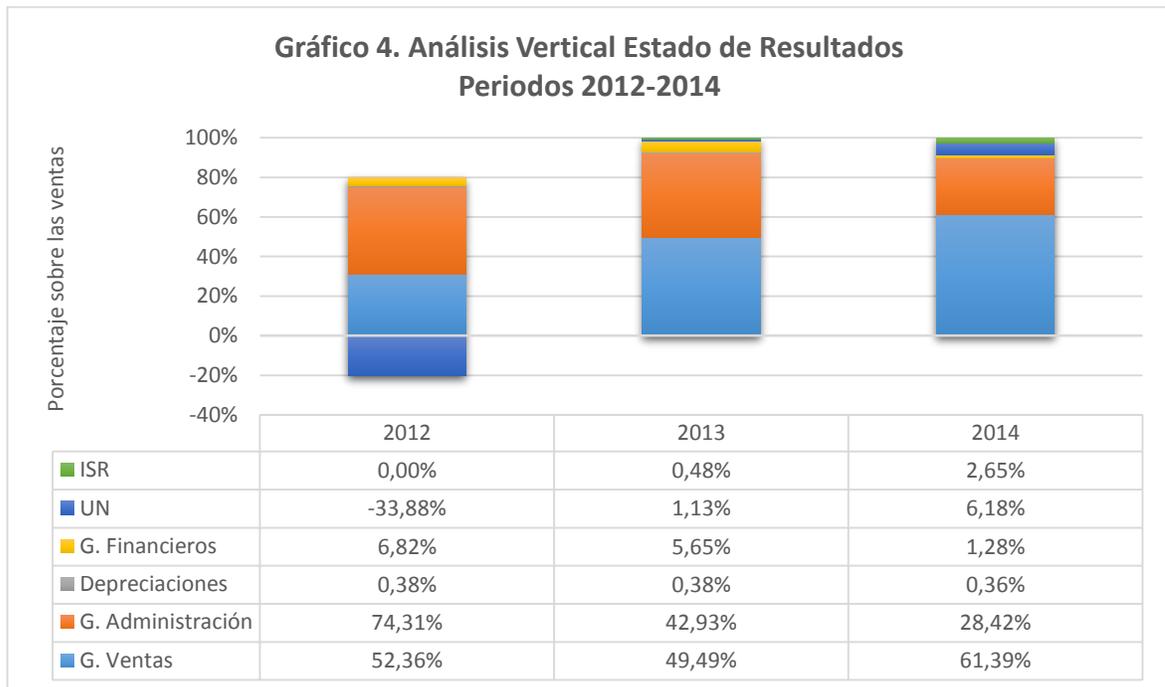


Gráfico 4. Elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Por su parte, en cuanto a la composición de los activos de la empresa, se puede acotar que para los periodos 2013 y 2014 se contó con un peso más estable de las diferentes partidas sobre los activos totales; así, por ejemplo, se concluye que hay una normalización en los valores relativos de las cuentas por cobrar comerciales, las cuales poseen la mayor participación sobre el activo total.

Por otro lado, los activos fijos tienen una marcada tendencia a disminuir su peso en la estructura. Es importante señalar que —aunque la organización tiene un importante activo productivo, como lo es el equipo de cómputo— la adquisición se maneja por medio de la figura del arrendamiento operativo, por lo que contablemente no se muestra la inversión en la hoja del balance, sino que más bien el impacto se ve reflejado en el estado de ganancias y pérdidas.

Finalmente, se puede señalar que las cuentas de menor peso corresponden al efectivo y a los gastos prepagados para los tres periodos en estudio.

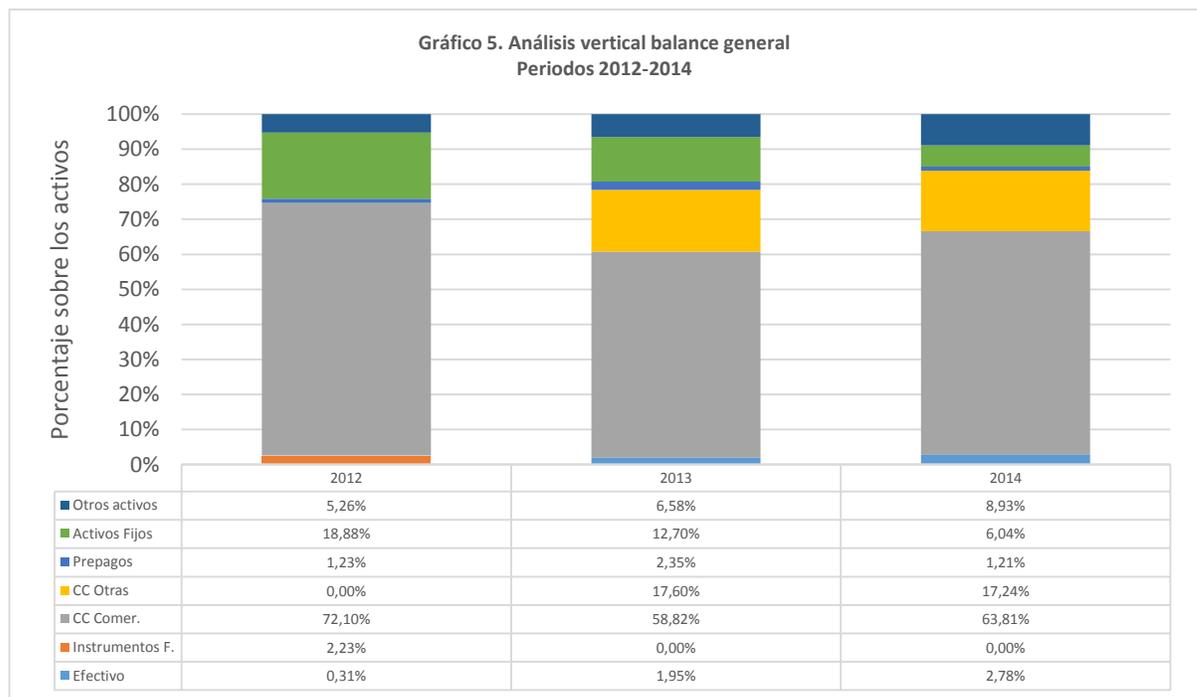


Gráfico 5. Elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Análisis horizontal.

Pasando al estudio de las tendencias de los resultados se encuentran en primera línea del estado los ingresos, los cuales han aumentado de manera considerable durante los dos últimos periodos. Se puede concluir que representa un comportamiento normal de una empresa en crecimiento. Para el periodo 2014 el crecimiento ascendió a 12,5%, superior tanto a los índices de inflación como al crecimiento del Producto Interno Bruto del mismo año en Costa Rica.



Gráfico 6. Elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Con respecto al comportamiento de los gastos, se da una tendencia a la baja de la estructura de gastos fijos, los cuales decrecieron en un 26% para el año 2014. Es pertinente afirmar que el componente de más peso en dicha disminución fueron los gastos de honorarios. Y, por su parte, los gastos de ventas se incrementaron con relación al crecimiento de las mismas.

Los gastos de depreciación se mantienen; no hay un crecimiento significativo ni una tendencia marcada al alza o a la baja.

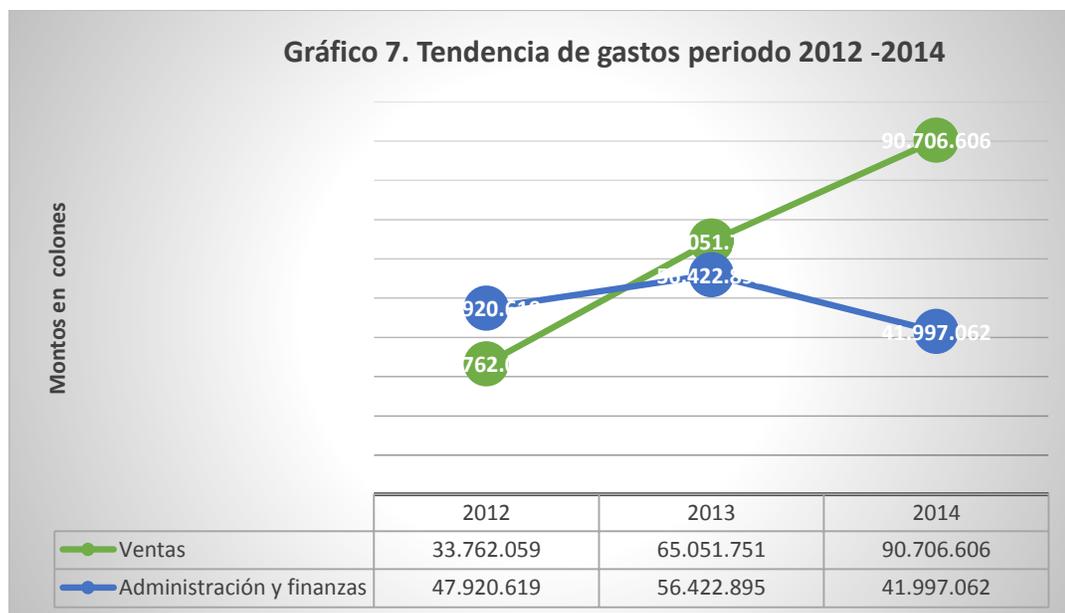


Gráfico 7. Elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Con respecto a las cuentas del balance general, los activos totales tuvieron un crecimiento general del 80% en el 2014 en comparación con el año precedente. Las cuentas de mayor crecimiento son los saldos de efectivo y equivalente, así como las cuentas por cobrar comerciales.

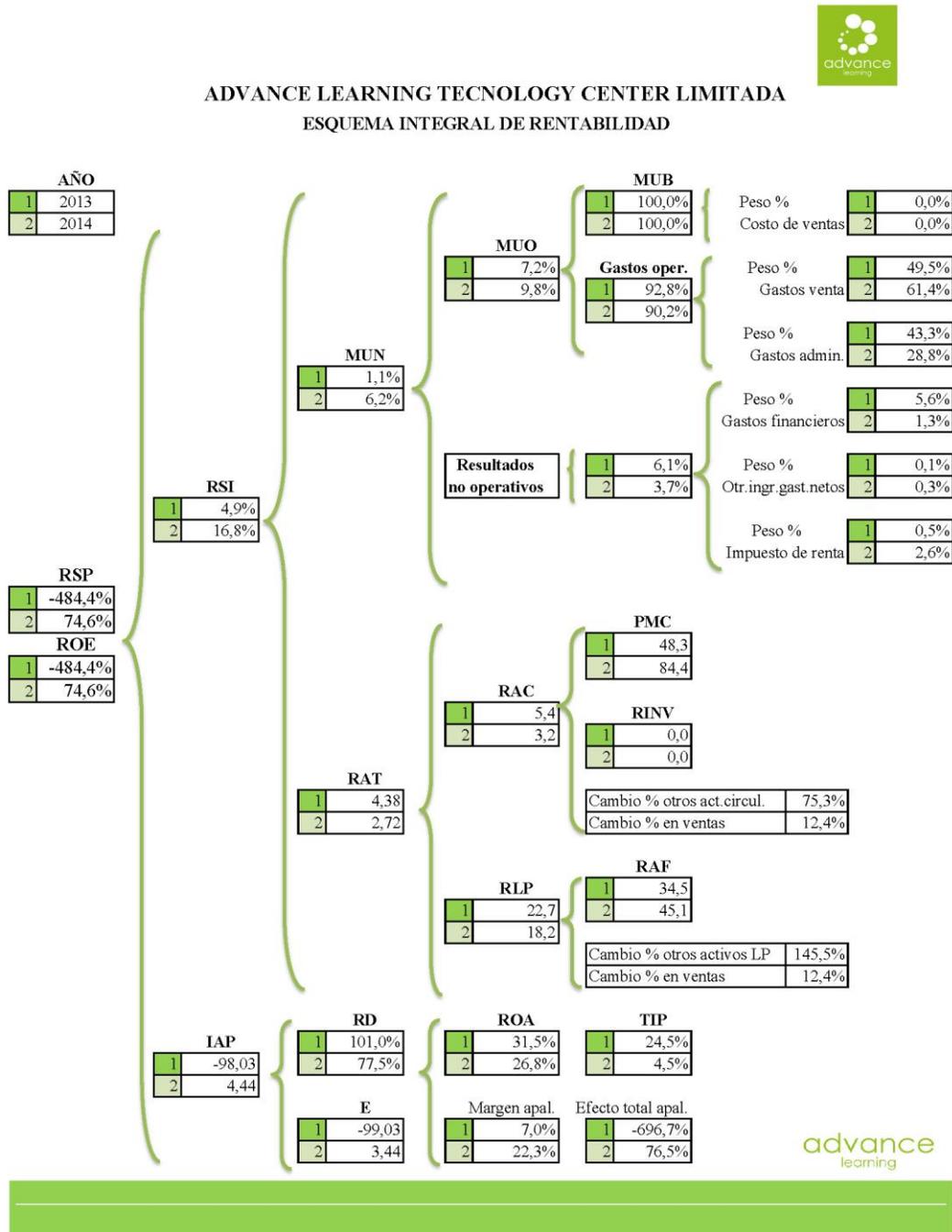
Los activos fijos, por su lado, muestran una marcada tendencia a la baja; su porcentaje de disminución en el 2014 fue de 14%.

En los pasivos las cuentas de mayor movimiento corresponden a los pagos comerciales y a los gastos acumulados por pagar; en el caso del segundo el aumento corresponde a un 45%, y los rubros que más impactan dicho movimiento son los aumentos en salarios y cargas sociales por pagar.

En el caso del patrimonio, la cuenta con el crecimiento más importante para el año 2014 fueron las utilidades retenidas, las cuales crecieron en un 81% para el 2014, y tan solo un 8% en el año precedente.

Análisis integral de la rentabilidad.

Figura 5.



El presente análisis se basa en el comportamiento y los resultados financieros de la empresa en estudio durante los años fiscales terminados el 30 de septiembre de 2013 y 2014.

El esquema integral de rentabilidad para Advance Learning muestra un importante aumento en la Rentabilidad sobre el Patrimonio (RSP) durante los periodos analizados, pasando de un valor negativo en el año 2013 a un 74,6% en el periodo 2014. A continuación se detallan las principales causas de dicha variación:

El incremento en la Rentabilidad sobre el Patrimonio se produce principalmente por un cambio considerable en el Rendimiento sobre la Inversión (RSI); la empresa pasó de tener tan solo un 4,9% en el 2013 a aproximadamente un 17% en su homólogo 2014, lo que representa un crecimiento de más del 200% anual.

Dicho Rendimiento sobre la Inversión (RSI) aumenta únicamente por el efecto favorable de un crecimiento del Margen de Utilidad Neto (MUN), el cual pasó de apenas un 1% en el 2013 a representar más del 6% sobre las ventas netas anuales en el 2014. Se puede concluir que este cambio fue lo suficientemente considerable para contrarrestar la disminución que presentó la Rotación de Activo Total (RAT), la cual pasó de representar 4,3 veces anuales a tan solo 2,7 veces.

El aumento del Margen de Utilidad Neto (MUN) se origina por varios factores:

1. Aumento del Margen de Utilidad Operativo (MUO), causado por una disminución en los gastos de operación de aproximadamente tres puntos porcentuales en lo que representó para Advance Learning descender de un 93% en el 2013 a un 90% en el 2014. Si se analiza con detalle la composición de los gastos operativos, se puede notar que los relacionados con las ventas aumentaron el peso de 50% a 60%, mientras que los gastos administrativos redujeron su peso de 43% a tan solo 29%, siendo este último el cambio más importante y favorable para el Margen de Utilidad Operativo.
2. El otro factor que tiene un peso de importancia relativa en el aumento del Margen de Utilidad Neto se centra en los resultados no operativos, los cuales pasaron de un 6% a un 3.7%. Revisando los componentes se puede observar que el peso de los otros gastos netos no tiene una incidencia importante en el resultado, y más bien el cambio positivo se debe a una importante reducción de los gastos financieros, que pasaron de representar alrededor de un 6%, a tan solo ser un 1% de las ventas netas anuales de la compañía.

Pasando al análisis de la disminución de la Rotación del Activo Total (RAT), se puede concluir que tanto la Rotación del Activo Circulante (RAC) como la Rotación de Largo Plazo (RLP) disminuyeron en dos y cuatro veces, respectivamente; el primero debido a que hubo un cambio de relevancia en el periodo medio de cobro, el cual aumentó de 50 días a 84 días. De acuerdo con los resultados en los indicadores, no hubo una relación proporcional entre el cambio en las ventas y el cambio en los saldos finales de las cuentas por cobrar de 2014, por lo que existe una afectación directa a los plazos medios de cobro, incrementándolos de manera considerable.

Asimismo, la Rotación de Largo Plazo se vio afectada por el cambio considerable en otros activos de largo plazo distintos a los activos fijos productivos, ya que el incremento en los primeros no es proporcional al incremento en las ventas. En ambos periodos la Rotación de Activo Fijo (RAF) fue mayor a la rotación de activo a largo plazo, debido a un mayor efecto de los otros activos que elevan su importancia relativa.

Además, el índice de apalancamiento muestra una importante mejoría, ya que, si bien es cierto que ha crecido, el mismo tiene un efecto final favorable sobre los retornos del patrimonio de la organización

Por otra parte, se observa que el Rendimiento de Operación sobre Activos (ROA) es mayor que la Tasa de Interés Promedio (TIP) en ambos periodos, lo que indica un efecto favorable, debido a que el aumento en la utilidad de operación será mayor al incremento en los gastos financieros, con lo cual la utilidad neta y la rentabilidad del patrimonio aumentarán. Para el caso particular del año 2013 la diferencia entre ambas representa un 6% a favor del ROA, mientras que para el 2014 el margen entre ambas es de 23% en iguales condiciones para el rendimiento de operación sobre los activos.

Los puntos mencionados anteriormente resumen los resultados del análisis integral de rentabilidad para la empresa Advance Learning. Como conclusión se puede indicar que se registra un aumento en la rentabilidad sobre el patrimonio originada por varias causas principales:

- Aumento en el rendimiento sobre la inversión, impactada por el crecimiento en el margen útil de la empresa.

- A su vez, el MUN creció debido a que el margen de utilidad operativa aumentó por el efecto neto del aumento en los gastos principalmente relacionados con las ventas y el descenso de los administrativos. Según indican sus directores, el incremento en la participación de los gastos de ventas representa los efectos de los incrementos de precios de mercado de los principales insumos de las capacitaciones, a saber materiales oficiales, honorarios de instrucción para las personas facilitadoras y algunos otros servicios conexos, esto aunado a una política de no aumento de precios al público al menos durante el año 2014, el cual fue uno de muchos cambios a nivel de estructura de costos. Con respecto a la disminución de los gastos administrativos, los directivos indicaron que se realizó un cambio significativo en la estructura de gastos fijos, disminuyendo algunos salarios onerosos, principalmente de la planta ejecutiva o reestructurándolos a un rubro variable que exigiría buenos resultados generales obtenidos o el cumplimiento de metas y objetivos previamente definidos. Además de estrictas políticas de ahorro en temas internos y de procesos que impactan en rubros como horas extras de colaboradores y colaboradoras, consumo de servicios básicos y suministros en general.
- Por último, se tiene como factor favorable el efecto del apalancamiento, el cual aumentó, pero con mejores condiciones en el costo de los recursos, es decir, en las tasas de interés. La empresa disminuyó de manera considerable sus cargas financieras, mientras que en el 2013 los gastos financieros representaban una tasa de interés promedio del 24,5%, para el 2014 el mismo indicador equivale a solamente 4,5%, esto debido principalmente a la amortización total del endeudamiento adquirido para capital de trabajo de los primeros años de operación. Además, cabe señalar que la empresa convirtió durante el 2014 su deuda de largo plazo en deuda subordinada, emitida con capital de los socios y las socias, lo que impactó directamente en el nivel y la calificación de riesgo al tener un nivel bajo de exigibilidad y un costo relativamente inferior al costo de los fondos adquiridos en cualquier sistema financiero del país.

Análisis del apalancamiento.

Según Salas (2012), en su obra enfocada en herramientas de análisis financiero avanzado, uno de los elementos importantes a considerar dentro de cualquier informe de

situación financiera de una organización es el comportamiento a detalle del índice de apalancamiento y sus respectivos componentes, los cuales se encuentran representados en la siguiente fórmula:

$$\underline{\mathbf{RSP = (ROA + (ROA - TIP) E + OIG/PAT) (1 - T)}}$$

En donde:

RSP = Rendimiento sobre el Patrimonio

ROA= Rendimiento Operativo sobre los Activos

TIP= Tasa media de costo de los recursos

ROA-TIP= Margen de apalancamiento financiero

E= Índice de endeudamiento

T= Tasa de interés

Tabla 7. Análisis detallado del rendimiento y apalancamiento

| DESCRIPCIÓN | FACTOR | 2013 | 2014 | VARIACIÓN |
|---|---------------------|----------------|--------------|------------------|
| Rendimiento de operación sobre activos | ROA | 31,5% | 26,8% | -4,8% |
| Rendimiento de operación sobre activos | ROA | 31,5% | 26,8% | -4,8% |
| Tasa de interés promedio | TIP | 24,5% | 4,5% | -20,0% |
| Margen de apalancamiento | (ROA - TIP) | 7,0% | 22,3% | 15,2% |
| Nivel de endeudamiento | E | -99,03 | 3,44 | 102,46 |
| Efecto total de apalancamiento | (ROA - TIP)E | -696,7% | 76,5% | 773,2% |
| Otros ingresos y gastos netos/patrimonio | OIG/PAT | -26,9% | 3,3% | 30,1% |
| Tasa efectiva de impuesto | T | 30% | 30% | |
| Efecto después de impuesto | (1 - T) | 70% | 70% | 0,0% |
| Rentabilidad sobre el patrimonio | RSP | -484,4% | 74,6% | 559,0% |
| Return on equity | ROE | -484,4% | 74,6% | 559,0% |

Nota: elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

En este cuadro-resumen se confirma que el Rendimiento sobre el Patrimonio (RSP) en el periodo 2014 mostró una variación positiva superando el 100% con respecto al año predecesor, dado principalmente por el crecimiento saludable, en términos financieros, del apalancamiento.

Otro punto importante a indicar es que el ROA sufrió una variación de -4.8% en el último año del análisis; no obstante, para ambos periodos el margen del apalancamiento es positivo, por lo que se puede afirmar que los rendimientos operativos superan las tasas de interés pagadas por la empresa, lo que incidirá en un margen neto positivo para la organización, es decir, la operación de la empresa está siendo capaz de generar el retorno necesario para cubrir las fuentes de financiamiento, al mismo tiempo que les genera utilidades a los socios y las socias. El margen de apalancamiento creció en un 15% entre periodos.

Como conclusión, la empresa tiene una tendencia marcada a la mejora en las condiciones de sus fuentes de financiamiento y crecimiento controlado y acertado del uso de los recursos de terceros para generar rentabilidad y retornos sobre su capital propio y sus activos.

Análisis de solidez y equilibrio financieros.

Toda estructura financiera debe ser analizada desde los elementos de liquidez de sus activos y la exigibilidad de sus pasivos y del patrimonio. El estudio de la solidez y del equilibrio financieros surge de una confrontación del grado de liquidez de los primeros versus los niveles de exigibilidad de las deudas, de las obligaciones y del capital propio.

Según Salas (2012), el análisis mencionado se centra en dos reglas base que indican que:

1. Debe existir una parte importante del Activo de Largo Plazo financiado con patrimonio (50% o más), para asegurar que la parte menos líquida de los activos se financie con fuentes técnicas no jurídicas. Además, el resto del Activo de Largo Plazo debe financiarse con Pasivo de Largo Plazo.
2. Debe existir una parte significativa del Activo Circulante financiada con Pasivo de Largo Plazo o Patrimonio (15% o más), para evitar que estos activos se financien

totalmente con Pasivo de Corto Plazo y mantener un margen de cobertura razonable del Activo al Pasivo Circulante. A mayor holgura al cumplir ambas reglas habrá mayor solidez y bajo riesgo.

A continuación se muestra el diagrama de la estructura financiera de la empresa en estudio, y se analiza su solidez y equilibrio financieros a la luz de las reglas anteriormente expuestas.

Figura 6. Diagrama de la estructura financiera, periodo 2014

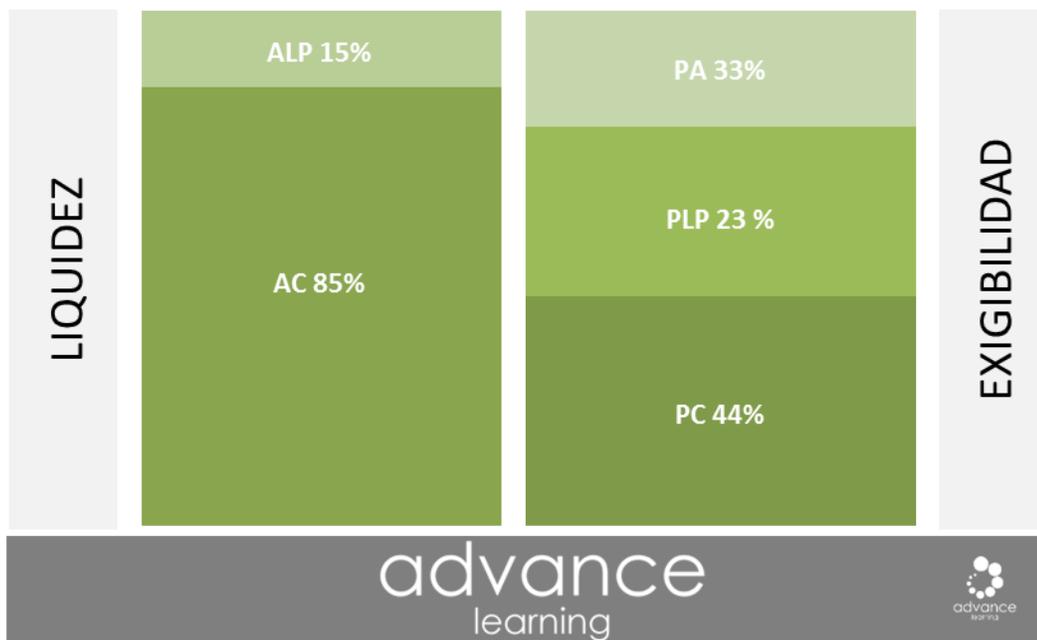


Figura 6. Elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

En donde:

ALP = Activo de Largo Plazo

AC= Activo Circulante

PA= Patrimonio

PLP= Pasivo de Largo Plazo

PC= Pasivo de Corto Plazo

Los resultados del análisis para el año 2014 indican que la empresa ha financiado el 100% de sus Activos de Largo Plazo con fuentes propias, es decir, con Patrimonio, al mismo tiempo que el Activo de Corto Plazo ha sido financiado un 35% por Patrimonio, un 39% con Pasivo de Largo Plazo y tan solo un 17% con obligaciones circulantes.

Para el año 2013 el 100% del Activo de Largo Plazo fue financiado solamente con Pasivos de Largo Plazo, mientras que los Activos Circulantes fueron financiados en un 53% con Pasivo de Largo Plazo y su complemento con Pasivos Circulantes, por lo que ninguna de las reglas de solidez financiera se cumplió.

Sin embargo, se puede concluir que la estructura financiera de Advance Learning evolucionó para el año 2014 de manera importante, ya que dicha estructura cumple con suficiente holgura en ambas reglas al financiar más del 50% de sus Activos de Largo Plazo con Patrimonio y más del 15% de sus Activos Circulantes con recursos propios, pasando a tener un equilibrio en sus finanzas que aumenta su grado de consolidación y disminuye sus niveles de riesgo como empresa.

Análisis de fuentes y del empleo de los recursos.

Prosiguiendo con el tema del equilibrio financiero y del riesgo, analizaré los niveles de exigibilidad y liquidez a la luz del modelo de la estructura de fuentes y empleo de fondos propuesto por Salas (2012) para los periodos 2013 y 2014.

**Tabla 8. Estado estructurado de fuentes y empleo de fondos
Para los periodos fiscales 2013 y 2014
Colones costarricenses**

| F U E N T E S | | | | E M P L E O | | | |
|-------------------|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---|-------------------|
| MONTO | CONCEPTO | % INDIV. | % ACUM. | % ACUM. | % INDIV. | CONCEPTO | MONTO |
| 140.000 | Aumento capital social | 0,5% | 0,5% | 3,6% | 3,6% | Disminución Pasivos de Largo Plazo | 1.039.684 |
| 12.403.180 | Aumento utilidades retenidas | 43,2% | 43,7% | 13,2% | 9,6% | Disminución de préstamo por pagar | 2.749.555 |
| 534.076 | Depreciación del periodo | 1,9% | 45,6% | 13,6% | 0,4% | Disminución otras cuentas por pagar | 110.030 |
| 15.628.710 | Aumento cuentas por pagar | 54,4% | 100,0% | 23,6% | 10,0% | Aumento de otros activos | 2.871.853 |
| | | 0,0% | 100,0% | 37,6% | 14,0% | Aumento de gastos diferidos | 4.025.178 |
| | | 0,0% | 100,0% | 96,8% | 59,2% | Aumento de cuentas por cobrar | 16.985.517 |
| | | 0,0% | 100,0% | 100,0% | 3,2% | Aumento de efectivo y valores transitorios. | 924.148 |
| 28.705.966 | TOTAL | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | TOTAL | 28.705.965 |

| | | | |
|------------|--------------|--------------|-----------|
| Fuentes LP | 43,7% | 13,2% | Empleo LP |
| Fuentes CP | 56,3% | 86,8% | Empleo CP |

Nota: elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Existe equilibrio financiero en tanto los empleos de los fondos de largo plazo se cubren en su totalidad y con importante holgura con las fuentes de largo plazo.

Sobre el nivel de exigibilidad de las fuentes se puede indicar que existe un nivel de exigibilidad compartido, ya que cuenta con aproximadamente un 50% tanto de fuentes de corto plazo como de largo plazo. Las de corto plazo no representan costos financieros al tratarse únicamente de cuentas por pagar a acreedores comerciales y no entes financieros.

Cabe rescatar que el 43,2% de las fuentes corresponden a las utilidades retenidas, por lo que su exigibilidad es únicamente técnica, disminuyendo considerablemente el nivel de riesgo financiero de la compañía.

Con respecto a los empleos de los recursos, es oportuno indicar que los mismos poseen una alta liquidez, aproximadamente el 87% son empleos de corto plazo que tienen una alta rotación y un ciclo de conversión al efectivo menor a un año, lo que favorece la posición de riesgo de la organización.

Análisis del Valor Económico Agregado.

Es posible encontrar en ambos periodos una generación de valor positivo, lo cual indica que se pudieron cubrir todos los gastos necesarios para la generación de los ingresos, incluyendo el costo de oportunidad de los y las accionistas y todo impuesto.

También se indica que en términos porcentuales el crecimiento corresponde a un 404% entre ambos periodos analizados.

Tabla 9. EVA para los periodos terminados el 30 de septiembre de 2013 y 2014

| Periodos | 2013 | 2014 | Cambio % |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|------------|
| Activo total | 30.004.722 | 54.277.342 | |
| Menos: pasivo espontáneo sin costo | (8.616.524) | (24.135.204) | |
| Activo neto invertido | 21.388.198,00 | 30.142.138,00 | 41% |

| Estructura de capital (financiamiento) | 2012 | 2013 | |
|--|----------------------|----------------------|------------|
| Pasivo total | 30.310.812 | 42.040.253 | |
| Menos: pasivo espontáneo sin costo | (8.616.524) | (24.135.204) | |
| Pasivo financiero | 21.694.288 | 17.905.049 | -17,5% |
| Patrimonio | (306.090) | 12.237.090 | -4097,9% |
| Total financiamiento | 21.388.198,00 | 30.142.139,00 | 41% |
| | | | |
| Ponderación deuda neta Wd | 101,4% | 59,4% | |
| Ponderación patrimonio Wc | -1,4% | 40,6% | |
| Total ponderaciones | 100% | 100% | |

| Cálculo EVA | | | |
|-------------------|------------------|------------------|---------------|
| UODI | 6.623.530 | 10.167.745 | 53,5% |
| Activo neto | 21.388.198 | 30.142.138 | 40,9% |
| KA | 24,1% | 9,3% | |
| Cargo por capital | 5.161.548 | 2.789.575 | |
| EVA | 1.461.983 | 7.378.170 | 404,7% |

Nota: elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Perspectiva del cliente y de la clientela

Características de la cartera.

Retomando los datos mencionados en los primeros apartados del presente trabajo, se indica que el mercado de la organización está esencialmente compuesto por empresas privadas, instituciones de Gobierno y personas físicas que desean invertir en formación y educación, y que adquieren las capacitaciones de acuerdo con la oferta de cursos en las programaciones abiertas al público.

Durante el año 2014, en un análisis de clientes por sector, el 63% de las ventas fueron realizadas al sector privado y de estas tan solo un 1,5% fueron facturadas a personas físicas, por lo tanto existe un claro dominio del cliente corporativo dentro de la cartera actual.

Con respecto al volumen de ventas por cliente, el 30% de los clientes consumen el 80% de los servicios de capacitación anualmente, excediendo en un 10% los rangos establecidos por la Ley de Pareto; el promedio de cada compra durante el año 2014 fue de aproximadamente setecientos cincuenta mil colones costarricenses.

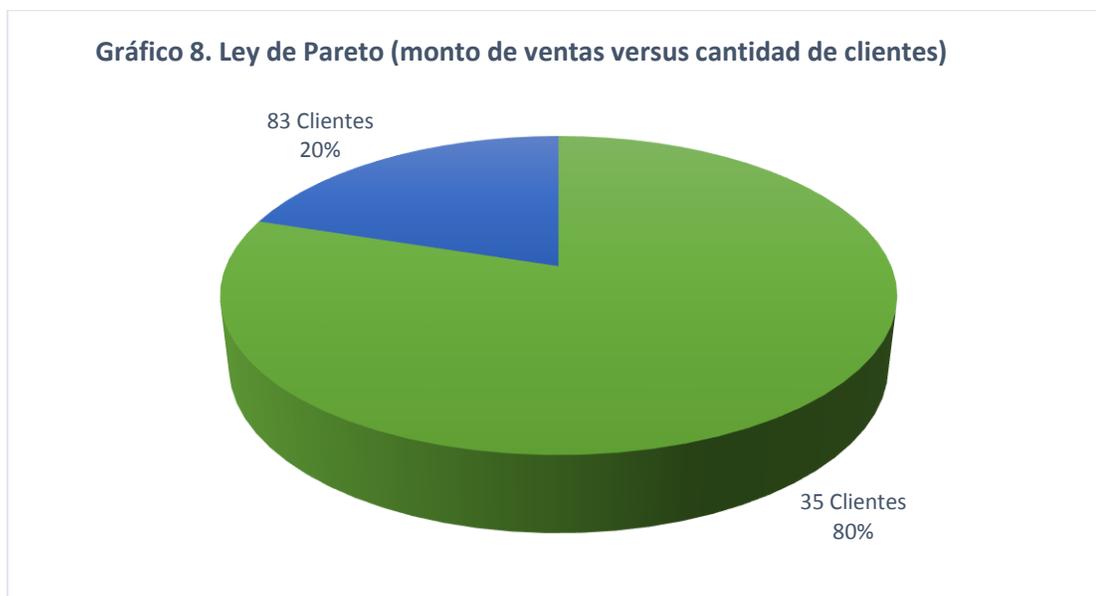


Gráfico 8. Elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Estacionalidad de la demanda.

Con respecto a las tendencias de consumo de los servicios, la empresa muestra una alta demanda durante el último trimestre natural. Según Matamoros (11 de septiembre, 2014), los entes gubernamentales, por ejemplo, son consumidores por excelencia durante estos meses, ya que tienen una marcada preferencia por utilizar el presupuesto institucional destinado a las actividades de formación y protocolarias durante esta época del año.

Para los primeros meses del año, y como una de las principales justificantes de los menores niveles de ingresos, un porcentaje importante de los departamentos, tanto de tecnología como de administración de capital humano, se encuentran en labores de planificación y calendarización de capacitaciones, las cuales se ejecutarían a partir del segundo semestre.

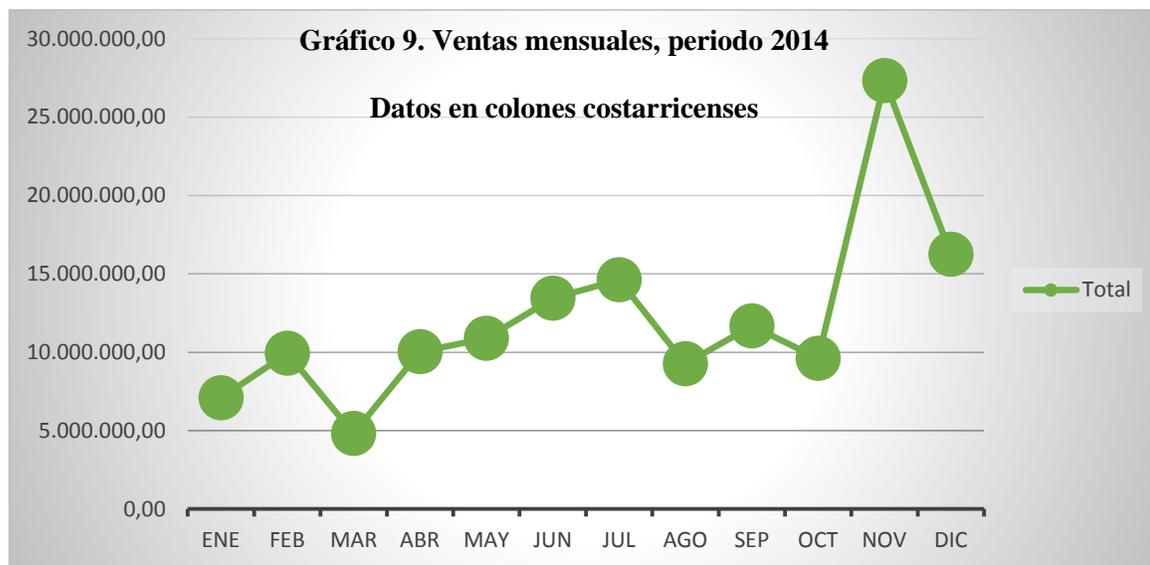


Gráfico 9. Elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Financiero (2014 a).

Mezcla de ventas.

La mezcla de ventas de la organización comprende capacitaciones técnicas y entrenamientos en ofimática y en metodologías diversas. Actualmente la mezcla está conformada por un 60% de cursos enfocados en las especialidades técnicas de informática, un 35% en capacitaciones de usuario final, de las cuales un 80% son servicios de

entrenamiento en el uso de la herramienta Microsoft Excel en sus diferentes niveles y una menor proporción en herramientas de diseño de la casa Adobe.

Por su lado, los cursos teóricos de metodologías representan el complemento. En dicha área de venta predominan las temáticas de ITIL ® y COBIT, ambas en sus versiones más recientes.

Descripción situacional.

La empresa cuenta con dos instrumentos de medición del nivel de satisfacción del cliente o de la clienta; el primero de ellos corresponde a la encuesta requerida por Microsoft Corporation, la cual anualmente se aplica de manera aleatoria a los clientes para medir, mediante los resultados de un cuestionario en línea, la satisfacción con respecto a los elementos de precio, calidad de servicio y las actividades posventa que realiza el socio o la socia de la red.

El segundo instrumento es la encuesta de finalización de servicios, en la que además de considerar los elementos propios del servicio de la capacitación —como contenido temático, profundidad, dominio por parte de la persona facilitadora, entre otros— se consideran elementos logísticos y de proceso interno que más adelante se expondrán.

A continuación se muestran los resultados obtenidos durante el año 2014. Entre los principales hallazgos con relación al precio es necesario señalar que algunos clientes y clientas percibieron los mismos como elevados, con mayor frecuencia cuando se trata de capacitaciones oficiales de Microsoft. Es importante que la calidad percibida sea siempre un rubro de peso en la decisión de compra, la administración deberá hacer un esfuerzo por acercar este elemento a su punto máximo de calificación, de manera tal que contrarreste cualquier percepción antagónica con respecto a la inversión que el cliente o la clienta debe realizar por su proceso de actualización.

Con respecto a los tiempos de entrega, los clientes y las clientas consideraron que hay movimientos de calendario que afectan de manera importante las agendas de trabajo o estudio de las personas participantes. También señalaron que en algunas capacitaciones el proceso se retrasó por causas ajenas al o a la estudiante, como es el caso de ausencias o tardías de la persona facilitadora, por lo que la fecha de finalización del entrenamiento no corresponde a la inicialmente acordada.

Entre los elementos evaluados que inciden de manera negativa en los resultados encontrados con respecto a la calidad del servicio se encuentran la digitalización y el idioma de los materiales oficiales. Dichos materiales representan una licencia de uso del manual y están escritos en idioma inglés, dentro de las observaciones más comunes se muestra una preferencia por contar con materiales de referencia impresos.



Gráfico 10. Elaboración propia a partir de Advance Learning Technology Center Ltda, Informe Encuesta finalización de servicios (2014 b).

Perspectiva del recurso humano

Principales características.

La adecuada gestión del recurso humano en una organización maximiza el rendimiento operativo, generando valor en todas sus áreas, mientras contribuye a hacer más eficientes los sistemas y procesos, alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio y asegurar la posición de la firma dentro del mercado.

Se describen a continuación algunas características y la composición de la fuerza laboral de Advance Learning Technology Center Ltda.

Actualmente la organización mantiene un promedio de ocho colaboradores en planilla y aproximadamente treinta y cinco facilitadores que trabajan bajo la modalidad de servicios externos u *outsourcing*. De las personas trabajadoras que se encuentran bajo contrato laboral un 65% son hombres, mientras que en el caso de las que brindan sus servicios de manera externa apenas un 6% son mujeres.

Sobre el nivel de escolaridad, un 70% de la población posee estudios universitarios, en tanto el 2% finalizó únicamente sus estudios primarios.

La rotación del personal según la administración no es alta, contrario a ello se cuenta con trabajadores y trabajadoras que han adquirido un vasto conocimiento del proceso tanto de educación como de la gestión de los negocios de capacitación. Más del 90% de las personas facilitadoras brindan servicios desde inicios de la operación comercial de la empresa.

Descripción situacional.

Seguidamente, se ilustran los resultados de la evaluación de los trabajadores y las trabajadoras con contrato laboral definido sobre el clima y la cultura organizacional de la empresa en estudio, donde el escenario idóneo en cada una de las dimensiones contempladas en el análisis corresponde a 5.

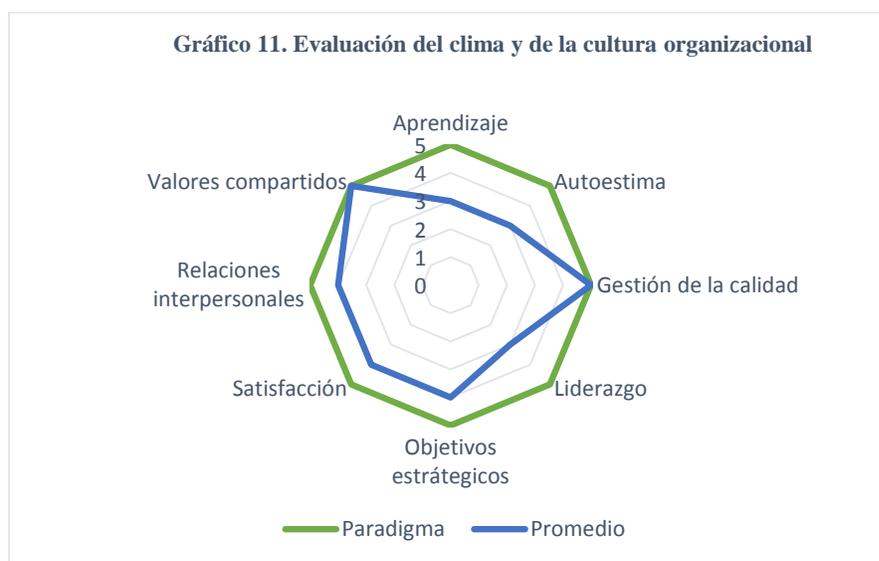


Gráfico 11. Elaboración propia a partir de la Encuesta clima y cultura organizacional

Dentro de los puntos que se alejan del paradigma se encuentran tanto la perspectiva que tienen los colaboradores del aprendizaje que pueden obtener desempeñando sus labores como el área del autoestima, en donde la pregunta que obtuvo el promedio más bajo se refería a la importancia que tienen las labores propias para el resto de los compañeros y las compañeras.

Es importante resaltar que existe una importante percepción de parte de los colaboradores y las colaboradoras con respecto a la relevancia de la gestión de calidad en la empresa, lo cual se alinea con la percepción de los clientes y las clientas sobre este mismo elemento.

Resumen de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso. La herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) permite un análisis rápido al alcance de cualquier pyme. A continuación se muestran los principales hallazgos relacionados con los aspectos internos y externos de la empresa Advance Learning que pueden afectar las posibilidades de éxito de la propuesta.

Matriz FODA

| | | |
|------------------|---|--|
| INTERNAS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | <p>F.1 Estructura de gastos fijos estable versus crecimiento de ventas</p> <p>F.2 Tendencia a la baja de costos financieros</p> <p>F.3 Existencia de deuda subordinada</p> <p>F.4 Capital de trabajo contable elevado</p> <p>F.5 Alineación de los plazos medios de cobro con los plazos medios de pago</p> <p>F.6 Crecimiento de la rentabilidad sobre el patrimonio</p> <p>F.7 Aumento en los márgenes rentables, operación y neto</p> <p>F.8 Nivel de apalancamiento moderado</p> <p>F.9 Cumplimiento de las reglas de solidez financiera</p> <p>F.10 Equilibrio en las fuentes y el empleo de recursos</p> <p>F.11 Generación del Valor Económico Agregado para inversionista</p> <p>F.12 Cartera de clientes de prestigio y bajo riesgo</p> <p>F.13 Sólida imagen de calidad del servicio</p> <p>F.14 Posición ventajosa en la curva de la experiencia</p> <p>F.15 Fuerza laboral altamente identificada con la calidad</p> <p>F.16 Sana relación del personal con la administración</p> | <p>D.1 Capital de trabajo financiero positivo</p> <p>D.2 Deficiente gestión de cobros</p> <p>D.3 Aumento en la participación de gastos variables versus ventas</p> <p>D.4 Crecimiento de cuentas por cobrar no proporcional a las ventas</p> <p>D.6 Perspectiva de la baja autoestima del colaborador</p> <p>D.7 Baja perspectiva de oportunidad de aprendizaje por parte del colaborador</p> <p>D.8 Desvinculación del personal en el proceso de toma de decisiones y liderazgo</p> <p>D.9 Pocos esfuerzos de promoción y publicidad</p> |
| EXTERNAS | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| | <p>O.1 Disminución de costos variables de instrucción</p> <p>O.2 Obtención de financiamiento externo para planes de inversión</p> <p>O.3 Mejorar el índice de crecimiento de ventas</p> <p>O.4 Ingreso a nuevos nichos de mercado</p> <p>O.5 Incremento de socios comerciales en zonas periféricas</p> <p>O.6 Desarrollo de mecanismos mercadológicos para estrechar relaciones</p> <p>O.7 Expansión de líneas de servicios y alianzas con otras casas de tecnología</p> <p>O.8 Actualización de herramientas para servicios posventa</p> <p>O.9 Programas de capacitación para el personal y actividades de grupo</p> | <p>A.1 Incremento general en el nivel de los precios</p> <p>A.2 Estrategias de precios agresivas de los competidores</p> <p>A.3 Inexistente poder de negociación sobre costos de materiales oficiales y exámenes de certificación, proveedores externos</p> <p>A.4 Dependencia de pocos y exclusivos proveedores de servicios por área de atención</p> <p>A.5 Mejores oportunidades laborales</p> <p>A.6 Avances tecnológicos de difícil asimilación</p> <p>A.7 Incremento en las métricas de evaluación para aplicar como socios comerciales de Microsoft</p> <p>A.8 Incremento no sostenible en los precios internacionales de materiales e insumos requeridos</p> |
| POSITIVAS | | NEGATIVAS |

Nota: elaboración propia

Una vez realizado el análisis de cada una de las perspectivas financieras, de mercado y de capital humano se puede concluir que:

- La empresa cuenta con una estructura financiera sólida y equilibrada. De igual manera, su operatividad ha demostrado su capacidad para cubrir tanto las erogaciones vinculadas a la generación de los ingresos como el costo del capital propio, lo cual le ha permitido generar valor a los y las accionistas.
- La administración debe buscar una óptima estrategia de comunicación de su ventaja competitiva que le permita afianzarse frente a sus principales competidores y competidoras. Se puede concluir que hay un importante potencial de expansión hacia nuevos nichos mediante la diversificación de su portafolio de servicios.
- Desde la perspectiva del capital humano la empresa tiene el reto de crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en su totalidad a la empresa. De esta manera, la organización puede obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. Cabe resaltar que los colaboradores y las colaboradoras muestran un alto sentido de orientación a la calidad y solidez en tanto a los valores compartidos, fortalezas que la empresa deberá potencializar con el desarrollo de sus principales iniciativas estratégicas.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO

Advance Learning Technology Center Ltda., como centro de capacitación, se encuentra inmerso en un proceso de mejora continua que le permite afrontar los cambios acelerados inherentes al sector de la tecnología, con los esfuerzos enfocados en la consecución de la excelencia como medio que promueva la potencialización de sus recursos y la mejora del nivel de competencia. En dicho proceso de mejora es imperativo el establecimiento de pautas de desarrollo empresarial acogidas en una planificación estratégica, debidamente analizadas y consensuadas con los diferentes actores involucrados en la gestión de la compañía.

La planificación estratégica empresarial debe estar apoyada en la proyección de planes por cada una de las áreas de gestión que contribuyan a la cohesión interna de la organización para avanzar conjuntamente en la dirección pretendida, favoreciendo el cumplimiento de objetivos más específicos, pero que, en definitiva, se hacen desde la premisa general que marca la visión y la misión de la empresa

En este sentido, y como medida que sirva para dirigir esfuerzos, se expone la presente propuesta de plan estratégico financiero. El objetivo general marcado por este planteamiento consiste en instaurar en la empresa sujeta a estudio una cultura de la organización y la participación, en la que la planificación releve a la improvisación y el método al empirismo.

Cabe señalar que los procesos de planificación se ven sujetos en muchas ocasiones a acontecimientos externos que, aunque se quieran prever y contrarrestar con diversos supuestos, aparecen y obligan a tenerlos en cuenta, especialmente cuando se trata de promover una variedad de actuaciones que se implementan en su conjunto y de forma paralela.

El capítulo cuatro del presente trabajo final de graduación considera en su estructura un apartado inicial que propone la misión, la visión y los valores de la compañía, los cuales fueron sujetos a revisión y reestructuración. Posteriormente, de acuerdo con el énfasis financiero del estudio, se establecen los objetivos y los ejes estratégicos que representan las bases de las acciones, la distribución de recursos y, finalmente, la proyección numérica de los resultados, la posición y la estructura financiera del periodo 2015-2019 para la empresa Advance Learning.

Sobre la metodología utilizada se indica que la propuesta se da como resultado de la participación conjunta de la administración de la organización, sus colaboradores y la autora. La información necesaria ha sido recopilada en diversas entrevistas y encuestas, dirigidas tanto a sus dueños como a sus colaboradores de las áreas operativas y de ventas.

La estructura metodológica es de enfoque participativo. De esta manera, se desarrollaron diversas reuniones y se manejaron procesos de lluvia de ideas, además del análisis de planes estratégicos de distintas instituciones educativas y tecnológicas, las cuales representan modelos de crecimiento y organización para los socios y las socias.

Revisión y propuesta de misión empresarial

Brindarles a los clientes y las clientas las mejores opciones de formación en el área de las tecnologías de información y servicios que sean respaldados por la calidad y la innovación constante en los procesos de educación y aprendizaje.

Propuesta de visión empresarial

Tal como se mencionó en la descripción de la organización, Advance Learning no cuenta con una misión de empresa definida. Como parte de la actual propuesta y del resultado del trabajo en conjunto con sus colaboradores, y con la clarificación de los objetivos generales de su administración, se procedió a establecer una propuesta para dicho pilar estratégico: «Ser el centro de formación tecnológica líder en la región».

Propuesta de valores compartidos

Una vez revisados los pilares de la misión y la visión empresariales, y a partir de las conclusiones alcanzadas en conjunto con el equipo ejecutivo y sus colaboradores (Bustos, Ceba, Meléndez, Salazar y Solís, 2015), se redefinieron los valores de la organización:

1. Trabajo en equipo
2. Calidad
3. Disciplina
4. Aprendizaje continuo
5. Compromiso social
6. Solidaridad y colaboración

7. Responsabilidad
8. Comportamiento ético y moral
9. Autonomía y tolerancia

Ejes estratégicos

La presente propuesta gira alrededor de tres importantes ejes que, en conjunto, permitirán maximizar el valor de la compañía:

- Gestión de los resultados
- Gestión de flujos de caja
- Consolidación de la estructura financiera

Factores claves de éxito

- Procesos internos orientados a la calidad
- Recurso humano altamente calificado
- Solidez y equilibrio financieros
- Generación de valor para el y la accionista
- Organización descentralizada con liderazgo participativo

Objetivos estratégicos financieros

- Aumentar el margen de rentabilidad neta
- Garantizar la disponibilidad de fondos
- Mantener una estructura financiera óptima y un nivel de apalancamiento adecuado
- Optimizar el retorno sobre los activos productivos de la organización
- Maximizar la creación de valor para el y la accionista

Líneas de actuación

A continuación se describen los lineamientos de acción para cada uno de los objetivos estratégicos del planteamiento. En tanto lo concerniente a los indicadores y las metas asociadas a cada uno de ellos se exponen como parte del apartado sobre control financiero de la propuesta.

Tabla 10. Propuesta plan estratégico financiero 2015-2019, líneas de actuación

| Objetivo estratégico | | Eje estratégico | Líneas de actuación |
|---|---|-------------------------------------|--|
| 1 | Aumentar el margen de rentabilidad neta | Gestión de los resultados | L.1.1 Incremento en las ventas L.1.2 Potencializar la estructura fija de costos L.1.3 Reducir los costos unitarios del servicio |
| 2 | Garantizar la disponibilidad de fondos | Gestión del flujo de caja | L.2.1 Aumentar el flujo de caja operativo de la empresa L.2.2 Disminuir el capital de trabajo financiero L.2.3 Aumentar el flujo de caja libre de la empresa |
| 3 | Mantener una estructura financiera óptima y un nivel de apalancamiento adecuado | Gestión de la estructura financiera | L.3.1. Maximizar el margen de apalancamiento L.3.2 Mantener equilibrio entre las fuentes y el uso de los recursos L.3.3 Mantener una relación directa entre el nivel de exigibilidad de las obligaciones y la liquidez de los recursos |
| 4 | Optimizar el retorno sobre los activos productivos de la organización | Gestión de los resultados | L.4.1 Minimizar el tiempo ocioso del equipo de cómputo L.4.2 Invertir en un reemplazo del activo productivo que tenga impacto directo sobre la calidad del servicio |
| MAXIMIZACIÓN DEL VALOR DE LA EMPRESA | | | |



Nota: elaboración propia

Iniciativas y responsables

Tabla 11. L.1.1 Incremento en las ventas

Eje estratégico al que se vincula: Gestión de los resultados

Objetivo estratégico: Aumentar el margen de utilidad neta

Perspectiva de clientes

| Iniciativas | Responsables |
|--|------------------------|
| Ampliar la cartera de clientes de las zonas de la periferia del país | Departamento de ventas |
| Incrementar el número de clientes personales | Departamento de ventas |
| Incrementar las ventas al sector público | Departamento de ventas |

Perspectiva del capital humano

| Iniciativas | Responsables |
|---|---------------------|
| Realizar charlas trimestrales de actualización de servicios y nuevas tecnologías para el personal | Director Comercial |
| Realizar actividades bimensuales de <i>team building</i> | Comité General |
| Establecer un proceso de retroalimentación mensual e individual con los colaboradores | Comité General |

Perspectiva del proceso interno

| Iniciativas | Responsables |
|---|-------------------------|
| Incentivar el proceso de certificación y actualización recurrente de los instructores | Director de Instrucción |
| Gestionar el desarrollo de nuevos contenidos temáticos orientados a las necesidades del mercado | Director de Instrucción |
| Organizar o patrocinar las actividades de las nuevas comunidades o grupos de profesionales MS | Director de Instrucción |
| Negociar con nuevas casas proveedoras de tecnología el proceso de educación autorizado | Comité General |

Actualizar los procesos de mercadeo digital y potencializar su uso Director Comercial

Monitorear diariamente los sistemas de compras estatales y otros Departamento de
medios oficiales de información Ventas

Descripción: El crecimiento de una empresa, con relación a sus montos de ventas, deberá ser apoyado por una mejora en la gestión del capital humano, de manera tal que este se encuentre y se perciba a sí mismo como capacitado para brindar el mejor servicio a los clientes y las clientas de la compañía; un proceso de ventas que muestre acompañamiento y una buena asesoría para la persona consumidora propiciará un nivel de satisfacción elevado, y con ello una tasa de recompra en ascenso. De igual manera, el incremento de los ingresos no será posible sin procesos internos fortalecidos que promuevan la calidad total del proceso de formación.

Nota: elaboración propia

Tabla 12. L.1.2 Potencializar la estructura de costos fijos

Eje estratégico al que se vincula: Gestión de los resultados

Objetivo estratégico: Aumentar el Margen de Utilidad Neta

Perspectiva de clientes

| Iniciativas | Responsables |
|--|------------------------|
| Incrementar el número de capacitaciones abiertas por horario (mañana, tarde y noche) | Departamento de Ventas |
| Incentivar la compra de servicios de capacitación brindadas en las instalaciones del cliente | Departamento de Ventas |
| Gestionar contratos de servicios de alquiler de laboratorios | Departamento de Ventas |
| Gestionar contratos de servicios de alquiler de salas | Departamento de Ventas |

Perspectiva del capital humano

| Iniciativas | Responsables |
|--|---------------------|
| Realizar procesos de inducción y capacitación sobre nuevos servicios a ofertar | Director Comercial |
| Promover un acercamiento del equipo de ventas con los diferentes socios comerciales de Microsoft, mercado meta | Director Comercial |
| Realizar charlas para el personal de prácticas sostenibles de consumo y ahorro | Director Comercial |
| Proveer la generación de iniciativas de ahorro en el consumo por parte de los colaboradores | Comité General |
| Establecer un proceso de comunicación eficiente entre la administración y el personal sobre el uso de la infraestructura | Comité General |

Perspectiva del proceso interno

| Iniciativas | Responsables |
|---|--------------------------|
| Promover acciones de ahorro en el consumo de los servicios y algunos suministros importantes | Encargado de Operaciones |
| Apoyar las iniciativas de ahorro y eco sostenibles de la administración del edificio (incorporación de panel solar) | Comité General |
| Acondicionar las zonas de las instalaciones que son de uso compartido | Comité General |
| Establecer procedimientos internos de protocolo y uso de las instalaciones | Encargado de Operaciones |
| Normalizar el proceso de revisión y mantenimiento del equipo de cómputo y audiovisual | Encargado de Operaciones |
| Establecer y publicar reglamento interno de uso de equipo de cómputo | Encargado de Operaciones |
| Establecer un programa de revisiones periódicas de la infraestructura de la empresa | Encargado de Operaciones |

Descripción: El apalancamiento operativo es la utilización de los costos fijos para potencializar las utilidades operacionales. El incremento de las ventas, manteniendo la misma

estructura de gastos generales y disminuyendo mediante el ahorro en aquellos que es posible, tendrá un impacto positivo en la rentabilidad de la organización.

El aprovechamiento de los gastos de mayor importancia relativa dentro de la estructura es una responsabilidad de todas las áreas de la compañía; iniciativas como la gestión de mayores ingresos en el departamento comercial y el consumo responsable de servicios por parte de todos los demás colaboradores complementan la estrategia que buscará la potencialización de la estructura invariable de los costos de la organización.

Nota: elaboración propia

Tabla 13. L.1.3 Reducir los costos unitarios del servicio

Eje estratégico al que se vincula: Gestión de los resultados

Objetivo estratégico: Aumentar el Margen de Utilidad Neto

Perspectiva de clientes

| Iniciativas | Responsables |
|--|------------------------|
| Incrementar el número de matrículas por curso abierto | Departamento de Ventas |
| Incrementar la cantidad de participantes mínimos para las capacitaciones cerradas | Director Comercial |
| Incrementar la cantidad de participantes mínimos para las capacitaciones en el sitio del cliente | Director Comercial |
| Normalizar la aplicación de una política de revisión e incremento de precios | Director Financiero |
| Establecer una política de descuentos y una lista de precios estandarizados | Director Financiero |

Perspectiva del capital humano

| Iniciativas | Responsables |
|--------------------|---------------------|
|--------------------|---------------------|

| | |
|--|--------------------|
| Realizar procesos de inducción y capacitación sobre el sistema de costeo para ejecutivos de ventas | Director Comercial |
| Establecer un proceso de comunicación eficiente entre la administración y el personal sobre los resultados mensuales | Comité General |
| Impulsar la capacitación y la comprensión de un proceso de venta basado en la diferenciación por calidad y capacidad técnica | Director Comercial |

Perspectiva del proceso interno

| Iniciativas | Responsables |
|---|--------------------------|
| Promover la compra de materiales oficiales y otros de referencia en modalidad digital | Encargado de Operaciones |
| Negociar con los facilitadores una escala de precios del servicio por cantidad de horas contratadas | Director de Instrucción |
| Negociar con los proveedores locales escalas de precio por volumen de compra | Director Financiero |
| Planificar el proceso de compra de exámenes de certificación por volumen | Encargado de Operaciones |

Nota: elaboración propia

Tabla 14 L.2.1 Aumentar el flujo operativo de caja

Eje estratégico al que se vincula : Gestión del flujo de caja

Objetivo estratégico: Garantizar la disponibilidad de los recursos

Perspectiva Clientes

| Iniciativas | Responsables |
|--|------------------------|
| Negociar con los clientes corporativos menores plazos de crédito | Departamento de ventas |
| Impulsar descuentos por pronto pago para clientes corporativos | Departamento de ventas |
| Normalizar el cobro anticipado de la matrícula a capacitaciones abiertas como mecanismo de formalización | Departamento de ventas |
| Implementar la política de cobro de interés por morosidad | Director financiero |

Impulsar un proceso de comunicación directo con el cliente sobre estatus de los pagos pendientes, mediante el acceso en línea al sistema de información contable - financiero Director financiero

Implementar la firma de letras de cambio para transacciones de crédito con clientes no corporativos Director financiero

Perspectiva Capital Humano

| Iniciativas | Responsables |
|---|---------------------|
| Realizar procesos de capacitación sobre la gestión de cobro y su impacto en la disponibilidad de recursos | Director financiero |
| Establecer un proceso de comunicación eficiente entre la administración y el personal sobre la antigüedad de saldos | Comité general |
| Establecer un mecanismo de control e información sobre los estatus de cobros | Director comercial |

Perspectiva Proceso Interno

| Iniciativas | Responsables |
|--|--------------------------|
| Negociar la ampliación de plazos de pago para instructores | Director de instrucción |
| Negociar con los proveedores locales el incremento en el plazo de crédito | Director financiero |
| Iniciar proceso de solicitud de línea de crédito con proveedores extranjeros, para materiales y exámenes | Encargado de operaciones |
| Planificar el proceso de compras al extranjero de acuerdo con el calendario de capacitaciones abiertas | Encargado de operaciones |
| Valorar las diferentes periodicidades de pago de los gastos prepagados | Encargado de operaciones |

Nota: elaboración propia

Tabla 15 L.2.2 Disminuir el capital de trabajo financiero

Eje estratégico al que se vincula: Gestión del flujo de caja

Objetivo estratégico: Garantizar la disponibilidad de los recursos

Perspectiva financiera

| Iniciativas | Responsables |
|--------------------|---------------------|
|--------------------|---------------------|

Minimizar el ciclo de conversión de efectivo mediante la adecuada gestión del flujo operativo de la empresa

Establecer un proceso de inversión del excedente en valores a la vista

Director Financiero

Director Financiero

Nota: elaboración propia

Tabla 16 L.2.3 Aumentar el flujo de caja libre de la empresa

Eje estratégico al que se vincula: Gestión del flujo de caja

Objetivo estratégico: Garantizar la disponibilidad de los recursos

Perspectiva financiera

| Iniciativas | Responsables |
|---|---------------------|
| Establecer un plan de inversión para el reemplazo de activo de cómputo y equipo audiovisual | Director Financiero |
| Indagar e iniciar posibles negociaciones con proveedores de equipo de cómputo y audiovisual | Director Financiero |
| Establecer plan de venta por reemplazo de equipo de cómputo | Comité General |
| Proyectar la recuperación de los cobros por concepto de venta de equipo | Director Financiero |

Perspectiva proceso cliente

| Iniciativas | Responsables |
|--|-------------------------|
| Realizar estudio de mercado sobre demanda de capacitaciones en línea o telepresencia | Director Comercial |
| Evaluar opciones de servicios de hospedaje en la nube para laboratorios virtuales para capacitaciones técnicas | Director de Instrucción |
| Evaluar el posible impacto de las características del hardware y software como elemento de valor agregado en el proceso de venta | Director Comercial |

Perspectiva proceso interno

| Iniciativas | Responsables |
|-------------|--------------|
|-------------|--------------|

| | |
|--|--------------------------|
| Mantener un proceso de gestión de inventario del equipo de cómputo y equipo audiovisual, y su estado | Encargado de Operaciones |
| Monitorear los precios de mercado del equipo de cómputo reemplazable, a fin de determinar el periodo óptimo de reemplazo | Encargado de Operaciones |
| Investigar e iniciar negociaciones con posibles compradores de activo usado | Director Financiero |
| Monitorear avances tecnológicos relacionados con hardware y software | Comité General |
| Establecer un proceso formal y periódico de mantenimiento de equipo y actualización de software | Encargado de Operaciones |

Descripción: Una de las variables que miden de mejor forma la capacidad financiera de una empresa es el Flujo de Caja Libre (FCL). Consiste en la cantidad de dinero disponible para cubrir deuda o repartir dividendos, neto de las actividades de inversión (venta activo-compra activo). Por estas razones, las iniciativas planteadas para el logro del objetivo de aumentar el flujo de caja libre de la compañía están orientadas a maximizar la cantidad de flujo por la recuperación del valor de venta de los activos salientes, y al mismo tiempo a tener un plan fundamentado de las inversiones a realizar, de manera tal que se adquiera el activo suficiente y pertinente para la generación de los ingresos y el adecuado flujo de operaciones en la compañía.

Para el caso particular de las compañías del sector de la tecnología es relevante el estudio de mercado y la evaluación de los posibles cambios de las características de equipos y herramientas, para evitar pérdidas de valor por obsolescencia o disminución en la calidad del servicio brindado

Nota: elaboración propia

Tabla 17 L.3.1 Maximizar el margen de apalancamiento financiero

Eje estratégico al que se vincula: Gestión de la estructura financiera

Objetivo estratégico: Mantener una estructura óptima y un margen de apalancamiento adecuado

Perspectiva financiera

| Iniciativas | Responsables |
|--|---------------------|
| Proyectar los ingresos por servicios asociados a los nuevos activos | Director Financiero |
| Determinar el posible margen de rentabilidad de los resultados generados por los nuevos activos operativos | Director Financiero |
| Buscar y valorar diversas fuentes de financiamiento | Director Financiero |
| Seleccionar la fuente de financiamiento que tenga el costo financiero menor con respecto a la rentabilidad esperada por la actividad de las nuevas inversiones en los activos. | Director Financiero |

Nota: elaboración propia

Tabla 18 L.3.2 Mantener equilibrio entre las fuentes y el uso de los recursos

Eje estratégico al que se vincula: Gestión de la estructura financiera

Objetivo estratégico: Mantener una estructura óptima y un margen de apalancamiento adecuado

Perspectiva financiera

| Iniciativas | Responsables |
|---|---------------------|
| Monitorear la relación de plazos de vencimiento de los pasivos versus la temporalidad de los activos adquiridos | Director Financiero |
| Planificar el uso de las fuentes de financiamiento de largo plazo, considerando en menor proporción la inversión en activos con el mismo plazo | Director Financiero |
| Planificar el uso de las fuentes de financiamiento de largo plazo, considerando en su mayor proporción la inversión en activos con el mismo plazo | Director Financiero |
| Incorporar el estado de fuentes y usos de los recursos como elemento de control financiero | Director Financiero |

Nota: elaboración propia

Tabla 19 L.4.1 Minimizar el tiempo ocioso del equipo de cómputo

Eje estratégico al que se vincula: Gestión de los resultados

Objetivo estratégico: Optimizar el retorno sobre los activos productivos de la organización

Perspectiva de clientes

| Iniciativas | Responsables |
|--|------------------------|
| Brindar charlas gratuitas de tecnologías para estudiantes y colaboradores gubernamentales | Departamento de Ventas |
| Incentivar la compra de servicios de capacitación brindados en las instalaciones del cliente | Departamento de Ventas |
| Incorporar los servicios de alquiler de equipo e instalaciones | Departamento de Ventas |
| Incrementar el número de capacitaciones abiertas por horario (mañana, tarde y noche) | Departamento de Ventas |

Perspectiva proceso interno

| Iniciativas | Responsables |
|---|--------------------------|
| Acondicionar las zonas de las instalaciones que son de uso compartido | Comité General |
| Establecer procedimientos internos de protocolo y uso de las instalaciones | Encargado de Operaciones |
| Normalizar el proceso de revisión y mantenimiento del equipo de cómputo y audiovisual | Encargado de Operaciones |
| Establecer y publicar reglamento interno de uso de equipo de cómputo | Encargado de Operaciones |
| Establecer un programa de revisiones periódicas de la infraestructura de la empresa | Encargado de Operaciones |

Mapa estratégico

Una vez definidos los pilares estratégicos, así como los objetivos y las iniciativas que le permitirán a la empresa llegar con éxito a cada uno de ellos, se presenta de manera gráfica, y bajo las diferentes perspectivas, la ruta hacia la generación de valor en la compañía, bajo la herramienta propuesta por Kaplan y Norton (2000): el mapa estratégico.

Figura 7. Mapa estratégico

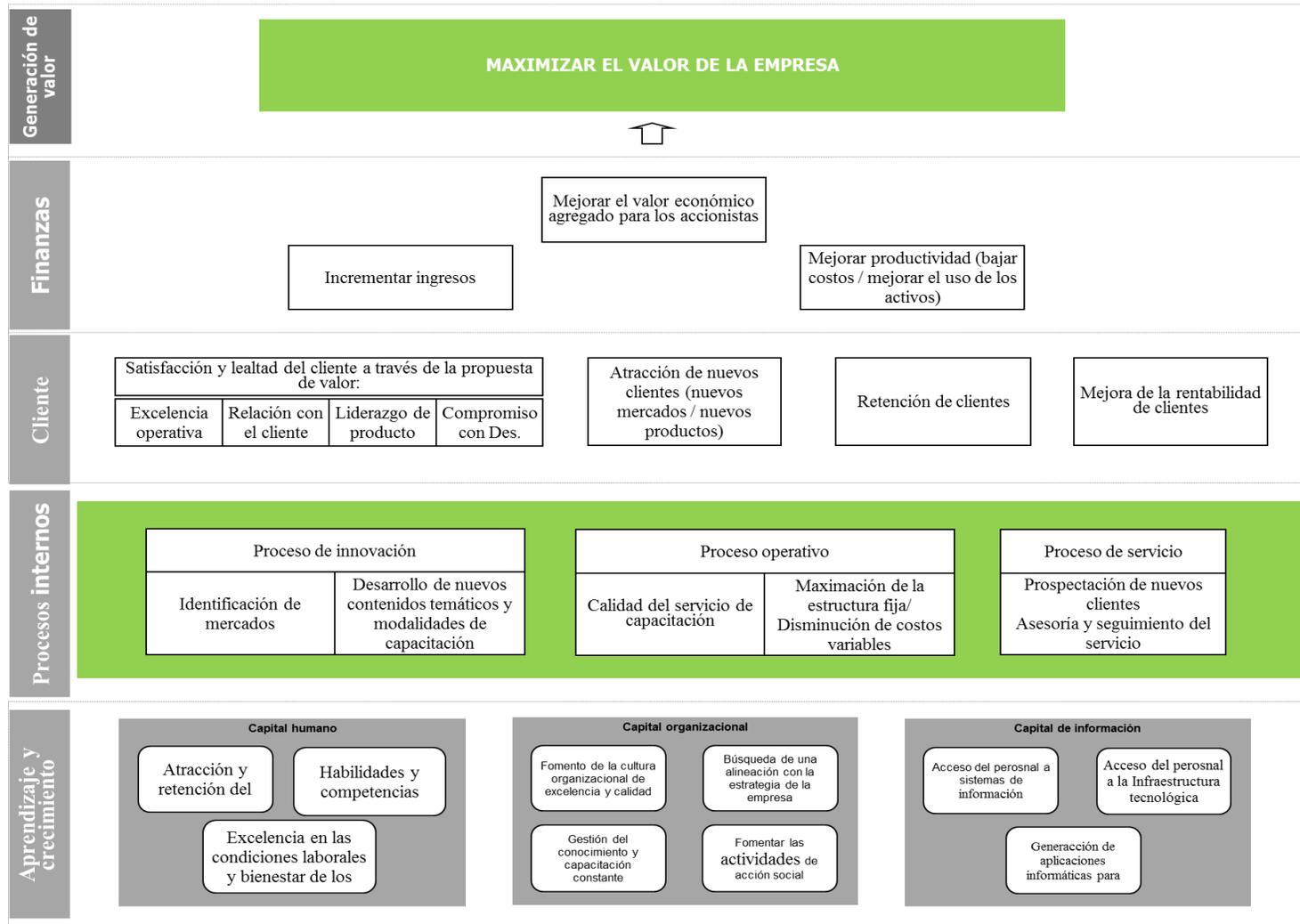


Figura 7. Elaboración propia

Cuantificación de la propuesta

Una vez definidos los objetivos, los recursos y las acciones para la consecución de los mismos, se cuantifican en términos monetarios tanto los resultados buscados en niveles de ventas, costos y gastos como las estrategias y proyecciones del capital de trabajo, las inversiones y las actividades de financiamiento de la organización para el periodo 2015-2019.

Finalmente, se muestran los estados financieros proyectados y la evolución de la solidez y el equilibrio financieros de la organización como producto de la cuantificación del plan estratégico financiero.

- **Proyección de ventas**

Considerando que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, y de acuerdo con el comportamiento histórico de los ingresos, se proyecta una tasa de incremento del 12% para los primeros tres periodos y un 10% para los dos últimos, bajo un escenario conservador. Ambos porcentajes se encuentran por encima del crecimiento promedio de la economía y la tasa de inflación interanual de los últimos cinco años naturales.

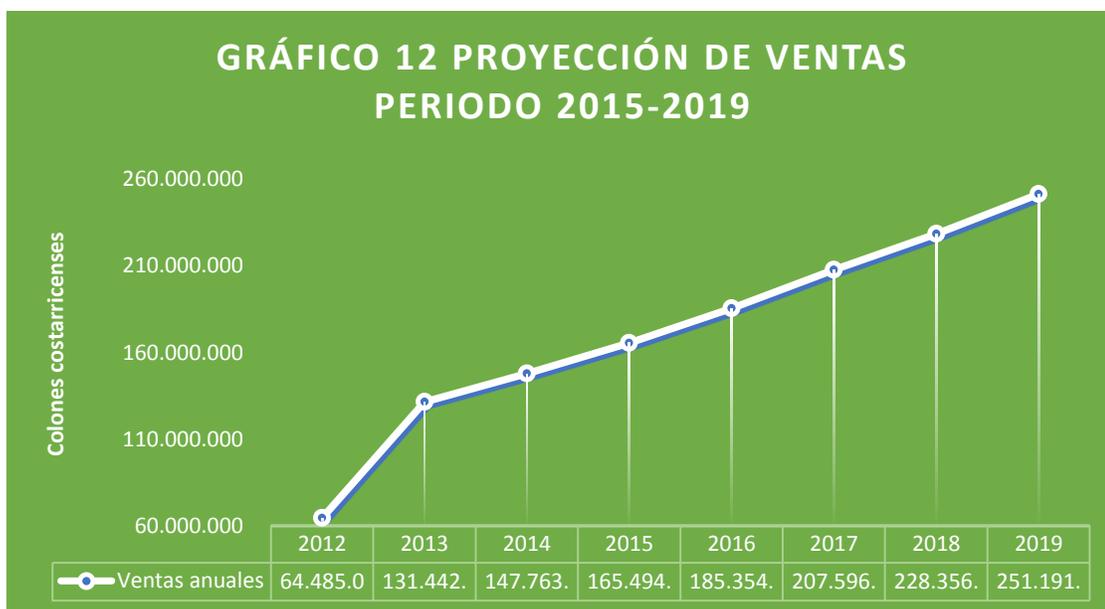


Gráfico 12. Elaboración propia

Como se muestra en el gráfico, la tendencia de los ingresos se normaliza en la proyección, al mismo tiempo que los niveles de crecimiento cumplen con la expectativa del Comité General.

Con respecto a la mezcla de ventas por tipo de servicio, para el año 2015 se propone que el total de los ingresos se distribuyan de la siguiente manera:

Tabla 20. Mezcla de ventas

| Tipo de servicio | Q cursos (mensual) | Q estudiantes | % Sobreingreso Total |
|----------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|
| Cursos técnicos (40 horas) | 3 | 7 | 66% |
| Cursos técnicos (20 horas) | 1 | 7 | 15% |
| Cursos ofimática (16 horas) | 1 | 12 | 6% |
| Taller de Metodología (20 horas) | 1 | 5 | 13% |
| Total | 6 | 34 | 100% |

Nota: elaboración propia

Bajo el anterior escenario la ocupación de las instalaciones alcanza un 35% de su capacidad máxima, aproximadamente un 6% por encima de la ocupación promedio durante el año 2014; este indicador se proyecta en crecimiento con el incremento de la cantidad de grupos en matrícula abierta

Para el año 2016 se incluirán los servicios de alquiler con una representación inicial del 3% sobre el total del ingreso mensual, mientras que los demás tipos de servicios presentarían un incremento de un curso adicional a la base anteriormente expuesta. Cabe destacar que para la determinación de la mezcla se consideró la rentabilidad por tipo de capacitación, así como la demanda histórica. La administración busca focalizar los esfuerzos del departamento de venta sobre la oferta que proporcione un mayor retorno por cada matrícula.

- **Proyección de estructura de costos**

Como parte de las estrategias para cumplir con el objetivo de disminución de los costos unitarios y, con ello, del incremento del retorno después de los costos variables, las

proyecciones de los mismos están basadas en una evolución en dos etapas, debido principalmente a que la administración planea realizar en el mediano plazo inversiones en publicidad, cuyos efectos e impacto sobre los resultados esperados se reflejarán a partir del año 2017.

De esta manera, para el periodo 2015-2017, los gastos de instrucción proyectados representarán un 28% sobre las ventas, disminuyendo en un 6% para los años 2018 y 2019. En cuanto a los gastos de materiales, estos representarán los tres primeros años de proyección un 10% sobre las ventas, y un 7% para el último bienio.

En el caso de los costos de materiales y exámenes de certificación, la disminución de su porcentaje sobre las ventas se encuentra fundamentada en la estrategia de la organización de migrar el total de los recursos didácticos a modalidad digital en un plazo máximo de dos años, lo cual representa un ahorro importante por cada unidad adquirida. El análisis de estos costos se complementa con el estudio de la tendencia de los precios de la casa productora Arvato Inc. durante los últimos tres periodos, en donde se indica que el valor de cada ejemplar no ha mostrado cambios de importancia relativa.

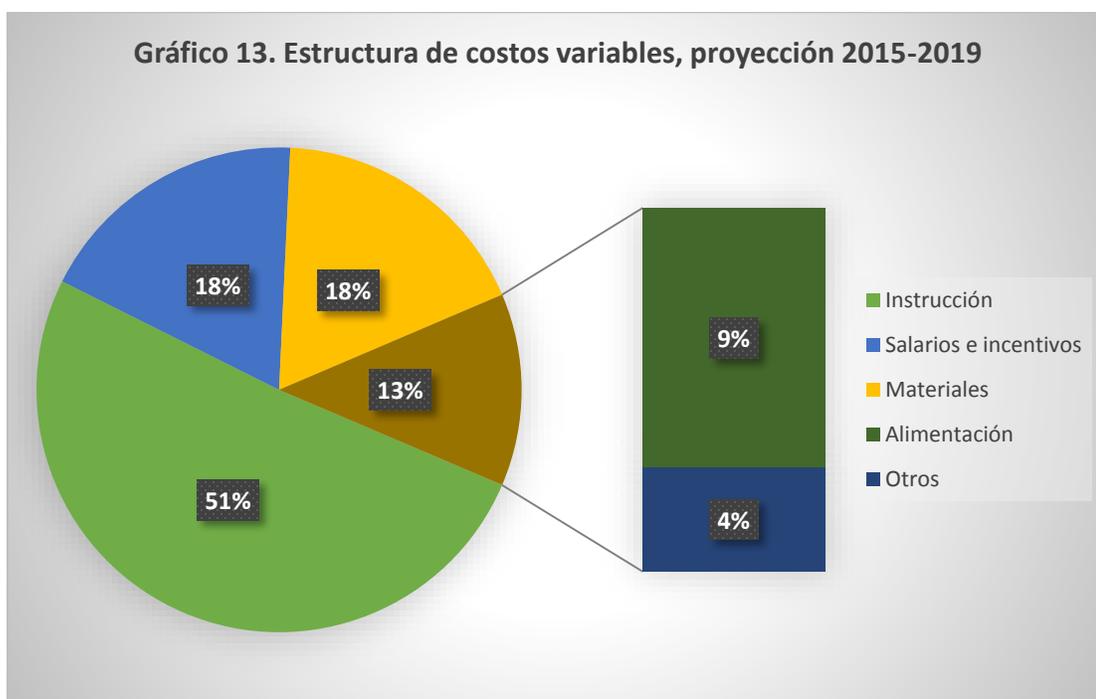


Gráfico 13. Elaboración propia

- **Proyección de gastos generales**

La proyección de la estructura de gastos fijos de la compañía está basada en una estrategia que busca mantener la base actual de salarios y servicios, considerando únicamente los aumentos anuales que corresponda. Para el caso de los salarios, la empresa mantiene la política de aplicar los aumentos semestrales emitidos por decreto más dos puntos porcentuales, y en el caso de los servicios de alquiler se proyecta un crecimiento anual del 10%.

Cabe destacar que la empresa desarrolla actualmente proyectos que buscan impulsar los servicios de capacitación en el sitio del cliente y algunos otros mediante metodologías virtuales, por lo que no se justifica un incremento mayor en el presupuesto relacionado con la infraestructura rentada

Tabla 21. Variables y proyección de gastos administrativos

| Anexo de gastos administrativos | Variable de proyección | |
|---------------------------------|------------------------|-----------|
| Salarios y honorarios | Incrementos de ley | 4% +/- 1% |
| Cargas sociales | Incrementos de ley | 4% +/- 1% |
| Alquiler de edificio | Contrato de alquiler | 10% |
| Servicios públicos varios | Histórico/Plan paneles | 15%/ 5% |
| Membresías | Histórico de precios | 2% |
| Otros suministros | Tendencia de histórico | 5% |
| Servicios de publicidad | Plan centro contacto | N/A |

| Anexo de gastos administrativos | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Salarios y honorarios | 24.072.000 | 26.479.200 | 29.127.120 | 30.583.476 | 32.112.650 |
| Cargas sociales | 9.297.360 | 10.227.096 | 11.249.806 | 11.812.296 | 12.402.911 |
| Alquiler de edificio | 14.628.000 | 16.090.800 | 17.699.880 | 18.584.874 | 19.514.118 |
| Servicios públicos varios | 2.885.000 | 3.317.750 | 3.815.413 | 4.006.183 | 4.206.492 |
| Membresías | 795.000 | 810.900 | 827.118 | 843.660 | 860.534 |
| Otros suministros | 720.000 | 756.000 | 793.800 | 833.490 | 875.165 |
| Servicios de publicidad | 0 | 0 | 5.610.000 | 6.077.500 | 6.545.000 |
| Total | 52.397.360 | 57.681.746 | 69.123.136 | 72.741.479 | 76.516.869 |

Nota: elaboración propia

Actualmente la organización no contempla en sus presupuestos de gastos rubros de publicidad, sin embargo, la administración está interesada en adquirir un plan de servicios corporativos del centro de contacto GEACAM S.A., el cual le brindaría soporte en la prospección de cartera, el manejo de medios sociales y la venta directa de paquetes de capacitación. La proyección de este rubro se llevó a cabo considerando la propuesta económica de dicho proveedor.

- **Proyección del capital de trabajo**

Para la determinación del capital de trabajo de los próximos cinco periodos de la compañía se considera la proyección de las cuentas por cobrar comerciales y las cuentas por pagar a proveedores y otros activos y pasivos de menor peso relativo, que, para el caso de Advance Learning, corresponden a otros gastos acumulados por pagar y gastos pagados por anticipado.

La proyección de las cuentas por cobrar y por pagar tiene como base la estrategia de manejar una política de cobro y de pago equivalentes para los dos primeros periodos, es decir, cuarenta y cinco días de plazo promedio y una rotación de ocho veces al año.

Como parte de los objetivos estratégicos financieros planteados se considera que, como respuesta a las iniciativas de negociación con proveedores y algunas otras políticas de gestión de cobro y reducción de la morosidad, para los tres últimos periodos 2017-2019 se dará holgura entre los plazos de crédito y pago, de esta manera se proyecta el incremento en la rotación de las cuentas por cobrar a diez veces por año, con un periodo medio de treinta días.

Tabla 22. Anexo de capital de trabajo proyectado

| Anexo capital de trabajo proyectado | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Capital de trabajo | | | | | |
| Activo Circulante | 41.534.478 | 51.154.773 | 61.007.242 | 76.141.362 | 91.007.066 |
| Pasivo Circulante | 10.352.837 | 11.577.655 | 12.948.521 | 11.893.821 | 13.005.486 |
| Capital de trabajo contable | 31.181.641 | 39.577.118 | 48.058.721 | 64.247.541 | 78.001.580 |

Nota: elaboración propia

Finalmente, los gastos acumulados por pagar que representan su mayor proporción son los relacionados con obligaciones obrero-patronales y otros rubros relacionados con incentivos y pagos al personal, todos calculados sobre la base de 40% sobre salarios.

Es relevante mencionar que para los cinco periodos en estudio el cambio neto del capital de trabajo contable generó un efecto de incremento en el flujo de caja operativo de la organización, lo cual favorece el cumplimiento de los objetivos relacionados con la disponibilidad de los recursos para la organización.

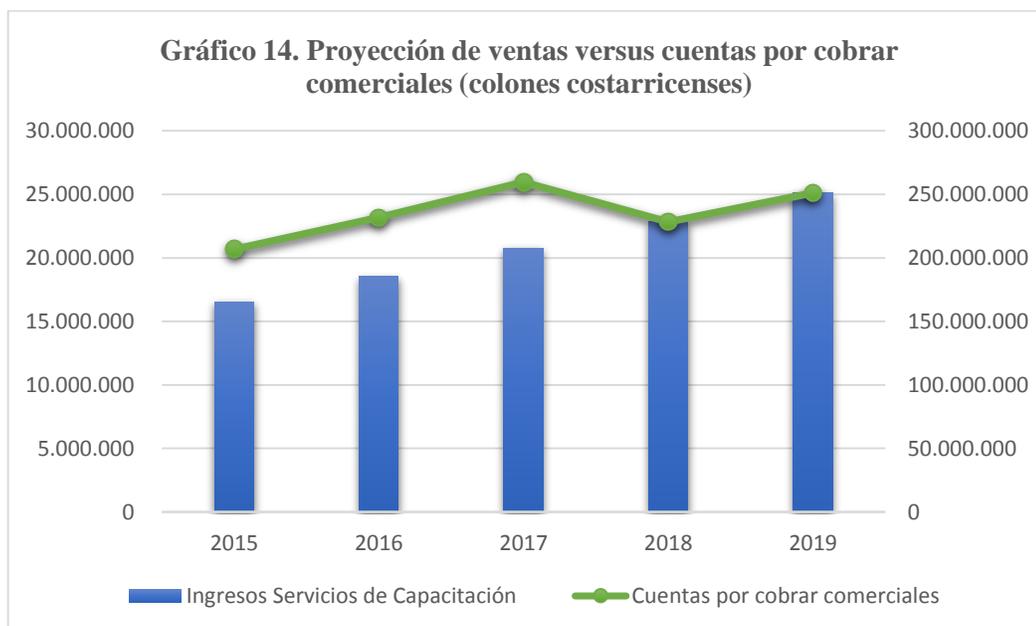


Gráfico 14. Elaboración propia

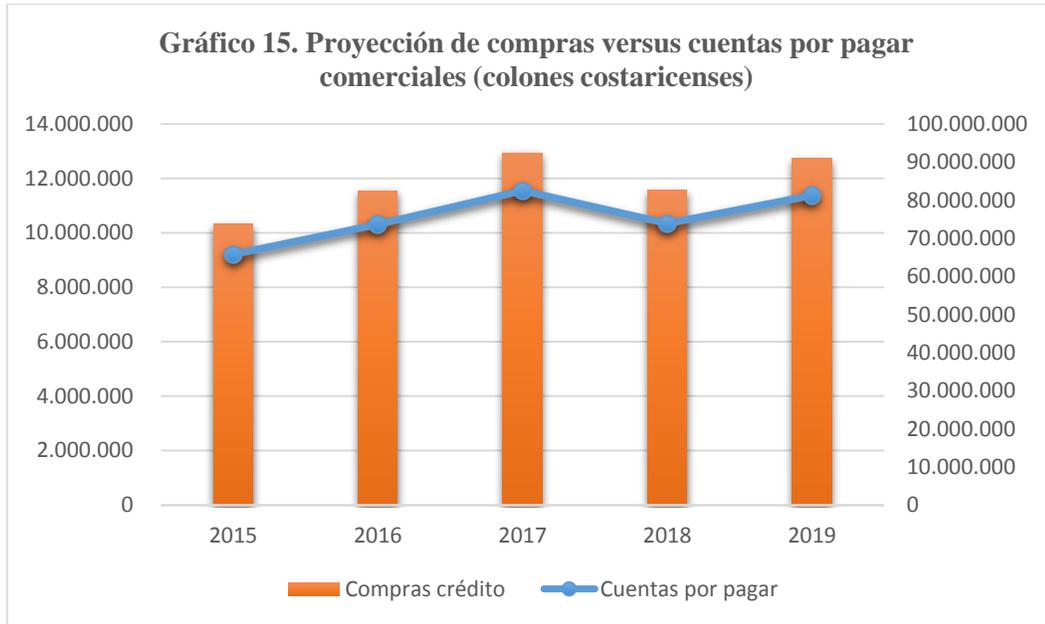


Gráfico 15. Elaboración propia

- **Estrategia de inversión**

Con respecto al plan de inversión de la compañía, el mismo contempla únicamente un reemplazo del actual equipo de cómputo y equipo audiovisual, durante el tercer año proyectado. Las actividades de inversión se complementan con la venta de los activos reemplazados, los cuales tienen una vida útil, de acuerdo al mercado, de aproximadamente cinco años, según sus características técnicas y el riesgo de obsolescencia de su hardware.

Para la cuantificación acertada de las inversiones se procedió a solicitar al Comité General las características buscadas para la compra de los nuevos activos, para solicitar propuestas de proveedores que pudieran cumplir con dichos requerimientos, a saber GBM de Costa Rica, Grupo 3C e Intcomex de Centroamérica.

Tabla 23. Anexo de inversiones proyectadas

| Anexo de inversiones proyectadas | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Mobiliario y equipo de oficina | | | | | |
| Monto inicial | 3.276.813 | 2.742.737 | 2.208.661 | 2.574.585 | 1.940.509 |
| Inversiones | 0 | 0 | 1.000.000 | 0 | 0 |
| Ventas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación | (534.076) | (534.076) | (634.076) | (634.076) | (634.076) |
| Monto final | 2.742.737 | 2.208.661 | 2.574.585 | 1.940.509 | 1.306.433 |
| Equipo de cómputo | | | | | |
| Monto inicial | 0 | 0 | 12.320.000 | 9.240.000 | 6.160.000 |
| Inversiones | 0 | 15.400.000 | 0 | 0 | 0 |
| Ventas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación | 0 | (3.080.000) | (3.080.000) | (3.080.000) | (3.080.000) |
| Monto final | 0 | 12.320.000 | 9.240.000 | 6.160.000 | 3.080.000 |

Nota: elaboración propia

Cabe destacar que no se considera un factor de incremento de precios sobre el valor actual de la propuesta, dado que la administración mantiene iniciativas de búsqueda de nuevas modalidades de formación que involucren procesos de virtualización o de hospedaje en la nube, que permitirán un ahorro significativo en las futuras inversiones de equipo de cómputo.

Con respecto a las tasas de depreciación, se incluyen los factores correspondientes de acuerdo con la legislación tributaria vigente, el cual establece un 20% anual.

Como conclusión de este apartado, se puede indicar que, aún después de las actividades de inversión proyectadas por la compañía para el horizonte de los siguientes cinco periodos, la operatividad de la empresa permite mantener un Flujo de Caja Libre (FCL) positivo.

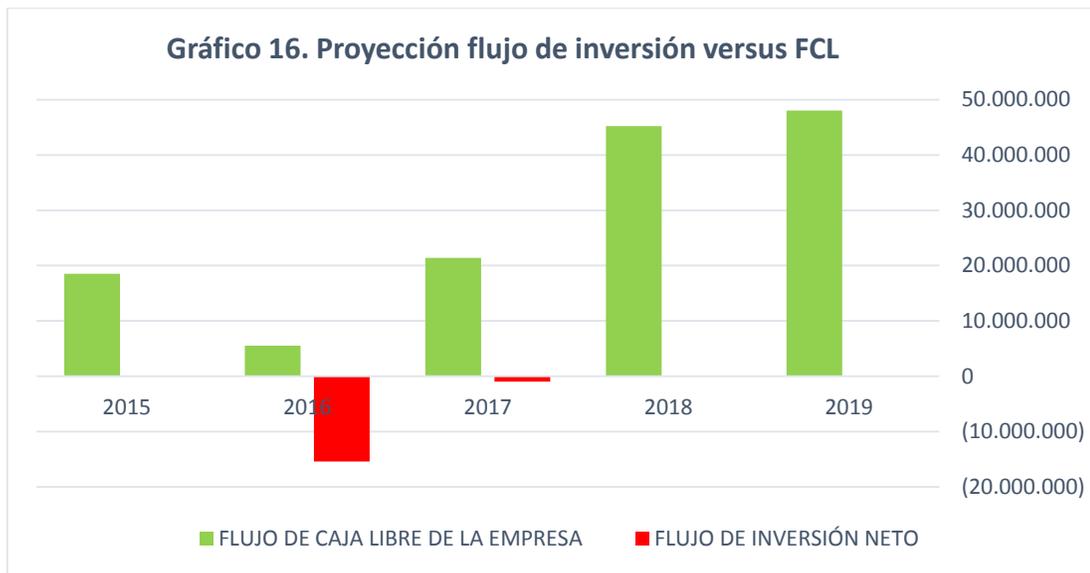


Gráfico 16. Elaboración propia

Estrategia de financiamiento

Como es de nuestro conocimiento, la estrategia de financiamiento de una empresa consiste en la obtención de fondos para la puesta en marcha, el mantenimiento, la ampliación o la introducción de nuevos proyectos, es decir, se trata de adquirir el dinero que la empresa necesita para acometer inversiones y realizar sus operaciones.

La propuesta de financiamiento de Advance Learning se encuentra formulada bajo los siguientes supuestos:

- La operatividad de la empresa puede cubrir los requerimientos de capital de trabajo.
- Los cuotistas no contemplan dentro de su planificación realizar nuevos aportes, al menos durante el horizonte proyectado.
- Las nuevas inversiones en equipo de cómputo y equipo audiovisual ascienden a 16.5 millones de colones, y serán con posible financiamiento externo del Banco Nacional de Costa Rica, amortización constante y plazo de cuatro años.
- Los excedentes de efectivo serán dispuestos para una posible inversión en infraestructura propia. Dicho proyecto tiene una proyección de inicio para el año

2020. Los excedentes están considerados en los balances de las inversiones transitorias.

- La deuda por pagar a socios y socias será amortizada en un 40% durante el periodo 2015-2017 y el complemento durante los siguientes tres periodos.
- El margen de apalancamiento (ROA-TIP) es positivo durante los cinco periodos proyectados.

Finalmente, se puede indicar que, aún después de las actividades de financiamiento proyectadas por la compañía para el horizonte de los siguientes cinco periodos, se mantiene un flujo libre del socio positivo, lo cual le permite a la empresa cubrir los pagos por dividendos con recursos propios y no recurrir al financiamiento externo con costo para asumir dichos flujos.

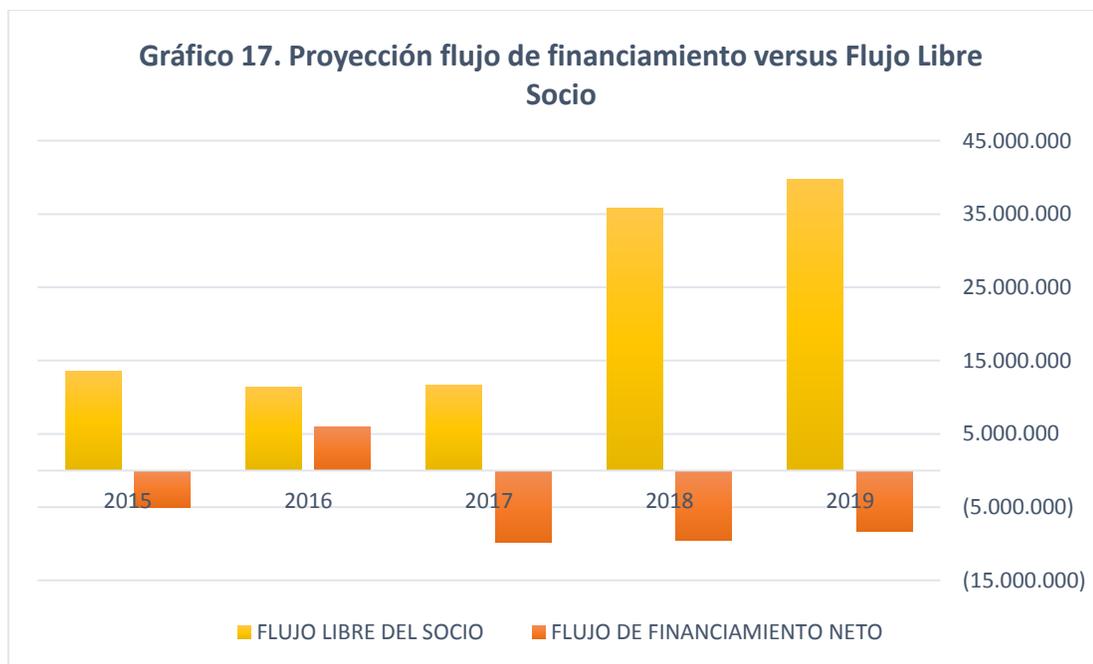


Gráfico 17. Elaboración propia

- **Evolución de la estructura y la solidez financieras**

A continuación se muestran los resultados proyectados a la luz de su incidencia en la estructura y la solidez financieras de la compañía, lo cual le permitirá a la administración

analizar la implementación de la propuesta, sin que los efectos de la misma repercutan en un incremento en el riesgo o en un desequilibrio entre sus recursos y sus obligaciones.

Tabla 24. Verificación de reglas de solidez financiera proyectada

| Estructura Financiera | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Activo Largo Plazo | 15% | 27% | 21% | 15% | 9% |
| Activo Circulante | 85% | 73% | 79% | 85% | 91% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Pasivo Circulante | 21% | 16% | 17% | 13% | 13% |
| Pasivo Largo Plazo | 31% | 35% | 23% | 12% | 4% |
| Patrimonio | 48% | 49% | 60% | 74% | 83% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

| Verificación: Reglas de solidez | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| ALP Finan. PA (50%+) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| AC Finan. PLP o PA (15%+) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Nota: elaboración propia

A continuación se ilustra el diagrama de la estructura financiera para la proyección del año 2016.

Figura 8. Estructura financiera proyectada, periodo 2016

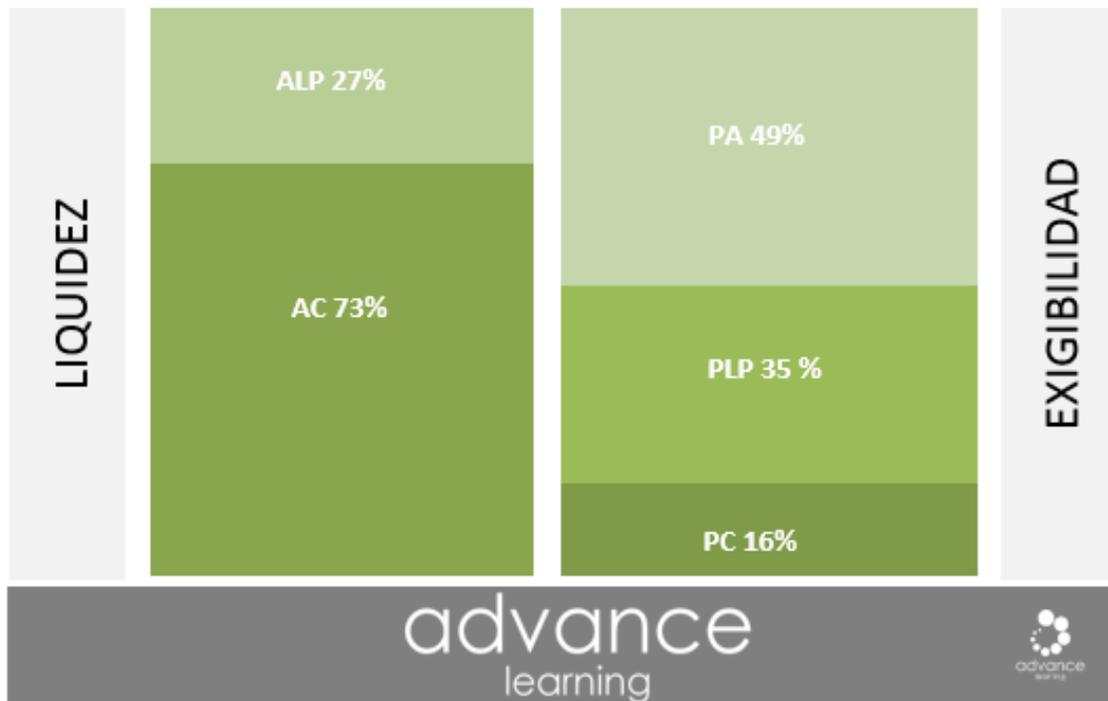


Figura 8. Elaboración propia

- **Estados financieros proyectados**

Una vez establecidas las distintas estrategias que complementan el plan financiero, se muestran los resultados, la posición financiera y el flujo de caja que reflejan el compendio de todas ellas mediante la formulación de los estados financieros proyectados.

Tabla 25. Estados financieros proyectados

| 1. Estado de ganancias y pérdidas | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
| En colones costarricenses | | | | | |
| Ingresos servicios de capacitación | 165.494.665 | 185.354.025 | 207.596.508 | 228.356.159 | 251.191.775 |
| Total de ingresos | 165.494.665 | 185.354.025 | 207.596.508 | 228.356.159 | 251.191.775 |
| Gastos (ingresos) de operación | | | | | |
| Ventas | 90.194.592 | 101.017.944 | 113.140.097 | 98.700.606 | 108.570.667 |
| Administración y finanzas | 52.397.360 | 57.681.746 | 69.123.136 | 72.741.479 | 76.516.869 |
| Depreciaciones | 534.076 | 3.614.076 | 3.714.076 | 3.714.076 | 3.714.076 |
| Otros ingresos operativos, neto | 0 | 0 | (3.500.000) | 0 | 0 |
| Otros gastos operativos, neto | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de gastos de operación | 143.126.028 | 162.313.766 | 182.477.309 | 175.156.162 | 188.801.612 |
| Utilidad de operación | 22.368.637 | 23.040.259 | 25.119.199 | 53.199.997 | 62.390.163 |
| Gastos (ingresos) financieros | | | | | |
| Intereses y comisiones bancarias | 2.498.257 | 3.162.757 | 3.480.757 | 2.356.507 | 1.176.007 |
| Diferencial cambiario | | | | | |
| Intereses | | | | | |
| Total gastos financieros | 2.498.257 | 3.162.757 | 3.480.757 | 2.356.507 | 1.176.007 |
| Utilidad neta antes de impuestos sobre la renta | 19.870.379 | 19.877.502 | 21.638.442 | 50.843.490 | 61.214.156 |
| Total de impuestos sobre la renta por pagar | 5.961.114 | 5.963.251 | 6.491.532 | 15.253.047 | 18.364.247 |
| Utilidad (pérdida) neta | 13.909.266 | 13.914.251 | 15.146.909 | 35.590.443 | 42.849.909 |

| 2. Balance general | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| BALANCE GENERAL | | | | | |
| En colones costarricenses | | | | | |
| Activo Circulante | | | | | |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 11.882.663 | 13.224.974 | 15.188.603 | 14.286.840 | 15.423.961 |
| Instrumentos financieros | 379.408 | 7.660.396 | 14.254.060 | 34.888.727 | 47.818.281 |
| Cuentas por cobrar comerciales | 20.686.833 | 23.169.253 | 25.949.563 | 22.835.616 | 25.119.177 |
| Otras cuentas por cobrar | 7.856.824 | 6.356.824 | 4.856.824 | 3.356.824 | 1.856.824 |
| Gastos pagados por anticipado | 728.750 | 743.325 | 758.192 | 773.355 | 788.822 |
| Total Activo Circulante | 41.534.478 | 51.154.773 | 61.007.242 | 76.141.362 | 91.007.066 |
| Inmuebles, maquinaria y equipo, neto | 2.742.737 | 14.528.661 | 11.814.585 | 8.100.509 | 4.386.433 |
| Otros activos | 4.845.173 | 4.845.173 | 4.845.173 | 4.845.173 | 4.845.173 |
| Total activos | 49.122.389 | 70.528.607 | 77.667.000 | 89.087.045 | 100.238.672 |
| Pasivo y Patrimonio | | | | | |
| Pasivo Circulante | | | | | |
| Cuentas por pagar comerciales | 9.205.641 | 10.310.318 | 11.547.556 | 10.339.459 | 11.373.405 |
| Préstamo por pagar | | | | | |
| Gastos acumulados por pagar | 1.075.197 | 1.191.737 | 1.321.585 | 1.387.664 | 1.457.047 |
| Otras cuentas por pagar | 72.000 | 75.600 | 79.380 | 166.698 | 175.033 |
| Total Pasivo Circulante | 10.352.837 | 11.577.655 | 12.948.521 | 11.893.821 | 13.005.486 |
| Pasivo a Largo Plazo | | | | | |
| Operaciones de crédito por pagar | | 11.550.000 | 7.700.000 | 3.850.000 | 0 |

| | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Préstamos por pagar a socios | 15.405.049 | 12.905.049 | 10.405.049 | 7.155.049 | 3.905.049 |
| Total Pasivo a Largo Plazo | 15.405.049 | 24.455.049 | 18.105.049 | 11.005.049 | 3.905.049 |
| Total pasivo | 25.757.886 | 36.032.704 | 31.053.569 | 22.898.870 | 16.910.534 |
| Patrimonio | | | | | |
| Capital social | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 |
| Capital adicional pagado | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 |
| Utilidades (pérdidas) no distribuidas | 8.214.502 | 19.345.904 | 31.463.431 | 51.038.174 | 68.178.138 |
| Patrimonio, neto | 23.364.502 | 34.495.904 | 46.613.431 | 66.188.174 | 83.328.138 |
| Total pasivo y Patrimonio | 49.122.389 | 70.528.607 | 77.667.000 | 89.087.045 | 100.238.672 |

| 3. Flujo de caja | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Utilidad del periodo | 13.909.266 | 13.914.251 | 15.146.909 | 35.590.443 | 42.849.909 |
| (+) Depreciación | 534.076 | 3.614.076 | 3.714.076 | 3.714.076 | 3.714.076 |
| (+) Gastos financieros | 2.498.257 | 3.162.757 | 3.480.757 | 2.356.507 | 1.176.007 |
| FLUJO OPERATIVO ANTES DE CAPITAL TRABAJO | 16.941.599 | 20.691.085 | 22.341.742 | 41.661.026 | 47.739.992 |
| (+/-) Cambios en el capital de trabajo | 1.591.570 | 227.822 | 75.689 | 3.544.085 | 312.635 |
| FLUJO OPERATIVO DESPUÉS DE CAPITAL TRABAJO | | | | | |
| TRABAJO | 18.533.169 | 20.918.907 | 22.417.431 | 45.205.111 | 48.052.628 |
| (-) Adquisiciones de Activo Largo Plazo | 0 | (15.400.000) | (1.000.000) | 0 | 0 |
| (+) Liquidaciones de Activos de Largo Plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE INVERSIÓN NETO | 0 | (15.400.000) | (1.000.000) | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE DE LA EMPRESA | 18.533.169 | 5.518.907 | 21.417.431 | 45.205.111 | 48.052.628 |

| | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| (+) Nuevos préstamos o emisiones | 0 | 15.400.000 | 0 | 0 | 0 |
| (-) Amortizaciones | (2.500.000) | (6.350.000) | (6.350.000) | (7.100.000) | (7.100.000) |
| (-) Gastos por intereses | (2.498.257) | (3.162.757) | (3.480.757) | (2.356.507) | (1.176.007) |
| FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO | (4.998.257) | 5.887.243 | (9.830.757) | (9.456.507) | (8.276.007) |
| FLUJO LIBRE DEL SOCIO | 13.534.912 | 11.406.150 | 11.586.674 | 35.748.603 | 39.776.620 |
| (-) Pago de dividendos | (2.781.853) | (2.782.850) | (3.029.382) | (16.015.699) | (25.709.945) |
| (+) Aportes de capital | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DEL SOCIO NETO | (2.781.853) | (2.782.850) | (3.029.382) | (16.015.699) | (25.709.945) |
| FLUJO DEL PERIODO | 10.753.059 | 8.623.300 | 8.557.292 | 19.732.904 | 14.066.675 |
| Cambio en las inversiones del periodo | (379.408) | (7.280.988) | (6.593.664) | (20.634.666) | (12.929.554) |
| Flujo disponible | 10.373.650 | 1.342.311 | 1.963.629 | (901.762) | 1.137.121 |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo | 1.509.012 | 11.882.663 | 13.224.974 | 15.188.603 | 14.286.840 |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO | 11.882.662 | 13.224.974 | 15.188.603 | 14.286.840 | 15.423.961 |

Nota: elaboración propia

Control financiero

Tal como se planteó en la base teórica de la propuesta, el control financiero puede definirse como el estudio de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales.

Dicho análisis se apoya en unos procesos de control y ajuste para garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones o irregularidades.

En el presente apartado definiré los indicadores financieros y sus respectivas metas, las cuales se revisarán periódicamente a fin de monitorear el alcance de los objetivos estratégicos.

Asimismo, se expondrán algunas herramientas automatizadas desarrolladas por el autor del presente trabajo, con el propósito de que su uso sea valorado por la administración y que esta mantenga una fuente de información totalmente actualizada sobre su flujo de caja y la proyección del mismo, con un horizonte de un año natural.

Indicadores financieros.

Tabla 26. Indicadores financieros

| Objetivo estratégico | | Indicador primario | | Meta | Meta |
|----------------------|---|--|---|------|------|
| 1 | Aumentar el margen de rentabilidad neta | Crecimiento porcentual de ingresos totales | $(\text{Ventas año N} - \text{ventas año (N-1)}) / \text{ventas año N}$ | 15% | 10% |
| | | Crecimiento porcentual de ingresos por servicios de alquiler | $(\text{Ingresos año N} - \text{ingresos año (N-1)}) / \text{ingresos año N}$ | +5% | 5% |
| | | Porcentaje de gastos fijos sobre ventas | Gastos fijos/ventas | 35% | 30% |

| | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| | | Porcentaje de gastos variables sobre ventas | Gastos variables/ventas | 55% | 45% |
| | | Punto de equilibrio financiero | Gastos fijos/ 1 - (costos variables/ventas totales) | \$ 20 K | \$ 30 K |
| | | Margen neto | Utilidad neta/ventas | 9% | 18% |
| 2 | Garantizar la disponibilidad de fondos | Plazo medio de cobro | 365/rotación cuentas cobrar comerciales | 45 días | 35 días |
| | | Plazo medio de pago | 365/rotación cuentas pagar comerciales | 45 días | 45 días |
| | | Rotación de cuentas por cobrar | Ventas crédito/cuentas por cobrar | 8 veces | 10 veces |
| | | Rotación de cuentas por pagar | Compras crédito/cuentas por cobrar | 8 veces | 8 veces |
| | | Ciclo de conversión de efectivo | Plazo medio cobro - plazo medio de pago | 0 días | 10 días |
| | | Capital de trabajo contable | Activos Circulantes - Pasivos Circulantes | 30 millones | 50 millones |
| | | Razón circulante | Activo Circulante/Pasivo Circulante | 4 veces | 6 veces |
| | | Flujo de caja operativo | Utilidad ajustada +/- cambios netos en el capital de trabajo | 20 millones | 35 millones |
| | | Ratio flujo de caja operativo versus ventas | Flujo de caja operativo/ventas | 11% | 20% |
| | | 3 | Mantener una estructura financiera | Activo Circulante financiado con fuentes de largo plazo | Activo Circulante/(Patrimonio+ Pasivo Largo Plazo) |

| | | | | | |
|---|---|---|---|----------|-----------|
| | óptima y un nivel de apalancamiento adecuado | Activo de Largo Plazo financiado con Patrimonio | Activo Largo Plazo/Patrimonio | Min. 50% | Min. 50% |
| | | Índice de endeudamiento | Pasivo total/Patrimonio | 1 | 0,50 |
| | | Margen de apalancamiento | Rotación de activos- tasa promedio de interés | 8% | 15% |
| | | Cobertura de intereses | Utilidad de operación/gastos financieros | 8 veces | 12 veces |
| | | Índice de Apalancamiento (IAP) | Activo total/Patrimonio | 2 | 1,5 |
| 4 | Optimizar el retorno sobre los activos productivos | Ocupación total de los laboratorios | Horas de ocupación/capacidad máxima | 35% | 65% |
| | | Rotación sobre los activos productivos | Ventas /activos productivos | 12 veces | 20 veces |
| | | Cambio en otros activos versus ventas | Cambio otros activos/cambio ventas | | |
| | | Rotación sobre activo total | Ventas/activo total | 3 veces | 2,5 veces |
| | | Rendimiento de operación sobre los activos | Utilidad operación/activo total | 32% | 55% |
| 5 | MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA | Rendimiento sobre el patrimonio | Utilidad neta/Patrimonio | 38% | 50% |
| | | Valor económico agregado | Utilidad operativa después de impuestos - (C.P.P.C. *[Capital Invertido]) | | |

| | | | | |
|--|---|-----------------------------|-----|---|
| | Valor intrínseco de la cuota | Patrimonio/número de cuotas | | |
| | Calificación de riesgo sistema financiero | Valor dado por calificadora | AAA | AAA |
| ADVANCE LEARNING TECHNOLOGY CENTER LIMITADA | | | |  |

Nota: Elaboración propia

Herramienta de control de flujo de caja.

Tal como se mencionó en los capítulos descriptivos del presente trabajo, la empresa Advance Learning cuenta con un sistema contable de uso libre que le permite el registro de sus transacciones diarias, así como su respectiva mayorización y generación de reportes financieros, mensuales y anuales. Sin embargo, una de las mayores debilidades del sistema Front Accounting es la carencia de módulos que le permitan al área financiera proyectar y mantener actualizados, de acuerdo con sus registros reales, las fuentes y los usos de su flujo de caja.

Se considera que un factor clave para que cualquier MiPyME alcance con éxito los objetivos financieros que plantee en su estrategia es el control y monitoreo estricto de sus fondos líquidos y la proyección de su uso, de acuerdo con su calendario de egresos y obligaciones.

Por las razones anteriormente expuestas, y como complemento para la posible implementación de la propuesta, desarrollé, con la colaboración de las personas encargadas del área contable-financiera de la empresa, una herramienta de control de flujo de caja que le permitirá al personero correspondiente manejar en un horizonte de un año calendario el detalle de los ingresos y egresos de la compañía.

- **Descripción**

La herramienta consiste en un libro automatizado sobre la aplicación Microsoft Excel 2013, el cual tiene como fuente de información las bases de datos del sistema contable. Dichas bases se consultan mediante la función de conexión a las fuentes externas, permitiendo el acceso a los datos reales y totalmente actualizados de los ingresos, los saldos bancarios y las cuentas por pagar de la compañía.

La herramienta cuenta con cuatro diferentes vistas:

1. Gastos fijos: Se detallan los gastos fijos de la compañía, su fecha o periodicidad y su fecha de pago, y se ubican en la semana correspondiente a la generación de su salida de efectivo (ver anexo 2).
2. Cuentas por pagar: Corresponde al detalle de todas las cuentas pendientes por pagar, su fecha de pago y la ubicación en la semana correspondiente de pago (ver anexo 2)
3. Cuentas por cobrar: Detalle de la proyección de los ingresos por los créditos pendientes (ver anexo 2)
4. Hoja resumen: Se consolidan los datos resumidos de las anteriores vistas, más los saldos disponibles, a fin de determinar con antelación los excedentes o posibles requerimientos de flujo para la compañía (ver anexo 2).

Una vez planteada la propuesta basada en el estudio previo de la situación actual de la empresa, sus fortalezas a potencializar, se espera el análisis de la administración y una posible validación que determine la implementación dentro de la organización.

En el siguiente apartado se incluyen las principales conclusiones alcanzadas, así como las recomendaciones a cada una de las debilidades o los puntos de mejora determinados a lo largo del desarrollo del estudio.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El tema de planificación y estrategia financieras, enfocado en la pequeña y la mediana empresas de nuestro país, representa un reto a nivel de referencias bibliográficas. Los textos asociados tienen un enfoque orientado hacia aquellas organizaciones con procesos, herramientas y mecanismos más desarrollados para la generación de la información e indicadores financieros.
- El entorno económico en el cual se encuentra inmersa la organización se caracteriza por tener unos pocos competidores con elementos diferenciadores que pueden ser fácilmente replicables; aspectos legales de índole contractual que suponen altas responsabilidades para la empresa; y poco poder de negociación con los proveedores que mantienen hegemonía sobre importantes suministros para el servicio brindado.
- Una empresa exitosa revisa sus planes, tanto financieros como de otras áreas estratégicas, en forma periódica con el apoyo de un proceso formal y sistematizado que muestre claramente los resultados reales contra los esperados. Debe también ser flexible para focalizar el conocimiento del medio; mantener un enfoque proactivo; reforzar los principios y valores empresariales fomentando la comunicación entre las áreas; asignar prioridades en el destino de los recursos; y ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales de modo que sus colaboradores y colaboradoras puedan contribuir a lograrlos.
- Un proceso de planificación financiera comprenderá el análisis del comportamiento histórico de los diversos componentes, tanto de los resultados como de la estructura de recursos, la deuda y el capital; siguiendo con el estudio del entorno y la situación actual, cuyos resultados facilitarán la determinación de las variables y los supuestos óptimos que sentarán las bases de las proyecciones de corto y largo plazo; y finalmente se deberá complementar con unos mecanismos óptimos de control que monitoreen el cumplimiento de los objetivos planteados y los datos inicialmente proyectados.
- En el análisis de la situación actual se evidenció claramente la carencia de una estrategia financiera de largo plazo. Además, el estudio individual de sus áreas de

capital humano y mercadeo reflejó que la administración apuesta fuertemente por la satisfacción de su clientela y la calidad del proceso de formación.

Recomendaciones

- La documentación y salvaguarda de la información generada dentro de la empresa es una actividad primordial. La organización debe fomentar una cultura en la que periódicamente se documenten de manera formal las políticas y los procedimientos de la organización.
- Para tener una posición de ventaja en el mercado una empresa de éxito debe conocer quiénes son sus competidores, cuál es su ubicación y cuáles son las condiciones que les han permitido ganar un espacio en la industria en la que se desenvuelven. Se le recomienda a la administración invertir recursos en un proceso constante de estudio y monitoreo de la competencia, de manera que sea un apoyo y una fuente de información e indicadores para la herramienta propuesta.
- El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador y la trabajadora; es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa. Se le recomienda a la organización proceder a la mayor brevedad posible con la confección de uno que regule y normalice las relaciones laborales de los colaboradores y las colaboradoras de Advance Learning.
- El desempeño sobresaliente de los colaboradores y las colaboradoras puede recompensarse al otorgar aumentos por méritos y objetivos alcanzados, los mismos se determinan mediante un sistema de evaluación de desempeño. Actualmente, la empresa carece de un sistema de estímulo para su fuerza laboral, por lo que se recomienda establecer un proceso de evaluación que le brinde la información necesaria para confeccionar uno que motive una mejor ejecución de las tareas.
- La carencia de planes y medidas relacionados con la seguridad y la salud del trabajador y de la trabajadora en su ambiente de trabajo puede provocar niveles de ansiedad que afecten su grado de satisfacción laboral. Se le recomienda a la

administración la elaboración y divulgación de planes de evacuación, y el mejoramiento de la señalización relacionada con la prevención de riesgos y siniestros.

- La carencia de manuales de procedimientos e instructivos sobre los procesos internos puede ocasionar un desconocimiento de las actividades y las funciones a realizar, por lo que se le recomienda a la gerencia la elaboración de manuales de procedimientos que guíen a los colaboradores y las colaboradoras en cada una de sus tareas.
- La dificultad para trabajar en equipo puede ocasionar conflictos internos, perjudicando la coordinación de las distintas actividades para la producción y entrega del producto final. Se recomienda la realización de dinámicas para la integración entre todos los colaboradores, lo cual beneficia a la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Advance Learning Technology Center Limitada. (Diciembre de 2012). *Advance Learning*. Recuperado el 5 de Enero de 2015, de Advance Learning: <http://www.adlcr.com/pathcertificacion.html>

Advance Learning Technology Center Limitada. (2014). *Informe de ventas por mes*. San José.

Advance Learning Technology Center Limitada. (2014). *Informe Encuestas Finalización de Servicios de Capacitación*.

Advance Learning Technology Center Limitada. (2014). *Informe Financiero 2014*. San José, Costa Rica.

Araya, H., Esquivel, M., Matarrita, E., & Ocampo, J. (06 de 2010). Propuesta de un sistema de gestión estratégica para la empresa Retablos y Marcos Reyma S.A. *Propuesta de un sistema de gestión estratégica para la empresa Retablos y Marcos Reyma S.A.* San Pedro, San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Arrea, J. (Septiembre de 2014). Curso Estrategia Financiera, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. *Maestría en Administración de Empresas*.

Bustos, F., Ceba, C., Melendez, A., Salazar, A., & Solís, Y. (15 de enero de 2015). Pilares estratégicos Advance Learning. (J. Ocampo, Entrevistador)

CTE Global S.A. (1 de Enero de 2015). *CTE Global S.A.* Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de CTE Global S.A.: <http://www.ctecr.com/>

Dávila, A. (1999). El Cuadro de Mando Integral nuevas herramientas de control. *Revista de antiguos alumnos del IESE*.

Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Matamoros, M. (10 de Octubre de 2014). Estructura Organizacional Advance Learning. (J. Ocampo, Entrevistador)

Matamoros, M. (11 de Septiembre de 2014). Servicios Advance Learning. (J. Ocampo, Entrevistador)

Microsoft Corporation. (8 de Agosto de 2014). Contrato de la Red de Partners de Microsoft. NV, Estados Unidos.

- Microsoft Corporation. (01 de Enero de 2015). *Microsoft*. Recuperado el 05 de enero de 2015, de <http://www.microsoft.com/liibrary>
- Mintzberg, H. (1993). El Proceso Estratégico. En H. Mintzberg, *El Proceso Estratégico* (Segunda ed.). México: Prentice Hall.
- New Horizons Costa Rica. (1 de Enero de 2015). Recuperado el 17 de febrero de 2015, de New Horizons Costa Rica Sitio Web:
<http://www.newhorizons.com/localweb/default.aspx?groupid=465>
- Ross, S., Westerfield, R., & Bradford, J. (2013). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Novena ed.). México: McGraw Hill.
- Salas, T. (2012). *Análisis y diagnóstico financiero*. San José: Ediciones El Roble.
- Salas, T. (30 de Junio de 2014). Catédra de Análisis Avanzado de Estados Financieros. (J. Ocampo, Entrevistador) San José, Costa Rica.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta clima y cultura organizacional

| Dimensión | Elementos evaluados |
|--------------------------------|--|
| Aprendizaje | ¿Su trabajo representa oportunidad para aprender cosas nuevas? ¿En esta empresa se trabaja en equipo, los esfuerzos siempre son en conjunto? ¿Le interesa participar en proyectos que buscan mejorar la labor de su unidad? ¿Su jefe le recomienda cómo mejorar su trabajo? |
| Autoestima | ¿Usted siente que su trabajo es significativo para los objetivos de la empresa? ¿La empresa realmente le hace sentir que usted está dando lo mejor? ¿Sus compañeros aprecian el trabajo que usted realiza? ¿Se siente capacitado para el trabajo que desempeña? |
| Gestión de la calidad | ¿Considera que la calidad es importante para la empresa? ¿Se realizan inspecciones al servicio ofrecido, para asegurar su calidad? ¿Usted cuenta con el equipo (herramientas, máquinas, etc.) y medios (materiales) para brindar un servicio de calidad? |
| Liderazgo y toma de decisiones | ¿Su superior le delega autoridad para tomar decisiones concernientes a sus responsabilidades? ¿La empresa es eficiente para tomar decisiones? ¿Su superior lo toma en cuenta en la solución de problemas? ¿Su jefe le transmite confianza? |
| Objetivos estratégicos | ¿Siente que la empresa va por el camino correcto? ¿En esta empresa se mantiene informado al personal de los logros obtenidos? ¿Está comprometido con la visión y la misión de la empresa? |
| Relaciones interpersonales | ¿Hay comunicación entre el personal de esta empresa (empleados informados de los planes, decisiones, desempeño, etc.)? ¿Hay compañerismo entre los miembros de la empresa? ¿A las jefaturas se les dificulta obtener cooperación entusiasta de su personal subordinado? ¿Está satisfecho con el trato que recibe de su actual jefe? |
| Satisfacción laboral | ¿Su trabajo es agradable y estimulante (es un reto, puede tomar la iniciativa, ser creativo)? ¿Si tuviera la oportunidad de escoger preferiría seguir trabajando en la empresa? ¿Su remuneración (incluyendo salario, horas extras e incentivos) es justa, de acuerdo con las responsabilidades de su puesto? ¿Se siente orgulloso de formar parte de la empresa? |
| Valores compartidos | ¿La empresa se preocupa por la adecuada atención de los clientes? ¿La empresa toma medidas para identificar las necesidades e inquietudes de los clientes? ¿En esta empresa, las acciones están orientadas hacia la satisfacción del cliente? |

Nota: Araya, H., Esquivel, M., Matarrita, E. y Ocampo, J. (2010). *Propuesta de un sistema de gestión estratégica para la empresa Retablos y Marcos Reyma S.A.* Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Anexo 2. Imágenes de flujo de caja automatizado

E32

Advance Learning Technology Center, Ltda
Cuentas por Pagar Proyectadas

Fecha actual: 05/abr/15

| GASTOS FIJOS | Dia | March/15 | | | | | April/15 | | | |
|-----------------------------|----------|------------|-------|--------|--------|----------|----------|----------|--------|----|
| | | 2/Mar | 9/Mar | 16/Mar | 23/Mar | 30/Mar | 6/Apr | 13/Apr | 20/Apr | 27 |
| Amnet / American Data | 395,00 | 8 | | | | | 395,00 | | | |
| Préstamo Ocara Partners | 250,00 | 10 | | | | | 250,00 | | | |
| Amortización Deuda Socios | 228,00 | 10 | | | | | 228,00 | | | |
| Teléfono 6040-1285 | 100,00 | 12 | | | | | 100,00 | | | |
| Inversiones Ascona | 2.384,00 | 13 | | | | | | 2.384,00 | | |
| Planilla Quincenal | 2.871,98 | 14 | | | | | | 2.871,98 | | |
| Utilidad Mensual Socios | 1.000,00 | 14 | | | | | | 1.000,00 | | |
| Tarjeta de crédito | 500,00 | 15 | | | | | | 500,00 | | |
| Cuotas patronales | 1.515,78 | 16 | | | | | | 1.515,78 | | |
| Electricidad | 350,00 | 21 | | | | | | | 350,00 | |
| Planilla Quincenal | 2.359,94 | 29 | | | | 2.359,94 | | | | 2 |
| Aguinaldo | 5.231,92 | Anual | | | | | | | | |
| CPLS | 1.440,00 | Anual | | | | | | | | |
| Timbre Educ. Cultura | 20,00 | Anual | | 20,00 | | | | | | |
| Fiesta Fin año | 700,00 | Anual | | | | | | | | |
| Apartado Postal | 44,39 | Anual | | | | | | | | |
| INS - RT | 149,53 | Semestral | | | | | | 149,53 | | |
| INS - Responsabilidad Civil | 70,00 | Trimestral | | | | | | 70,00 | | |
| DGTD - Parciales | 642,21 | Trimestral | | | | 642,21 | | | | |
| Munic. Goicoechea - Patente | 74,77 | Trimestral | | | | | | | | |

Resumen CxC CxP CxP Fijos

Advance Learning Technology Center, Ltda
Cuentas por Pagar Proyectadas

Fecha actual: 5/Apr

| Cliente | Factura | Fecha | Venc. | Monto | Mora | March/15 | | | | | April/15 | | | |
|---|-------------|------------|------------|----------|---------|----------|--------|----------|----------|--------|----------|--------|--------|--|
| | | | | | | 2/Mar | 9/Mar | 16/Mar | 23/Mar | 30/Mar | 6/Apr | 13/Apr | 20/Apr | |
| | | | | 6.490,07 | 0,00 | | 800,00 | 4.920,00 | | | | 527,45 | | |
| PROVISIONES - INSTRUCCIÓN | CONAVI0670 | 12/01/2015 | 13/03/2015 | 500,00 | (23,00) | | | 500,00 | | | | | | |
| PROVISIONES - MATERIALES | CONAVI0670 | 12/01/2015 | 13/03/2015 | 300,00 | (23,00) | | | 300,00 | | | | | | |
| PROVISIONES - INSTRUCCIÓN | ATESAO67301 | 21/01/2015 | 22/03/2015 | 2.400,00 | (14,00) | | | | 2.400,00 | | | | | |
| PROVISIONES - EXAMENES | ATESAO67302 | 21/01/2015 | 22/03/2015 | 1.500,00 | (14,00) | | | | 1.500,00 | | | | | |
| PROVISIONES - MATERIALES | ATESAO67303 | 21/01/2015 | 22/03/2015 | 1.020,00 | (14,00) | | | | 1.020,00 | | | | | |
| HERMANAS SERAVALLI SOCIEDAD ANONIM 20741 | | 09/03/2015 | 12/04/2015 | 120,94 | 7,00 | | | | | | | 120,94 | | |
| HERMANAS SERAVALLI SOCIEDAD ANONIM 20768 | | 14/03/2015 | 12/04/2015 | 111,51 | 7,00 | | | | | | | 111,51 | | |
| AMERICAN DATA NETWORKS SOCIEDAD AN 24784 | | 02/04/2015 | 12/04/2015 | 295,00 | 7,00 | | | | | | | 295,00 | | |
| HERMANAS SERAVALLI SOCIEDAD ANONIM 20808 | | 21/03/2015 | 27/04/2015 | 143,53 | 22,00 | | | | | | | | | |
| DISTRIBUIDORA COMERCIAL TRES ASES SO 00740767 | | 25/03/2015 | 27/04/2015 | 80,52 | 22,00 | | | | | | | | | |
| EPROINT SOCIEDAD ANONIMA | 14-927L | 26/03/2015 | 27/04/2015 | 18,57 | 22,00 | | | | | | | | | |

Resumen CxC CxP CxP Fijos

D28

Advance Learning Technology Center, Ltda
Cuentas por Cobrar Proyectadas

Fecha actual: 5/Apr

| Cliente | factura | Fecha | Venc. | Monto | Mora | March/15 | | | | | April/15 | | |
|---|---------|----------|----------|-----------|---------|----------|-------|----------|--------|----------|----------|--------|--------|
| | | | | | | 2/Mar | 9/Mar | 16/Mar | 23/Mar | 30/Mar | 6/Apr | 13/Apr | 20/Apr |
| | | | | 16.029,93 | 0,00 | 567,00 | 98,00 | 3.000,00 | - | 1.244,93 | - | 134,00 | 12 |
| JUAN CARLOS VALVERDE MORALES | 563 | 31/07/14 | 02/03/15 | 177,00 | (34,00) | 177,00 | | | | | | | |
| SISTEMAS DE COMPUTACION CONZULTEK DE CI | 666 | 19/12/14 | 02/03/15 | 390,00 | (34,00) | 390,00 | | | | | | | |
| WALTER BELMAN SABORIO SEGURA | 686 | 19/02/15 | 06/03/15 | 98,00 | (30,00) | | 98,00 | | | | | | |
| SISTEMAS DE COMPUTACION CONZULTEK DE CI | 678 | 29/01/15 | 15/03/15 | 3.000,00 | (21,00) | | | 3.000,00 | | | | | |
| JOSUE ARGUIJO REDONDO | 702 | 20/03/15 | 28/03/15 | 780,00 | (8,00) | | | | | 780,00 | | | |
| MELKY ZUÑIGA HERNANDEZ | 683 | 16/02/15 | 02/04/15 | 464,93 | (3,00) | | | | | 464,93 | | | |
| HAROLD HERNÁNDEZ ALEMÁN | 681 | 12/02/15 | 13/04/15 | 134,00 | 8,00 | | | | | | | 134,00 | |
| BANCO CENTRAL DE COSTA RICA | 700 | 19/03/15 | 18/04/15 | 750,00 | 13,00 | | | | | | | | 7 |
| BANCO CENTRAL DE COSTA RICA | 703 | 23/03/15 | 22/04/15 | 450,00 | 17,00 | | | | | | | | 4 |
| POPULAR AGENCIAS DE SEGUROS S.A | 704 | 30/03/15 | 29/04/15 | 750,00 | 24,00 | | | | | | | | |
| ATESA | 673 | 21/01/15 | 30/04/15 | 8.136,00 | 25,00 | | | | | | | | |
| BANCO NACIONAL DE COSTA RICA | 705 | 31/03/15 | 01/05/15 | 450,00 | 26,00 | | | | | | | | |
| EMERSON ELECTRIC CR, LIMITADA | 701 | 20/03/15 | 19/05/15 | 450,00 | 44,00 | | | | | | | | |

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows.

DT11

Advance Learning Technology Center, Ltda
Flujo de Caja proyectado

Fecha actual: 05/abr/15

TCC: 535
TCV: 545

BNCR CRC
BNCR USD
Promérica
CDP CRC
CDP USD
BAC CRC
BAC USD

| | March/15 | | | | | April/15 | | |
|--|----------|----------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | 2/Mar | 9/Mar | 16/Mar | 23/Mar | 30/Mar | 6/Apr | 13/Apr | 20/Apr |
| Saldo Inicial Bancos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 23.795,52 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Saldo proyectado | 0,00 | 567,00 | (155,00) | (2.075,00) | (5.077,15) | 19.888,54 | 18.380,09 | 10.022,81 |
| (+) Proyección de Cobros | 567,00 | 98,00 | 3.000,00 | 0,00 | 1.244,93 | 0,00 | 134,00 | 1.200,00 |
| (-) Proyección de Pago a Proveedores | 0,00 | 800,00 | 4.920,00 | 0,00 | 0,00 | 527,45 | 0,00 | 0,00 |
| (-) Proyección de Pago de Gastos Fijos | 0,00 | 20,00 | 0,00 | 3.002,15 | 74,77 | 981,00 | 8.491,29 | 350,00 |
| Saldo Final | 567,00 | (155,00) | (2.075,00) | (5.077,15) | 19.888,54 | 18.380,09 | 10.022,81 | 10.872,81 |

| Mes | Saldo Inicial Bancos | Proyección Cobros | Proyección Pagos | Saldo Final |
|----------------|----------------------|-------------------|------------------|-------------|
| 25 January/15 | - | - | - | 0,00 |
| 26 February/15 | - | - | - | 0,00 |

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows.