

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“MODELO ESTRATÉGICO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA PARA LA
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES QUE PERMITA LA OPTIMIZACIÓN
OPERATIVA Y MEJORA DE LOS MÁRGENES DE UTILIDAD DEL DEPÓSITO Y
FERRETERÍA SAN JOSECITO.”

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para
optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de
Empresas con Énfasis en Finanzas.

KENNETH MUÑOZ VARGAS A94398
LINDSAY QUESADA CAMPOS C29479

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, Costa Rica

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por la vida y la salud, y por bendecirme cada día. A mi madre, por enseñarme el valor del trabajo, el estudio y la honestidad, siempre apoyándome en cada paso. A mi pareja, por su amor y motivación constante. A mis amigos, novia y familia, por su apoyo incondicional y por acompañarme en cada meta y sueño.

Kenneth Muñoz Vargas.

Agradezco primero a Dios por la salud, el trabajo y la oportunidad de poder estudiar. Este proyecto se lo dedico a mis padres, quienes me han inspirarme a crecer, a ser una persona esforzada, a luchar por mis sueños y nunca rendirme. A mis hermanos, novio y sobrinos por su amor y apoyo incondicional, y ser mi mayor felicidad e inspiración.

Lindsay Quesada Campos

AGRADECIMIENTOS

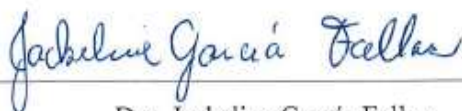
Quiero expresar agradecimiento a mis profesores, en particular al MBA Jorge Vargas, por su valiosa orientación y dedicación en cada una de las clases que contribuyeron al desarrollo de este trabajo final. Agradezco también al señor Martin Vargas, gerente de la empresa que nos permitió desarrollar el proyecto, a mi compañera Lindsay por acompañarme en este proceso. Finalmente, extendiendo mi gratitud a la Universidad de Costa Rica por ofrecer una educación de alta calidad que ha sido fundamental para mi crecimiento tanto profesional como personal.

Kenneth Muñoz Vargas

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a los profesores de la maestría, quienes con su dedicación y conocimiento me permitieron adquirir nuevas habilidades aplicables tanto a mi desarrollo profesional como al desarrollo de este trabajo final de investigación. En particular, agradezco al señor Jorge Vargas, por su valiosa guía durante todo el proyecto, y a la profesora Elisabeth Morales por dedicar su tiempo a las lecturas y sugerencias que enriquecieron este trabajo. También quiero agradecer a mi compañero Kenneth Muñoz por su constante apoyo y acompañamiento a lo largo de la maestría y en el desarrollo del TFIA.

Lindsay Quesada Campo

“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 por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.”



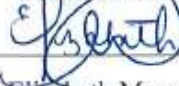
Dra. Jackeline García Fallas

**Representante de la Decanatura
Sistema de Estudios de Posgrado**



M.B.A. Jorge Vargas Salazar

Profesor Guía



M.B.A. Elizabeth Morales Rivera

Lector Académico



M.B.A. Ernie Tencio Alfaro

Lector de Empresa



M.Sc. Mario Ramos Esquivel

**Representante del Director del Programa de Posgrado
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**



Kenneth Muñoz Vargas

Sustentante



Lindsay Quesada Campos

Sustentante

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación. Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores. Sin embargo, se otorga a la UCR el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

TABLA DE CONTENIDO

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	v
TABLA DE CONTENIDO.....	vi
RESUMEN.....	x
LISTA DE TABLAS.....	xi
LISTA DE ECUACIONES	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS	xv
PALABRAS CLAVE	xvi
INTRODUCCIÓN	1
ÁREA DE ESTUDIO.....	2
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL OBJETO DE ESTUDIO	3
1.1. Tema de investigación.	3
1.2. Formulación del problema, fenómeno u oportunidad de mejora.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.	4
1.4. Preguntas de investigación.	6
1.5. Justificación.....	7
1.6. Alcances y limitaciones.	8
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES DE LA FERRETERÍA Y SITUACIÓN ACTUAL.....	14
2.1. Descripción del Deposito y Ferretería San Josecito.....	14
2.1.1. Reseña histórica.	14
2.1.2. Misión, visión y valores organizacionales.	15
2.1.2.1. Misión.....	15
2.1.2.2. Visión	15
2.1.2.3. Valores organizacionales	15
2.1.3. Estructura organizacional.....	16
2.1.4. Giro del negocio.	17
2.2. Catálogo de productos y servicios.	18
2.2.1. Línea de productos de construcción.....	18
2.2.2. Línea de productos de ferretería en general.	19
2.3. Descripción de la situación actual de la ferretería San Josecito.....	20

2.3.1. Posicionamiento de la ferretería en el mercado.	22
2.3.2. Clientes.....	22
2.3.3. Competidores.	22
2.3.4. Modelo de negocio actual.	23
2.3.5. Diagnóstico de la organización	24
2.3.6. Planes a corto, mediano y largo plazo de la Ferretería.....	26
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO Y RESEÑA HISTÓRICA SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS FERRETERAS EN COSTA RICA.	27
3.1 Historia, situación económica y contexto de las empresas ferreteras en Costa Rica.	27
3.1.1 Evolución del sector ferretero en Costa Rica.	29
3.1.2. Importancia económica y social de las ferreterías.	29
3.2. Situación actual y desafíos en la gestión financiera de las empresas ferreteras en Costa Rica.	30
3.2.1. Gestión financiera en empresas ferreteras.	30
3.2.2. Principales desafíos financieros.....	30
3.3. Perspectivas teóricas.	31
3.3.1. Teoría de la estructura de costos y gestión del margen.	32
3.3.2. Teoría de la gestión de inventario.....	33
3.3.3. Teoría de ratios financieros para la toma de decisiones.	33
3.4. Estructura de costos y toma de decisiones gerenciales en Depósito y Ferretería San Josecito.	34
3.4.1. Teoría de la estructura de costos.....	34
3.4.2. Decisiones gerenciales basadas en la estructura de costos.	39
3.5. Análisis de la eficiencia operativa y gestión de inventario.....	39
3.5.1. Eficiencia operativa y teorías operativas.	39
3.5.2. Teorías de gestión de inventario	47
3.6. Indicadores financieros y análisis integral de la rentabilidad.....	50
3.6.1. Análisis horizontal y vertical de los estados financieros	50
3.6.2. Teoría y análisis de los ratios financieras.	54
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	65
4.1 Diseño metodológico	65
4.2. Muestreo y marco muestral.	66
4.3. Técnicas de recolección de datos.....	66
4.4. Análisis de datos	67

4.5. Presentación y análisis de resultados	67
4.6. Estrategias para garantizar la confiabilidad de los datos.....	68
4.7. Limitaciones metodológicas.....	68
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA ACTUAL DE DEPÓSITO Y FERRETERÍA SAN JOSECITO	69
5.1. Análisis de la estructura de costos y eficiencia operativa.	71
5.1.1. Análisis de la estructura de costos de la ferretería.....	71
5.1.2. Identificación de áreas de ineficiencia en los costos.	85
5.1.3. Oportunidades de reducción de gastos sin comprometer la calidad de los productos y servicios.	85
5.2. Análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera y de resultados.	86
5.2.1. Análisis horizontal del estado de situación financiera.	87
5.2.2. Análisis vertical del estado de situación financiera.....	89
5.2.3. Análisis horizontal del estado de resultados.	91
5.2.4. Análisis vertical del estado de resultados	93
5.3. Análisis de la eficiencia operativa y gestión de inventario.....	94
5.3.1. Evaluación de la eficiencia de los procesos internos.	94
5.3.2. Identificación de cuellos de botella en la gestión de inventario.	96
5.3.3. Estrategias para la rotación de inventario y procesos operativos.....	98
5.4. Indicadores financieros.	100
5.4.1. Análisis de los indicadores de rentabilidad, estabilidad y gestión.	100
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE COSTOS Y OPTIMIZACIÓN OPERATIVA PARA MEJORAR LOS MÁRGENES DE UTILIDAD EN DEPÓSITO Y FERRETERÍA SAN JOSECITO	112
6.1.1. Estrategias de optimización de procesos internos para mejorar la eficiencia operativa.....	113
6.2. Estrategias financieras para la optimización de costos.....	120
6.2.1. Propuestas financieras para la optimización de costos	121
6.3. Plan de monitoreo y control de la implementación de estrategias	131
6.3.1. Establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPI)	131
6.3.2. Modelo de revisión trimestral de avances y ajustes estratégicos.....	134
6.4. Estrategias adicionales para optimizar la operación y mejorar la rentabilidad	136
6.4.1. Propuestas adicionales para optimizar la operación y mejorar la rentabilidad	137
6.5. Resumen ejecutivo de la propuesta.....	139

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
7.1. Conclusiones	144
7.2. Recomendaciones	148
DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) GENERATIVA.	151
BIBLIOGRAFÍA	152
GLOSARIO	154
APÉNDICE	156
Apéndice 1. Estado de situación financiera (Cuadro comparativo).	156
Apéndice 2. Estado de resultados integral (Cuadro comparativo).	156
Apéndice 3. Información solicitada en entrevista 1.	157
Apéndice 4. Información solicitada en entrevista 2.	159
ANEXOS	160
Anexo 1. Indicadores de estabilidad.	160
Anexo 2. Indicadores de gestion.	160
Anexo 3. Indicadores de rentabilidad.	161
Anexo 6. Balance de situación 2021.	162
Anexo 7. Balance de situación 2022.	163
Anexo 8. Balance de situación 2023.	164
Anexo 9. Balance de situación 2024.	165
Anexo 10. Estado de resultados 2021.	167
Anexo 11. Estado de resultados 2022.	168
Anexo 12. Estado de resultados 2023.	169
Anexo 13. Estado de resultados 2024.	170
Anexo 14. Comparación de las tasas de inflación históricas.	170

RESUMEN

Este trabajo de investigación está dirigido a los gerentes y propietarios de pequeñas y medianas empresas (Pymes), especialmente a aquellas que se ubican en el sector ferretero, así como, gerentes, académicos y profesionales interesados en la gestión operativa y financiera de las Pymes.

Durante su elaboración se presenta una propuesta para desarrollar un modelo de estrategias de reducción de costos y optimización operativa en el Depósito y Ferretería San Josecito, con el objetivo de mejorar los márgenes de utilidad. La empresa ha enfrentado fluctuaciones significativas en sus utilidades en los últimos cuatro años, así como en sus ventas. Las pérdidas registradas en 2022, junto con el aumento de utilidades en 2023 a pesar de una caída en ventas, lo anterior también debido a un aumento de ingresos extraordinarios por venta de 2 camiones, mientras que para 2024 la utilidad final después de impuestos representa un 6.83% de las ventas totales. En contraste, el total de costos y gastos asciende a ₡645,918,993, lo que equivale al 93.16% de los ingresos, reflejando una estructura de costos elevada que reduce significativamente la rentabilidad. Este balance sugiere que, si bien la empresa logra cubrir sus costos y generar utilidad, su margen es estrecho, lo que resalta la importancia de optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa para fortalecer su posición financiera, indican una deficiencia en la gestión de costos y eficiencia operativa.

Se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos, incluyendo entrevistas con el propietario y análisis de datos financieros históricos. De esta forma la investigación se basa en un análisis detallado de la estructura de costos, la evolución del flujo de efectivo y la eficiencia operativa, así como la revisión de la estructura financiera de la empresa.

El análisis realizado reveló que las principales áreas de oportunidad para mejorar la rentabilidad incluyen la optimización y gestión de inventarios, reducción de costos operativos y mejoras en la eficiencia de procesos internos.

La investigación plantea la pregunta sobre cuáles son los factores internos que han influido en la rentabilidad de la empresa y qué estrategias podrían implementarse para mejorar los márgenes de utilidad. Este enfoque integral permitirá desarrollar un plan que contemple medidas específicas para aumentar la eficiencia operativa y mejorar la rentabilidad, garantizando la calidad del servicio al cliente.

Dentro de las recomendaciones más relevantes es implementar un sistema de gestión de inventarios más eficiente, revisar y negociar contratos con proveedores para reducir costos, capacitar al personal en prácticas de eficiencia operativa, buscar líneas de capital de trabajo que permita un ciclo sano de efectivo y realizar un seguimiento continuo de los indicadores clave que generan rendimientos para asegura la efectividad de las estrategias implementadas, así como sus mejoras a lo largo del tiempo.

La implementación de este modelo estratégico es crucial para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del Depósito y Ferretería San Josecito. Las estrategias propuestas tienen el potencial de optimizar los costos y mejorar la eficiencia operativa sin comprometer la calidad del servicio.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Utilidad neta al final del periodo.....	24
Tabla 2. Cuenta contable de gastos de personal (Imagen extraída de los estados financieros).....	72
Tabla 3. Cuenta contable de costos variables (Imagen extraída de los estados financieros)	72
Tabla 4. Cuenta contable de costos variables 2024 (Imagen extraída de los estados financieros)	73
Tabla 5. Cuenta contable de gastos difíciles de controlar (Imagen extraída de los estados financieros)....	73
Tabla 6. Formula de rendimiento y apalancamiento (Elaboración propia basado en los estados financieros)	77
Tabla 7. Comparación de cuentas del estado de situación financiera (Elaboración propia basado en los estados financieros).....	82
Tabla 8. Distribución de pesos (%) en Activos, Pasivos y Patrimonio (Elaboración propia basado en los estados financieros).....	83
Tabla 9. Estado de situación financiera, análisis horizontal (Elaboración propia a partir de los estados financieros)	87
Tabla 10. Estado de situación financiera, análisis vertical (Elaboración propia a partir de los estados financieros)	89
Tabla 11. Estado de resultados integral, análisis horizontal (Elaboración propia a partir de los estados financieros).....	91
Tabla 12. Estado de resultados integral, análisis vertical (Elaboración propia a partir de los estados financieros).....	93
Tabla 13. Estado de fuentes y empleos (Elaboración propia a partir de los estados financieros).....	95
Tabla 14. Índices de estabilidad (Elaboración propia a partir de los estados financieros).....	100
Tabla 15. Índices de gestión (Elaboración propia a partir de los estados financieros)	104
Tabla 16. Índices de rentabilidad (Elaboración propia a partir de los estados financieros)	108
Tabla 17. Plan de mantenimiento preventivo para flota vehicular.	117
Tabla 18. Comparativo de acciones para la optimización de cuentas por cobrar y sus beneficios.....	117
Tabla 19. Comparativo de acciones para la optimización de rutas logísticas y sus beneficios.	118
Tabla 20. Comparativo de acciones para la optimización de estrategias de compra y sus beneficios.	119
Tabla 21. Comparativo de acciones para la optimización del Sistema ABC + JIT y sus beneficios.	120
Tabla 22. Mejora en el margen de utilidad neta debido a puntos de mejora.....	122
Tabla 23. Cuadro comparativo de escenarios de mejora	123
Tabla 24. Comparativo de acciones para la optimización de un sistema de descuentos por pronto pago y sus beneficios.....	124
Tabla 25. Comparativo de acciones para la optimización de descuentos en productos de lento movimiento y sus beneficios.	125
Tabla 26. Comparativo de acciones para la optimización de porcentaje de cuentas vencidas y sus beneficios.	126
Tabla 27. Comparativo de acciones para la optimización de provisiones para cuentas incobrables y sus beneficios.	127
Tabla 28. Comparativo de acciones para la optimización de análisis de margen bruto y sus beneficios.	127
Tabla 29. Cuadro de KPIs específicos para evaluar el desempeño de las áreas críticas.	134
Tabla 30. Cuadro Comparativo: Situación actual vs. modelo propuesto	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ventas netas vs utilidad neta.	4
Figura 2. Edificio del Deposito y Ferretería San Josecito.	14
Figura 3. Organigrama de la empresa.	17
Figura 4. Línea de productos de construcción	19
Figura 5. Línea de productos de ferretería en general.....	19
Figura 6. Tasas de inflación en Costa Rica para los años 2019 a 2024 (Elaboración propia).....	21
Figura 7. Tipo de cambio promedio del dólar del BCCR en Costa Rica para los años 2019 a 2024 (Elaboración propia).....	21
Figura 8. Competidores ferreteros en la zona de San Rafael (Imagen extraída de Google maps.).....	23
Figura 9. Modelo de ventas tradicional.	24
Figura 10. Apalancamiento operativo, costos y análisis del punto de equilibrio.....	37
Figura 11. Punto de equilibrio operativo (Gitman, 2012, p.457.)	37
Figura 12. Análisis gráfico del punto de equilibrio operativo (Gitman, 2012, p.458.).....	38
Figura 13. Diagrama de estructura financiera (Análisis avanzado de estados financieros (Salas, 2019). ..	43
Figura 14. Diagrama de fuentes y empleos (Análisis avanzado de estados financieros, Salas 2019).....	44
Figura 15. Esquema de rentabilidad (Elaboración propia de Análisis avanzado de estados financieros, Salas 2019)	46
Figura 16. Abreviaturas del esquema de rentabilidad (Elaboración propia de Análisis avanzado de estados financieros, Salas 2019).....	46
Figura 17. Ciclo operativo (Ross et al., 2010, p. 799.)	50
Figura 18. Ecuación balance contable (Elaboración propia en Napkin IA).....	52
Figura 19. Métodos de análisis financieros (Elaboración propia en Napkin IA).....	53
Figura 20. Indicadores de estabilidad, gestión y rentabilidad (Elaboración propia en Napkin IA)	54
Figura 21. Razones financieras (Ross et al., 2010)	55
Figura 22. Evolución de Margen bruto (Elaboración propia)	74
Figura 23. Tendencias del ROA, ROE y Nivel de endeudamiento.	78
Figura 24. Formula de rendimiento y apalancamiento (Elaboración propia a partir de Napkin IA).....	79
Figura 25. Distribución financiera para 2024.	83
Figura 26. Valor promedio de inventario (Elaboración propia)	97
Figura 27. Artículos con descuentos marcados.....	99
Figura 28. Tendencias de deuda e índice de endeudamiento.	101
Figura 29. Tendencias de Periodo Medio de Inventario y Periodo Medio de Cobro para los años 2021 a 2024.....	107
Figura 30. Tendencias de MUN, MUB y MUO para los años 2021 a 2024.	110
Figura 31. Tendencias de ROA, ROE y RSI para los años 2021 a 2024.	111
Figura 32. Flujograma de inventarios con TECAPRO.....	113
Figura 33. Flujograma para implementación de un sistema de descuentos por pronto pago.....	124
Figura 34. Flujograma para política de descuentos en productos de lento movimiento.	125
Figura 35. Flujograma para política de porcentaje de cuentas vencidas.	126
Figura 37. Flujograma para provisiones para cuentas incobrables.....	126
Figura 38. Flujograma para análisis de margen bruto.	127
Figura 39. Flujo para análisis de comparación con los competidores.....	128
Figura 40. Flujograma para monitoreo de costos operativos de vehículos.	128

Figura 41. Flujograma para negociaciones con proveedores de servicios..... 129
Figura 42. Flujograma para negociaciones con proveedores. 129
Figura 43. Indicadores clave de desempeño..... 132

LISTA DE ECUACIONES

Ecuación 1:	36
Ecuación 2:	47
Ecuación 3:	74
Ecuación 4:	74
Ecuación 5:	78
Ecuación 6:	100
Ecuación 7:	101
Ecuación 8:	101
Ecuación 9:	102
Ecuación 10:	102
Ecuación 11:	102
Ecuación 12:	103
Ecuación 13:	104
Ecuación 14:	104
Ecuación 15:	105
Ecuación 16:	105
Ecuación 17:	106
Ecuación 18:	106
Ecuación 19:	106
Ecuación 20:	108
Ecuación 21:	108
Ecuación 22:	109
Ecuación 23:	109
Ecuación 24:	109
Ecuación 25:	109
Ecuación 26:	110

LISTA DE ABREVIATURAS

- E: Nivel de endeudamiento
- Efecto total de apalancamiento
- IAP: Incidencia del apalancamiento
- MUB: Margen de utilidad bruta
- MUO: Margen de utilidad de operación
- MUN: Margen de utilidad neta
- OIG/PAT: Otros ingresos y gastos netos/Patrimonio
- PMC: Periodo medio de cobro
- RAT: Rotación de activo total
- RAC: Rotación de activo circulante
- RLP: Rotación de activo a largo plazo
- RINV: Rotación de inventario
- ROA: Rendimiento de operación sobre activos
- ROE: Rendimiento sobre el patrimonio
- ROE: Return on equity
- TFIA: Trabajo Final de Investigación Aplicado
- TIP: Tasa de interés promedio
- T: Tasa efectiva de impuestos

PALABRAS CLAVE

Gestión financiera, Estructura de costos, Análisis horizontal, Análisis vertical, Indicadores financieros.

KEYWORDS

Financial management, Cost structure, Horizontal analysis, Vertical analysis, Financial indicators.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Kenneth Muñoz Vargas, con cédula de identidad 402100689, en mi condición de autor del TFG titulado MODELO ESTRATÉGICO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES QUE PERMITA LA OPTIMIZACIÓN OPERATIVA Y MEJORA DE LOS MÁRGENES DE UTILIDAD DEL DEPÓSITO Y FERRETERÍA SAN JOSECITO

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se ven forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Lindsay Tatiana Quesada Campos, con cédula de identidad 1-1548-0530, en mi condición de autor del TFG titulado MODELO ESTRATÉGICO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES QUE PERMITA LA OPTIMIZACIÓN OPERATIVA Y MEJORA DE LOS MÁRGENES DE UTILIDAD DEL DEPÓSITO Y FERRETERIA SAN JOSECITO

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial altamente competitivo, la optimización de recursos y la adaptación a las condiciones del mercado son fundamentales para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas. El Depósito y Ferretería San Josecito enfrenta desafíos significativos para mejorar su rentabilidad y eficiencia operativa, reflejados en márgenes de utilidad bajos y variables durante los últimos 4 años. Estos retos requieren un análisis estratégico que permita identificar oportunidades de mejora y establecer estrategias para optimizar su desempeño financiero y operativo.

Este estudio tiene como objetivo analizar los factores internos que afectan la rentabilidad de la ferretería y desarrollar un modelo estratégico financiero que permita mejorar sus márgenes de utilidad. Para ello, se realizará un análisis detallado de la estructura de costos, la eficiencia operativa y los indicadores financieros, con el propósito de identificar áreas de ineficiencia y proponer soluciones viables. Además, se evaluará la viabilidad de implementar un modelo de ventas más eficiente para fortalecer la estabilidad financiera de la empresa y garantizar su crecimiento sostenible.

Los objetivos de esta investigación buscan establecer una dirección clara y estructurada para abordar los principales desafíos que enfrenta Depósito y Ferretería San Josecito. A través del análisis financiero y operativo, se pretende desarrollar estrategias que optimicen los márgenes de utilidad y fortalezcan la estabilidad de la empresa. El estudio se enfocará en describir el entorno económico y comercial de la ferretería, analizar su situación interna, establecer la estructura de costos, evaluar la eficiencia operativa y diseñar un modelo estratégico financiero que respalde la toma de decisiones gerenciales.

Para lograr estos objetivos, se adoptará una metodología de investigación con un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. El análisis cuantitativo permitirá examinar la evolución de los estados financieros entre 2021 y 2024, mientras que el análisis cualitativo proporcionará información clave sobre la operatividad de la empresa a través de entrevistas y observaciones. De esta manera, se busca obtener una comprensión integral de los factores que afectan la rentabilidad y la eficiencia operativa del negocio.

El estudio se estructura en siete capítulos. En el primer capítulo se presenta la introducción y el planteamiento del problema. El segundo capítulo describe el Depósito y Ferretería San Josecito, su historia, estructura organizativa y posición en el mercado. El tercer capítulo aborda el marco teórico relacionado con la gestión financiera del sector ferretero. En el cuarto capítulo se detalla la metodología empleada en la investigación. El quinto capítulo expone el análisis de la situación financiera y operativa actual de la empresa. El sexto capítulo propone estrategias para la reducción de costos y optimización operativa. Finalmente, en el séptimo capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Este trabajo proporciona un análisis integral de los desafíos financieros y operativos que enfrenta el Depósito y Ferretería San Josecito y ofrece estrategias prácticas para mejorar su rentabilidad y eficiencia operativa. Con la implementación de estas estrategias, la ferretería podrá fortalecer su posición en el mercado y asegurar su viabilidad a largo plazo en un entorno empresarial competitivo.

ÁREA DE ESTUDIO

El área de estudio de este trabajo se centra en el análisis avanzado de estados financieros de los periodos 2021, 2022, 2023 y 2024 y la evaluación de la estructura operativa del Depósito y Ferretería San Josecito. Este análisis incluirá la identificación de áreas de ineficiencia financiera en la estructura de costos y de control, permitiendo proponer oportunidades de reducción de gastos sin comprometer la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Tema de investigación.

“Modelo estratégico financiero como herramienta para la toma de decisiones gerenciales que permita la optimización operativa y mejora de los márgenes de utilidad del depósito y ferretería San Josecito.”

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la toma de decisiones gerenciales estratégicas se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. En el caso específico de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Costa Rica, como es el caso de Depósito y Ferretería San Josecito, la eficiencia operativa y la optimización de márgenes de utilidad son cruciales para mantener una rentabilidad estable y alcanzar un crecimiento sostenido. Sin embargo, muchas veces la falta de herramientas adecuadas para analizar y gestionar los aspectos financieros de manera integral limita el potencial de estas empresas.

1.2. Formulación del problema, fenómeno u oportunidad de mejora.

El Depósito y Ferretería San Josecito ha experimentado fluctuaciones significativas en sus utilidades durante los últimos cuatro años como se observa en la figura 1. Aunque las ventas se han mantenido estables, las ganancias han mostrado una tendencia inestable y márgenes estrechos. En 2024 la utilidad final después de impuestos representa un 6.83% de las ventas totales. En contraste, el total de costos y gastos asciende a ₡645,918,993, lo que equivale al 93.16% de los ingresos, reflejando una estructura de costos elevada que reduce significativamente la rentabilidad. En contraste, en 2023, aunque hubo una disminución en las ventas, hubo ingresos extraordinarios por la venta de activos, por lo que las utilidades aumentaron respecto a 2022 que hubo pérdidas. En 2022 se dio una estabilidad en ventas, pero con un impacto negativo en la rentabilidad debido a altos costos fijos, problemas de liquidez y dificultades con proveedores. Estos resultados sugieren la existencia de problemas en la gestión de costos y deficiencias operativas que están afectando negativamente la rentabilidad de la empresa ya que no se cuenta con un análisis profundo del área financiera. Este comportamiento sugiere oportunidades de mejora en áreas clave como la gestión

de costos, donde un análisis detallado de la estructura de costos podría identificar áreas de reducción; la optimización de procesos operativos para mejorar la eficiencia y reducir costos; la gestión de inventarios, aplicando técnicas que mejoren la rotación de productos; y el fortalecimiento del análisis financiero, para monitorear de manera constante la rentabilidad, liquidez y eficiencia. Estas acciones ayudarían a mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

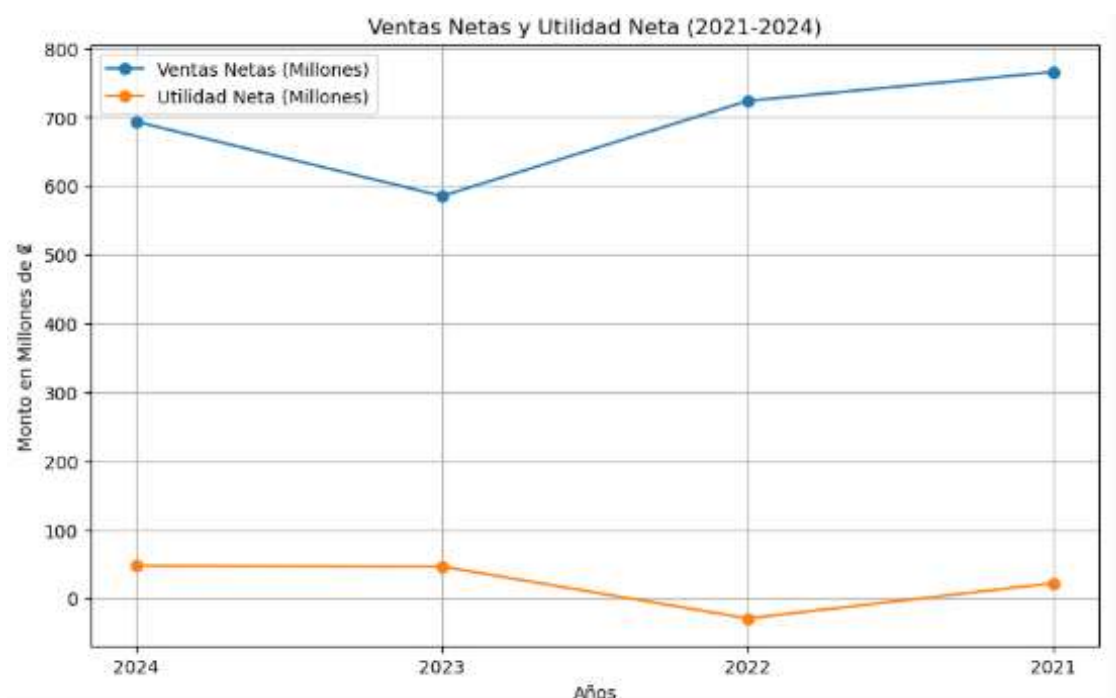


Figura 1. Ventas netas vs utilidad neta.

1.3. Objetivos de la investigación.

Los objetivos de esta investigación buscan establecer una dirección clara y estructurada para abordar los principales desafíos que enfrenta Depósito y Ferretería San Josecito en términos de rentabilidad, eficiencia operativa y gestión financiera. A través de estos objetivos, se pretende realizar un análisis exhaustivo de la estructura de costos, identificar áreas de mejora en los procesos operativos y evaluar la viabilidad de implementar un modelo de ventas más eficiente. El cumplimiento de estos objetivos proporcionará las bases necesarias para desarrollar estrategias que

optimicen los márgenes de utilidad y fortalezcan la estabilidad financiera de la empresa, contribuyendo así a su crecimiento sostenible en el futuro.

Objetivo general

❖ Identificar los factores internos clave que han impactado la rentabilidad del Depósito y Ferretería San Josecito en los últimos tres años y desarrollar estrategias operativas para mejorar los márgenes de utilidad neta, utilizando un modelo estratégico financiero como apoyo en la toma de decisiones gerenciales.

Objetivos específicos

❖ Describir el entorno económico y comercial del Depósito y Ferretería San Josecito, con un enfoque en la industria ferretera en la que opera, incluyendo un análisis de los elementos económicos del país que afectan directamente al negocio.

❖ Analizar la situación interna del Depósito y Ferretería San Josecito en el sector ferretero en Costa Rica, evaluando su estructura organizacional, la oferta de productos y servicios, y su posición en el mercado, para identificar fortalezas y áreas de mejora que contribuyan a su competitividad y crecimiento.

❖ Establecer la estructura de costos operativos del Depósito y Ferretería San Josecito para identificar áreas de ineficiencia y oportunidades de reducción de gastos que no comprometan la calidad de los productos y servicios.

❖ Evaluar la eficiencia operativa de los procesos internos y la gestión de inventario de Depósito y Ferretería San Josecito para identificar cuellos de botella y posibles ineficiencias, proponiendo estrategias que mejoren la rotación del inventario y optimicen los procesos operativos.

❖ Desarrollar un modelo estratégico financiero que permita al Depósito y Ferretería San Josecito optimizar sus operaciones, con el fin de estabilizar y mejorar sus márgenes de utilidad

1.4. Preguntas de investigación.

Las preguntas de investigación que guían este estudio están orientadas a identificar los factores clave que influyen en la rentabilidad del Depósito y Ferretería San Josecito dentro del sector ferretero de Costa Rica. Estas preguntas abordan diversos aspectos, desde la influencia de los factores económicos y comerciales en el entorno, hasta el análisis de áreas de mejora internas de la empresa. Además, se busca explorar la estructura del modelo de costos operativos y los cuellos de botella en los procesos operativos y de gestión de inventarios, con el objetivo de proponer estrategias que optimicen la eficiencia. Asimismo, se analiza cómo los indicadores financieros y un modelo estratégico pueden contribuir a mejorar la rentabilidad y estabilizar los márgenes de utilidad a corto y largo plazo.

- ¿Cómo influyen los factores económicos y comerciales del entorno en la competitividad del Depósito y Ferretería San Josecito dentro del sector ferretero en Costa Rica?
- ¿Qué áreas de mejora internas tiene el Depósito y Ferretería San Josecito que impactan en su posición en el mercado y competitividad en el sector ferretero costarricense?
- ¿Cómo se estructura el modelo de costos operativos del Depósito y Ferretería San Josecito, y cuáles son las áreas críticas donde se pueden implementar estrategias para reducir gastos sin afectar la calidad de los productos y servicios?
- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella en los procesos operativos y la gestión de inventarios del Depósito y Ferretería San Josecito, y qué estrategias operativas pueden implementarse para mejorar la eficiencia y rotación del inventario?

- ¿Qué indicadores financieros y herramientas analíticas pueden ser utilizados para desarrollar un modelo estratégico financiero que optimice las operaciones y mejore los márgenes de utilidad del Depósito y Ferretería San Josecito?
- ¿De qué manera la implementación de un modelo estratégico financiero contribuiría a estabilizar los márgenes de utilidad y mejorar la rentabilidad del Depósito y Ferretería San Josecito a corto y largo plazo?

1.5. Justificación.

La situación financiera actual de Depósito y Ferretería San Josecito justifica un análisis exhaustivo de los factores internos que afectan su rentabilidad, ya que la empresa enfrenta un riesgo significativo de no poder sostenerse en el mediano y largo plazo. Al investigar y abordar estas problemáticas, se pueden identificar oportunidades para optimizar los costos y mejorar la eficiencia operativa, lo que no solo contribuirá a la sostenibilidad de la empresa, sino que también permitirá mejorar los márgenes de utilidad neta sin comprometer la calidad del servicio. Implementar estas mejoras es esencial para asegurar un crecimiento sostenible y rentable, además este es un entorno de mercado que se caracteriza por una alta sensibilidad a los precios y una fuerte presión de la competencia, especialmente de grandes cadenas de ferreterías y tiendas de mejoras para el hogar. La capacidad de Depósito y Ferretería San Josecito para diferenciarse mediante una estrategia de optimización de costos y eficiencia operativa resulta fundamental. Además, es crucial adaptarse a las cambiantes preferencias de los consumidores, quienes buscan tanto valor agregado como conveniencia en sus compras. Estas estrategias permitirán no solo mantenerse relevante en el mercado, sino también aprovechar oportunidades de fidelización de clientes y expansión selectiva, consolidando así una ventaja competitiva sostenible.

1.6. Alcances y limitaciones.

Alcance

El alcance del presente TFIA es el desarrollo de un modelo estratégico financiero como herramienta que permita la reducción de costos y optimización operativa que sirva como una herramienta para la toma de decisiones de Depósito y Ferretería San Josecito y para ello se va a considerar los estados financieros del 2021, 2022, 2023 y 2024. Este modelo se fundamentará en un conjunto delimitado de indicadores financieros y operativos que, al ser analizados de manera conjunta, permitirán obtener un diagnóstico integral sobre la posición financiera y operativa de la empresa, facilitando la comprensión de su evolución a lo largo del tiempo. Este análisis no incluirá la evaluación de otros establecimientos o divisiones de la empresa, centrándose exclusivamente en las operaciones del Depósito y Ferretería San Josecito durante los últimos cuatro años y no incluirá una comparación con otras ferreterías. La investigación identificará y abordará los factores internos que han impactado la rentabilidad de la empresa, considerando las fluctuaciones significativas en las utilidades y la necesidad de optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa.

Se llevarán a cabo análisis detallados de la estructura de costos, así como la evaluación de la eficiencia en la gestión de inventario y los procesos internos. Esto permitirá identificar áreas de ineficiencia y proponer mejoras estratégicas que contribuyan a un aumento de los márgenes de utilidad neta, sin comprometer la calidad del servicio al cliente. El análisis no se extenderá a comparaciones con otras ferreterías o empresas del sector, ni se incluirán análisis de herramientas o modelos predictivos externos, dado que el enfoque principal es el diagnóstico y mejora de las operaciones de Depósito y Ferretería San Josecito.

Los resultados de este trabajo servirán como base para futuras investigaciones que puedan considerar comparaciones con otros negocios similares y la implementación de estrategias adicionales en el sector ferretero.

En conclusión, este TFIA busca establecer un modelo estratégico financiero de acción clara y específica que le permita a la dirección del Depósito y Ferretería San Josecito tomar decisiones informadas que aseguren su sostenibilidad y crecimiento en un entorno de mercado competitivo.

Limitaciones

El presente TFIA se centra en el desarrollo de un modelo que analiza una serie de indicadores financieros y operativos específicos del Depósito y Ferretería San Josecito. Este enfoque no impide que en el futuro se puedan incorporar más indicadores al modelo, con el objetivo de enriquecer el diagnóstico financiero y operativo de la empresa.

Los estados financieros auditados de la empresa son realizados anualmente, lo que puede dificultar la toma de decisiones de manera más ágil, ya que la frecuencia de publicación no es trimestral o semestral. A pesar de esta limitación, el modelo de análisis podrá ser utilizado en función de la frecuencia con la que se publiquen datos contables confiables.

Para el presente TFIA, por un tema de recursos y tiempo se limitará el análisis a los estados financieros auditados de los años 2021, 2022, 2023 y 2024 y debido a ser un desarrollo de 8 meses, no se considera el periodo inicial de 2025. Esto implica que el análisis se limitará a este periodo contable, dejando fuera consideraciones anteriores y del año 2025 que podrían haber ofrecido un panorama más completo de la situación financiera. La restricción a estos cuatro años puede limitar la capacidad de identificar tendencias a largo plazo que podrían ser relevantes para el diagnóstico.

Durante el desarrollo de esta investigación, se identificó una limitación significativa en la información financiera disponible, se encuentra dispersa o excesivamente compacta, lo que dificulta el acceso a datos específicos necesarios para un análisis exhaustivo y detallado de los factores que afectan la rentabilidad. Además, debido a la estructura administrativa del negocio, donde la mayoría de las funciones de gestión recaen en una sola persona, limita la posibilidad de contar con una administración financiera más formal y detallada. Esta limitación puede afectar la profundidad de los hallazgos y conclusiones en la evaluación financiera y la propuesta de estrategias de optimización operativa.

Finalmente, debido a las limitaciones de tiempo y extensión del análisis, el estudio se enfoca exclusivamente en las operaciones de la Ferretería San Josecito, sin incluir comparaciones con otras ferreterías o negocios similares del sector. Aunque este enfoque permite un análisis más detallado de la empresa, la ausencia de un contexto comparativo podría limitar la amplitud de las recomendaciones y estrategias propuestas.

1.7 Análisis FODA

El análisis FODA del Depósito y Ferretería San Josecito permite identificar los factores internos y externos que afectan su desempeño y rentabilidad. A través de esta herramienta, se examinan sus fortalezas, que le brindan una ventaja competitiva; sus oportunidades, que pueden impulsar su crecimiento; sus debilidades, que representan áreas de mejora; y sus amenazas, que podrían afectar su estabilidad. Este diagnóstico es clave para definir estrategias que optimicen la operación del negocio y mejoren su rentabilidad en un entorno cada vez más competitivo.

Fortalezas

- Ubicación estratégica: Tiene una clientela estable de clientes locales y algunos municipales. Así como la cercanía a zonas residenciales y comerciales que requieren de productos de ferretería.
- Ventas constantes: Aunque los márgenes de utilidad son bajos, las ventas anuales son estables.
- Negocio familiar: Puede tomar decisiones rápidas sin depender de una estructura corporativa compleja.
- Conocimiento del mercado: Experiencia en el sector y relaciones con proveedores y clientes por sus años de trayectoria en el mercado local.
- Diferenciación en el servicio: Ofrece atención personalizada, incluyendo asistencia en la selección de productos, lo que ha generado fidelización.
- Variedad de productos: La empresa presenta un amplio catálogo de productos de materiales para la construcción, herramientas y artículos de ferretería.
- Relación con proveedores: La empresa tiene acceso a proveedores confiables que se han mantenido a lo largo de los años, lo que les ha permitido garantizar stock de productos esenciales.

Oportunidades

- Cambio a un modelo de autoservicio: Puede mejorar la eficiencia operativa al reducir tiempos de atención y optimizar el flujo de clientes, además de aumentar ventas por compras impulsivas.
- Diversificación de productos y servicios: Ampliar la oferta con herramientas especializadas o servicios adicionales puede generar nuevas fuentes de ingresos y mejorar la rentabilidad.
- Optimización de inventarios: Implementación de un sistema de gestión eficiente para reducir costos de almacenamiento, minimizar quiebres de stock y mejorar la disponibilidad de productos. Una mejor planificación de compras reduciría costos de ventas al evitar compras innecesarias o a precios elevados.
- Digitalización y marketing online: La creación de una página web o presencia en redes sociales puede atraer nuevos clientes, aumentar la visibilidad y generar más ventas sin incrementar significativamente los costos operativos. También podría facilitar pagos en línea, reduciendo el riesgo en cuentas por cobrar.
- Alianzas con proveedores: Negociaciones estratégicas pueden mejorar condiciones de pago, obtener descuentos por volumen y reducir costos de adquisición. Esto permitiría optimizar el costo de ventas y mejorar los márgenes de utilidad.
- Mejoras en cuentas por cobrar: Implementar políticas más estrictas de crédito y cobranza, ofrecer incentivos por pago anticipado y utilizar tecnología para la gestión de cuentas por cobrar ayudaría a mejorar el flujo de caja y reducir riesgos de morosidad.
- Reducción del costo de ventas: Estrategias como la compra directa a fabricantes, negociación de mejores términos con proveedores y una gestión eficiente del inventario pueden contribuir a reducir costos de adquisición y mejorar la rentabilidad.
- Crecimiento del sector construcción: Se han dado incrementos en proyectos de construcción, remodelación y condominios en la zona.
- Alianzas con contratistas y empresas: La empresa puede lograr convenios con constructoras o trabajadores independientes dedicados a actividades que permitan la colocación de los productos en sus proyectos.

- Tendencia hacia productos sostenibles: Implementar estrategias para la venta de productos amigables con el ambiente por mayor demanda de materiales ecológicos y eficientes.

Debilidades

- Bajos márgenes de utilidad: La rentabilidad es limitada debido a altos costos operativos y esto puede generar problemas en el flujo de caja o la inversión en estrategias, expansión o productos en tendencia.
- Dependencia de clientes institucionales: El retraso en los pagos de entidades municipales afecta el flujo de caja.
- Limitaciones en inventario: Falta de control estricto sobre stock, lo que puede generar desabastecimiento o exceso de productos.
- Falta de infraestructura digital: No tiene presencia en línea, lo que reduce su alcance y competitividad en la captación de clientes nuevos.
- Carga financiera: Endeudamiento con el BNCR y Banco Promerica para el pago de la bodega y el leasing de la vagoneta.
- Competencia con grandes cadenas: Tiendas como El Lagar, EPA u otras ferreterías grandes permite que puedan ofrecer mejores precios o descuento en sus productos.
- Espacio físico limitado: Esto podría estar dificultando la exhibición de más productos o un almacenamiento eficiente y ordenado.
- Dependencia de proveedores: Atrasos o aumentos en precios pueden impactar costos y abastecimiento.

Amenazas

- Competencia creciente: Grandes ferreterías y cadenas pueden ofrecer precios más bajos y mayor variedad y también el ingreso de secciones de construcción en supermercados pueden quitar mercado.

- Cambio en hábitos de compra: Mayor preferencia por compras en línea o en ferreterías con autoservicio que permite que el tiempo invertido en la búsqueda de los productos sea menor.
- Dificultades económicas post-pandemia: Puede afectar la liquidez y el acceso a financiamiento.
- Inflación y aumento de costos operativos: Reducción del poder adquisitivo de los clientes y mayores gastos para la empresa.
- Aumento en costos de importación: Aumento en precio de los materiales afecta directamente la rentabilidad.
- Cambios en regulaciones: Nuevas normativas sobre construcción o impuestos pueden impactar la operación.
- Cambio climático extremo: Las últimas lluvias intensas o afectaciones ambientales pueden afectar la operatividad y ciclo de compra, reduciendo los meses de temporada alta.

El análisis FODA evidencia que la ferretería cuenta con una base sólida de clientes y un conocimiento del mercado que le permite mantenerse en operación, pero enfrenta desafíos relacionados con la rentabilidad, debido a la gestión de inventarios, altos costos, eficiencia operativa y falta de digitalización. Para fortalecer su posición y mejorar sus márgenes de utilidad, es crucial implementar estrategias como la optimización del modelo de negocio, de la gestión de inventario, eficiencia operativa y de costos así como la automatización de procesos y la diversificación de canales de venta. Aprovechar oportunidades como la modernización del formato de ventas y la presencia en línea podría marcar la diferencia para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES DE LA FERRETERÍA Y SITUACIÓN ACTUAL.

2.1. Descripción del Deposito y Ferreteria San Josecito.

La Ferreteria San Josecito ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de la comunidad de San Rafael de Heredia al ofrecer no solo productos esenciales para la construcción y el hogar, sino también al fomentar la economía local. Al emplear a residentes de la zona y colaborar con proveedores locales, la ferreteria contribuye a la generación de empleo y al fortalecimiento de la red comercial en la región.



Figura 2. Edificio del Deposito y Ferreteria San Josecito.

2.1.1. Reseña histórica.

La Ferreteria y Depósito San Josecito, ubicada en San Rafael de Heredia, tiene una historia marcada por su compromiso con la comunidad local y el desarrollo del sector ferretero en la región. Fundada en el año 1998 por el señor Martin Vargas, la ferreteria comenzó como un pequeño negocio familiar que buscaba satisfacer las necesidades de construcción y mejoras del hogar de los residentes y hoy en día cuenta con cerca de 25 empleados.

Con el tiempo, San Josecito se ha expandido, diversificando su oferta de productos para incluir una amplia gama de herramientas, materiales de construcción y artículos de ferreteria, convirtiéndose en un punto de referencia para los habitantes de San Rafael y alrededores. La

ferretería ha mantenido un enfoque en la atención al cliente y la calidad de sus productos, lo que le ha permitido fidelizar a su clientela.

2.1.2. Misión, visión y valores organizacionales.

2.1.2.1. Misión

Brindar a la comunidad de San Rafael de Heredia un servicio integral en ferretería y construcción, ofreciendo productos de alta calidad y asesoría experta, contribuyendo al desarrollo de proyectos y mejoras en los hogares, con un compromiso constante con la satisfacción del cliente y el bienestar de la comunidad.

2.1.2.2. Visión

Ser la ferretería líder en San Rafael de Heredia, reconocida por su innovación, excelencia en el servicio al cliente y su impacto positivo en la comunidad, promoviendo un desarrollo sostenible y fomentando relaciones duraderas con nuestros clientes y proveedores.

2.1.2.3. Valores organizacionales

- **Integridad:** Actuar con honestidad y transparencia en todas las interacciones, construyendo confianza con clientes y proveedores.
- **Compromiso:** Dedicar tiempo y recursos para satisfacer las necesidades de la comunidad y de nuestros clientes, asegurando un servicio excepcional.
- **Calidad:** Ofrecer productos y servicios de alta calidad, garantizando la satisfacción y el bienestar de nuestros clientes.
- **Colaboración:** Fomentar un ambiente de trabajo en equipo donde se valore la comunicación y el respeto mutuo entre empleados.
- **Responsabilidad Social:** Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad, apoyando iniciativas locales y promoviendo prácticas comerciales éticas.

2.1.3. Estructura organizacional.

La estructura organizacional de la ferretería se basa en un modelo jerárquico y funcional, adaptado a sus operaciones y necesidades específicas. La empresa cuenta con un total de 25 empleados, distribuidos en las siguientes áreas clave:

1. **Gerencia:** Encargada de la toma de decisiones estratégicas, la supervisión general de las operaciones y la planificación financiera.

2. **Ventas:** Un equipo de vendedores que atiende a los clientes de mostrador y gestiona las ventas a empresas constructoras y entidades gubernamentales. Este personal es fundamental para el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la optimización de las ventas a plazo.

3. **Bodega:** Personal encargado del manejo y control de inventarios, asegurando que los productos estén disponibles para la venta y que se mantenga un flujo adecuado de mercancía. Aunque actualmente utilizan un sistema básico para la gestión de inventarios, están considerando mejorar este aspecto para evitar pérdidas y optimizar la reposición de productos.

4. **Transporte:** Un equipo que se encarga de la logística y el transporte de materiales, lo que incluye la entrega de productos a clientes y el abastecimiento de mercancías desde los proveedores. Dado que la empresa ha enfrentado altos costos de transporte, la gestión eficiente de esta área es crucial.

El organigrama de la ferretería tiene una estructura que sería jerárquico y simple, con el Gerente en la parte superior y los demás roles distribuidos de manera funcional.

Aquí está la estructura:

Gerente (Máxima autoridad, supervisa todas las áreas)

Contador (Encargado de las finanzas y administración)

Cajera de Ventas (Procesa pagos y gestiona la caja)

Encargados de Bodega (Supervisan y organizan el inventario)

Encargados de Transporte (Distribución y logística de productos)

Dependientes de Mostrador (Atención al cliente y ventas)

Estructura Organizativa de la Empresa

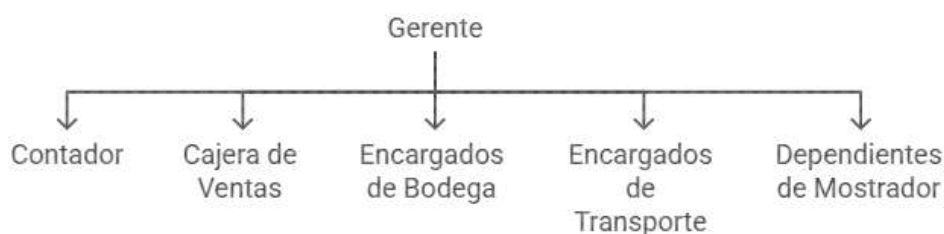


Figura 3. Organigrama de la empresa.

La estructura organizacional anterior permite una comunicación efectiva entre las áreas y asegura que cada función esté alineada con los objetivos generales de la ferretería. A medida que la empresa busca mejorar su eficiencia operativa, la implementación de un sistema de autoservicio y una plataforma en línea podría requerir ajustes en la estructura para adaptarse a nuevas dinámicas de trabajo y servicio al cliente.

2.1.4. Giro del negocio.

El Depósito y Ferretería San Josecito se dedica a la venta de materiales de construcción y artículos de ferretería en general, ofreciendo una amplia gama de productos que incluyen herramientas, tuberías, plomería, jardinería y artículos de construcción.

La empresa se fundó en 1998 como una empresa familiar y ha crecido hasta consolidarse en el mercado local, destacándose por su atención personalizada y un catálogo que abarca aproximadamente 8,000 líneas de productos. Una de sus principales fuentes de ingresos proviene de las ventas de material de construcción, a pesar de su bajo margen de ganancia, lo que refleja una estrategia de volumen sobre margen. La ferretería atiende a un amplio espectro de clientes, incluyendo tanto consumidores finales en el mostrador como empresas constructoras y entidades gubernamentales, principalmente municipales de Santa Ana y San Rafael.

En el entorno ferretero, la competencia incluye otras ferreterías locales y grandes cadenas de distribución que pueden ofrecer precios más competitivos y una experiencia de compra más eficiente.

Actualmente, la empresa opera bajo un modelo de negocio tradicional, donde los clientes realizan sus compras solicitando los productos directamente a un vendedor en el mostrador. Sin embargo, con el objetivo de aumentar las ventas por impulso y mejorar la experiencia del cliente, se está considerando una transición hacia un modelo retail, permitiendo que los clientes se desplacen libremente por el área de ventas y seleccionen directamente los productos desde las estanterías. Esta transición busca facilitar la compra de artículos adicionales y tener un impacto positivo en los ingresos de la ferretería. Además, la administración está considerando implementar una plataforma en línea para mejorar la experiencia del cliente, similar a la de competidores como Construplaza. Estas iniciativas están orientadas a mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

2.2. Catálogo de productos y servicios.

El Depósito y Ferretería San Josecito ofrece una amplia gama de productos y servicios orientados a satisfacer las necesidades de la construcción y mejoras del hogar. Entre sus productos se encuentran herramientas manuales y eléctricas, materiales de construcción como cemento, bloques y varillas, así como artículos de ferretería general, incluyendo tornillería, pintura y accesorios para plomería y electricidad. Además, la empresa se especializa en ofrecer asesoría experta a los clientes, brindando recomendaciones sobre la selección de productos y la ejecución de proyectos. Este enfoque en el servicio al cliente, combinado con la calidad de los productos ofrecidos, permite a la ferretería posicionarse como un aliado confiable para los profesionales de la construcción y los propietarios que buscan realizar mejoras en sus hogares.

2.2.1. Línea de productos de construcción.

La línea de productos de construcción incluye artículos esenciales para la obra gris, como bloques, cemento, y tuberías para estructura metálica. Estos productos, aunque generan menores márgenes de utilidad, tienen un volumen de venta significativo, ya que son de primera necesidad

en proyectos de construcción tanto residenciales como comerciales. Su alta demanda permite mantener un flujo constante de ventas, especialmente entre contratistas y profesionales de la construcción que buscan productos confiables para edificaciones robustas.



Figura 4. Línea de productos de construcción

2.2.2. Línea de productos de ferretería en general.

La línea de productos de ferretería en general abarca una variedad de herramientas, tornillería, productos eléctricos y artículos de pintura. Estos artículos de menor tamaño suelen ser más rentables debido a sus márgenes de utilidad superiores y su valor agregado en términos de durabilidad y precisión. La demanda de estos productos proviene tanto de clientes individuales como de empresas, quienes los adquieren para reparaciones, mantenimiento y mejoras del hogar, lo que permite una rotación eficiente y una contribución favorable a los ingresos del negocio.



Figura 5. Línea de productos de ferretería en general.

2.3. Descripción de la situación actual de la ferretería San Josecito.

En el año 2024, el sector ferretero en Costa Rica ha continuado enfrentando una serie de desafíos y oportunidades en un entorno económico caracterizado por una inflación moderada del 0.95%, superior a la que se presentó en el 2023 (0.53%), como se observa en la Figura 6, y un crecimiento del 3.5% en la construcción. A pesar de que la tasa de inflación se ha mantenido controlada, el costo de los materiales de construcción ha experimentado un aumento significativo del 9%, impactando los márgenes de utilidad de las ferreterías, que se sitúan en un promedio del 14%.

El tipo de cambio del dólar también ha jugado un papel crucial en este contexto. En los últimos años, como se observa en la Figura 5, el tipo de cambio ha fluctuado, alcanzando 643.41 CRC/USD en 2022 y disminuyendo a 515.30 CRC/USD en 2024, lo que ha afectado los costos de importación de materiales y herramientas, incrementando la presión sobre los márgenes de utilidad.

Además, la demanda de productos sostenibles y tecnologías inteligentes ha crecido un 30%, impulsando a las ferreterías a diversificar su oferta para mantenerse competitivas. Este cambio en la demanda ha llevado a muchas ferreterías a invertir en nuevas líneas de productos y a capacitar a su personal en el uso y venta de estas tecnologías.

Sin embargo, los altos índices de desempleo, que rondan el 10%, y el aumento del endeudamiento de los consumidores, que ha crecido un 15% en el último año, presentan retos significativos. Estos factores han obligado a las ferreterías a ser más selectivas en la concesión de créditos y a optimizar sus procesos operativos para reducir costos y mejorar la eficiencia.

La situación económica actual resalta la necesidad de implementar estrategias que fomenten la eficiencia financiera y operativa. Las ferreterías deben adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y satisfacer las crecientes expectativas de sus clientes. Esto incluye la adopción de tecnologías de gestión de inventarios, la mejora de la eficiencia operativa y la implementación de prácticas financieras sólidas para mantener la estabilidad y rentabilidad en un entorno económico desafiante.

En resumen, el sector ferretero en Costa Rica en 2025 enfrenta un panorama complejo pero lleno de oportunidades para aquellos que puedan adaptarse y evolucionar con las demandas del mercado y las condiciones económicas.

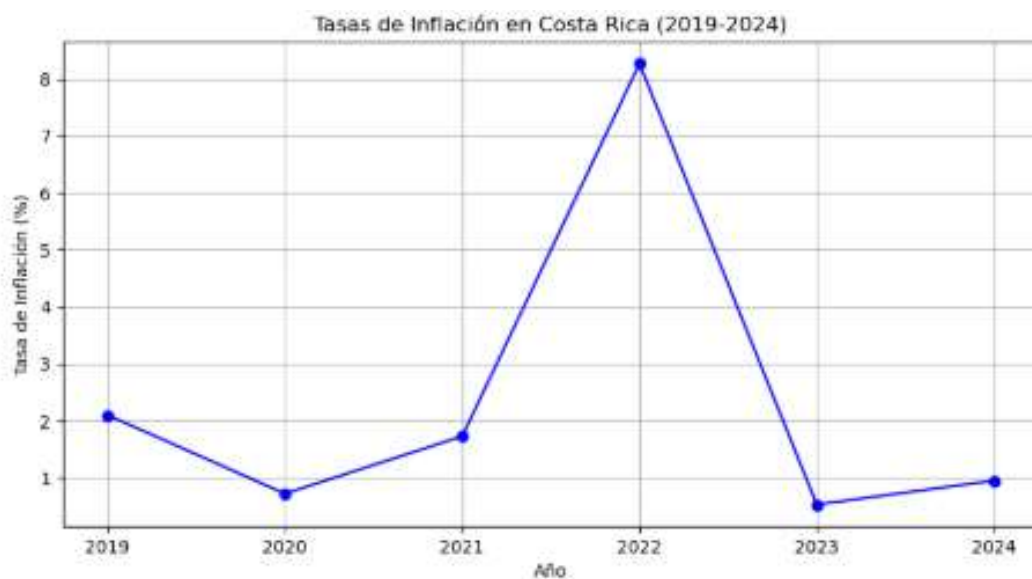


Figura 6. Tasas de inflación en Costa Rica para los años 2019 a 2024 (Elaboración propia).

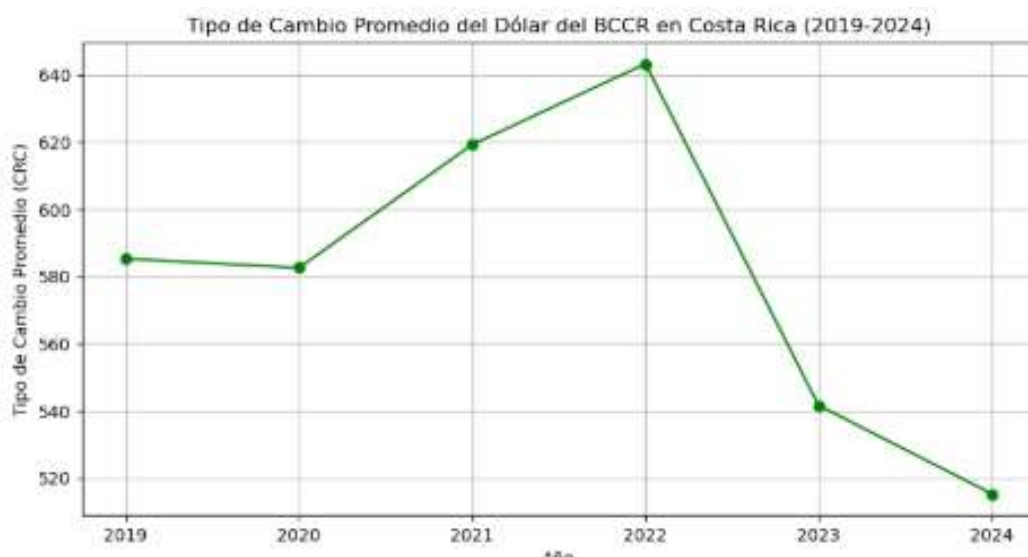


Figura 7. Tipo de cambio promedio del dólar del BCCR en Costa Rica para los años 2019 a 2024 (Elaboración propia).

2.3.1. Posicionamiento de la ferretería en el mercado.

La ferretería, establecida en 1998 como una empresa familiar, se ha consolidado en el mercado local gracias a su enfoque en la atención personalizada y la diversidad de productos, con un catálogo que abarca aproximadamente 8,000 líneas. Su principal fuente de ingresos proviene de las ventas a mostrador, donde se destacan los agregados de construcción, a pesar de su bajo margen de ganancia, lo que refleja una estrategia de volumen sobre margen. A medida que buscan adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, la administración está considerando implementar una plataforma en línea para mejorar la experiencia del cliente, similar a la de competidores como Construplaza.

2.3.2. Clientes.

La ferretería atiende a un amplio espectro de clientes, que incluyen tanto consumidores finales en el mostrador como empresas constructoras y entidades gubernamentales, principalmente municipales de Santa Ana y San Rafael. Sin embargo, las ventas a plazo con estos clientes presentan desafíos significativos en la gestión de cuentas por cobrar, con periodos de hasta 180 días para el cobro. Para mantener la liquidez, la empresa utiliza descuentos por pronto pago, una estrategia que busca incentivar el pago inmediato y mejorar la rotación de cuentas.

2.3.3. Competidores.

En el entorno ferretero, la competencia incluye otras ferreterías locales como se observa en la Figura 8, y grandes cadenas de distribución que pueden ofrecer precios más competitivos y una experiencia de compra más eficiente. La ferretería enfrenta el desafío de diferenciarse no solo a través de su atención al cliente, sino también optimizando sus costos y mejorando su control de inventarios, aspectos que son críticos en un mercado donde los márgenes son estrechos. A pesar de las dificultades con proveedores tras la pandemia, las condiciones actuales han permitido normalizar las compras, lo que le da a la ferretería una ventaja en términos de disponibilidad de productos frente a la competencia. Sin embargo, la falta de presencia en línea y la dependencia de

proveedores nacionales son áreas donde necesita avanzar para no perder terreno frente a competidores más adaptados a las nuevas dinámicas del mercado.

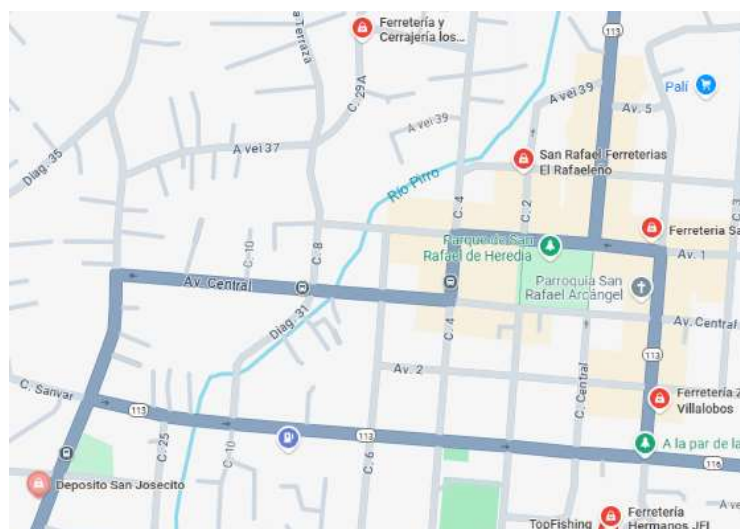


Figura 8. Competidores ferreteros en la zona de San Rafael (Imagen extraída de Google maps.)

2.3.4. Modelo de negocio actual.

El Depósito y Ferretería San Josecito actualmente opera bajo un modelo de negocio tradicional, en el cual los clientes realizan sus compras solicitando los productos directamente a un vendedor en el mostrador como se observa en la Figura 9. Este enfoque requiere que el cliente describa sus necesidades al personal de ventas, quien se encarga de proporcionar los artículos deseados. Luego, el cliente procede a realizar el pago en la caja y recoge los productos adquiridos. Sin embargo, con el objetivo de aumentar las ventas por impulso y mejorar la experiencia del cliente, se está considerando una transición hacia un modelo retail. En el Capítulo VI, se presentará una propuesta para este cambio, permitiendo que los clientes se desplacen libremente por el área de ventas y seleccionen directamente los productos desde las estanterías. Este modelo facilitaría la compra de artículos adicionales, lo cual podría tener un impacto positivo en los ingresos de la ferretería, sin embargo un análisis más detallado de mercadeo, financiero etc, se dejará para otro futuro proyecto.



Figura 9. Modelo de ventas tradicional.

2.3.5. Diagnóstico de la organización

El Depósito y Ferretería San Josecito enfrenta retos significativos que afectan tanto su rentabilidad como su eficiencia operativa. Durante los años 2021, 2022, 2023 y 2024, la empresa ha presentado fluctuaciones considerables en sus utilidades además de márgenes estrechos, lo que refleja ineficiencias en la gestión de costos y en la estructura operativa como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Utilidad neta al final del periodo.

Año	Ventas Netas	Utilidad Neta	Porcentaje (%)
2024	€693,285,739	€47,366,747	6.83%
2023	€585,240,474	€46,347,125	7.92%
2022	€723,599,471	€-29,096,574	-4.02%
2021	€765,778,616	€22,170,152	2.90%

Estas deficiencias son evidentes en los resultados financieros de 2021 y 2022, cuando se registraron pocas ganancias y pérdidas respectivamente, en 2023, año en el que se lograron

utilidades a pesar de una caída en las ventas como ya se mencionó antes con la venta de los camiones, mientras que en 2024 la utilidad final después de impuestos representa un 6.83% de las ventas totales. En contraste, el total de costos y gastos asciende al 93.16% de los ingresos, reflejando una estructura de costos elevada que reduce significativamente la rentabilidad, lo que resalta la importancia de optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa para fortalecer su posición financiera, indicando una deficiencia en la gestión de costos y eficiencia operativa. Esto sugiere que, aunque existen esfuerzos para mejorar los resultados, persisten áreas críticas de mejora en el manejo financiero y operativo.

El análisis de la estructura de costos revela ineficiencias internas que impactan negativamente la rentabilidad. Estas áreas de oportunidad no solo se limitan a la gestión de inventarios, sino también al control de gastos y al uso eficiente de los recursos. Adicionalmente, el flujo de efectivo y los indicadores financieros muestran inconsistencias que deben ser abordadas para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de la empresa. Estas condiciones dificultan el alcance de márgenes de utilidad competitivos y exponen a la empresa a riesgos económicos en un sector altamente dinámico. La situación actual de la ferretería también pone en evidencia desafíos en la eficiencia operativa. La limitada rotación de inventarios y la falta de optimización en los procesos internos contribuyen a los problemas identificados. A pesar de contar con un catálogo diversificado de productos y una posición estable en el mercado, estas debilidades operativas limitan el crecimiento y la capacidad de competir en un entorno donde la optimización de recursos es clave para la supervivencia empresarial.

El análisis del sector revela que las ferreterías desempeñan un papel fundamental en la economía costarricense, tanto por su contribución al desarrollo económico como por el bienestar social que generan. Sin embargo, el Depósito y Ferretería San Josecito enfrenta retos adicionales derivados de las condiciones del mercado, como la competencia creciente, el cambio en los hábitos de consumo hacia las compras en línea, la volatilidad económica y las condiciones regulatorias, que complican aún más la estabilidad de la empresa, lo que subraya la necesidad de implementar estrategias financieras y operativas que permitan fortalecer su posición y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

En conclusión, el diagnóstico evidencia que el Depósito y Ferretería San Josecito requiere un enfoque estratégico integral para abordar las ineficiencias en la estructura de costos y la operación de sus procesos. La implementación de estrategias específicas de reducción de costos,

optimización operativa y mejora en la gestión de inventarios permitirá no solo estabilizar los márgenes de utilidad, sino también asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo en un mercado competitivo y en constante evolución.

2.3.6. Planes a corto, mediano y largo plazo de la Ferretería.

A corto y mediano plazo, la ferretería se enfocará en mejorar sus utilidades, implementará estrategias enfocadas en optimizar procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y reducir costos para incrementar los márgenes de rentabilidad. Estas acciones incluirán la mejora en la gestión de inventarios, la atención al cliente y la organización de recursos humanos, con el objetivo de eliminar ineficiencias y asegurar una mejora continua en la calidad operativa. Además, se adoptarán estrategias financieras para optimizar costos, como la negociación de condiciones más favorables con proveedores y la aplicación de soluciones financieras que contribuyan a reducir las cargas operativas sin afectar la competitividad de la empresa. Se establecerá un plan de monitoreo y control de la implementación de estas estrategias, utilizando indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar el progreso y realizar ajustes necesarios, garantizando que las medidas adoptadas se mantengan alineadas con los objetivos financieros de la empresa y respondan a las condiciones del mercado

A largo plazo, la empresa planea transitar hacia un modelo de negocio retail, permitiendo a los clientes seleccionar directamente los productos desde las estanterías. Esta transición busca aumentar las ventas al facilitar compras adicionales y mejorar la experiencia del cliente. Para implementar este cambio, se realizará un análisis detallado de mercado y financiero, considerando aspectos como la disposición del espacio, la inversión en infraestructura y la capacitación del personal para adaptarse al nuevo modelo de atención. Además, se evaluará la incorporación de plataformas en línea para complementar la experiencia de compra y ampliar el alcance del mercado.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO Y RESEÑA HISTÓRICA SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS FERRETERAS EN COSTA RICA.

3.1 Historia, situación económica y contexto de las empresas ferreteras en Costa Rica.

El sector construcción en Costa Rica ha mostrado un crecimiento moderado, impulsado por proyectos de infraestructura y vivienda, sin embargo, enfrenta desafíos como la disponibilidad de mano de obra calificada y regulación gubernamental.

Durante el año 2024 este sector ha presentado un crecimiento durante los primeros meses, según información de la Cámara Costarricense de la Construcción, con un aumento del 28% en la tramitación de proyectos de edificación en comparación con el año anterior, sin embargo, la participación del sector en el PIB es la más baja desde 1991.

Las ferreterías desempeñan un papel fundamental en este crecimiento, especialmente en proyectos residenciales y el incremento de obras privadas ha favorecido la venta de materiales como cemento, acero y acabados. La inflación en materiales ha afectado los costos, pero la demanda se mantiene estable.

Por este motivo, la inflación es un tema clave para la economía costarricense. Para este 2024, la inflación ronda el 3%, dentro del rango meta del Banco Central que es entre el 2% y 4%. Las causas principales son los precios internacionales del petróleo y alimentos, las fluctuaciones en el tipo de cambio y ajustes salariales en el sector público.

Sobre el tipo de cambio, las ferreterías tienen un reto importante ya que puede existir un aumento del costo de insumos importados debido a las fluctuaciones en el tipo de cambio. La apreciación del colon durante el 2024 ha reducido el costo de bienes importados, pero afecta las exportaciones y encarece los bienes producidos localmente.

Costa Rica es una economía pequeña y abierta que depende fuertemente de comercio internacional, el turismo y la inversión extranjera. A pesar de ser un país en desarrollo, se destaca por su enfoque en sostenibilidad ambiental y la calidad de vida de la población.

De acuerdo con El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) reportó que la tasa de desempleo en Costa Rica para el primer trimestre del 2024 se ubicó en 7,8%. Esto representa una disminución con respecto al mismo periodo del año anterior, cuando la tasa de desempleo era del

10,6%. La población desempleada se estimó en 183 mil personas, de las cuales, 103 mil son hombres y 80 mil mujeres. Además, el empleo informal se mantiene cercano del 40% de la población ocupada. Algunos factores que influyen en la informalidad laboral son la falta de capacitación y la desaceleración económica del país.

Esta disminución en el desempleo también ha influido en el indicador de la pobreza, ya que para el 2024, Costa Rica experimentó una disminución en los niveles de pobreza. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) realizada en julio 2024, el porcentaje de hogares en situación de pobreza bajó al 18%, la cifra más baja registrada desde el 2010. Esto representa una disminución de 3,8 puntos porcentuales con respecto al año anterior, cuando la pobreza afectaba el 21,8% de los hogares.

La historia y contexto de las empresas ferreteras en Costa Rica está profundamente ligada al desarrollo económico del país y a la evolución de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Desde la década de 1950, el sector ferretero ha sido un actor importante en la construcción y el crecimiento de infraestructuras, especialmente en áreas rurales y urbanas. Durante este periodo, las ferreterías comenzaron como pequeños negocios familiares que proporcionaban suministros básicos para la construcción y la agricultura. Sin embargo, con el crecimiento del sector agrícola e industrial, estas empresas fueron evolucionando para responder a las crecientes demandas del mercado local y global. De acuerdo con Cousin (2015), el crecimiento de las pymes en Costa Rica, incluyendo las ferreterías, fue impulsado por un entorno económico que favorecía la inversión en infraestructura. Las políticas públicas de fomento a la pequeña empresa y el crecimiento del sector agrícola también contribuyeron a la expansión de estas empresas. Durante las últimas décadas, el sector ferretero ha tenido que enfrentarse a desafíos como la competencia internacional, la fluctuación de precios y la necesidad de innovar tecnológicamente para seguir siendo competitivo.

Hoy en día, las ferreterías costarricenses han integrado nuevas tecnologías y han diversificado sus productos para atender tanto al sector de la construcción como al agrícola. El reto actual para estas empresas es adaptarse a las exigencias de un mercado que demanda eficiencia, sostenibilidad y calidad en sus productos y servicios.

3.1.1 Evolución del sector ferretero en Costa Rica.

La evolución del sector ferretero en Costa Rica ha estado marcada por diversos desafíos y oportunidades a lo largo del tiempo. Inicialmente, el sector estaba compuesto principalmente por ferreterías familiares de mediano tamaño, pero la llegada de grandes cadenas como Ferretería EPA impulsó la expansión y modernización de las empresas locales. En 2009, el sector sufrió una caída significativa del 36% debido a la crisis en la construcción, afectando las ventas y la estabilidad del mercado. Sin embargo, a partir de 2010, se comenzó a vislumbrar una recuperación, con un crecimiento moderado en la construcción y un aumento en la llegada de clientes.

En 2025, el sector enfrenta nuevos desafíos, como la necesidad de adaptarse al comercio electrónico y gestionar la volatilidad de precios de las materias primas. Las empresas deben innovar en sus estrategias de marketing, personalizando ofertas y utilizando plataformas digitales para llegar a nuevos clientes. Además, existe una oportunidad de crecimiento en el sector de la construcción mediante la diversificación de productos y la colaboración con empresas constructoras. La adaptación y la innovación son cruciales para que las empresas ferreteras mantengan su competitividad y aprovechen las oportunidades en un mercado en constante evolución (Badilla, 2024).

3.1.2. Importancia económica y social de las ferreterías.

Las ferreterías en Costa Rica desempeñan un papel crucial en la economía y la sociedad al generar empleo, apoyar el sector de la construcción y facilitar el acceso a materiales y herramientas esenciales. Estas tiendas no solo contribuyen al desarrollo local al ofrecer productos necesarios para la construcción y el mantenimiento de viviendas, sino que también impulsan el comercio en sus comunidades al ser frecuentemente negocios familiares que reinvierten en la economía local. Además, muchas ferreterías participan en iniciativas de responsabilidad social, lo que mejora la calidad de vida y fomenta la cohesión social. En resumen, su presencia y operación son vitales para el crecimiento económico y el bienestar social en Costa Rica.

3.2. Situación actual y desafíos en la gestión financiera de las empresas ferreteras en Costa Rica.

3.2.1. Gestión financiera en empresas ferreteras.

La gestión financiera de las empresas ferreteras en Costa Rica enfrenta diversos desafíos que impactan su operatividad y sostenibilidad en un entorno competitivo (Cordero, 2013). A través del análisis del caso de El Ferretero Feliz S.A., se identifican factores críticos que afectan tanto la rentabilidad como la eficiencia operativa de estas empresas.

Actualmente, las ferreterías se ven afectadas por la volatilidad del mercado, cambios en la demanda y la creciente competencia de grandes cadenas comerciales. La investigación destaca que la falta de acceso a financiamiento adecuado y una gestión ineficiente de inventarios representan obstáculos significativos para las pequeñas y medianas empresas del sector.

El contexto económico, caracterizado por fluctuaciones en el precio de los insumos y la presión inflacionaria, también plantea retos en la planificación financiera y el control de gastos. Para enfrentar estos desafíos, se requiere una estrategia integral que incluya la formación en gestión financiera, la adopción de prácticas sostenibles y la búsqueda de alianzas estratégicas.

3.2.2. Principales desafíos financieros.

Los principales desafíos financieros que enfrentan las ferreterías en Costa Rica son diversos y afectan su capacidad para operar de manera eficiente y competitiva en el mercado. Uno de los desafíos más significativos es la fluctuación de precios de las materias primas. Esta volatilidad puede impactar directamente en los costos de adquisición de productos, lo que a su vez afecta los márgenes de beneficio. Las ferreterías deben desarrollar estrategias efectivas para gestionar estos cambios, como diversificar sus proveedores y establecer contratos a largo plazo que les permitan asegurar precios más estables.

Otro desafío importante es la gestión del flujo de caja. Las ferreterías a menudo enfrentan ciclos de ventas irregulares, lo que puede dificultar el manejo de su liquidez. Un flujo de caja inadecuado puede llevar a problemas en el pago a proveedores y a dificultades para cubrir los

costos operativos. Para abordar este desafío, es fundamental que las ferreterías implementen un control riguroso de sus ingresos y gastos, además de desarrollar pronósticos de flujo de caja que les permitan anticipar períodos de escasez.

La competencia con grandes cadenas y plataformas de comercio electrónico también representa un reto considerable. Las ferreterías más pequeñas deben encontrar formas de diferenciarse y ofrecer un valor agregado que les permita atraer y retener a los clientes. Esto puede incluir un servicio al cliente excepcional, asesoramiento personalizado y una oferta de productos adaptada a las necesidades locales.

Adicionalmente, la implementación de tecnologías de gestión financiera es otro desafío que puede resultar abrumador para algunas ferreterías. La falta de capacitación y recursos para adoptar sistemas modernos puede limitar su capacidad para optimizar sus operaciones y mejorar la eficiencia. Sin embargo, la inversión en tecnología, aunque inicialmente costosa, puede resultar en ahorros significativos y en una gestión más eficiente a largo plazo.

Finalmente, la regulación y cumplimiento normativo pueden suponer un desafío adicional. Las ferreterías deben estar al tanto de las normativas fiscales y laborales para evitar sanciones que puedan afectar su situación financiera. Cumplir con estas regulaciones requiere una inversión en procesos y formación, lo que puede ser un obstáculo, especialmente para las empresas más pequeñas.

En resumen, los principales desafíos financieros que enfrentan las ferreterías en Costa Rica incluyen la volatilidad de precios, la gestión del flujo de caja, la competencia del mercado, la adopción de tecnologías y el cumplimiento normativo. Abordar estos retos de manera proactiva es esencial para que las ferreterías logren una gestión financiera sólida y una operación eficiente en un entorno empresarial en constante cambio.

3.3. Perspectivas teóricas.

El marco teórico constituye un pilar fundamental para sustentar el análisis y las propuestas de mejora en Depósito y Ferretería San Josecito. Las perspectivas teóricas seleccionadas ofrecen una base sólida para abordar los principales desafíos financieros y operativos del negocio,

permitiendo un análisis estructurado de su situación actual y el diseño de estrategias efectivas para optimizar la rentabilidad y eficiencia.

Estas teorías se enfocan en aspectos clave como la gestión de costos, la eficiencia de los procesos internos y la interpretación de indicadores financieros, proporcionando herramientas para identificar áreas críticas de mejora y tomar decisiones informadas. En este contexto, el análisis teórico no solo facilita la comprensión de las dinámicas económicas y operativas de la ferretería, sino que también respalda el desarrollo de propuestas concretas para reducir costos, mejorar los márgenes de utilidad y fortalecer la estabilidad financiera.

Al integrar estas perspectivas, la investigación garantiza un enfoque integral que permite analizar tanto los factores internos como externos que afectan el desempeño del negocio, sentando las bases para implementar estrategias sostenibles y orientadas al crecimiento.

3.3.1. Teoría de la estructura de costos y gestión del margen.

La Teoría de la estructura de costos y gestión del margen se enfoca en el análisis y la gestión de los costos operativos con el objetivo de maximizar los márgenes de utilidad. Esta perspectiva teórica sostiene que una adecuada comprensión y control de los costos permiten a las empresas optimizar sus procesos y mejorar su rentabilidad sin sacrificar la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Para ello, se deben identificar las distintas categorías de costos, como los fijos y variables, y entender cómo cada uno de ellos impacta en el margen de ganancia de la organización. Además, esta teoría enfatiza la importancia de establecer estrategias de reducción de costos, que van desde la mejora en la eficiencia operativa hasta la renegociación de contratos con proveedores. Al aplicar esta teoría, se pueden diseñar soluciones específicas para reducir los gastos sin afectar la calidad, lo que resulta en una mejora directa en los márgenes de utilidad. En el contexto de Depósito y Ferretería San Josecito, esta teoría es clave para realizar un análisis exhaustivo de la estructura de costos y para desarrollar estrategias efectivas que optimicen la rentabilidad en el corto y largo plazo, tal como se detallará en los Capítulos V y VI de esta investigación.

3.3.2. Teoría de la gestión de inventario.

La Teoría de la gestión de inventario se centra en maximizar la eficiencia en el control y la administración de los inventarios de una empresa. Esta perspectiva teórica subraya la importancia de mantener un equilibrio entre la disponibilidad de productos y los costos asociados al almacenamiento y manejo de estos. El objetivo principal es minimizar los costos de inventario, como el costo de almacenamiento, obsolescencia y deterioro, mientras se asegura que la empresa cuente con los productos adecuados para satisfacer la demanda del cliente de manera oportuna.

Aplicada al contexto de Depósito y Ferretería San Josecito, esta teoría resulta fundamental para optimizar los procesos operativos relacionados con la gestión de inventarios, lo que tiene un impacto directo en la eficiencia operativa y en la rentabilidad del negocio. En los Capítulos III y V de esta investigación, se analizará cómo la correcta implementación de estrategias de gestión de inventarios, como la rotación adecuada de productos y la mejora en los sistemas de control, puede reducir costos y mejorar la eficiencia en la operación, contribuyendo a un uso más efectivo de los recursos disponibles.

3.3.3. Teoría de ratios financieros para la toma de decisiones.

La Teoría de ratios financieros para la toma de decisiones se basa en el uso de indicadores clave de desempeño financiero para analizar integralmente la rentabilidad, estabilidad y eficiencia de una empresa. A través del cálculo y la interpretación de ratios financieros, como el margen de beneficio, la liquidez, el apalancamiento y la rotación de activos, esta teoría permite obtener una visión detallada de la salud financiera de la organización. Estos indicadores ofrecen información valiosa para evaluar áreas críticas de la empresa, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades. En el contexto de Depósito y Ferretería San Josecito, esta teoría resulta esencial para el análisis financiero de la empresa, como se abordará en los Capítulos III y V de esta investigación. La aplicación de estos ratios permitirá una evaluación precisa de la rentabilidad y los riesgos financieros, facilitando la toma de decisiones estratégicas que optimicen los costos, mejoren la eficiencia operativa y fortalezcan la rentabilidad. Al interpretar estos datos de manera adecuada, la empresa podrá identificar las áreas que requieren atención y diseñar estrategias efectivas para asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

3.4. Estructura de costos y toma de decisiones gerenciales en Depósito y Ferretería San Josecito.

3.4.1. Teoría de la estructura de costos.

La teoría de la estructura de costos es fundamental en el análisis financiero y empresarial, ya que permite comprender cómo una organización distribuye y controla sus gastos para generar valor.

Los analistas financieros dividen los costos en dos tipos: costos variables y costos fijos. Los costos variables cambian a medida que cambia la producción e inician de cero cuando la producción es de cero. Los costos de mano de obra directa y materias primas de ordinario son variables. Es común suponer que un costo variable es constante por unidad de producción, lo cual implica que los costos variables totales son proporcionales en el nivel de producción. Los costos fijos no dependen de la cantidad de bienes o servicios producidos durante el periodo. En general se miden como costos por unidad de tiempo, tal como la renta por mes o los salarios por año. Por supuesto, los costos fijos no son fijos para siempre. Lo son solo durante un periodo predeterminado. (Ross et al., 2010, p.208)

La estructura de costos está relacionada con la composición de los costos en una empresa y se puede dividir en dos grandes categorías:

Costos fijos en una ferretería:

Son aquellos gastos que no varían con el nivel de ventas y producción. En una ferretería, los costos fijos típicos pueden incluir:

- Alquiler del local comercial: Las ferreterías requieren un espacio físico para almacenar inventario y vender productos.
- Salarios del personal administrativo: Estos empleados, como los gerentes y el personal de oficina, tienen salarios fijos independientemente del volumen de ventas.
- Servicios básicos: Agua, electricidad, internet, que son necesarios para las operaciones del local.

- Seguros y licencias: Pólizas para proteger contra accidentes o robos, y licencias municipales para operar legalmente.

Costos variables en una ferretería:

Son aquellos que cambian dependiendo del nivel de ventas o actividad. Los costos variables en una ferretería incluyen:

- Compra de inventario (materiales y productos): El principal costo variable, ya que las ferreterías compran y reponen constantemente herramientas, materiales de construcción, productos de ferretería, etc. A medida que las ventas aumentan, también lo hace la necesidad de comprar más inventario.
- Costos de transporte o envío: Gastos asociados al transporte de mercancías, tanto hacia la ferretería como hacia los clientes en caso de entregas a domicilio.
- Comisiones a vendedores: Si la ferretería paga comisiones por ventas, este gasto aumentará a medida que aumenten las ventas.

Apalancamiento Operativo

El apalancamiento operativo es un concepto clave en la gestión financiera que se refiere al grado en que una empresa utiliza costos fijos en su estructura de costos para generar ganancias. Se define como la sensibilidad de las utilidades operativas ante cambios en las ventas y está directamente relacionado con la proporción de costos fijos y variables en la empresa (Brigham & Ehrhardt, 2022).

Las empresas con un alto grado de apalancamiento operativo (GAO) tienen una estructura de costos donde predominan los costos fijos sobre los costos variables. En estas empresas, una variación en las ventas puede generar cambios desproporcionados en la utilidad operativa. En otras palabras, cuando las ventas aumentan, los ingresos adicionales contribuyen en mayor medida a la utilidad operativa, ya que los costos fijos ya han sido cubiertos. Sin embargo, cuando las ventas disminuyen, la empresa sigue enfrentando costos fijos elevados, lo que puede generar pérdidas significativas (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Economías de escala en una ferretería.

Al igual que en otros negocios, la ferretería puede beneficiarse de economías de escala. Por ejemplo, al comprar productos en grandes cantidades, la ferretería podría obtener descuentos por volumen, lo que reduciría el costo promedio de los productos. Esto mejora los márgenes de ganancia, especialmente si puede ofrecer precios competitivos en el mercado.

Análisis del punto de equilibrio en una ferretería.

El punto de equilibrio indica cuántas ventas debe realizar la ferretería para cubrir todos sus costos fijos y variables. Este análisis es fundamental para una ferretería que busca saber el nivel mínimo de ventas necesario para no operar en pérdida. Dado que una ferretería puede tener una estructura de costos fijos significativa (alquiler, salarios), es importante controlar los costos variables para evitar la erosión de márgenes.

Ecuación 1.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costos Variables Unitarios}}$$

Las empresas usan el análisis del punto de equilibrio, conocido también como análisis de costo, volumen y utilidad, para determinar el nivel de operaciones que se requiere para cubrir todos los costos y evaluar la rentabilidad relacionada con diversos niveles de ventas. El punto de equilibrio operativo de la empresa es el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los costos operativos. En ese punto, las utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) son iguales a 0 (Gitman, 2012, p.456).

Punto de equilibrio operativo.

El primer paso para calcular el punto de equilibrio operativo consiste en clasificar el costo de los bienes vendidos y los gastos operativos en costos operativos fijos y variables. Los costos fijos son aquellos que la empresa debe pagar en un periodo determinado independientemente del volumen de ventas durante ese periodo. Estos costos generalmente son contractuales; por ejemplo,

la renta es un costo fijo. Como los costos fijos no varían con las ventas, usualmente los medimos en relación con el tiempo. Por ejemplo, la renta suele medirse como una cantidad mensual. Los costos variables cambian de manera directa con el volumen de ventas. Los costos de envío, por ejemplo, son costos variables. Normalmente medimos los costos variables en dólares por unidad vendida (Gitman, 2012, p.456).

P = precio de venta por unidad

Q = cantidad de ventas en unidades

CF = costo operativo fijo por periodo

CV = costo operativo variable por unidad

	Rubro	Representación algebraica
Apalancamiento operativo	Ingresos por ventas	$(P \times Q)$
	Menos: Costos operativos fijos	- CF
	Menos: Costos operativos variables	$-(CV \times Q)$
	Utilidades antes de intereses e impuestos	UAI

Figura 10. Apalancamiento operativo, costos y análisis del punto de equilibrio (Gitman, 2012, p.457)

Como se comentó antes, el punto de equilibrio operativo es el nivel de ventas en el que se cubren todos los costos operativos fijos y variables, es decir, el nivel en el que las UAI son iguales a \$0. Si hacemos que UAI sea igual a \$0 y resolvemos la ecuación en la siguiente figura, se obtiene Q.

$$\begin{aligned}
 \text{UAI} &= (P \times Q) - CF - (CV \times Q) \\
 \text{UAI} &= Q \times (P - CV) - CF \\
 Q &= \frac{CF}{P - CV}
 \end{aligned}$$

Figura 11. Punto de equilibrio operativo (Gitman, 2012, p.457.)

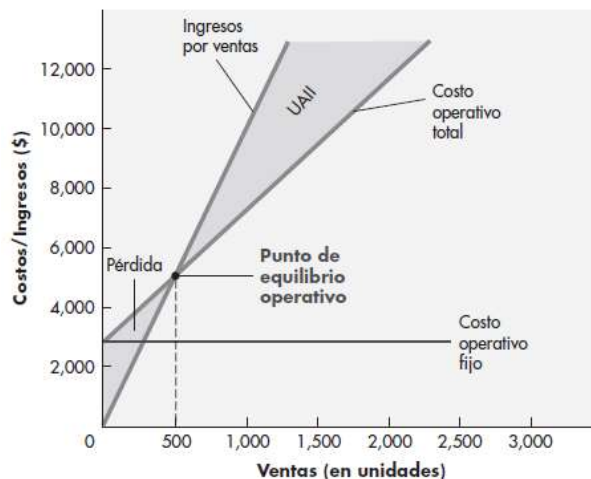


Figura 12. Análisis gráfico del punto de equilibrio operativo (Gitman, 2012, p.458.)

Método gráfico.

La figura anterior muestra en forma gráfica el análisis del punto de equilibrio de los datos del ejemplo anterior. El punto de equilibrio operativo de la empresa es el punto en el que su costo operativo total, es decir, la suma de sus costos operativos fijos y variables iguala a los ingresos por ventas. En este punto, las UAII son iguales a \$0. La figura muestra que para las ventas menores a 500 unidades, el costo operativo total excede a los ingresos por ventas, y la UAII es menor de \$0 (lo que representa una pérdida). Para las ventas por arriba del punto de equilibrio de 500 unidades, los ingresos por ventas exceden el costo operativo total y la UAII es mayor de \$0.

Margen de contribución en una ferretería.

El margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta de un producto y los costos variables asociados a su compra. Para una ferretería, mantener un margen de contribución saludable en los productos es vital. Esto significa seleccionar productos de alta rotación y negociar con proveedores para obtener mejores precios. La estrategia puede incluir también ventas cruzadas (productos complementarios) para aumentar el margen por cliente.

3.4.2. Decisiones gerenciales basadas en la estructura de costos.

Conocer la estructura de costos operativa en Depósito y Ferretería San Josecito les permitirá a los administradores centrarse en optimizar la rentabilidad mediante el análisis de costos fijos, variables, directos e indirectos. Los administradores podrán tomar decisiones informadas al calcular el punto de equilibrio, ajustar el manejo de inventario para aprovechar economías de escala y enfocarse en productos con mayor margen de contribución. Controlar los costos indirectos, como los gastos administrativos, y mejorar la eficiencia operativa es clave para maximizar la rentabilidad y asegurar una gestión financiera sostenible.

3.5. Análisis de la eficiencia operativa y gestión de inventario.

3.5.1. Eficiencia operativa y teorías operativas.

La eficiencia operativa es crucial para garantizar el éxito y sostenibilidad a largo plazo. Este concepto abarca varios factores interrelacionados que ayudan a maximizar la productividad y reducir costos. Uno de los aspectos más importantes es la gestión de inventarios, donde se utilizan metodologías que se van a mencionar en la siguiente sección que permite clasificar los productos según su importancia y valor económico, asegurando que los artículos más críticos estén siempre disponibles, mientras que sistemas como la 5S fomentan un entorno de trabajo limpio y organizado, lo que mejora la eficiencia en la búsqueda y manejo de productos.

Otro factor esencial es la capacitación del personal, ya que un equipo bien entrenado no solo mejora la atención al cliente, sino que también optimiza los procesos de venta y gestión de productos. Además, la implementación de tecnologías como sistemas de gestión de inventarios y puntos de venta puede agilizar las operaciones, permitiendo un seguimiento más preciso de las existencias y una mejor toma de decisiones.

La eficiencia operativa también se ve influenciada por el análisis continuo de los procesos, donde se identifican áreas de mejora y se eliminan ineficiencias. Por ejemplo, la revisión regular de los tiempos de entrega y la gestión de proveedores puede reducir los costos asociados con el inventario excesivo y las interrupciones en el suministro. Adicionalmente, es fundamental

establecer estrategias de marketing efectivas que atraigan y retengan a los clientes. Promociones, programas de fidelización y un enfoque en la experiencia del cliente son elementos clave para mejorar la competitividad de la ferretería. Por último, considerar prácticas sostenibles en la operación no solo es beneficioso para el medio ambiente, sino que también puede mejorar la imagen de la ferretería y atraer a un grupo de clientes más consciente de la sostenibilidad. Al integrar estos componentes, la ferretería puede no solo aumentar su eficiencia operativa, sino también asegurar su viabilidad en un mercado competitivo.

Además, podemos mencionar una serie de puntos clave para lograr eficiencia operativa en una ferretería:

1. **Gestión eficiente de inventarios:** Mantener un equilibrio óptimo entre el inventario disponible y la demanda para minimizar costos de almacenamiento y reducir el riesgo de obsolescencia. Utilizar herramientas como el análisis de rotación de inventario puede ayudar a identificar productos de lento movimiento.
2. **Control de costos:** Implementar un seguimiento riguroso de los costos fijos y variables. Reducir costos innecesarios y renegociar contratos con proveedores puede mejorar significativamente la rentabilidad.
3. **Optimización de precios:** Evaluar y ajustar la estrategia de precios para maximizar el margen de beneficio. Esto incluye el análisis de la competencia y la consideración de costos asociados para garantizar que los precios sean competitivos y rentables.
4. **Análisis de punto de equilibrio:** Determinar el punto de equilibrio para entender cuántas ventas son necesarias para cubrir los costos y evitar pérdidas. Esto permite establecer metas de ventas más efectivas.
5. **Monitoreo de la liquidez:** Asegurarse de que la ferretería tenga suficiente capital de trabajo para cubrir sus operaciones diarias. Un análisis regular del flujo de efectivo ayudará a prever problemas de liquidez.

6. **Inversiones en tecnología:** Adoptar sistemas de gestión de inventarios y software financiero que faciliten el seguimiento de ventas, costos y stock. La automatización puede reducir errores y mejorar la eficiencia operativa.

7. **Capacitación del personal:** Invertir en la capacitación del personal en gestión financiera y en el uso de herramientas tecnológicas. Un equipo bien informado puede contribuir a decisiones más acertadas y a una mejor atención al cliente.

8. **Fomento de relaciones con proveedores:** Establecer relaciones sólidas con los proveedores puede resultar en condiciones de pago más favorables y descuentos por compras en volumen, mejorando así el margen de beneficio.

9. **Evaluación de desempeño financiero:** Realizar análisis financieros regulares, como el análisis de rentabilidad y la evaluación de indicadores clave de rendimiento (KPI), para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

10. **Enfoque en la satisfacción del cliente:** Mantener altos niveles de satisfacción del cliente puede resultar en mayores ventas y lealtad. Realizar encuestas y analizar comentarios ayuda a identificar áreas de mejora en el servicio.

Implementar estos puntos clave podrá ayudar a mejorar la eficiencia operativa en la ferretería, luego de analizar la situación financiera de la ferretería, vamos a proponer algunas medidas concretas de las mencionadas más adelante.

Las teorías de estabilidad operativa se refieren a medidas que una empresa asume para mantener sus operaciones de manera eficiente y rentable, resistiendo las fluctuaciones del entorno económico y operativo, la cual se puede evaluar por medio de su estructura financiera, así como por medio del origen y aplicación de fondos.

Estructura y solidez financiera.

La estructura y solidez financiera de una empresa son elementos críticos en la Teoría de la Estabilidad Operativa, ya que van más allá de la mera rentabilidad al influir directamente en la capacidad de la organización para mantener sus operaciones de manera constante y eficiente. La solidez financiera ayuda a mitigar el riesgo financiero, lo que, a su vez, la convierte en una opción más atractiva para inversionistas y proveedores de capital (Salas, 2019).

Para alcanzar esta solidez, es esencial mantener un equilibrio adecuado entre los activos y pasivos, tanto a corto como a largo plazo. En este sentido, Salas (2019) propone dos principios clave que contribuyen a este equilibrio y, por ende, a la estabilidad operativa:

Principio 1: Una parte significativa del activo fijo y de largo plazo debe estar financiada con patrimonio (al menos un 50% o más). Esto garantiza que la porción menos líquida de los activos se financie con fuentes no jurídicas, reduciendo así el riesgo de liquidez. Además, el resto del activo fijo y de largo plazo debe financiarse con pasivo de largo plazo y no con pasivos de corto plazo, lo que previene presiones financieras que podrían interrumpir las operaciones.

Principio 2: Una parte considerable del activo circulante debe estar financiada con pasivo de largo plazo o patrimonio (al menos un 20% o más). Esto evita que los activos circulantes dependan completamente de pasivos de corto plazo de alta exigibilidad, lo que podría comprometer la estabilidad operativa al generar una mayor presión sobre la liquidez.

El cumplimiento de estos principios es esencial para mantener un margen de cobertura razonable entre el activo y el pasivo circulantes. Salas sugiere el uso de diagramas (como se ilustra en la Figura 14) para visualizar el cumplimiento de estas reglas, lo que puede ser una herramienta valiosa para los gerentes al evaluar la solidez financiera y la estabilidad operativa de la empresa de manera más efectiva.



Figura 13. Diagrama de estructura financiera (Análisis avanzado de estados financieros (Salas, 2019).

Estado de orígenes y aplicaciones de fondos.

El estado de fuentes y empleos es una herramienta fundamental para evaluar la simetría entre las inversiones realizadas en un periodo y las fuentes utilizadas para financiarlas, lo que tiene un impacto directo en la estabilidad operativa de la entidad (Salas, 2019). Este estado permite comparar las fuentes de financiamiento, organizadas de menor a mayor exigibilidad, con los empleos de fondos, clasificados de menor a mayor liquidez, como se ilustra en la Figura 15.

La exigibilidad de las fuentes de fondos se refiere al grado en que los acreedores pueden ejercer sus derechos a través de acciones legales. Por ejemplo, los préstamos bancarios, que suelen estar respaldados por hipotecas, presentan un nivel de exigibilidad más alto en comparación con las cuentas por pagar a proveedores, las cuales generalmente no cuentan con un respaldo legal. Esta evaluación es crucial para garantizar que la empresa mantenga un equilibrio adecuado entre sus recursos financieros y sus obligaciones, lo que a su vez contribuye a una operación estable y minimiza el riesgo de interrupciones en sus actividades.

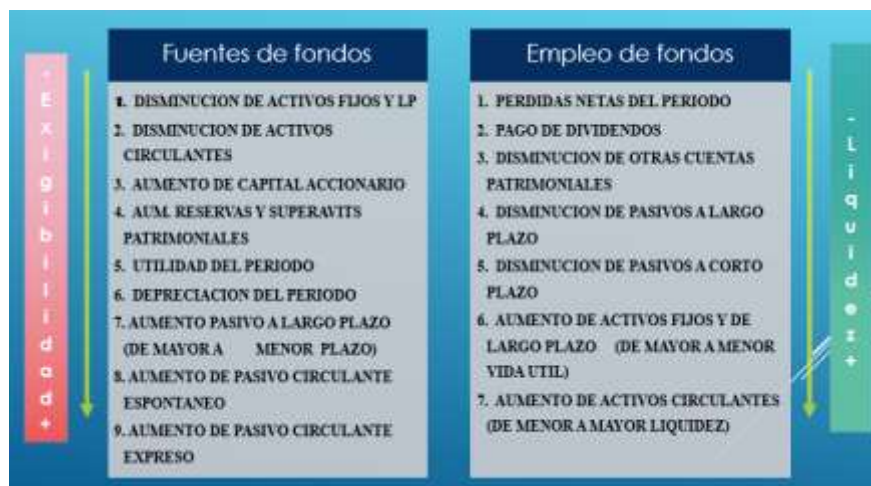


Figura 14. Diagrama de fuentes y empleos (Análisis avanzado de estados financieros, Salas 2019)

Teoría de la estructura financiera.

La estructura financiera de una empresa se refiere a la combinación de fuentes de financiamiento que utiliza para respaldar sus activos, operaciones y crecimiento. Estas fuentes se dividen en dos grandes categorías: deuda y capital propio.

Deuda: Son los fondos que la empresa obtiene a través de préstamos o emisión de bonos, que deben ser reembolsados en un plazo determinado y generalmente implican el pago de intereses. La deuda puede ser a corto o largo plazo, dependiendo de la duración del compromiso financiero.

Capital propio: Representa los fondos aportados por los accionistas o dueños de la empresa. Incluye el capital social (dinero invertido directamente en la empresa por los propietarios) y las utilidades retenidas (ganancias generadas por la empresa que no se distribuyen a los accionistas, sino que se reinvierten).

El **apalancamiento financiero** es una estrategia que consiste en utilizar deuda para financiar inversiones con el objetivo de aumentar la rentabilidad potencial de una empresa. Al emplear fondos prestados, una empresa puede ampliar sus operaciones y proyectos más allá de lo que permitiría su propio capital. Aunque el apalancamiento puede amplificar las ganancias, también conlleva un mayor riesgo, ya que la empresa debe cumplir con sus obligaciones de pago de la deuda, independientemente del éxito de la inversión. Esta técnica es comúnmente utilizada para maximizar el retorno sobre la inversión y optimizar la estructura de capital de la empresa.

Tanto el capital de deuda como el capital patrimonial son fuentes externas de financiamiento que utilizan las empresas; sin embargo, tienen diferencias importantes en varios aspectos. La más importante es que el financiamiento mediante deuda se obtiene a través de acreedores y el financiamiento mediante capital patrimonial se obtiene por medio de inversionistas, quienes, de esta manera, se convierten en dueños de una parte de la empresa. Los acreedores (prestamistas o tenedores de deuda) tienen el derecho legal de que se les pague, mientras que los inversionistas solo tienen la expectativa de reembolso. El capital de deuda incluye todos los préstamos en que incurre una compañía, incluyendo bonos, y su reembolso se hace de acuerdo con un programa fijo de pagos. El capital patrimonial se integra con fondos suministrados por los dueños de la compañía (inversionistas o tenedores de acciones) y su reembolso está sujeto al desempeño de esta (Ross et al., 2010, p. 248).

El impacto de la estructura financiera sobre la rentabilidad y el riesgo es un aspecto crucial en la gestión financiera de cualquier empresa, ya que afecta directamente a los indicadores clave como el retorno sobre el patrimonio (ROE) y el retorno sobre los activos (ROA).

Es importante mencionar que por medio de un análisis integral de la rentabilidad, se permite descomponer el Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) de una entidad para un período específico, al igual que el Rendimiento sobre los activos, identificando los factores que influyen en este indicador. Esto posibilita examinar la relación entre distintas variables y comprender las causas de las variaciones entre un año y otro (Salas, 2019).

Como se muestra en la Figura 16, el esquema de rentabilidad indica que el ROE se origina de la interrelación entre el Rendimiento sobre la Inversión (RSI) y la Incidencia del Apalancamiento (IAP). El RSI resulta de la combinación del Margen de Utilidad Neto (MUN) y la Rotación de Activos Totales (RAT). El MUN se compone del Margen de Utilidad Operativa (MUO), que abarca los ingresos menos los costos de ventas y los gastos operativos, así como los resultados no operativos, incluyendo gastos financieros, impuestos y otros ingresos y gastos.

Por otro lado, la RAT refleja la habilidad de la administración para convertir los activos en efectivo y se compone de la Rotación de Activos Circulantes (RAC), que se relaciona con el Periodo Medio de Cobro (PMC), la Rotación de Inventarios (RINV) y las variaciones en otros activos a corto plazo. Además, la RAT incluye la Rotación de Activos a Largo Plazo (RLP), que se compone de la Rotación de Activos Fijos (RAF) y las variaciones en otros activos a largo plazo.

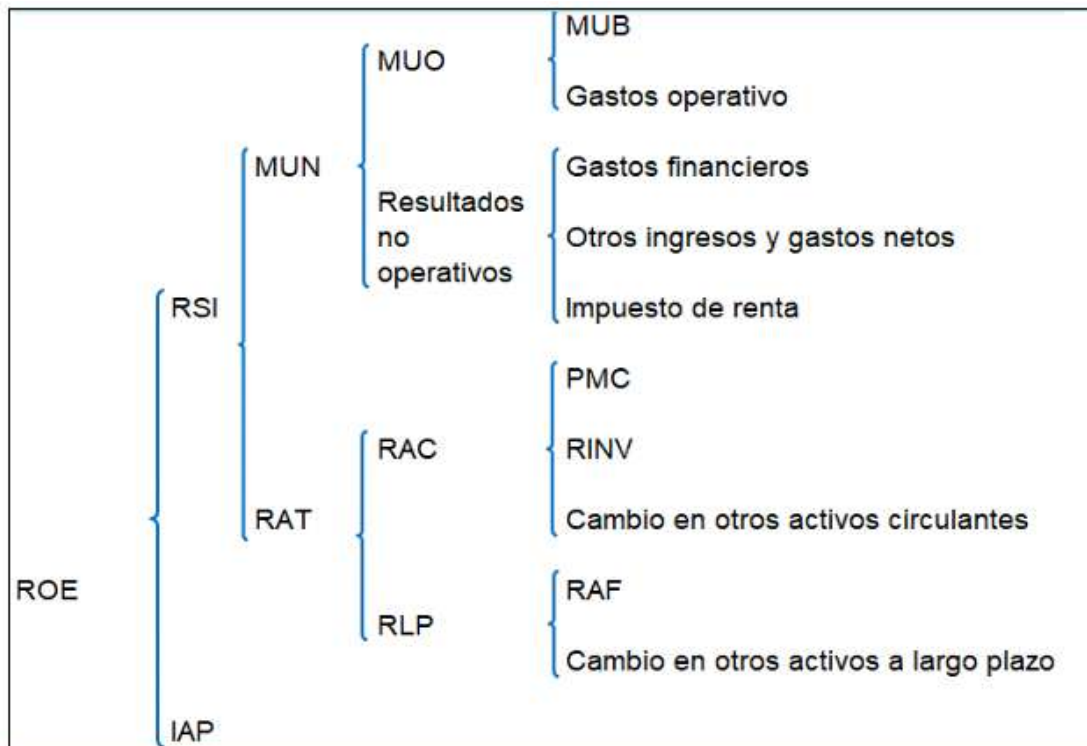


Figura 15. Esquema de rentabilidad (Elaboración propia de Análisis avanzado de estados financieros, Salas 2019)

Abreviaturas:

ROE: Rendimiento sobre el patrimonio.

PMC: Periodo medio de cobro.

MUN: Margen de utilidad neta.

RINV: Rotación de inventario.

MUO: Margen de utilidad de operación.

RLP: Rotación de activo a largo plazo.

MUB: Margen de utilidad bruta.

RSI: Rendimiento sobre la inversión.

IAP: Incidencia del apalancamiento.

RAF: Rotación de activo fijo.

Figura 16. Abreviaturas del esquema de rentabilidad (Elaboración propia de Análisis avanzado de estados financieros, Salas 2019)

La Incidencia del Apalancamiento (IAP) está relacionada con el efecto multiplicador que el apalancamiento ejerce sobre los resultados de la empresa. Se origina a partir del margen de

apalancamiento, que es la diferencia entre el Rendimiento Operacional sobre los Activos (ROA) y la Tasa de Interés Promedio (TIP), multiplicada por el Índice de Endeudamiento (E).

Este tipo de análisis resulta ventajoso porque permite al analista identificar los factores cuyas variaciones impactan el rendimiento del accionista. Así, se pueden dirigir los esfuerzos hacia las áreas específicas que requieren atención para mejorar los resultados financieros.

Ahora al analizar el ROA, este mide la rentabilidad de la empresa en función de sus activos totales, independientemente de cómo se financien (ya sea con deuda o con capital propio). Se calcula como:

Ecuación 2:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

El ROA refleja la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ganancias. A diferencia del ROE, el ROA no se ve afectado directamente por la estructura de capital (es decir, la proporción de deuda frente a capital propio). Sin embargo, un mayor nivel de deuda puede reducir el ROA si los intereses sobre la deuda son elevados y reducen la utilidad neta.

3.5.2. Teorías de gestión de inventario

Inventario

El manejo y control de los inventarios son aspectos esenciales para el éxito logístico de una empresa, ya que influyen en la capacidad de abastecimiento en relación con las fluctuaciones de oferta y demanda. Desde una perspectiva financiera, los inventarios se consideran activos circulantes y son cruciales para la gestión del capital de trabajo. En la práctica, los inventarios actúan como un recurso clave para enfrentar la incertidumbre asociada con la demanda de productos. Para que la Ferretería lleve a cabo este modelo, es necesario desarrollar un plan de manejo y control de inventarios que se ajuste a sus necesidades específicas y que ofrezca beneficios tanto a corto como a mediano y largo plazo.

El primer componente del ciclo de conversión del efectivo es la edad promedio del inventario. El objetivo de administrar el inventario, como se comentó antes, es lograr la rotación del inventario tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a desabastos. El gerente

financiero tiende a actuar como consejero o “vigilante” en los asuntos relacionados con el inventario; no tiene un control directo sobre el inventario, pero sí brinda asesoría para su proceso de administración (Gitman, 2012, p.551).

Los gerentes de distintas áreas, como finanzas, marketing, manufactura y compras, suelen tener perspectivas variadas sobre los niveles óptimos de inventario. Cada uno evalúa estos niveles en función de sus propios objetivos. Generalmente, el gerente financiero prefiere mantener los inventarios en niveles bajos para asegurar que el capital de la empresa no esté comprometido innecesariamente en exceso de recursos. Por otro lado, el gerente de marketing aboga por mantener altos niveles de inventario de productos terminados, ya que esto garantizaría que todos los pedidos se puedan atender de manera oportuna y evitaría retrasos causados por la falta de productos en stock (Gitman, 2012).

Técnicas comunes para la administración de inventarios.

Existen diversas técnicas para administrar con eficiencia el inventario de la compañía. Aquí consideraremos brevemente algunas de ellas utilizadas con frecuencia.

El sistema ABC.

El método ABC es un sistema de gestión de inventarios que permite categorizar los artículos de manera que los productos más solicitados y valiosos estén más accesibles, facilitando así un mejor control en función de su cantidad y valor monetario. Según Gitman (2012), este sistema clasifica los inventarios en tres grupos: A, B y C. El grupo A incluye aquellos artículos que representan la mayor inversión en términos monetarios, generalmente constituyendo el 20% del inventario total de la empresa pero absorbiendo el 80% de la inversión. El grupo B abarca los artículos con una inversión menor que el grupo A, mientras que el grupo C se compone de un número elevado de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña.

La supervisión de los inventarios varía según la categoría asignada. Para los artículos del grupo A, se implementa un control más riguroso debido a su alto valor económico. Este seguimiento se realiza normalmente a través de un sistema de inventario perpetuo, que permite verificar diariamente los niveles de existencias de cada artículo. En el caso del grupo B, el control

se efectúa mediante revisiones periódicas de los niveles de inventario. Para los artículos del grupo C, la supervisión se lleva a cabo utilizando técnicas más simples, como el método de dos contenedores. Este enfoque implica almacenar los productos en dos contenedores diferentes: se consume primero el contenido del primer contenedor y, una vez vacío, se solicita un nuevo pedido mientras se utiliza el segundo contenedor. Este tipo de control, similar al sistema Kanban, permite un seguimiento visual efectivo de las existencias (Gitman, 2012).

Sistema Justo a Tiempo (JIT).

El método Justo a Tiempo (JIT), también conocido como sistema de cero inventarios, se caracteriza por minimizar al máximo las existencias de inventario, manteniendo solo lo necesario para satisfacer la demanda inmediata. Según Gitman, este enfoque permite reducir defectos en la producción, minimizar el desperdicio de materia prima y disminuir el consumo energético, lo que obliga a la planta a operar de manera predecible y sin imprevistos. Debido a su objetivo de reducir al mínimo la inversión en inventario, el sistema JIT no utiliza inventario de seguridad.

Entre los beneficios del método JIT se encuentran:

- Prevención de la obsolescencia de insumos o productos.
- Disminución de la necesidad de personal.
- Reducción del espacio requerido para los almacenes.

Sin embargo, también presenta riesgos significativos, tales como:

- Alta probabilidad de interrupciones en la producción por falta de insumos.
- Posibles retrasos en los envíos.
- Riesgo de incumplimiento con los clientes.

La meta del sistema JIT es la eficiencia de manufactura. Este sistema usa el inventario como una herramienta para lograr la eficiencia, poniendo énfasis en la calidad de los materiales empleados y su entrega oportuna. Cuando el sistema JIT funciona adecuadamente, hace que emerjan las deficiencias de los procesos. Por supuesto, conocer el nivel de inventario es una parte importante (Gitman, 2012, p.556).

Ciclo operativo del inventario.

El ciclo operativo del inventario es el período que transcurre desde la adquisición de inventarios hasta su conversión en efectivo a través de ventas. Comienza con la compra de materias primas o productos terminados, seguida por la recepción y almacenamiento, donde se lleva a cabo el control de calidad. Luego, se gestiona el inventario para evitar obsolescencia, y en el caso de la manufactura, se transforma en productos terminados. Posteriormente, los productos se venden, generando ingresos que convierten el inventario en efectivo, lo cual es crucial para la liquidez del negocio. Finalmente, es importante realizar un análisis continuo del ciclo para identificar oportunidades de mejora en la gestión de inventarios.

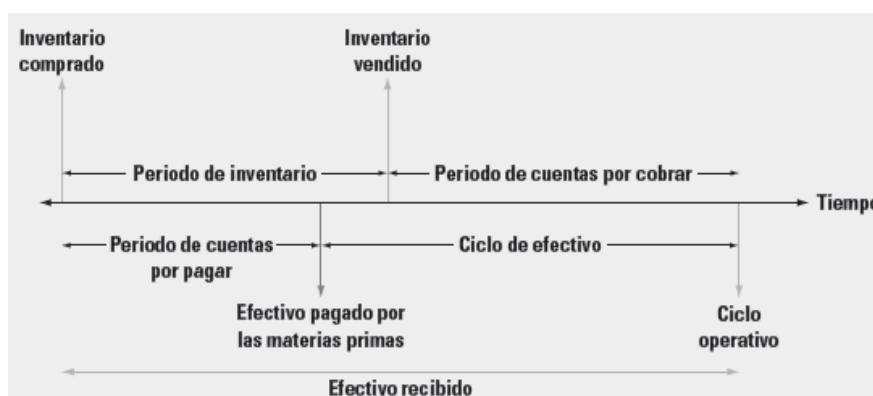


Figura 17. Ciclo operativo (Ross et al., 2010, p. 799.)

El ciclo operativo es el periodo que transcurre desde la compra del inventario hasta el recibo del efectivo. (El ciclo operativo podría excluir el tiempo transcurrido desde la colocación del pedido hasta la llegada de las existencias.) El ciclo del efectivo es el periodo que abarca desde la fecha en que se paga el efectivo hasta la fecha en que éste se recibe (Ross et al., 2010, p. 799).

3.6. Indicadores financieros y análisis integral de la rentabilidad

3.6.1. Análisis horizontal y vertical de los estados financieros

El análisis financiero es una herramienta fundamental en la gestión empresarial, ya que permite evaluar la situación económica de una compañía, identificar tanto oportunidades como

riesgos, y tomar decisiones estratégicas con base en datos. Como se plantea en el libro de Salas (2019), este proceso implica un análisis detallado de los estados financieros a través de técnicas como el análisis horizontal y vertical, la interpretación de ratios financieros y el análisis del flujo de efectivo. Estas prácticas proporcionan una visión integral de la rentabilidad, liquidez y solvencia de la empresa, lo que permite a los directivos optimizar la utilización de recursos y mejorar sus decisiones. Además, un análisis financiero exhaustivo no solo examina el rendimiento histórico, sino que también facilita la proyección de tendencias futuras, lo que apoya la planificación estratégica y refuerza la estabilidad financiera de la organización.

Balance general.

El estado de situación financiera, comúnmente conocido como balance general, es uno de los informes contables más relevantes, ya que brinda una representación clara de los recursos y obligaciones de una empresa en un momento específico. Este informe se organiza en tres secciones principales: activos, pasivos y patrimonio. La interacción entre estas categorías facilita la evaluación de la solvencia y la estructura financiera de la empresa. Según lo expuesto por Salas (2019), el balance general refleja la situación patrimonial de la organización, mostrando cómo se distribuyen los recursos y cómo se financian, ya sea mediante deuda o aportes de los propietarios. Este reporte permite a los usuarios de la información financiera evaluar la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones y financiar su crecimiento futuro.

El balance general es una fotografía instantánea (tomada por un contador) del valor contable de una empresa en una fecha especial, como si la empresa se quedara momentáneamente inmóvil.

El balance general tiene dos lados: en el lado izquierdo están los activos, mientras que en el derecho se encuentran los pasivos y el capital contable. El balance general muestra lo que la empresa tiene y la manera en que se financia. La definición contable en que se basa el balance general que se muestra en la Figura 19 y que describe su equilibrio es: $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Capital contable}$ (Ross et al., 2010, p. 20).

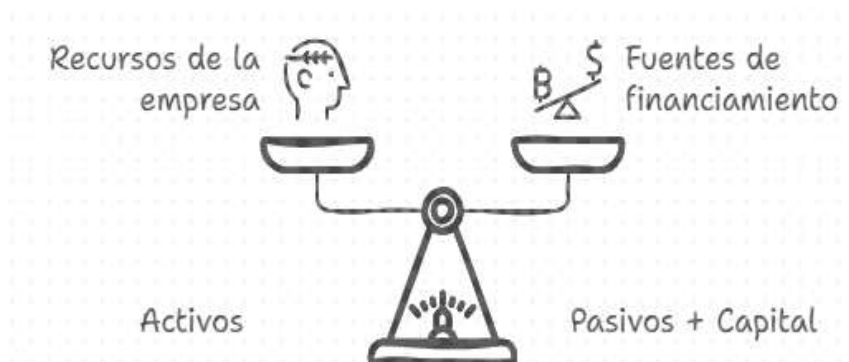


Figura 18. Ecuación balance contable (Elaboración propia en Napkin IA)

Estado de resultados.

El estado de pérdidas y ganancias, también llamado estado de resultados es un informe financiero que muestra el desempeño operativo de una empresa durante un periodo determinado, generalmente de un año. En este documento se detallan los ingresos obtenidos, así como los costos y gastos asociados a su generación, lo que permite calcular el beneficio o la pérdida neta. Como señalan Gitman y Zutter (2012), el estado de resultados proporciona un resumen financiero de las operaciones de la empresa durante un periodo específico, destacando su capacidad para generar ingresos y su eficiencia en la gestión de costos. Este análisis es fundamental para evaluar la rentabilidad y tomar decisiones estratégicas sobre la gestión financiera y el crecimiento de la empresa.

El estado de resultados mide el desempeño durante un periodo específico, por ejemplo, un año. La definición contable de utilidades es: $\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Utilidades}$. Si el balance general es como una fotografía instantánea, el estado de resultados es como un video que registra lo que las personas hicieron entre dos fotografías instantáneas (Ross et al., 2010, p. 20).

Estado de flujos de efectivo.

El estado de flujos de efectivo es un informe financiero esencial que detalla los movimientos de efectivo de una empresa durante un periodo específico. Este informe organiza los flujos de efectivo en tres categorías principales: actividades operativas, de inversión y de

financiamiento, lo que permite a los administradores y analistas evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo, financiar sus actividades y gestionar sus inversiones. De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), el estado de flujos de efectivo muestra los cambios en el efectivo de la empresa entre dos periodos contables, proporcionando una conexión importante entre el estado de resultados y el balance general, ayudando a determinar si la empresa genera suficiente efectivo para mantener sus operaciones diarias. Este informe es crucial para comprender tanto la liquidez y solvencia a corto plazo, como la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Análisis porcentual de estados financieros.

El análisis porcentual de los estados financieros es una técnica utilizada por analistas e inversionistas para evaluar el desempeño financiero de una empresa, expresando cada partida como un porcentaje de una cifra base. Este enfoque permite una comparación más sencilla entre diferentes periodos y entre empresas, ofreciendo una visión más clara de cómo se distribuyen los ingresos y los gastos en relación con el total. Según Salas (2019), este tipo de análisis no solo permite identificar tendencias a lo largo del tiempo, sino que también proporciona información clave sobre la eficiencia y rentabilidad de las operaciones de la empresa.



Figura 19. Métodos de análisis financieros (Elaboración propia en Napkin IA)

Análisis horizontal.

El análisis horizontal se centra en la comparación de las cifras de los estados financieros a lo largo de varios periodos, lo que permite a los usuarios detectar cambios y tendencias en el rendimiento financiero de la empresa. Este tipo de análisis es crucial para entender cómo las decisiones operativas y las condiciones del mercado influyen en el desempeño financiero a lo largo del tiempo (Salas, 2019). Al identificar variaciones significativas en las cuentas de ingresos, gastos

y utilidades, el análisis horizontal aporta un contexto valioso que puede influir en la estrategia de gestión y en las proyecciones futuras.

Análisis vertical.

El análisis vertical, por otro lado, consiste en expresar cada partida de los estados financieros como un porcentaje de una cifra base, lo que facilita la evaluación de la estructura financiera de la empresa en un solo periodo. Este método es útil para comparar la composición de los estados financieros tanto entre empresas diferentes como en distintos momentos de una misma empresa (Salas, 2019). Al ofrecer una representación clara de cómo se distribuyen los recursos y las obligaciones, el análisis vertical permite a los gestores identificar áreas que pueden requerir atención o mejora, favoreciendo una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

3.6.2. Teoría y análisis de los ratios financieras.

Las razones financieras son indicadores que establecen relaciones entre dos o más elementos dentro de los estados financieros, y cada uno de estos índices tiene un significado específico que resulta crucial para la toma de decisiones. Aunque el analista puede desarrollar una amplia variedad de razones financieras según sus objetivos específicos, existen ciertas categorías comunes que se utilizan frecuentemente. Estas categorías que se muestran en la Figura 21 incluyen índices de estabilidad, índices de gestión e índices de rentabilidad, las cuales se discutirán a continuación (Salas, 2019).



Figura 20. Indicadores de estabilidad, gestión y rentabilidad (Elaboración propia en Napkin IA)

A continuación, se muestran algunas de las razones financieras:

<p>I. Razones de solvencia a corto plazo o de liquidez</p> <p>Razón circulante = $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$</p> <p>Razón rápida = $\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$</p> <p>Razón de efectivo = $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$</p>	<p>Días de ventas en cuentas por cobrar = $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$</p> <p>Rotación de los activos totales = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$</p> <p>Intensidad del capital = $\frac{\text{Activos totales}}{\text{Ventas}}$</p>
<p>II. Razones de solvencia a largo plazo, o de apalancamiento financiero</p> <p>Razón de deuda total = $\frac{\text{Activos totales} - \text{Capital total}}{\text{Activos totales}}$</p> <p>Razón de deuda a capital = $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total}}$</p> <p>Multiplicador del capital = $\frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital total}}$</p> <p>Razón de veces que se ha ganado el interés = $\frac{\text{UAI}}{\text{Intereses}}$</p> <p>Razón de cobertura del efectivo = $\frac{\text{UAIIDA}}{\text{Intereses}}$</p>	<p>IV. Razones de rentabilidad</p> <p>Margen de utilidad = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$</p> <p>Rendimientos sobre los activos (ROA) = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$</p> <p>Rendimientos sobre el capital (ROE) = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}}$</p> <p>ROE = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Capital}}$</p>
<p>III. Razones de utilización de los activos o de rotación</p> <p>Rotación del inventario = $\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$</p> <p>Días de ventas en el inventario = $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario}}$</p> <p>Rotación de las cuentas por cobrar = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$</p>	<p>V. Razones de valor de mercado</p> <p>Razón precio-utilidad = $\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$</p> <p>Razón de valor de mercado a valor en libros = $\frac{\text{Valor de mercado por acción}}{\text{Valor en libros por acción}}$</p> <p>Múltiplo VE = $\frac{\text{Valor de la empresa}}{\text{UAIIDA}}$</p>

Figura 21. Razones financieras (Ross et al., 2010)

Indicadores de estabilidad.

Los indicadores de estabilidad son aquellos índices 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. Esos aspectos pueden influenciar el buen desarrollo de las operaciones futuras, favorecer o atentar contra la solidez y el sano y apropiado financiamiento del negocio e inciden en su grado de riesgo, lo que afecta su

continuidad y crecimiento en el tiempo, Los índices de estabilidad pueden clasificarse como índices de cobertura o índices de endeudamiento. (Salas, 2019).

Los índices de cobertura reflejan la relación entre los pasivos circulantes de una empresa y los activos circulantes que posee para cumplir con estas obligaciones. Los pasivos circulantes son aquellos que deben pagarse en el transcurso del próximo año, mientras que los activos circulantes son aquellos que se espera convertir en efectivo o consumir dentro del mismo periodo.

Es crucial considerar que una cobertura adecuada no siempre implica una liquidez sólida. Esto se debe a que los activos pueden presentar distintos niveles de riesgo crediticio u obsolescencia. Por lo tanto, es fundamental complementar el análisis de estos índices con la evaluación de los flujos de efectivo proyectados y la experiencia de la empresa en la gestión de sus activos.

Los principales índices de cobertura son:

Razón circulante: calculada dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante, como se muestra en el Anexo 1.

Esta razón expresa la cantidad de veces que el activo corriente cubre el pasivo corriente, por lo que se afirma que siempre que la relación sea mayor a uno, es beneficiosa, ya que existen activos que respaldan las deudas más inmediatas, dotando de un cierto nivel de seguridad a la empresa.

Cuanto mayor sea este número, significa que mayor es el financiamiento con costo del activo a corto plazo, lo cual puede afectar la rentabilidad de forma negativa.

Prueba ácida: calculada dividiendo el activo circulante menos el inventario entre el pasivo circulante, como se muestra en el Anexo 1.

Esta razón expresa lo mismo que la razón circulante, pero bajo un escenario de estrés en el cual no se pueda liquidar los inventarios, esto por ser aquellos activos más difíciles de convertir en efectivo. En este caso, si el resultado puede ser o no mayor a uno, depende del giro del negocio.

Los índices de cobertura miden el grado de endeudamiento de una empresa, qué tanto del riesgo asociado del negocio están asumiendo los dueños y cuánto los proveedores de financiamiento. Estos suelen ser el primer punto de interés de las entidades financieras, ya que les permiten medir el riesgo de impago de la entidad, y por lo tanto el riesgo crediticio de los fondos que les han proporcionado o evalúan proporcionarles.

Los principales índices de endeudamiento son:

Razón de deuda: calculada dividiendo el pasivo total entre el activo total, como se muestra en el Anexo 1.

Esta razón expresa el porcentaje de los activos que están siendo financiados por el pasivo, mostrando la proporción de riesgo que asumen los acreedores y la que asumen los dueños de la entidad.

Índice de endeudamiento: calculado dividiendo el pasivo total entre el patrimonio, como se muestra en el Anexo 1.

Esta razón expresa la relación que existe entre el financiamiento de por deuda y el financiamiento por los aportes de los socios de la empresa. Cuanto mayor sea el resultado, mayor será el nivel de endeudamiento de la empresa, lo cual resulta beneficioso en términos de rendimiento, ya que su costo es menor al costo del patrimonio, pero a la vez aumenta el riesgo de impago y de quiebra, al tratarse de obligaciones exigibles legalmente en un periodo dado.

Cobertura de intereses: calculada dividiendo la utilidad de operación entre los gastos financieros, como se muestra en el Anexo 1.

La utilidad de operación es el resultado de restar los costos de ventas y los gastos de operación a los ingresos ordinarios de la entidad, por lo que no toma en cuenta los ingresos y gastos financieros, los otros ingresos y gastos no relacionados con el giro de negocio, ni los impuestos. Esta razón expresa la cantidad de veces que las utilidades de las operaciones normales de la empresa pueden pagar los gastos financieros. Mientras esta sea positiva, significa que la operación es rentable, sin embargo, se espera que sea un número elevado ya que la entidad busca maximizar el rendimiento de los accionistas, no el de los acreedores que la financian, al ser los primeros quienes asumen la mayor parte del riesgo del negocio.

Índice de exposición neta en moneda extranjera: calculado dividiendo los activos en moneda extranjera entre los pasivos en moneda extranjera, como se muestra en el Anexo 1.

Esta razón expresa el nivel de exposición ante los cambios en el valor de los activos y pasivos en moneda extranjera, afectando la cantidad de efectivo que se recibirá por ellos o que se debe pagar para cancelarlos, respectivamente, o su valor razonable. Mientras la relación se mantenga superior a uno, se considera favorable, ya que existen suficientes activos en moneda extranjera para cubrir los pasivos en ella, y en caso de que haya un aumento abrupto en el tipo de

cambio, las ganancias por la valoración de activos compensarán las pérdidas por la desvalorización de los pasivos.

Indicadores de gestión.

Estos indicadores están relacionados con la medición de la eficiencia y la efectividad de las operaciones, evaluando qué tan bien la administración utiliza los recursos que tiene a su disposición para generar ganancias. En un contexto normal, cuando los bienes se venden a un precio superior al costo de adquirirlos o producirlos, o cuando los servicios se venden a un precio mayor que el costo de ofrecerlos, un mayor volumen de ventas generará mayores beneficios para la empresa. Como señala Salas (2019), los índices de gestión proporcionan información valiosa sobre la productividad de la entidad y cómo las inversiones realizadas en la misma están generando resultados positivos.

Los principales indicadores de gestión incluyen:

Rotación de inventario y período medio de inventario: La rotación de inventario se obtiene dividiendo el costo de ventas entre el inventario promedio del período, como se muestra en el Anexo 2. Se utiliza el promedio del inventario porque el valor reflejado en el estado de situación financiera al final del período puede no ser representativo de la inversión promedio en inventarios durante el año, especialmente en industrias con alta estacionalidad.

Para calcular el inventario promedio, se puede sumar el inventario inicial y el inventario final y luego dividir entre dos, o sumar el inventario al inicio del año y los inventarios finales de cada mes, dividiendo el resultado entre trece. Cuantos más datos se utilicen, más preciso será el cálculo, lo que deja al administrador financiero la decisión sobre el nivel de exactitud necesario para el análisis. Este método se aplica de manera similar a otras cuentas de activos y pasivos, que serán utilizadas en otros índices de gestión.

Este índice refleja cuántas veces al año los inventarios fueron vendidos, transformándose en efectivo o en cuentas por cobrar, lo que indica la efectividad de la empresa en la comercialización de sus productos. Un valor más alto es favorable, ya que un mayor número de ventas se traduce en mayores beneficios para la compañía a lo largo del año.

Otra manera de interpretar esta información es mediante el período medio de inventario. Para calcularlo, se multiplica el inventario promedio por 360 y luego se divide el resultado entre el costo de ventas, tal como se detalla en el Anexo 2. Este resultado indica el número promedio de días que tarda un artículo en venderse desde que ingresa al almacén. Cuanto menor sea este número, más beneficioso es para la empresa, ya que permite recuperar el dinero rápidamente y reinvertirlo en más inventario sin necesidad de recurrir a financiamiento adicional.

Período medio de cobro: Se calcula multiplicando el monto promedio de las cuentas por cobrar por 360 y dividiendo el resultado entre las ventas a crédito, como se muestra en el Anexo 2. Este índice indica el número de días que tarda la empresa en convertir una cuenta por cobrar en efectivo. Un período más corto es más favorable para la empresa desde el punto de vista financiero, ya que permite reinvertir esos fondos en las operaciones. No obstante, desde una perspectiva de marketing, es importante mantener plazos de crédito competitivos para no afectar negativamente las relaciones con los clientes debido a prácticas de cobro demasiado agresivas.

Período medio de pago: Este índice se calcula multiplicando el monto promedio de las cuentas por pagar por 360 y dividiendo el resultado entre las compras a crédito, tal como se presenta en el Anexo 2. Este indicador refleja el número de días que necesita la empresa para pagar las compras realizadas a sus proveedores. Un período más largo es ventajoso para la compañía en términos financieros, ya que permite utilizar esos fondos en otras actividades.

Rotación de activo circulante: Este índice se calcula dividiendo las ventas entre el monto promedio del activo circulante, como se muestra en el Anexo 2. Refleja cuántas veces la inversión en activo circulante se traduce en ventas, lo que indica la eficacia de la empresa en la gestión de esta parte de su capital de trabajo.

Rotación de activo fijo: Se obtiene al dividir las ventas entre el monto promedio del activo fijo, según lo indicado en el Anexo 2. Este indicador muestra cuántas veces la inversión en activos fijos se convierte en ventas, siendo especialmente relevante para evaluar la recuperación de la inversión en propiedad, planta y equipo, y la capacidad de estos activos para generar ingresos.

Rotación de activo a largo plazo: Este índice se calcula de manera similar, dividiendo las ventas entre el monto promedio del activo a largo plazo, como se ilustra en el Anexo 2. Refleja cuántas veces la inversión en activos a largo plazo se traduce en ventas, incluyendo el impacto de inversiones en otros activos, como intangibles o títulos a largo plazo.

Rotación de activo total: Se calcula dividiendo las ventas entre el monto promedio del activo total, tal como se muestra en el Anexo 2. Este índice indica cuántas veces la inversión total en activos se convierte en ventas, lo que evidencia la capacidad de la administración para generar ingresos con los recursos disponibles.

Indicadores de rentabilidad.

Estos índices están diseñados para medir la capacidad de la entidad para generar ingresos suficientes que le permitan cubrir sus costos y gastos, además de proporcionar utilidades adecuadas que compensen el costo de oportunidad para los propietarios de la empresa (Salas, 2019).

Es fundamental tener en cuenta que estos índices se calculan a partir de utilidades contables, por lo que es esencial analizarlos en conjunto con los flujos de efectivo de la entidad y los riesgos vinculados a sus activos y pasivos. A continuación, se presentan los principales índices de rentabilidad:

Margen de utilidad bruta: Este índice se calcula dividiendo la utilidad bruta entre las ventas, tal como se presenta en el Anexo 3. Refleja la ganancia generada por cada colón vendido en relación con el costo de adquisición o producción del artículo. Un margen más alto es más beneficioso para la empresa; sin embargo, el nivel adecuado de margen bruto varía según la industria y el nicho de mercado en el que opera la compañía, así como de su estrategia de precios dentro de la mezcla de mercadeo.

Margen de utilidad de operación: Se obtiene al dividir la utilidad de operación entre las ventas, como se muestra en el Anexo 3. La utilidad de operación se calcula restando los costos de ventas y los gastos operativos de los ingresos ordinarios de la entidad, excluyendo ingresos y gastos financieros, así como otros ingresos y gastos no vinculados al giro del negocio y los impuestos. Este margen expresa la ganancia que queda de cada colón vendido tras deducir los costos de ventas y los gastos operativos, representando así la rentabilidad de las operaciones normales de la empresa antes de considerar impuestos y costos financieros.

Margen de utilidad neta: Este índice se calcula dividiendo la utilidad neta entre las ventas, tal como se muestra en el Anexo 3. Esta razón refleja la ganancia generada por cada colón vendido, después de haber cubierto todos los costos y gastos del periodo. Representa el porcentaje de las ventas de la empresa que se traduce en ganancias para los accionistas.

Rendimiento de operación sobre los activos: Se calcula dividiendo la utilidad de operación entre las ventas, como se detalla en el Anexo 3. Este índice indica la productividad de la

empresa al mostrar cuántos céntimos de ganancia se generan a partir de las operaciones normales por cada colón invertido, sin considerar la fuente de esos recursos o los costos asociados.

Rendimiento sobre la inversión total: Este índice se determina al dividir la utilidad bruta entre las ventas, tal como se presenta en el Anexo 3. Refleja la rentabilidad de la compañía al mostrar cuántos céntimos de ganancia se generan por cada colón invertido en todas las operaciones, incluyendo el impacto de impuestos y gastos financieros.

Rendimiento sobre el patrimonio: Se calcula dividiendo la utilidad bruta entre las ventas, según se indica en el Anexo 3. Este índice muestra el rendimiento que obtienen los accionistas en compensación por el costo de oportunidad al invertir en la empresa en lugar de en otros instrumentos financieros. Indica cuántos céntimos de ganancia se generan por cada colón invertido por los accionistas, considerando también el efecto de los impuestos y los gastos financieros.

Aunque lo ideal es comparar los resultados de las razones financieras con los promedios de la industria para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa, en Costa Rica la disponibilidad de información pública es bastante limitada, lo que disminuye el valor de estos análisis o incluso impide su realización. Además, realizar comparaciones con información pública de otros países puede llevar a conclusiones erróneas debido a las diferencias económicas y políticas entre naciones, así como a la dificultad de incorporar adecuadamente el impacto de estas diferencias en las fórmulas que explican las razones financieras.

3.7. Modelos Financieros Estratégicos

Modelo de planeación financiera estratégica

Este modelo (Hofer y Schendel, 1978) indica la forma de integrar la planificación financiera con la estrategia empresarial para alinear objetivos de rentabilidad y crecimiento con los recursos disponibles. Ayuda a determinar la posición competitiva de la compañía.

Tiene como objetivo principal ayudar a las organizaciones a identificar sus fortalezas y debilidades, así como hacer una evaluación de las oportunidades y amenazas y de esta forma desarrollar y ejecutar planes estratégicos para alcanzar sus objetivos.

Los tres modelos implícitos en la literatura son: lineal, adaptativo e interpretativo.

Los elementos clave del modelo son:

1. **Análisis estratégico:** Evaluación de la situación de la empresa: fortalezas, debilidades y oportunidades. Se utilizan herramientas como el FODA, análisis Pestel y benchmarking

2. **Definición de objetivos Financieros y Estratégicos:** En estos objetivos definen las metas claras de crecimiento y proyecciones en rentabilidad y eficiencia financiera. Se hace una evaluación de indicadores como ROI, ROE, margen de utilidad y flujo de caja

3. **Formulación de Estrategias Financieras:** Se definen las diferentes estrategias en cuanto a inversión, financiamiento, gestión de costos, capital de trabajo y flujo de efectivo que ayudan a realizar un análisis financiero profundo para la toma de decisiones.

4. **Implementación y Control:** Se establecen los mecanismos de monitoreo financiero para asegurar el cumplimiento de los objetivos, como indicadores financieros que permitan realizar ajustes estratégicos y asignar los recursos de acuerdo con las prioridades definidas.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980)

Este modelo permite evaluar la competencia y rentabilidad de una industria, identificando los factores que afectan la estrategia financiera y operativa de una empresa.

Las cinco fuerzas de Porter son definidas de la siguiente manera:

1. **Rivalidad entre competidores:** Se evalúa la competencia del sector y los factores que permiten tener productos diferenciados, precios y estrategias comerciales que influyen directamente en la rentabilidad.

2. **Poder de Negociación de los Proveedores:** En este punto se analiza la dependencia de las empresas con sus proveedores y el impacto que tiene en los costos ya que una alta dependencia puede reducir el margen de ganancia.

3. **Poder de Negociación de los Clientes:** Se realiza una evaluación de sobre si existe dependencia en clientes de la cartera y que tan sensibles son al precio y la calidad de los productos. Clientes con algo poder de negociación o dependencia pueden exigir descuentos o mejores condiciones y afectar el margen de ganancia.

4. **Amenaza de Nuevos Competidores:** Se evalúa la facilidad con la que pueden ingresar al mercado nuevos competidores y afectar la rentabilidad o el nicho de mercado al que se enfoca la empresa. La falta de barreras como economías de escala, diferenciación y regulaciones pueden influir en que el mercado se vuelva más competitivo y haya una pérdida de clientes.

5. **Amenaza de Producto Sustitutos:** Se realiza un análisis de cuáles productos o alternativas del mercado pueden reemplazar los productos de la empresa. Esto influye en la presión de los precios ya que cuanto más haya, es mayor la presión para establecer el precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

Modelo Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)

El BSC es un modelo de gestión estratégica que permite a las empresas medir su desempeño a través de cuatro perspectivas clave con el objetivo de alinear la estrategia con sus objetivos financieros y operativos.

1. **Financiera:** Evaluación de la rentabilidad y eficiencia del uso de los recursos que tiene como objetivo maximizar el valor para los accionistas. Se evalúa: ROI, Margen de Utilidad Neta, Flujo de Caja Operativo y Reducción de Costos.

2. **Clientes:** Análisis de la satisfacción y fidelización evaluando los índices de satisfacción de los clientes, las tasas de retención, participación en el mercado y los tiempos de repuesta en la atención.

3. **Procesos Internos:** Análisis de la eficiencia operativa y la calidad de los procesos permite medir los tiempos de entrega de productos y servicios, reducir costos operativos, índices de calidad y defectos y productividad de los empleados.

4. **Aprendizaje y Conocimiento:** Mide la innovación, capacitación del personal y mejora continua. Se debe realizar uso de la tecnología para mejorar los procesos con una cultura de innovación y mejora continua.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Diseño metodológico

La investigación se desarrolló con un enfoque mixto, ya que se buscó obtener tanto información cuantitativa como cualitativa. Esto permitió llegar a conclusiones objetivas para el desarrollo del modelo estratégico que se propuso, aprovechando las fortalezas de ambos enfoques para una comprensión más completa y precisa de la problemática planteada.

Tipo de investigación

Cualitativa: El tipo de estudio cualitativo fue descriptivo, ya que se buscó caracterizar y analizar el contexto específico de Depósito y Ferretería San Josecito, con énfasis en su estructura organizacional, decisiones gerenciales y entorno de mercado. A través de entrevistas semiestructuradas con gerentes y personal clave, así como la observación de procesos operativos, se identificaron desafíos no cuantificables que afectaban la operativa de la empresa.

Cuantitativa: El tipo de estudio cuantitativo fue explicativo, ya que tuvo como objetivo explicar las relaciones y causas subyacentes que influían en los comportamientos financieros y operativos de la ferretería. Se empleó un análisis avanzado de los estados financieros de los periodos 2021, 2022, 2023 y 2024, con el fin de analizar su evolución y desarrollar propuestas de mejora.

Enfoque de la investigación

El enfoque fue mixto, priorizando el método cuantitativo para proporcionar una visión integral de los aspectos financieros y operativos de la empresa. El enfoque cualitativo se utilizó para comprender mejor el contexto operativo y las percepciones de los administradores y empleados clave, lo cual fue fundamental para profundizar en la dinámica gerencial y operativa de la ferretería en su entorno actual.

4.2. Muestreo y marco muestral.

Tipo de muestreo

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la limitación de recursos y tiempo, lo que permitió seleccionar a los participantes más relevantes dentro de la organización. La muestra incluyó tanto a los gerentes como al personal clave involucrado en la toma de decisiones y en la operación de la ferretería.

Técnica de selección de la muestra

La técnica de selección se basó en la selección intencionada de individuos que tenían un conocimiento directo sobre las actividades operativas y financieras de la ferretería. Esto incluyó entrevistas con el gerente y empleados clave, además de la observación de procesos en el lugar de trabajo.

Tamaño de la muestra

La muestra se determinó de manera flexible, priorizando la calidad de la información sobre la cantidad de participantes. Se realizaron entrevistas a un mínimo de 3 personas clave de la organización y se observaron los procesos operativos en distintos momentos de la investigación.

4.3. Técnicas de recolección de datos

Se emplearon las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Entrevistas semiestructuradas:** Para obtener una comprensión profunda de la visión gerencial, operativa y financiera de la ferretería.
- **Observación directa:** Para analizar el comportamiento de los procesos operativos y evaluar la eficiencia y estructura de costos en la práctica.

- **Análisis documental:** Para obtener los datos históricos necesarios sobre los estados financieros y otros documentos clave de la empresa.

4.4. Análisis de datos

El análisis de datos se realizará en dos fases:

1. **Análisis cualitativo:** Se transcribieron y analizaron las entrevistas y observaciones para identificar patrones comunes y desafíos en la gestión financiera y operativa de la empresa. Esto ayudó a entender las percepciones y los problemas subyacentes desde la perspectiva de los empleados y gerentes.

2. **Análisis cuantitativo:** Se realizó un análisis detallado de los estados financieros utilizando diversas teorías para evaluar la evolución de los componentes financieros a lo largo de los tres cuatro años estudiados. También se aplicaron indicadores financieros clave como rentabilidad, eficiencia y liquidez para evaluar el desempeño de la ferretería en términos objetivos.

4.5. Presentación y análisis de resultados

Los resultados se presentaron de forma estructurada, primero detallando los hallazgos cualitativos y luego los cuantitativos. Los hallazgos cualitativos se utilizaron para interpretar y contextualizar los resultados numéricos. Finalmente, los resultados se combinaron para validar las hipótesis y proponer un modelo estratégico financiero robusto para la ferretería.

El análisis de los resultados permitió:

- Identificar las áreas críticas de mejora en la gestión operativa y financiera.
- Proponer estrategias para optimizar los procesos, reducir costos y mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Presentar un modelo estratégico financiero como herramienta para la toma de decisiones gerenciales, con énfasis en la mejora de los márgenes de utilidad y la eficiencia operativa.

4.6. Estrategias para garantizar la confiabilidad de los datos

Para garantizar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos, se implementaron las siguientes estrategias:

- **Triangulación de datos:** Se utilizaron diferentes fuentes para corroborar los resultados y reducir posibles sesgos.
- **Pruebas de consistencia:** Se utilizaron herramientas estadísticas para verificar la consistencia de los datos y los análisis realizados.
- **Revisión por pares:** Se involucraron expertos en el área para revisar y validar tanto los métodos como los resultados obtenidos en el estudio.
- **Prolongación del contacto:** Se mantuvieron interacciones prolongadas con los participantes para obtener datos más profundos y confiables.
- **Pruebas estadísticas adecuadas:** Se utilizaron métodos de análisis que se ajusten a los datos y objetivos de la investigación, asegurando que los resultados sean significativos y relevantes.

4.7. Limitaciones metodológicas

Las principales limitaciones de esta investigación fueron:

- **Disponibilidad de información:** La falta de información financiera detallada pudo afectar la precisión de los análisis.
- **Acceso al sistema contable:** La imposibilidad de acceder al sistema contable actual pudo limitar la obtención de detalles específicos sobre los estados financieros.
- **Información desactualizada:** Los datos del mercado y la situación económica pudieron no reflejar las condiciones más recientes, lo que pudo influir en los resultados obtenidos.
- **Condiciones externas:** Factores externos, como desastres naturales o situaciones económicas imprevistas, pudieron afectar la interpretación de los resultados.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA ACTUAL DE DEPÓSITO Y FERRETERÍA SAN JOSECITO

Depósito y Ferretería San Josecito enfrenta una situación financiera compleja caracterizada por fluctuaciones significativas en sus utilidades y bajos márgenes de utilidad neta como se muestra en la Figura 1. En los últimos cuatro años, la empresa ha mostrado inconsistencias en su desempeño, a pesar de mantener ingresos por ventas anuales relativamente estables. En 2021, la empresa reportó ventas de 765 millones de colones, generando utilidades de 22 millones; sin embargo, en 2022, aunque las ventas solo disminuyeron a 732 millones, se registró una pérdida de 29 millones, lo que sugiere un deterioro en la eficiencia operativa y una posible falta de control en los costos.

En 2023, a pesar de un repunte en las utilidades que alcanzaron los 46 millones, las ventas cayeron drásticamente a 590 millones. Este cambio indica que la mejora en las ganancias no está necesariamente ligada a un aumento en la eficiencia operativa, sino que podría estar influenciada por la venta de activos, lo que pone en duda la sostenibilidad de dicho crecimiento, mientras que para 2024 la utilidad final después de impuestos representa un 6.83% de las ventas totales. En contraste, la alta proporción de costos y gastos (93.16% de los ingresos) sugiere un elevado apalancamiento operativo, lo que indica que la empresa es más sensible a variaciones en los ingresos, según la teoría del apalancamiento financiero y operativo (Van Horne & Wachowicz, 2010). Este balance sugiere que, si bien la empresa logra cubrir sus costos y generar utilidad, su margen es estrecho, lo que resalta la importancia de optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa para fortalecer su posición financiera, ya que los números indican una deficiencia en la gestión de costos y eficiencia operativa.

Además, la tendencia de márgenes de ganancia inconsistentes plantea preocupaciones sobre la capacidad de la empresa para generar beneficios de manera sostenible. Esta situación destaca una problemática en la gestión de costos y la efectividad de la estrategia comercial.

Mencionado lo anterior, el presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis exhaustivo de la situación financiera y operativa actual, con el fin de identificar áreas críticas que impactan la rentabilidad, estabilidad y eficiencia de la empresa. A través de un enfoque estructurado, se abordarán diferentes aspectos clave de la gestión financiera y operativa, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias de mejora en el capítulo siguiente.

En primer lugar, se examinará la estructura de costos y la eficiencia operativa de la ferretería. Este análisis permitirá identificar áreas de ineficiencia en los costos y explorar oportunidades de reducción de gastos, asegurando que estas acciones no comprometan la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Este apartado busca resaltar los principales elementos que inciden en el **Costo de ventas** y profundizar en las cuentas de **Inventario** para detectar posibles mejoras.

En segundo lugar, se realizará un análisis horizontal y vertical tanto del estado de situación financiera como del estado de resultados. Estas herramientas permitirán comprender la evolución de las principales cuentas financieras, evaluar su comportamiento relativo dentro de la estructura de los estados financieros y detectar tendencias o desviaciones significativas. Se prestará especial atención a las **Cuentas por cobrar**, considerando su impacto en la liquidez de la empresa.

Además, se analizará la eficiencia operativa y la gestión de inventario, identificando posibles cuellos de botella en los procesos internos que afectan el flujo operativo. Este apartado incluirá la evaluación de estrategias para optimizar la rotación de inventarios y mejorar los procesos relacionados, contribuyendo a un manejo más eficiente de los recursos.

Finalmente, se abordará el análisis de indicadores financieros relacionados con rentabilidad, estabilidad y gestión, además de todo lo anterior el análisis se complementa con el estudio de la fórmula de rendimiento y apalancamiento, el análisis de la estructura de financiamiento, y el estado de fuentes y empleos en diferentes secciones del capítulo. Este análisis permitirá evaluar de manera integral el desempeño financiero de la ferretería, proporcionando un panorama claro de su situación actual y de las áreas que requieren atención prioritaria.

Este capítulo constituye una base esencial para la formulación de propuestas concretas de mejora en los próximos apartados, enfocadas en la optimización operativa y financiera del Depósito y Ferretería San Josecito.

5.1. Justificación de la ganancia en 2021, las pérdidas en 2022 y la recuperación en 2023.

En 2021, la empresa obtuvo ganancias debido a una utilidad bruta alta de ¢160,487,616, lo que indica que las ventas netas fueron suficientes para cubrir el costo de ventas y generar una ganancia significativa. Los gastos generales fueron controlados, ascendiendo a ¢107,112,186, lo

que permitió mantener los gastos operativos bajo control. La utilidad de operación fue positiva, alcanzando ₡53,375,430, y los gastos financieros manejables de ₡21,703,786 no afectaron significativamente la utilidad antes de impuestos. En consecuencia, la utilidad neta fue de ₡22,170,152, mostrando que la empresa fue rentable después de pagar impuestos.

En cambio, en 2022, la empresa experimentó pérdidas debido a una disminución en la utilidad bruta a ₡107,736,285, causada por un aumento en el costo de ventas y una disminución en las ventas netas. Los gastos generales aumentaron a ₡109,266,023, incrementando la carga de gastos operativos. Los gastos de operación totales aumentaron a ₡117,814,433, afectando negativamente la utilidad de operación, que fue de -₡10,078,148. Esto resultó en una utilidad neta negativa de -₡29,096,574, por lo que la empresa no fue rentable en 2022.

La recuperación en 2023 se debió a una reducción significativa en los gastos totales, que pasaron de ₡136,832,859 en 2022 a ₡80,562,847 en 2023. Entre el periodo 2022-2023, el pasivo total disminuyó de ₡210,121,569 a ₡149,053,545, debido principalmente a una reducción en las cuentas por pagar y los préstamos por pagar, lo que contribuyó a la disminución de los gastos. Esta reducción en los gastos influyó directamente en la mejora de la utilidad del periodo, permitiendo que la empresa volviera a ser rentable en 2023.

5.1. Análisis de la estructura de costos y eficiencia operativa.

5.1.1. Análisis de la estructura de costos de la ferretería.

Costos fijos y variables.

Al analizar los costos fijos y variables más significativos de la ferretería y cómo han evolucionado en los últimos cuatro años, según se muestra en la Tabla 1, los costos fijos, especialmente los relacionados con la planilla, han permanecido estables debido a la retención de empleados, lo que refleja una sólida estructura laboral en la empresa. No obstante, en 2023, se observó una reducción significativa en los costos fijos gracias a la eliminación de los camiones de reparto, lo que implicó la desvinculación de dos choferes. Esta medida resultó en una disminución de los costos fijos anuales, pasando de un promedio de 31 millones a 24 millones de colones.

Tabla 2. Cuenta contable de gastos de personal (Imagen extraída de los estados financieros)

Cuenta Contable	Diciembre 2023	Diciembre 2022	Diciembre 2021
6-01-001 Gastos de Personal	¢24,500,170.92	¢31,378,681.00	¢33,012,223.91

Al igual que en el caso anterior y como se muestra en la Tabla 3, los costos variables relacionados con el combustible, los repuestos y la mano de obra para la reparación de los camiones han sido, durante años, uno de los componentes con mayor variabilidad. Estos costos fluctuaban significativamente debido a la frecuencia de uso y mantenimiento de los vehículos, impactando directamente en la estructura de costos variables de la ferretería.

Tabla 3. Cuenta contable de costos variables (Imagen extraída de los estados financieros)

Cuenta Contable	Diciembre 2023	Diciembre 2022	Diciembre 2021
6-01-027 Servicios Profesionales	¢7,232,141.57	¢12,017,736.56	¢8,482,194.67
6-01-032 Combustible	¢17,868,506.58	¢48,260,227.50	¢36,933,622.63
6-01-033 Repuestos	¢1,530,673.58	¢10,092,203.27	¢4,911,034.74
6-01-034 Lubricantes	¢686,860.00	¢1,239,363.72	¢2,426,418.42

En 2024, con la adquisición de una vagoneta, los costos variables relacionados principalmente con el combustible, los repuestos y la mano de obra para la reparación de vehículos han comenzado a aumentar. Esta inversión ha reintroducido estos rubros como componentes significativos dentro de la estructura de costos variables de la ferretería, reflejando un cambio en las necesidades operativas y logísticas de la empresa

Tabla 4. Cuenta contable de costos variables 2024 (Imagen extraída de los estados financieros)

Cuenta Contable	Valor
Combustible	¢28,637,518.26
Repuestos	¢1,878,919.92
Lubricantes	¢635,065.00

Existen costos indirectos que afectan directamente la rentabilidad, como las reparaciones mayores de los camiones. En 2024, una vagoneta sufrió un daño en la caja de cambios, con una reparación de casi 4 millones de colones. Poco después, otra vagoneta presentó problemas con el diferencial, con una pérdida aún mayor debido a la compra de un repuesto de segunda mano, sin factura, lo que impidió contabilizar el gasto y afectó la rentabilidad.

Además, como se muestra en la Tabla 5, los costos por comisiones de tarjetas de crédito, aplicadas por Banco Nacional, Banco de Costa Rica y Credomatic, impactan directamente en la rentabilidad. Estos proveedores retienen renta e IVA, lo que representa un gasto significativo para la empresa.

Tabla 5. Cuenta contable de gastos difíciles de controlar (Imagen extraída de los estados financieros)

Cuenta Contable	Diciembre 2023	Diciembre 2022	Diciembre 2021
6-03-012 Comisión de Tarjetas	¢5,999,504.66	¢7,663,547.41	¢6,658,095.17

Al recopilar información sobre los productos y servicios con mayor y menor margen de utilidad, se identificó que los productos que generan mayor utilidad en la ferretería son aquellos relacionados con herramientas, tornillería, productos eléctricos, pinturas y otros artículos pequeños. Estos productos suelen tener márgenes de ganancia más altos debido a su naturaleza y

demanda constante. Por otro lado, los productos de construcción y obra gris, como bloques, tuberías para estructura metálica y cemento, aunque tienen márgenes de utilidad menores, se venden en mayores volúmenes. Esta dinámica permite que, a pesar de los márgenes más bajos, estos productos contribuyan significativamente a los ingresos totales debido a su alta rotación.

5.2.2 Margen Bruto.

El margen bruto es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una empresa después de restar los costos directos asociados a la producción o compra de los bienes vendidos. En otras palabras, es la porción de las ventas que queda después de cubrir los costos variables. (Gitman et al., 2022).

Fórmula para calcular el margen bruto:

Ecuación 3:

$$\text{Margen Bruto} = (\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas Netas}$$

Ecuación 4:

$$\text{Costo de Ventas} = \text{Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario Final}$$

A partir de Tabla 8. Estado de resultados integral y al aplicar la fórmula de la ecuación 4 y 3, para los 4 años se obtienen los resultados que se observan en la Figura 23.

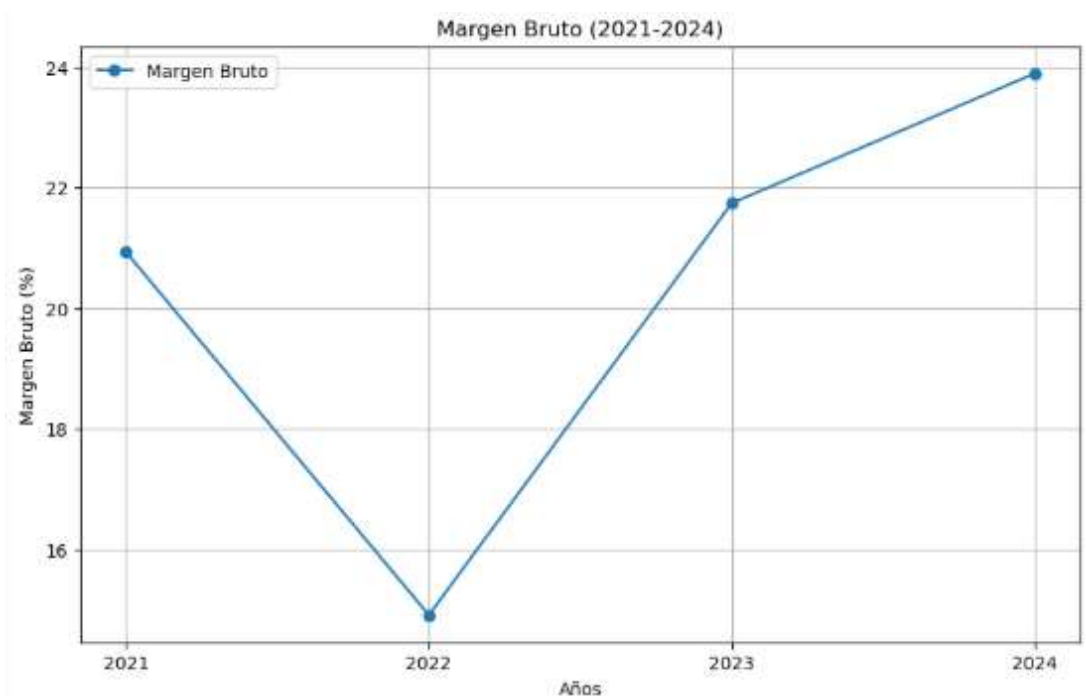


Figura 22. Evolución de Margen bruto (Elaboración propia)

El comportamiento de los márgenes brutos de la ferretería en los años 2021 a 2024 puede explicarse por varios factores económicos que afectan directamente los costos y los ingresos en función de la inflación, el tipo de cambio y las condiciones del mercado local.

2021 - Margen Bruto: 20.93%

Inflación moderada (1.68%): La inflación fue baja, lo que implica que los costos de los insumos y productos probablemente no aumentaron significativamente. Esto permitió mantener precios competitivos y preservar márgenes saludables, mientras que el tipo de cambio estable (C\$621.76), aunque hubo una depreciación leve respecto a 2020, la estabilidad permitió mantener costos de importación en el país controlados para materiales y productos, especialmente si la ferretería depende de insumos importados de terceros.

2022 - Margen Bruto: 14.91%

Alta inflación (7.98%): Un incremento considerable de los costos de bienes básicos, transporte y logística afectó las cadenas de suministro. Esto elevó los costos de los productos para la ferretería, mientras que la capacidad de trasladar estos aumentos al consumidor final se vio limitada, reduciendo el margen bruto, la depreciación significativa del colón (C\$672.52). El tipo de cambio se depreció notablemente, encareciendo los productos importados, un factor clave en el sector ferretero. Este efecto negativo fue difícil de compensar sin aumentar agresivamente los precios

2023 - Margen Bruto: 21.74%

Inflación moderada a la baja: Aunque comenzó alta al inicio del año, la inflación descendió de manera significativa. Esto alivió los costos operativos y de materiales, Apreciación del colón (C\$536.91). La recuperación del colón respecto al dólar redujo los costos de importación, permitiendo que la ferretería recuperara márgenes más altos. Este factor mejoró la competitividad frente a proveedores que dependían de productos locales o menos eficientes en logística

2024 - Margen Bruto: 23.89%

Inflación a la baja: En 2024, la empresa logró un margen bruto del 23.89% gracias a varias condiciones favorables. La inflación, que comenzó alta al inicio del año, descendió de manera significativa, aliviando los costos operativos y de materiales. Además, la apreciación del colón, que se situó en ₡510 respecto al dólar, redujo los costos de importación, permitiendo a la empresa recuperar márgenes más altos. Este fortalecimiento del colón mejoró la competitividad frente a proveedores que dependían de productos locales o menos eficientes en logística.

Como conclusión el margen bruto de la ferretería disminuyó drásticamente en 2022 debido a un contexto económico adverso (alta inflación y depreciación del colón). Sin embargo, se recuperó en 2023 gracias a la estabilización de precios y la apreciación de la moneda. En 2021, la economía costarricense enfrentó desafíos significativos debido a la alta inflación y el desempleo. Para 2024, se presentó un crecimiento económico y una inflación controlada, lo que proporciono un entorno más favorable para los negocios. Estos cambios reflejan cómo factores macroeconómicos impactan la estructura de costos y la capacidad de fijar precios en negocios sensibles a insumos importados.

Márgenes brutos de la Ferretería vs la Industria.

Comparando los márgenes brutos observados en la Figura 22 (20.93% en 2021, 14.91% en 2022, 21.74% en 2023 y 23.89%) con el rango promedio del sector ferretero en Costa Rica, que se encuentra entre el 20% y 30%, se puede observar que el desempeño de esta ferretería ha estado en el límite inferior de lo esperado para el mercado, con una caída significativa en 2022. Este comportamiento puede atribuirse a factores como incrementos en los costos de inventario o menor eficiencia operativa, desafíos comunes para pymes del sector.

5.2.3 Deuda y el apalancamiento.

Además de analizar la estructura de costos de la ferretería, es crucial examinar la deuda y el apalancamiento. La estructura financiera de una empresa se refiere a la combinación de fuentes de financiamiento que utiliza para respaldar sus activos, operaciones y crecimiento, la siguiente

tabla se presenta una descomposición y comparación de la fórmula de la deuda y apalancamiento para los años 2021, 2022, 2023 y 2024.

Tabla 6. Formula de rendimiento y apalancamiento (Elaboración propia basado en los estados financieros)

Ferreteria San Rafael										
FORMULA DE RENDIMIENTO Y APALANCAMIENTO										
RSP = (ROA + (ROA - TIP)E + OIG/PAT) (1 - T)										
	FACTOR	2024	2023	VARIACION	2023	2022	VARIACION	2022	2021	VARIACION
<i>Rendimiento de operación sobre activos</i>	ROA	0.12	0.13	▼ -0.01	0.13	-0.02	0.15	-0.02	0.10	-0.12
<i>Rendimiento de operación sobre activos</i>	ROA	0.12	0.13	-0.01	0.13	-0.02	0.15	-0.02	0.10	-0.12
<i>Tasa de interés promedio</i>	TIP	0.09	0.08	▲ 0.01	0.08	0.09	-0.01	0.09	0.08	0.01
<i>Margen de apalancamiento</i>	(ROA - TIP)	0.03	0.04	-0.02	0.04	-0.11	0.15	-0.11	0.02	-0.13
<i>Nivel de endeudamiento</i>	E	0.64	0.47	0.17	0.47	0.78	-0.31	0.78	0.98	-0.20
<i>Efecto total de apalancamiento</i>	(ROA - TIP)E	0.017	0.02	0.00	0.02	-0.09	0.11	-0.09	0.02	-0.10
<i>Otros ingresos y gastos netos/Patrimonio</i>	OIG/PAT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Tasa efectiva de impuesto</i>	T	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.30	-0.30
<i>Efecto después de impuesto</i>	(1 - T)	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	1.00	0.70	0.30
<i>Rentabilidad sobre el patrimonio</i>	RSP	0.135	0.15	-0.01	0.15	-0.11	0.25	-0.11	0.08	-0.19
<i>Return on equity</i>	ROE	0.135	0.15	-0.01	0.15	-0.11	0.25	-0.11	0.08	-0.19

A partir de la anterior Tabla se crea la siguiente imagen con las tendencias.

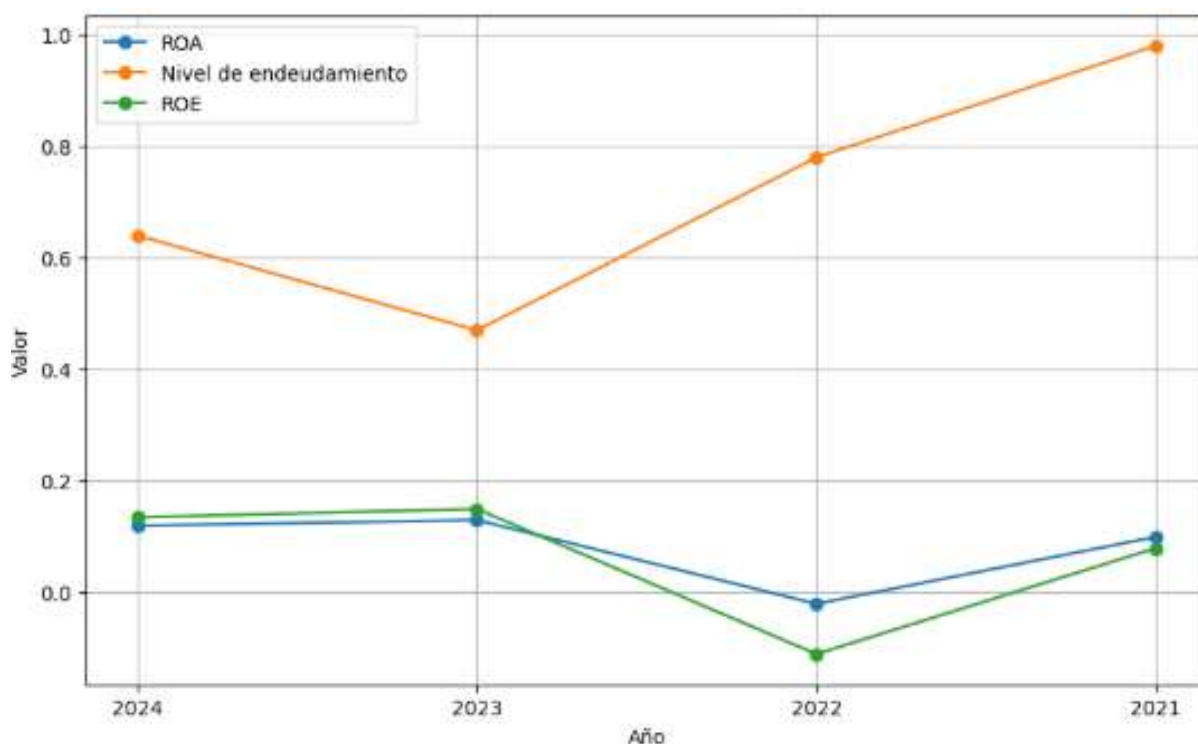


Figura 23. Tendencias del ROA, ROE y Nivel de endeudamiento.

La gráfica muestra tres indicadores financieros clave: ROA (Rendimiento de operación sobre activos), Nivel de endeudamiento, y ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio) a lo largo de los años 2021 a 2024. Se observa una tendencia positiva en el ROA y el ROE en 2023 y 2024, después de valores negativos en 2022, lo que indica una mejora en la eficiencia operativa y la rentabilidad. El nivel de endeudamiento ha disminuido significativamente desde 2021 hasta 2023, pero muestra un aumento en 2024, lo que podría sugerir cambios en la estrategia de financiamiento de la empresa. En conjunto, la gráfica sugiere una recuperación y mejora en la eficiencia y rentabilidad de la empresa en los últimos años, aunque el aumento en el nivel de endeudamiento en 2024 podría ser un punto por monitorear.

La fórmula de rendimiento y apalancamiento se describe por la siguiente ecuación:

Ecuación 5:

$$RSP = (ROA + (ROA - TIP)E + OIG/PAT) (1 - T)$$

En la siguiente figura se encuentra el significado de cada uno de los parámetros de la fórmula anterior:



Figura 24. Formula de rendimiento y apalancamiento (Elaboración propia a partir de Napkin IA)

A partir de la anterior formula y los resultados mostrados en la tabla 5, se va a realizar una comparación con base en los resultados del año 2024, 2023, 2022 y 2021.

Comparación de indicadores: 2024 vs. 2023

- ROA: Disminuyó de 0.13 en 2023 a 0.12 en 2024, indicando una ligera reducción en la capacidad de generar utilidades con los activos.
- TIP: Aumentó de 0.08 a 0.09, sugiriendo un mayor costo de financiamiento externo, afectando la rentabilidad.
- ROA - TIP: Reducción de 0.04 a 0.03, lo que refleja una menor diferencia entre la rentabilidad operativa y el costo de endeudamiento.
- Nivel de endeudamiento (E): Aumentó de 0.47 a 0.64, reflejando mayor dependencia de financiamiento externo.
- Efecto total de apalancamiento: Disminuyó de 0.02 a 0.017, indicando que el crecimiento del endeudamiento tuvo menor impacto positivo en la rentabilidad.
- ROE: Disminuyó de 0.15 en 2023 a 0.135 en 2024, reflejando menor rentabilidad para los accionistas.

Comparación de indicadores: 2023 vs. 2022

- ROA: Mejoró significativamente, pasando de -0.02 en 2022 a 0.13 en 2023, indicando una optimización en el uso de los activos.

- TIP: Descendió ligeramente de 0.09 en 2022 a 0.08 en 2023, favoreciendo el financiamiento.
- ROA - TIP: Mejoró de -0.11 en 2022 a 0.04 en 2023, lo que indica un uso más efectivo del apalancamiento.
- Nivel de endeudamiento (E): Disminuyó de 0.78 en 2022 a 0.47 en 2023, señalando una estrategia más conservadora.
- Efecto total de apalancamiento: Mejoró de -0.09 en 2022 a 0.02 en 2023, mostrando un impacto positivo del apalancamiento.
- ROE: Subió de -0.11 en 2022 a 0.15 en 2023, reflejando un incremento en la rentabilidad para los accionistas.

Comparación de indicadores: 2022 vs. 2021

- ROA: Cayó de 0.10 en 2021 a -0.02 en 2022, indicando una disminución en la capacidad de generar rendimientos sobre los activos.
- TIP: Aumentó ligeramente de 0.08 en 2021 a 0.09 en 2022, elevando el costo del financiamiento.
- ROA - TIP: Se deterioró de 0.02 en 2021 a -0.11 en 2022, lo que sugiere dificultades en el uso del apalancamiento.
- Nivel de endeudamiento (E): Descendió de 0.98 en 2021 a 0.78 en 2022, aunque sigue siendo alto.
- Efecto total de apalancamiento: Se deterioró de 0.02 en 2021 a -0.09 en 2022, reflejando un impacto negativo del apalancamiento.
- ROE: Cayó de 0.08 en 2021 a -0.11 en 2022, lo que refleja una pérdida en la rentabilidad para los accionistas.

En resumen, los datos reflejan una recuperación significativa en 2023 en comparación con 2022, mientras que 2022 mostró un desempeño financiero más débil en comparación con 2021. Esta tendencia sugiere que la empresa ha tomado medidas efectivas para mejorar su rentabilidad y gestión financiera. Sin embargo, en 2024, el rendimiento de operación sobre activos (ROA) disminuyó ligeramente a 0.12 desde 0.13 en 2023, lo que indica una leve reducción en la eficiencia para generar utilidades con sus activos. Aunque el margen de apalancamiento también se redujo de 0.04 a 0.03, el nivel de endeudamiento aumentó significativamente de 0.47 a 0.64, lo que sugiere

una mayor dependencia del financiamiento externo. Como resultado, el efecto total de apalancamiento cayó de 0.02 a 0.017, reflejando un menor impacto del endeudamiento sobre la rentabilidad. A pesar de estos cambios, la rentabilidad sobre el patrimonio (RSP/ROE) también descendió de 0.15 a 0.135, indicando una menor generación de valor para los accionistas. Además, la tasa efectiva de impuesto se mantuvo en 0.00, sin afectar los resultados financieros. En conclusión, aunque la empresa mostró una recuperación en 2023 respecto a 2022, los resultados de 2024 reflejan una ligera disminución en la eficiencia operativa y la rentabilidad. La reducción del ROA y del margen de apalancamiento, junto con un mayor nivel de endeudamiento, sugiere una creciente dependencia del financiamiento externo, lo que podría representar un riesgo si no se traduce en una mayor rentabilidad. En general, la empresa debe enfocarse en mejorar su eficiencia operativa y optimizar su estructura de financiamiento para garantizar una mayor creación de valor para los accionistas en el futuro.

De igual forma al analizar la estructura de costos de la ferretería es importante el análisis de la estructura de financiamiento. En la siguiente tabla se tiene una comparación de las cuentas de los años 2024-2023, 2023-2022 y 2022-2021.

Tabla 7. Comparación de cuentas del estado de situación financiera (Elaboración propia basado en los estados financieros)

Estado de situación financiera				
Cantidades expresadas en millones de colones				
Cuentas	2024	2023	2022	2021
<i>vos</i>				
<i>Efectivo</i>	₡31,364,789	₡15,280,471	₡12,725,404	₡16,882,583
<i>Inventario</i>	₡189,854,879	₡158,542,510	₡127,500,800	₡138,184,464
<i>Adelantos Impuestos</i>	₡26,768,127	₡35,717,539	₡30,311,310	₡28,719,323
<i>Cuentas por cobrar</i>	₡24,218,701	₡34,257,266	₡37,539,831	₡98,466,221
<i>Perdida diferida</i>	₡29,096,576	₡29,096,576	₡29,096,576	₡0
Total activos corrientes	₡301,303,073	₡272,894,364	₡237,173,922	₡282,252,591
<i>Propiedad planta y equipo</i>	₡184,390,747	₡192,939,157	₡201,487,567	₡210,035,977
<i>Activos por arrendamiento</i>	₡88,750,000	₡0	₡41,892,930	₡41,892,930
Total activos no corrientes	₡273,140,747	₡192,939,157	₡243,380,497	₡251,928,907
Total de activos	₡574,443,820	₡465,833,521	₡480,554,420	₡534,181,498
Pasivos				
<i>Cuentas por pagar</i>	₡46,872,560	₡40,761,483	₡78,625,326	₡78,745,121
<i>Impuesto al valor agregado</i>	-₡14,273,846	-₡13,628,392	-₡10,076,979	-₡4,856,515
<i>Impuesto de Renta</i>		₡0	₡0	₡9,501,492
Total pasivos corrientes	₡32,598,714	₡27,133,091	₡68,548,347	₡83,390,098
<i>Prestamos por pagar</i>	₡119,238,653	₡121,920,453	₡141,573,221	₡153,112,991
<i>Leasing</i>	₡72,363,869	₡0	₡0	₡27,245,558
Total pasivo no corrientes	₡191,602,522	₡121,920,453	₡141,573,221	₡180,358,550
Total pasivos	₡224,201,237	₡149,053,545	₡210,121,569	₡263,748,648
Patrimonio				
<i>Capital Social</i>	₡100,000	₡100,000	₡100,000	₡100,000
<i>Utilidad o Perdida Periodos Anteriores</i>	₡234,982,583	₡234,982,583	₡234,982,583	₡234,982,583
<i>Utilidad o Perdida Periodos 2020</i>	₡13,180,118	₡13,180,118	₡13,180,118	₡13,180,118
<i>Utilidad o Perdida Periodos 2021</i>	₡22,170,150	₡22,170,150	₡22,170,150	₡22,170,150
<i>Utilidad o Perdida Periodo 2022</i>	₡0	₡0	₡0	₡0
<i>Utilidad o Perdida Periodo 2023</i>	₡46,347,124	₡46,347,124	₡0	₡0
<i>Utilidad o Perdida Periodo 2024</i>	₡47,366,745			
Total Patrimonio	₡350,242,583	₡316,779,975	₡270,432,851	₡270,432,851
Total Pasivo y Patrimonio	₡574,443,820	₡465,833,521	₡480,554,420	₡534,181,499

A partir de la Tabla anterior y los pesos de las cuentas de activo circulante, no circulante, pasivo circulante, no circulante y patrimonio, se obtienen los pesos porcentuales para cada cuenta para los años 2021, 2022, 2023 y 2024 que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 8. Distribución de pesos (%) en Activos, Pasivos y Patrimonio (Elaboración propia basado en los estados financieros)

Concepto	2024	2023	2022	2021
Activo Circulante	52%	59%	49%	53%
Activo Largo Plazo	48%	41%	51%	47%
Pasivo Circulante	6%	6%	14%	16%
Pasivo Largo Plazo	33%	26%	29%	34%
Patrimonio	61%	68%	56%	51%



Figura 25. Distribución financiera para 2024.

Al analizar la Figura anterior para el año 2024 respecto a la regla del 15% denominada Diagrama sobre la Estructura Financiera, basado en el principio contable $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$ y que está relacionado con el concepto de calce financiero entre activos y pasivos, donde se busca alinear los activos circulantes (corto plazo) con los pasivos circulantes (corto plazo), y los activos no circulantes (largo plazo) con los pasivos de largo plazo y el patrimonio. Esta regla es utilizada para verificar que los recursos de corto plazo no se estén usando excesivamente para financiar inversiones de largo plazo, lo cual podría en riesgo la liquidez de la empresa.

Según esta regla, el descalce neto entre los vencimientos de los activos y pasivos circulantes no puede superar el 15% del total de los pasivos de corto plazo, con el fin de mantener una posición de liquidez adecuada. En este caso, se observa que la ferretería tiene un activo circulante del 52%, lo que indica que una parte significativa de sus activos es líquida o fácilmente convertible en efectivo. Sin embargo, el pasivo circulante se mantiene en un 6%, muy por debajo de la regla del 15%, lo que implica que la empresa sigue utilizando muy poca financiación de corto plazo para respaldar sus activos circulantes.

En conclusión, La ferretería mantiene una baja exposición a deuda de corto plazo, lo que reduce el riesgo de incumplimiento inmediato y fortalece su estabilidad financiera. No obstante, estar por debajo del 15% podría significar que la empresa está dejando de aprovechar oportunidades de financiamiento a corto plazo que podrían mejorar su flexibilidad financiera sin comprometer su estabilidad. La dependencia de capital propio o financiamiento a largo plazo puede limitar su capacidad de respuesta ante necesidades operativas o de crecimiento.

En comparación con 2023, donde el activo circulante fue del 59% y el pasivo circulante del 6%, la tendencia muestra una reducción en la liquidez de la empresa, aunque su estructura de financiamiento sigue siendo conservadora. Para 2022, con un activo circulante del 49% y un pasivo circulante del 14%, la empresa tenía un equilibrio más cercano a la regla del 15%, lo que permitía mantener una buena liquidez sin recurrir en exceso a la deuda de corto plazo. En 2021, el pasivo circulante era del 16%, ligeramente por encima del 15%, con un activo circulante del 53%, lo que mostraba un uso eficiente del financiamiento de corto plazo sin comprometer la estabilidad.

En general, en 2024, la empresa sigue con una estrategia conservadora en términos de financiamiento de corto plazo, similar a 2023, pero con una ligera reducción en su liquidez. En comparación con 2022 y 2021, donde el nivel de pasivos de corto plazo era mayor y más alineado con la regla del 15%, la actual estructura sugiere una menor dependencia de la deuda de corto plazo, lo cual es positivo en términos de estabilidad, pero podría evaluarse si un mayor uso de financiamiento a corto plazo permitiría una mayor eficiencia en la gestión del capital de trabajo sin comprometer la liquidez.

5.1.2. Identificación de áreas de ineficiencia en los costos.

Al analizar los márgenes de los productos en Depósito y Ferretería San Josecito, se determinó que rondan el 30%, pero no se realiza un estudio de mercado formal que permita ajustar los precios según la demanda, el comportamiento del consumidor o las tendencias del sector. Esta falta de análisis impide maximizar la rentabilidad y puede resultar en una pérdida de competitividad en el mercado local.

En cuanto a los períodos de sobrecostos, la empresa menciona que, aunque las ventas son más bajas en ciertos meses, la reducción en la compra de inventario mitiga los costos variables, mientras que los fijos están contemplados en el presupuesto.

Sin embargo, se ha identificado un bajo margen bruto en 2022, principalmente debido a ineficiencias en la gestión del inventario, exceso de stock, productos obsoletos y una falta de control sobre los costos operativos, como el transporte y almacenamiento. Además, la ausencia de una estrategia de negociación efectiva con proveedores, junto con un alto período medio de cobro y cuentas por cobrar elevadas, han afectado el flujo de caja. La competencia agresiva y la falta de diferenciación en productos y servicios también han obligado a reducir precios, erosionando los márgenes. Para mejorar la rentabilidad, es crucial optimizar los procesos internos, reducir costos y aumentar la eficiencia operativa

5.1.3. Oportunidades de reducción de gastos sin comprometer la calidad de los productos y servicios.

A finales de 2022, se decidió vender la flotilla de camiones antiguos para reducir los costos de mantenimiento, pero en 2023, el aumento en los costos de transporte a terceros generó un incremento en los gastos operativos. En respuesta, en 2024 se optó por la compra de una vagoneta nueva, lo que ha reducido los costos de transporte y mejorado la eficiencia operativa, aunque el gasto en combustible sigue siendo relevante.

La empresa no identifica áreas específicas para un ahorro significativo sin comprometer la calidad del servicio, pero se enfoca en pequeños cambios operativos, como la ampliación del área de ferretería y la construcción de nuevas oficinas en 2024, que optimizan el espacio y mejoran la eficiencia.

Respecto a las proyecciones de ventas, la empresa enfrenta dificultades para hacer estimaciones precisas debido a factores impredecibles como el clima, la época del año y las fluctuaciones en la economía. Esta incertidumbre dificulta la planificación financiera y operativa, aunque también presenta la oportunidad de implementar estrategias flexibles de reducción de gastos y optimización de inventarios, ajustándolos a la demanda estacional.

En resumen, la falta de un análisis formal sobre las variaciones en el costo de ventas limita la capacidad de la empresa para comprender las fluctuaciones de costos y tomar decisiones estratégicas basadas en datos. Realizar un estudio de estas variaciones sería crucial para mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa a futuro.

5.2. Análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera y de resultados.

El análisis vertical y horizontal de estados financieros es un método ampliamente utilizado para evaluar la situación financiera de las empresas. El análisis horizontal examina la evolución de las partidas financieras a lo largo del tiempo, mientras que el análisis vertical compara cada partida con un total del mismo estado financiero en un solo periodo, permitiendo identificar cómo se distribuyen los recursos (SUGEF. 2022).

Tabla 9. Estado de situación financiera, análisis horizontal (Elaboración propia a partir de los estados financieros)

Estado de situación financiera					Análisis horizontal					
<i>Cantidades expresadas en colones</i>										
Cuentas	2024	2023	2022	2021	2024-2023		2023-2022		2022-2021	
					Val Abs	Var Rel	Val Abs	Var Rel	Val Abs	Var Rel
Activos										
Efectivo	€31.364.789	€15.280.471	€12.725.404	€16.882.583	€16.084.318	105%	€2.555.067	20%	-€4.157.179	-25%
Inventario	€189.854.879	€158.542.510	€127.500.800	€138.184.464	€31.312.369	20%	€31.041.710	24%	-€10.683.664	-8%
Adelantos Impuestos	€26.768.127	€35.717.539	€30.311.310	€28.719.323	-€8.949.412	-25%	€5.406.229	18%	€1.591.987	6%
Cuentas por cobrar	€24.218.701	€34.257.266	€37.539.831	€98.466.221	-€10.038.565	-29%	-€3.282.565	-9%	-€60.926.390	-62%
Perdida diferida	€29.096.576	€29.096.576	€29.096.576	€0	€0	0%	€0	0%	€29.096.576	
Total activos corrientes	€301.303.073	€272.894.364	€237.173.922	€282.252.591	€28.408.709	10%	€35.720.442	15%	-€45.078.669	-16%
Propiedad planta y equipo	€184.390.747	€192.939.157	€201.487.567	€210.035.977	-€8.548.410	-4%	-€8.548.410	-4%	-€8.548.410	-4%
Activos por arrendamiento	€88.750.000	€0	€41.892.930	€41.892.930	€88.750.000		-€41.892.930	-100%	€0	0%
Total activos no corrientes	€273.140.747	€192.939.157	€243.380.497	€251.928.907	€80.201.590	42%	-€50.441.340	-21%	-€8.548.410	-3%
Total de activos	€574.443.820	€465.833.521	€480.554.420	€534.181.498	€108.610.299	23%	-€14.720.899	-3%	-€53.627.078	-10%
Pasivos										
Cuentas por pagar	€46.872.560	€40.761.483	€78.625.326	€78.745.121	€6.111.077	15%	-€37.863.843	-48%	-€119.795	0%
Impuesto al valor agregado	-€14.273.846	-€13.628.392	-€10.076.979	-€4.856.515	-€645.454	5%	-€3.551.413	35%	-€5.220.464	107%
Impuesto de Renta			€0	€9.501.492	€0				-€9.501.492	-100%
Total pasivos corrientes	€32.598.714	€27.133.091	€68.548.347	€83.390.098	€5.465.623	20%	-€41.415.256	-60%	-€14.841.751	-18%
Prestamos por pagar	€119.238.653	€121.920.453	€141.573.221	€153.112.991	-€2.681.800	-2%	-€19.652.768	-14%	-€11.539.770	-8%
Leasing	€72.363.869			€27.245.558	€72.363.869				-€27.245.558	-100%
Total pasivo no corrientes	€191.602.522	€121.920.453	€141.573.221	€180.358.550	€69.682.069	57%	-€19.652.768	-14%	-€38.785.329	-22%
Total pasivos	€224.201.237	€149.053.545	€210.121.569	€263.748.648	€75.147.692	50%	-€61.068.024	-29%	-€53.627.079	-20%
Patrimonio										
Capital Social	€100.000	€100.000	€100.000	€100.000	€0	0%	€0	0%	€0	0%
Utilidad o Perdida Periodos Anteriores	€234.982.583	€234.982.583	€234.982.583	€234.982.583	€0	0%	€0	0%	€0	0%
Utilidad o Perdida Periodos 2020	€13.180.118	€13.180.118	€13.180.118	€13.180.118	€0	0%	€0	0%	€0	0%
Utilidad o Perdida Periodos 2021	€22.170.150	€22.170.150	€22.170.150	€22.170.150	€0	0%	€0	0%	€0	0%
Utilidad o Perdida Periodos 2022	€0	€0	€0		€0					
Utilidad o Perdida Periodos 2023	€32.442.986	€32.442.986			€0	0%	€32.442.986			
Utilidad o Perdida Periodos 2024	€47.366.745				€47.366.745					
Total Patrimonio	€350.242.583	€316.779.975	€270.432.851	€270.432.851	€33.462.608	11%	€46.347.124	17%	€0	0%
Total Pasivo y Patrimonio	€574.443.820	€465.833.521	€480.554.420	€534.181.499	€108.610.299	23%	-€14.720.899	-3%	-€53.627.079	-10%

5.2.1. Análisis horizontal del estado de situación financiera.

El análisis revela áreas clave que la empresa puede mejorar para optimizar su desempeño financiero. El crecimiento del inventario, con aumentos del 15% en 2023 y 20% en 2024, podría representar un riesgo si no se traduce en ventas efectivas. Es fundamental mejorar la rotación de inventario para evitar inmovilización de capital y posibles pérdidas por obsolescencia.

En cuanto a las cuentas por cobrar, aunque han disminuido significativamente, alcanzando ¢24,218,701 en 2024, es importante mantener estrategias de cobro eficientes para evitar un repunte en la morosidad y mejorar la liquidez. Implementar políticas más estrictas de crédito y seguimiento podría fortalecer aún más esta área.

La gestión de costos y obligaciones financieras también presenta oportunidades de mejora. Si bien las cuentas por pagar se redujeron en 2023 y 2024, el aumento en los pasivos totales, impulsado por mayores préstamos y leasing, sugiere la necesidad de una estrategia de financiamiento más equilibrada. Reducir la dependencia del endeudamiento y optimizar el flujo de caja ayudaría a mantener la estabilidad financiera a largo plazo.

El patrimonio de la sociedad se mantiene estable durante los periodos comparativos y no presenta variaciones.

Por último, aunque la utilidad del período ha mostrado una recuperación, alcanzando ¢47,366,745 en 2024, es necesario enfocarse en estrategias para mejorar los márgenes de rentabilidad. Controlar los costos operativos y mejorar la eficiencia en el manejo de recursos que le permitiría consolidar este crecimiento y garantizar una rentabilidad sostenible en el futuro.

Tabla 10. Estado de situación financiera, análisis vertical (Elaboración propia a partir de los estados financieros)

Estado de situación financiera Cantidades expresadas en colones					Análisis vertical			
Cuentas	2024	2023	2022	2021	2024	2023	2022	2021
Activos								
<i>Efectivo</i>	₡31.364.789	₡15.280.471	₡12.725.404	₡16.882.583	5%	3%	3%	3%
<i>Inventario</i>	₡189.854.879	₡158.542.510	₡127.500.800	₡138.184.464	33%	34%	27%	26%
<i>Adelantos Impuestos</i>	₡26.768.127	₡35.717.539	₡30.311.310	₡28.719.323	5%	8%	6%	5%
<i>Cuentas por cobrar</i>	₡24.218.701	₡34.257.266	₡37.539.831	₡98.466.221	4%	7%	8%	18%
<i>Perdida diferida</i>	₡29.096.576	₡29.096.576	₡29.096.576	₡0	5%	6%	6%	0%
Total activos corrientes	₡301.303.073	₡272.894.364	₡237.173.922	₡282.252.591	52%	59%	49%	53%
<i>Propiedad planta y equipo</i>	₡184.390.747	₡192.939.157	₡201.487.567	₡210.035.977	32%	41%	42%	39%
<i>Activos por arrendamiento</i>	₡88.750.000	₡0	₡41.892.930	₡41.892.930	15%	0%	9%	8%
Total activos no corrientes	₡273.140.747	₡192.939.157	₡243.380.497	₡251.928.907	48%	41%	51%	47%
Total de activos	₡574.443.820	₡465.833.521	₡480.554.420	₡534.181.498	100%	100%	100%	100%
Pasivos								
<i>Cuentas por pagar</i>	₡46.872.560	₡40.761.483	₡78.625.326	₡78.745.121	8%	9%	16%	15%
<i>Impuesto al valor agregado</i>	-₡14.273.846	-₡13.628.392	-₡10.076.979	-₡4.856.515	-2%	-3%	-2%	-1%
<i>Impuesto de Renta</i>			₡0	₡9.501.492	0%	0%	0%	2%
Total pasivos corrientes	₡32.598.714	₡27.133.091	₡68.548.347	₡83.390.098	6%	6%	14%	16%
<i>Prestamos por pagar</i>	₡119.238.653	₡121.920.453	₡141.573.221	₡153.112.991	21%	26%	29%	29%
<i>Leasing</i>	₡72.363.869			₡27.245.558	13%	0%	0%	5%
Total pasivo no corrientes	₡191.602.522	₡121.920.453	₡141.573.221	₡180.358.550	33%	26%	29%	34%
Total pasivos	₡224.201.237	₡149.053.545	₡210.121.569	₡263.748.648	39%	32%	44%	49%
Patrimonio								
<i>Capital Social</i>	₡100.000	₡100.000	₡100.000	₡100.000	0%	0%	0%	0%
<i>Utilidad o Perdida Periodos Anteriores</i>	₡234.982.583	₡234.982.583	₡234.982.583	₡234.982.583	41%	50%	49%	44%
<i>Utilidad o Perdida Periodos 2020</i>	₡13.180.118	₡13.180.118	₡13.180.118	₡13.180.118	2%	3%	3%	2%
<i>Utilidad o Perdida Periodos 2021</i>	₡22.170.150	₡22.170.150	₡22.170.150	₡22.170.150	4%	5%	5%	4%
<i>Utilidad o Perdida Periodos 2022</i>	₡0	₡0	₡0		0%			
<i>Utilidad o Perdida Periodos 2023</i>	₡32.442.986	₡32.442.986			6%	7%	0%	0%
<i>Utilidad o Perdida Periodos 2024</i>	₡47.366.745				8%			
Total Patrimonio	₡350.242.583	₡316.779.975	₡270.432.851	₡270.432.851	61%	68%	56%	51%
Total Pasivo y Patrimonio	₡574.443.820	₡465.833.521	₡480.554.420	₡534.181.499	100%	100%	100%	100%

5.2.2. Análisis vertical del estado de situación financiera.

El análisis vertical del estado de situación financiera revela áreas clave que requieren mejoras para optimizar la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa.

El inventario representó un 33.05% del total de activos en 2024, lo que, si bien muestra estabilidad en comparación con 2023, ha aumentado respecto a años anteriores. Este incremento en la proporción de inventario puede generar presiones en el flujo de caja si no se traduce en ventas

efectivas. Es necesario fortalecer la rotación de inventario y mejorar la gestión de compras para evitar la acumulación de productos sin demanda.

Las cuentas por cobrar han disminuido su participación en los activos totales, pasando del 18.43% en 2021 al 4.21% en 2024. Aunque esta reducción indica una mejor gestión de cobro, es importante continuar con estrategias que minimicen el riesgo de cuentas incobrables y garanticen un flujo de efectivo constante. Implementar un control más estricto en las políticas de crédito podría optimizar aún más esta área.

En cuanto a los costos, la estructura financiera muestra una relación de pasivos sobre activos del 39.03% en 2024, lo que representa un aumento en comparación con el 31.98% en 2023. Este crecimiento en el endeudamiento sugiere la necesidad de evaluar fuentes de financiamiento más eficientes y reducir costos operativos innecesarios para mejorar la estabilidad financiera a largo plazo.

Por otro lado, la utilidad del periodo en 2024 alcanzó $\text{C}\$47,366,745$, reflejando un crecimiento en comparación con años anteriores. Sin embargo, es clave mejorar los márgenes de rentabilidad mediante un mejor control de costos y una optimización en la estructura de gastos. Implementar estrategias para incrementar la eficiencia operativa permitirá que este crecimiento en la utilidad sea más sostenible en el tiempo.

Tabla 11. Estado de resultados integral, análisis horizontal (Elaboración propia a partir de los estados financieros).

Estado de resultados integral, Ferreteria San Rafael. Expresado en colones costarricenses					Análisis horizontal					
					2024-2023		2023-2022		2022-2021	
Cuenta	2024	2023	2022	2021	Val Abs	Var Rel	Val Abs	Var Rel	Val Abs	Var Rel
Ingreso por venta de productos	₡702.450.660	₡590.431.616	₡732.853.176	₡765.778.616	₡112.019.044	19%	-₡142.421.560	-19,4%	-₡32.925.440	-4,3%
Descuentos sobre ventas	-₡9.164.921	-₡5.191.142	-₡9.253.705	₡0	-₡3.973.779	77%	₡4.062.563	-43,9%	-₡9.253.705	
Total de ingresos	₡693.285.738	₡585.240.474	₡723.599.470	₡765.778.616	₡108.045.264	18,5%	-₡138.358.996	-19,1%	-₡42.179.146	-5,5%
Compras										
Inventario inicial	₡158.542.510	₡127.500.800	₡138.184.464	₡58.584.250	₡31.041.710	24%	-₡10.683.664	-7,7%	₡79.600.214	135,9%
Compras	₡558.998.297	₡489.372.162	₡605.179.522	₡684.891.214	₡69.626.135	14%	-₡115.807.360	-19,1%	-₡79.711.692	-11,6%
Inventario final	₡189.854.879	₡158.542.510	₡127.500.800	₡138.184.464	₡31.312.369	20%	₡31.041.710	24,3%	-₡10.683.664	-7,7%
Total de compras	₡527.685.928	₡458.330.452	₡615.863.187	₡605.291.000	₡69.355.476	15%	-₡157.532.735	-25,6%	₡10.572.187	1,7%
Gastos										
Gastos generales	₡79.556.517	₡59.666.256	₡109.266.023	₡107.112.186	₡19.890.261	33%	-₡49.599.767	-45,4%	₡2.153.837	2,0%
Gastos bancarios/financieros	₡20.328.137	₡12.348.231	₡19.018.426	₡21.703.786	₡7.979.906	65%	-₡6.670.195	-35,1%	-₡2.685.360	-12,4%
Depreciación	₡18.348.410	₡8.548.410	₡8.548.410	₡0	₡9.800.000	115%	₡0		₡8.548.410	
Total de gastos	₡118.233.065	₡80.562.897	₡136.832.859	₡128.815.973	₡37.670.168	47%	-₡56.269.962	-41,1%	₡8.016.886	6,2%
Total de costos y gastos	₡645.918.993	₡538.893.350	₡752.696.046	₡734.106.973	₡107.025.643	19,9%	-₡213.802.696	-28,4%	₡18.589.073	2,5%
Rendimiento del periodo	₡47.366.745	₡46.347.124	-₡29.096.576	₡31.671.643	₡1.019.621	2%	₡75.443.700	-259,3%	-₡60.768.219	-191,9%
Impuesto de renta 30%		₡0	₡0	₡9.501.492			₡0		-₡9.501.492	-100%
Utilidad despues de impuestos	₡47.366.745	46.347.124	-29.096.576	₡22.170.150	₡1.019.621	2%	₡75.443.700	259,3%	-51266726	-231,2%

5.2.3. Análisis horizontal del estado de resultados.

El análisis del estado de resultados entre 2021 y 2024 muestra aspectos clave que pueden mejorar en la gestión financiera de la empresa. En primer lugar, el costo de ventas ha aumentado en 2024, lo que, junto con el crecimiento en los ingresos, requiere una evaluación para optimizar la rentabilidad. A pesar del incremento en ventas en comparación con 2023, estas siguen por debajo de los niveles alcanzados en 2021 y 2022, lo que sugiere la necesidad de estrategias para recuperar la demanda y mejorar la competitividad.

El manejo del inventario ha variado, representando en 2024 un 33.05% del total de activos. Aunque ha disminuido ligeramente respecto a 2023, sigue siendo superior a los niveles de 2021 y 2022. Un inventario elevado puede comprometer la liquidez si no se traduce en ventas efectivas, por lo que es recomendable optimizar la rotación de inventarios y evitar acumulaciones innecesarias.

En cuanto a las cuentas por cobrar, la empresa ha logrado reducir su impacto dentro del total de activos, pasando del 18.43% en 2021 al 4.21% en 2024. Esto indica una mejor gestión del crédito, pero aún es clave mantener controles estrictos para evitar riesgos de morosidad y asegurar un flujo de efectivo estable.

Desde el punto de vista de la eficiencia operativa, los costos y gastos totales aumentaron un 19.9% en 2024, lo que refleja una presión sobre la rentabilidad. A pesar de que el incremento en costos ha sido menor que en años anteriores, es importante analizar si estos incrementos están alineados con mejoras en productividad y generación de ingresos.

Finalmente, la utilidad del periodo en 2024 muestra una leve mejora respecto a 2023, alcanzando ¢47,366,745. Sin embargo, sigue por debajo de los niveles registrados en 2021, lo que resalta la necesidad de optimizar márgenes y reducir costos innecesarios para mejorar la rentabilidad sostenida de la empresa.

Tabla 12. Estado de resultados integral, análisis vertical (Elaboración propia a partir de los estados financieros).

Estado de resultados integral, Ferretería San Rafael. Expresado en colones costarricenses					Análisis vertical			
Cuenta	2024	2023	2022	2021	2024	2023	2022	2021
Ingreso por venta de productos	₡702.450.660	₡590.431.616	₡732.853.176	₡765.778.616	100%	100%	100%	100%
Descuentos sobre ventas	-₡9.164.921	-₡5.191.142	-₡9.253.705	₡0	-1%	-0,9%	-1,3%	0,0%
Total de ingresos	₡693.285.738	₡585.240.474	₡723.599.470	₡765.778.616	98,7%	99,1%	98,7%	100,0%
Compras					0%			
Inventario inicial	₡158.542.510	₡127.500.800	₡138.184.464	₡58.584.250	23%	21,6%	18,9%	7,7%
Compras	₡558.998.297	₡489.372.162	₡605.179.522	₡684.891.214	80%	82,9%	82,6%	89,4%
Inventario final	₡189.854.879	₡158.542.510	₡127.500.800	₡138.184.464	27%	26,9%	17,4%	18,0%
Total de compras	₡527.685.928	₡458.330.452	₡615.863.187	₡605.291.000	75%	77,6%	84,0%	79,0%
Gastos								
Gastos generales	₡79.556.517	₡59.666.256	₡109.266.023	₡107.112.186	11%	10,1%	14,9%	14,0%
Gastos bancarios/financieros	₡20.328.137	₡12.348.231	₡19.018.426	₡21.703.786	3%	2,1%	2,6%	2,8%
Depreciación	₡18.348.410	₡8.548.410	₡8.548.410	₡0	3%	1,4%	1,2%	0,0%
Total de gastos	₡118.233.065	₡80.562.897	₡136.832.859	₡128.815.973	17%	13,6%	18,7%	16,8%
Total de costos y gastos	₡645.918.993	₡538.893.350	₡752.696.046	₡734.106.973	92,0%	91,3%	102,7%	95,9%
Rendimiento del periodo	₡47.366.745	₡46.347.124	-₡29.096.576	₡31.671.643	7%	7,8%	-4,0%	4,1%
Impuesto de renta 30%		₡0	₡0	₡9.501.492		0,0%	0,0%	1,2%
Utilidad despues de impuestos	₡47.366.745	46.347.124	-29.096.576	₡22.170.150	7%	7,8%	-4,0%	2,9%

5.2.4. Análisis vertical del estado de resultados

El análisis vertical del estado de resultados entre 2021 y 2024 revela áreas clave de mejora en la gestión financiera de la empresa. En cuanto al costo de ventas, en 2024 representó el 76.12% de los ingresos, lo que muestra una reducción en comparación con el 78.32% de 2023 y el 85.12% de 2022. Aunque esta disminución refleja una mejora en el margen bruto, es fundamental seguir optimizando la estructura de costos para aumentar la rentabilidad sin comprometer la calidad del servicio.

Desde el punto de vista de eficiencia operativa, los gastos generales han aumentado en 2024, representando el 11.48% de los ingresos, en comparación con el 10.20% en 2023. Este incremento sugiere la necesidad de revisar en qué áreas se están generando estos gastos y evaluar oportunidades de reducción sin afectar la operatividad del negocio. Además, los gastos bancarios y financieros aumentaron al 2.93% de los ingresos, lo que resalta la importancia de renegociar

condiciones con entidades financieras o mejorar la planificación de pagos para reducir costos innecesarios.

Finalmente, la utilidad del periodo en 2024 fue del 6.83% de los ingresos, una leve disminución respecto al 7.92% en 2023. A pesar de la recuperación en comparación con la pérdida de 2022, el margen de rentabilidad aún puede mejorar mediante estrategias de reducción de costos, optimización del inventario y una mejor gestión operativa.

5.3. Análisis de la eficiencia operativa y gestión de inventario.

5.3.1. Evaluación de la eficiencia de los procesos internos.

Actualmente, la empresa carece de procedimientos estructurados, lo que permite flexibilidad, pero limita la optimización y consistencia operativa. Aunque los empleados tienen claras sus funciones, la formalización de procesos podría mejorar la eficiencia general.

El software utilizado genera reportes sobre costos y volúmenes de productos, lo que facilita identificar artículos de mayor y menor costo, así como el impacto de las compras por volumen. Sin embargo, esta información no se utiliza de manera estratégica para gestionar inventarios ni tomar decisiones basadas en datos, lo que impide aprovechar oportunidades para reducir costos operativos y maximizar rentabilidad.

Adicionalmente, la empresa no emplea un sistema de clasificación de inventarios (como el método ABC), que podría optimizar la gestión al priorizar productos de mayor valor y asegurar una adecuada rotación de los de menor valor. La ausencia de este sistema limita la eficiencia en la gestión del inventario y en la optimización de recursos.

En cuanto al control de inventarios, el sistema actual registra entradas y salidas, impidiendo facturar productos fuera de stock. No obstante, se estima que un 5% de las existencias se pierde anualmente debido a discrepancias entre el inventario real y el registrado, lo que señala la necesidad de mejorar la precisión del control y reducir las pérdidas operativas.

Además, al analizar la eficiencia de los procesos internos es importante analizar el estado de fuentes y empleo. En la siguiente tabla se tiene una comparación de las cuentas, así como la asignación de estas a fuentes y empleo según corresponda para el año 2023.

Tabla 13. Estado de fuentes y empleos (Elaboración propia a partir de los estados financieros).

Cuentas	2024	2023	Variación	Fuentes	Empleo
Activos					
<i>Efectivo</i>	₪31.364.789	₪15.280.471	₪16.084.318		₪16.084.318
<i>Inventario</i>	₪189.854.879	₪158.542.510	₪31.312.369		₪31.312.369
<i>Adelantos Impuestos</i>	₪26.768.127	₪35.717.539	-₪8.949.412	₪8.949.412	
<i>Cuentas por cobrar</i>	₪24.218.701	₪34.257.266	-₪10.038.565	₪10.038.565	
<i>Perdida diferida</i>	₪29.096.576	₪29.096.576	₪0		
Total activos corrientes	₪301.303.073	₪272.894.364	₪28.408.709		
<i>Propiedad planta y equipo</i>	₪184.390.747	₪192.939.157	-₪8.548.410	₪8.548.410	
<i>Activos por arrendamiento</i>	₪88.750.000	₪0	₪88.750.000		₪88.750.000
Total activos no corrientes	₪273.140.747	₪192.939.157	₪80.201.590		
Total de activos	₪574.443.820	₪465.833.521	₪108.610.299		
Pasivos					
<i>Cuentas por pagar</i>	₪46.872.560	₪40.761.483	₪6.111.077	₪6.111.077	
<i>Impuesto al valor agregado</i>	-₪14.273.846	-₪13.628.392	-₪645.454		₪645.454
<i>Impuesto de Renta</i>		₪0	₪0		
Total pasivos corrientes	₪32.598.714	₪27.133.091	₪5.465.623		
<i>Prestamos por pagar</i>	₪119.238.653	₪121.920.453	-₪2.681.800		₪2.681.800
<i>Leasing</i>	₪72.363.869	₪0	₪72.363.869	₪72.363.869	
Total pasivo no corrientes	₪191.602.522	₪121.920.453	₪69.682.069		
Total pasivos	₪224.201.237	₪149.053.545	₪75.147.692		
Patrimonio			₪0		
<i>Capital Social</i>	₪100.000	₪100.000	₪0		
<i>Utilidad o Perdida Periodos Anteriores</i>	₪234.982.583	₪234.982.583	₪0		
<i>Utilidad o Perdida Periodos 2020</i>	₪13.180.118	₪13.180.118	₪0		
<i>Utilidad o Perdida Periodos 2021</i>	₪22.170.150	₪22.170.150	₪0		
<i>Utilidad o Perdida Periodo 2022</i>	₪0	₪0	₪0		
<i>Utilidad o Perdida Periodo 2023</i>	₪46.347.124	₪46.347.124	₪0		
<i>Utilidad o Perdida Periodo 2024</i>	₪47.366.745		₪47.366.745	₪47.366.745	
Total Patrimonio	₪350.242.583	₪316.779.975			
Total Pasivo y Patrimonio	₪574.443.820	₪465.833.521			

Fuentes de financiamiento (Pasivos y Patrimonio)

Pasivos: El total de pasivos aumentó para 2024 en ₪75,147,692, principalmente en cuentas por pagar y leasing. Esto puede indicar una estrategia de financiamiento adicional, mejorando la posición financiera a corto plazo. El aumento en pasivos corrientes (₪5,465,623) sugiere que la empresa está cubriendo mejor sus obligaciones a corto plazo.

Aumento del Patrimonio: El total de patrimonio creció para 2024 en ₪33,462,608, lo que refleja un fortalecimiento de la posición patrimonial de la empresa.

Empleo de recursos (Activos):

- **Aumento en activos corrientes:** Los activos corrientes aumentaron en ¢28,408,709, impulsados principalmente por el crecimiento en inventarios y efectivo. Esto puede ser positivo, ya que indica una mejor liquidez y capacidad de respuesta a las obligaciones a corto plazo.
- **Aumento en activos no corrientes:** El aumento de activos no corrientes en ¢80,201,590, en particular el incremento en activos por arrendamiento puede ser positivo. Esto podría implicar inversiones adicionales o adquisición de nuevos activos, mejorando la capacidad productiva a largo plazo.
- **Total de activos:** El aumento en el total de activos en ¢108,610,299 puede ser un signo de inversión o expansión de la actividad operativa, lo que se debe monitorear para asegurar que la empresa mantenga su capacidad futura.

En general, la empresa ha incrementado tanto sus pasivos como su patrimonio, lo que sugiere un fortalecimiento de su estabilidad financiera. No obstante, es crucial prestar atención al aumento de los pasivos. Será esencial seguir monitoreando estas métricas para asegurar un equilibrio saludable entre la liquidez y la capacidad de generar ingresos a largo plazo.

5.3.2. Identificación de cuellos de botella en la gestión de inventario.

El Depósito y Ferretería San Josecito no ha certificado las pérdidas de inventarios conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), lo que podría generar problemas significativos. La falta de esta certificación afecta la transparencia de los estados financieros, comprometiendo la confiabilidad de la información presentada a inversionistas y autoridades fiscales. Además, puede llevar a una sobreestimación de los activos, al no reflejarse las pérdidas por deterioro o robo, lo que puede resultar en decisiones erróneas sobre la gestión del inventario y la salud financiera de la empresa.

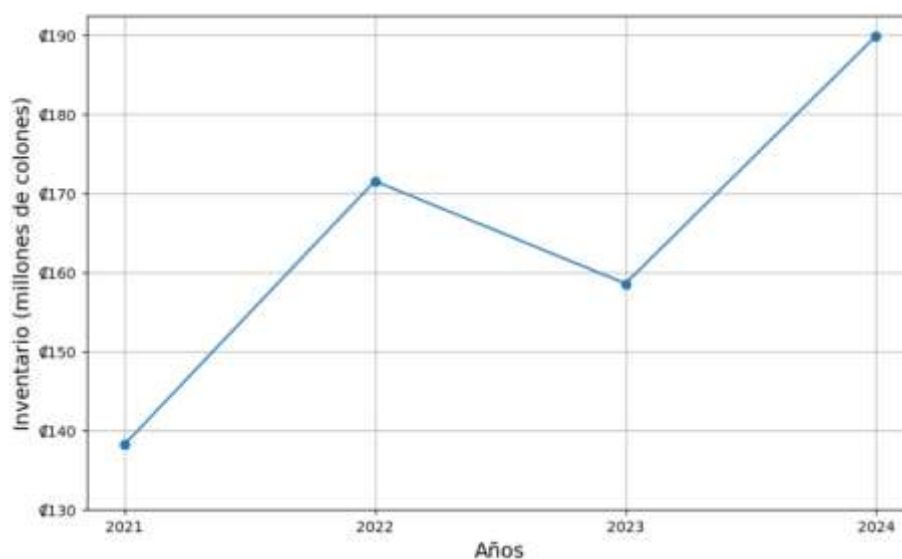
Certificar las pérdidas bajo las NIIF ofrece múltiples ventajas. Permite ajustar el valor del inventario a su valor real, brindando una representación más precisa de la situación financiera, y contribuye al cumplimiento de requisitos regulatorios. Este proceso también mejora la transparencia ante auditorías externas y facilita la toma de decisiones estratégicas para optimizar la gestión del inventario y mejorar la rentabilidad a largo plazo. Adicionalmente, la empresa no ha

realizado un Cuento Periódico de Activos (CPA) ni ha generado documentos legales como un acta de Cuento Físico. Este tipo de certificación es esencial para garantizar la exactitud y confiabilidad del inventario. Un conteo físico validado legalmente asegura la transparencia sobre la cantidad y estado de los productos almacenados, ayudando a detectar discrepancias, prevenir fraudes y errores contables. Asimismo, fortalece la credibilidad ante autoridades fiscales, auditores y potenciales inversionistas, asegurando un control adecuado de los activos y una gestión eficiente del inventario.

Valor promedio del inventario

El análisis del valor promedio del inventario es fundamental para evaluar la eficiencia en la gestión de los recursos almacenados y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa. Este indicador permite identificar si el nivel de inventarios es adecuado para satisfacer la demanda sin incurrir en costos innecesarios por exceso o insuficiencia de stock. Al comprender cómo varía el valor promedio del inventario a lo largo del tiempo, es posible detectar patrones, optimizar la rotación y establecer estrategias que contribuyan al equilibrio entre disponibilidad de productos y control de costos operativos. En la Figura 27 se muestra el inventario promedio para los años analizados.

Figura 26. Valor promedio de inventario (Elaboración propia)



En 2021, el valor promedio del inventario fue de ¢138,184,464, reflejando una reducción de existencias por estrategias de reducción de inventarios o limitaciones financieras. En 2022, el valor disminuyó a ¢127,500,800, posiblemente debido a ajustes en la rotación de inventarios o en la política de compras. En 2023, el valor aumentó a ¢158,542,510, lo que sugiere un incremento en las compras o una acumulación de inventarios para anticiparse a la demanda. En 2024, el valor creció a ¢189,854,879, indicando una posible expansión en compras o acumulación de inventarios.

La empresa desconoce el tiempo promedio de rotación de inventarios y no tiene un seguimiento adecuado de las existencias. Aunque opera mayormente bajo un sistema de "justo a tiempo", no se realiza un control de la rotación, lo que puede causar pérdidas de ventas y retrasos en el abastecimiento. Los proveedores ofrecen poco o ningún crédito tras la pandemia, lo que implica que los ingresos se destinan directamente a la compra de nuevo inventario. A pesar de mantener algunos artículos de baja rotación, la falta de control preciso sobre los tiempos de rotación dificulta la optimización del inventario.

La gestión de inventarios se realiza a través del sistema TECAPRO, que permite controlar cuentas por cobrar, compras, bancos y facturación, y utiliza el método de costo promedio para la valoración del inventario. Sin embargo, presenta limitaciones, como una curva de aprendizaje, falta de personal capacitado, costos asociados con actualizaciones y dificultades de integración con otros sistemas empresariales. Esto limita su capacidad para abordar desafíos más complejos en la gestión de inventarios, como análisis avanzados o integraciones con tecnologías como Big Data.

En cuanto al inventario de seguridad, la empresa solo cuenta con alarmas para notificar la falta de existencias. Esta dependencia de alertas presenta un riesgo significativo para la operación, ya que puede generar retrasos en el reabastecimiento, afectar la continuidad del negocio y disminuir la satisfacción del cliente. Además, la falta de un control preciso puede generar discrepancias entre el inventario registrado y el disponible, afectando la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de manera eficiente.

5.3.3. Estrategias para la rotación de inventario y procesos operativos.

Al investigar sobre la existencia de prácticas de descuentos o promociones para movilizar inventario que no se refleja en los reportes estándar, En el área de atención al cliente, se cuenta con una mesa donde se exhiben artículos con descuentos marcados como se observa en la Figura 28.

Si el cliente decide llevar alguno de estos productos, se le factura en el mismo momento. Esta práctica no solo ayuda a movilizar el inventario de baja rotación, sino que también ofrece a los clientes oportunidades de ahorro, mejorando su experiencia de compra.



Figura 27. Artículos con descuentos marcados.

La competencia en el sector ferretero es altamente intensa, y, cuando los precios de los insumos aumentan, es inevitable trasladar esos incrementos al precio final de los productos. Como resultado, el cliente final asume el costo adicional, especialmente en productos esenciales como las reparaciones. Por ejemplo, si el precio de las láminas de techo sube, este aumento se refleja de manera uniforme en todas las ferreterías del mercado.

Una oportunidad clave para Depósito y Ferretería San Josecito radica en la familia de herramientas de la marca TOTAL, que ya es un producto destacado de la empresa. Aunque el margen de ganancia estándar de estos productos es del 30%, el proveedor ofrece un descuento adicional del 20% mediante nota de crédito, lo que incrementa significativamente la rentabilidad. Aprovechar estos descuentos y aumentar el volumen de compras o negociar condiciones más favorables con el proveedor podría optimizar aún más los márgenes de ganancia. Además, una estrategia enfocada en incrementar la rotación de estas herramientas podría mejorar la competitividad, atraer a más clientes y fortalecer la posición financiera de la empresa.

5.4. Indicadores financieros.

5.4.1. Análisis de los indicadores de rentabilidad, estabilidad y gestión.

Análisis de Estabilidad.

A continuación, se muestra una tabla con los índices de estabilidad para los años 2021, 2022, 2023 y 2024.

Tabla 14. Índices de estabilidad (Elaboración propia a partir de los estados financieros).

Indicador	2024	2023	2022	2021
Razón circulante	9.24	10.06	3.46	3.38
Prueba del ácido	8.68	9.74	3.34	3.38
Razón de deuda (RD)	39%	32%	44%	4%
Razón deuda CP	0.15	0.18	0.33	0.32
Razón deuda financiera CP	1.44	1.5	1.15	0.94
Índice de endeudamiento	0.64	0.47	0.78	0.98
Cobertura de intereses	3.33	4.75	-0.53	2.46

1. Razón Circulante.

Ecuación 6:

Razón Circulante: $\text{Activos Circulantes} / \text{Pasivos Circulantes}$

En 2024, la razón circulante es de 9.24, lo que significa que la empresa tiene más de nueve veces activos circulantes que pasivos circulantes. Aunque representa una leve disminución con respecto a 2023 (10.06), sigue indicando una excelente capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo. Comparado con 2022 (3.46) y 2021 (3.38), se observa una clara mejora en la gestión de liquidez y una mayor solidez financiera.

2. Prueba del Ácido.

Ecuación 7:

Prueba del Ácido: $(\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Circulantes}$

En 2024, la prueba del ácido es de 8.68, reflejando una ligera reducción respecto a 2023 (9.74), pero aún muy superior a 2022 (3.34) y 2021 (3.38). Esto muestra que, incluso excluyendo los inventarios, la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos de corto plazo. La tendencia indica una mejora en la capacidad de respuesta ante compromisos financieros inmediatos.

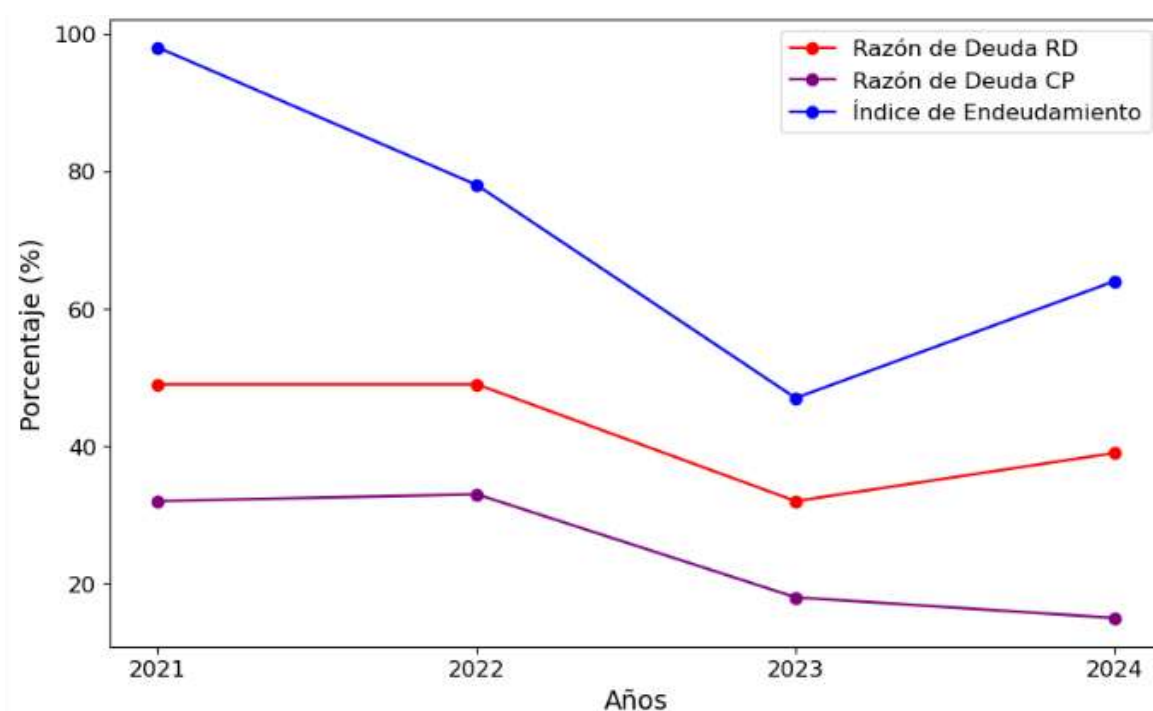


Figura 28. Tendencias de deuda e índice de endeudamiento.

3. Razón de Deuda (RD).

Ecuación 8:

Razón de Deuda (RD): $\text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$

Según se observa en la Figura anterior, en 2024, la razón de deuda es del 39%, lo que representa un ligero aumento en comparación con 2023 (32%), pero sigue siendo menor que en 2022 (44%) y 2021 (49%). Aunque hay un incremento en el uso de financiamiento externo, la

empresa mantiene un nivel de deuda moderado, lo que sugiere una estrategia equilibrada entre apalancamiento y estabilidad financiera.

4. Razón de Deuda a Corto Plazo (Deuda CP).

Ecuación 9:

Razón de Deuda a Corto Plazo (Deuda CP): $\frac{\text{Pasivos a Corto Plazo}}{\text{Pasivos Totales}}$

En 2024, la razón de deuda a corto plazo es de 0.15, reflejando una ligera reducción respecto a 2023 (0.18) y una mejora significativa comparada con 2022 (0.33) y 2021 (0.32). Esto indica que la empresa ha disminuido su carga de pasivos de corto plazo, aumentando su flexibilidad financiera y reduciendo la presión sobre su flujo de caja.

5. Razón de Deuda Financiera a Corto Plazo.

Ecuación 10:

Razón de Deuda Financiera a Corto Plazo: $\frac{\text{Deuda Financiera a Corto Plazo}}{\text{Pasivos Totales}}$

En 2024, la razón de deuda financiera a corto plazo es de 1.44, mostrando un ligero descenso con respecto a 2023 (1.50), pero aún por encima de los valores de 2022 (1.15) y 2021 (0.94). Esto sugiere que la empresa sigue dependiendo del financiamiento de corto plazo, aunque con una tendencia a la estabilización.

6. Índice de Endeudamiento.

Ecuación 11:

Índice de Endeudamiento: $\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Capital Contable}}$

En 2024, el índice de endeudamiento es de 0.64, lo que representa un aumento en comparación con 2023 (0.47), pero aún más bajo que en 2022 (0.78) y 2021 (0.98). Este incremento sugiere que la empresa ha recurrido más al financiamiento externo, aunque sigue estando en un nivel manejable, sin comprometer en exceso su estabilidad financiera.

7. Cobertura de Intereses.

Ecuación 12:

Cobertura de Intereses: $\text{EBIT} / \text{Gastos por Intereses}$

En 2024, la cobertura de intereses es de 3.33, reflejando una disminución respecto a 2023 (4.75), pero una mejora considerable en comparación con 2022 (-0.53) y 2021 (2.46). Este indicador muestra que la empresa sigue generando suficientes ingresos operativos para cubrir sus costos financieros, aunque con una ligera reducción en su margen de seguridad.

8. Exposición cambiaria:

No se proporcionaron datos específicos para este indicador, evaluar la exposición cambiaria es importante, especialmente si la empresa maneja ingresos o deudas en moneda extranjera, ya que puede afectar la estabilidad financiera debido a la volatilidad del tipo de cambio.

El análisis de 2024 muestra que la empresa mantiene una buena posición de liquidez y estabilidad financiera. Aunque algunos indicadores reflejan un leve deterioro con respecto a 2023, los niveles generales siguen siendo sólidos en comparación con 2022 y 2021. La empresa ha incrementado ligeramente su dependencia de financiamiento externo, pero aún conserva una estructura de deuda manejable. La cobertura de intereses sigue en niveles positivos, lo que indica una rentabilidad operativa suficiente para afrontar sus obligaciones financieras.

Análisis de Gestión.

A continuación, se muestra una tabla con los índices de gestión para los años 2021, 2022, 2023 y 2024.

Tabla 15. Índices de gestión (Elaboración propia a partir de los estados financieros)

Indicador	2024	2023	2022	2021
Rotación de inventario (R.INV.)	2.78	2.89	4.83	4.38
Periodo medio de inventario (PMI)	129.52	124.53	74.53	82.19
Periodo medio de cobro (PMC)	12.58	21.07	18.68	46.29
Rotación de activo circulante (RAC)	2.3	2.14	3.05	2.71
Rotación de activo fijo (RAF)	3.76	3.03	3.59	3.65
Rotación de activo a largo plazo (RLP)	2.54	3.03	2.97	3.04
Rotación de activo total (RAT)	1.21	1.26	1.51	1.43

1. Rotación de Inventario (R.INV).

Ecuación 13:

Rotación de Inventario (R.INV): Costo de Ventas / Inventario

En 2024, la rotación de inventario fue de 2.78, lo cual indica que el inventario de la empresa se renueva casi tres veces al año. Este valor es menor que en 2023 (2.89), 2022 (4.83) y 2021 (4.38), lo que sugiere una desaceleración en la venta de inventarios o una acumulación de los mismos. Esto puede indicar una menor demanda o una mayor inversión en inventarios que no se han convertido en ventas al mismo ritmo que en los años anteriores.

2. Periodo Medio de Inventario (PMI).

Ecuación 14:

Periodo Medio de Inventario (PMI): (Inventario / Costo de Ventas) * 360

El PMI en 2024 fue de 129.52 días, lo que significa que, en promedio, los inventarios permanecen en la empresa aproximadamente 130 días antes de ser vendidos. Este aumento en comparación con 2023 (124.53 días), 2022 (74.53 días) y 2021 (82.19 días) refuerza la observación anterior de una menor eficiencia en la gestión del inventario. Esto podría indicar una sobrecarga de inventarios o una menor rotación, lo cual es importante monitorear para evitar posibles costos de almacenamiento o pérdida de valor.

3. Periodo Medio de Cobro (PMC).

Ecuación 15:

Periodo Medio de Cobro (PMC): $(\text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas}) * 360$

En 2024, el PMC fue de 12.58 días, lo cual sugiere que la empresa está recibiendo el pago de sus ventas a crédito en aproximadamente 13 días, una mejora respecto a los 21.07 días en 2023, 18.68 días en 2022 y significativamente mejor que los 46.29 días en 2021. Esta mejora en el periodo medio de cobro es positiva, ya que implica una mayor eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar, lo cual fortalece la liquidez operativa.

Es importante mencionar que el seguimiento de las cuentas por cobrar ha sido un área descuidada en años anteriores, lo que ha generado pérdidas económicas significativas debido a la falta de control sobre las cuentas vencidas, la ausencia de provisiones para incobrables y un manejo deficiente de los clientes morosos en los últimos años. Esta carencia de gestión rigurosa ha incrementado el riesgo de incobrabilidad y afectado negativamente la liquidez de la empresa. Se ha identificado esta problemática como prioritaria, y se busca corregirla a futuro mediante la creación de un puesto de trabajo que permita fortalecer el monitoreo, se establezcan provisiones para incobrables y optimicen la gestión de las cuentas por cobrar, con el objetivo de evitar pérdidas y mejorar la estabilidad financiera, según comentó el gerente.

Además, la empresa no tiene implementado un sistema de descuentos por pronto pago en las cuentas por cobrar. La implementación de esta opción es importante porque incentiva a los clientes a liquidar sus deudas más rápidamente, lo que mejora el flujo de caja y reduce el riesgo de incobrabilidad. Además, al ofrecer descuentos por pronto pago, la empresa puede fortalecer las relaciones con los clientes, alentando la fidelidad y asegurando un flujo constante de ingresos. Por otro lado, no contar con este sistema limita la capacidad de la ferretería para optimizar su liquidez, lo que puede generar tensiones financieras, especialmente en momentos de alta necesidad de recursos. Asimismo, la falta de este incentivo podría resultar en un mayor tiempo de cobro, afectando negativamente la gestión de las cuentas por cobrar y la estabilidad financiera general.

4. Rotación de Activo Circulante (RAC).

Ecuación 16:

Rotación de Activo Circulante (RAC): Ventas / Activo Circulante

En 2024, la rotación del activo circulante fue de 2.30, una mejora en comparación con 2.14 en 2023, pero aún menor que 3.05 en 2022 y 2.71 en 2021. Esta mejora sugiere una mayor eficiencia en el uso de los activos circulantes para generar ventas, aunque todavía no alcanza los niveles de 2022.

5. Rotación de Activo Fijo (RAF).

Ecuación 17:

Rotación de Activo Fijo (RAF): Ventas / Activo Fijo

La rotación del activo fijo fue de 3.76 en 2024, un aumento significativo desde 3.03 en 2023, y también superior a 3.59 en 2022 y 3.65 en 2021. Esto muestra que la empresa está generando más ventas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos, lo que podría señalar una mayor eficiencia en el uso de estos activos.

6. Rotación de Activo a Largo Plazo (RLP).

Ecuación 18:

Rotación de Activo a Largo Plazo (RLP): Ventas / Activo a Largo Plazo

En 2024, la rotación de activo a largo plazo fue de 2.54, una disminución respecto a 3.03 en 2023 y 2.97 en 2022, y también menor que 3.04 en 2021. Este indicador sugiere una menor eficiencia en la capacidad de los activos a largo plazo para generar ingresos.

7. Rotación de Activo Total (RAT).

Ecuación 19:

Rotación de Activo Total (RAT): Ventas / Activo Total

La rotación de activo total fue de 1.21 en 2024, una reducción comparada con 1.26 en 2023, 1.51 en 2022 y 1.43 en 2021. Esto implica que la empresa generó menos ingresos por cada unidad monetaria de sus activos totales en 2024, lo cual puede reflejar una menor eficiencia general en el uso de todos los recursos disponibles para generar ventas.

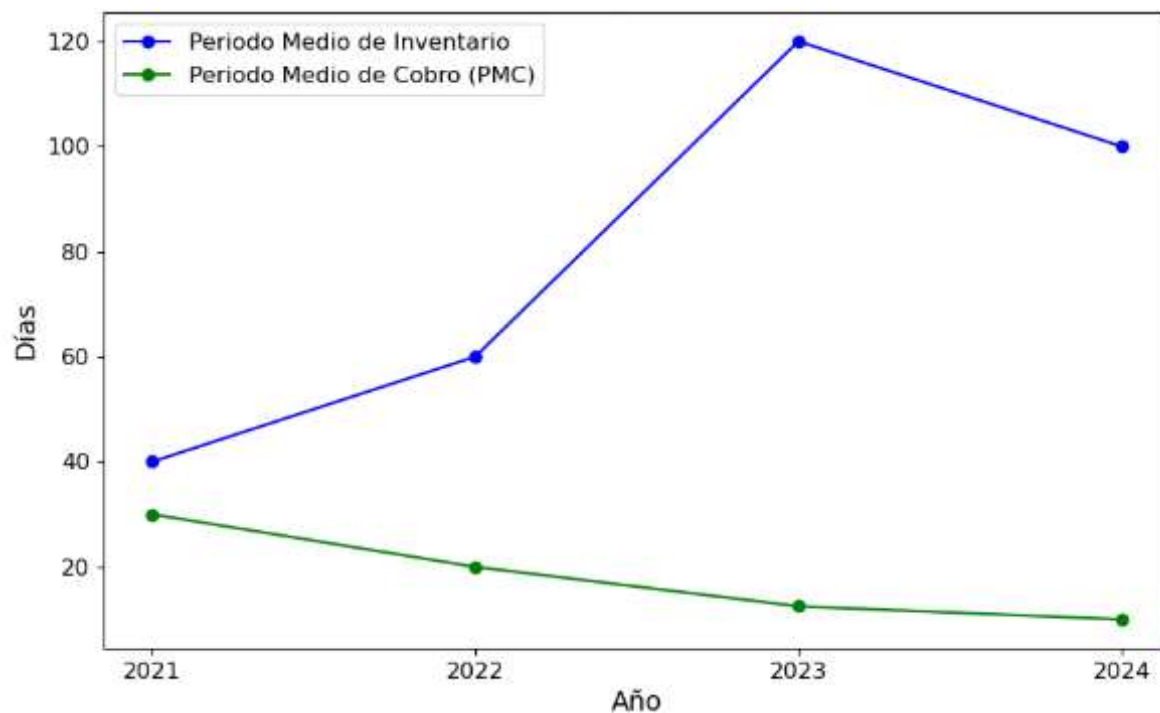


Figura 29. Tendencias de Periodo Medio de Inventario y Periodo Medio de Cobro para los años 2021 a 2024.

En conjunto, los datos sugieren que la empresa ha tenido una eficiencia decreciente en varios indicadores de gestión en 2024, especialmente en lo que respecta a la rotación de inventario y activo a largo plazo. Si esta tendencia continúa, puede ser necesario ajustar la gestión de inventarios y activos para mejorar la generación de ingresos y evitar acumulaciones de activos o sobrecargas en inventarios.

Análisis de Rentabilidad.

A continuación, se muestra una tabla con los índices de rentabilidad para los años 2021, 2022, 2023 y 2024.

Tabla 16. Índices de rentabilidad (Elaboración propia a partir de los estados financieros)

Indicador	2024	2023	2022	2021
Margen de utilidad bruta (MUB)	0.239	0.22	0.15	0.21
Margen de utilidad operativa (MUO)	0.098	0.1	-0.014	0.07
Margen de utilidad neta (MUN)	0.068	0.08	-0.0402	0.029
Rendimiento de operación sobre activos (ROA)	0.118	0.13	-0.02	0.1
Rendimiento sobre la inversión total (RSI)	0.082	0.1	-0.061	0.042
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE/RSP)	0.135	0.15	-0.108	0.082
Tasa de interés promedio (TIP)	0.091	0.08	0.09	0.08

1. Margen de Utilidad Bruta (MUB).

Ecuación 20:

Margen de Utilidad Bruta (MUB): Utilidad Bruta / Ventas

En 2024, el margen de utilidad bruta fue de 0.239, lo que significa que el 23.9% de las ventas se convirtió en utilidad bruta después de cubrir el costo de los bienes vendidos. Este margen es superior al de 2023 (0.22), 2022 (0.15) y 2021 (0.21), lo cual sugiere una mejora en la eficiencia de producción o en la gestión de costos directos, permitiendo a la empresa retener una mayor proporción de las ventas.

2. Margen de Utilidad de Operación (MUO).

Ecuación 21:

Margen de Utilidad de Operación (MUO): Utilidad de Operación / Ventas

El MUO en 2024 fue de 0.098, lo que significa que el 9.8% de las ventas se convierte en utilidad de operación. En 2023, este margen fue de 0.10, en 2022 fue negativo (-0.014), y en 2021 fue de 0.070. Aunque hay una ligera disminución respecto a 2023, el MUO sigue siendo positivo, mostrando una recuperación en la rentabilidad operativa en comparación con 2022 y 2021, posiblemente debido a una mejor gestión de los gastos operativos y un control más efectivo de los costos indirectos.

3. Margen de Utilidad Neta (MUN).

Ecuación 22:

Margen de Utilidad Neta (MUN): Utilidad Neta / Ventas

El MUN en 2024 fue de 0.068, lo que implica que el 6.8% de las ventas se convirtió en ganancia neta. En 2023, este margen fue de 0.08, en 2022 fue negativo (-0.0402), y en 2021 fue de 0.0290. Aunque hay una ligera disminución respecto a 2023, la empresa ha mejorado su rentabilidad neta en comparación con 2022 y 2021, probablemente a través de una combinación de reducción de costos y mejor rendimiento en operaciones.

4. Rendimiento de Operación sobre Activos (ROA).

Ecuación 23:

Rendimiento de Operación sobre Activos (ROA): Utilidad de Operación / Activos Totales

En 2024, el ROA fue de 0.118, indicando que la empresa generó un 11.8% de retorno sobre sus activos a través de sus operaciones. En 2023, el ROA fue de 0.13, en 2022 fue negativo (-0.02), y en 2021 fue de 0.10. Aunque hay una ligera disminución respecto a 2023, la mejora en comparación con 2022 y 2021 sugiere que los activos de la empresa están siendo utilizados de manera más eficiente para generar ingresos operativos.

5. Rendimiento sobre la Inversión Total (RSI).

Ecuación 24:

Rendimiento sobre la Inversión Total (RSI): Utilidad Neta / Activos Totales

El RSI en 2024 fue de 0.082, es decir, un 8.2% de retorno sobre la inversión total. En 2023, este indicador fue de 0.10, en 2022 fue negativo (-0.061), y en 2021 fue de 0.042. Aunque hay una disminución respecto a 2023, el aumento en comparación con 2022 y 2021 muestra que la empresa ha optimizado su inversión para generar ganancias, reflejando una recuperación en la rentabilidad de sus activos totales después de una pérdida en 2022.

6. Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE o RSP).

Ecuación 25:

Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE o RSP): Utilidad Neta / Patrimonio

En 2024, la rentabilidad sobre el patrimonio fue de 0.135, lo que significa que la empresa generó un retorno del 13.5% sobre el capital invertido por los accionistas. En 2023, el ROE fue de 0.15, en 2022 fue negativo (-0.108), y en 2021 fue de 0.082. Aunque hay una ligera disminución respecto a 2023, la mejora en comparación con 2022 y 2021 sugiere una gestión más eficiente del capital propio, proporcionando un mayor retorno para los accionistas.

7. Tasa de Interés (TIP).

Ecuación 26:

Tasa de Interés (TIP): $\text{Gastos por Intereses} / \text{Deuda Total}$

La tasa de interés promedio en 2024 fue de 0.091, lo que significa que la empresa pagó un promedio de 9.1% de interés sobre su deuda. Esta tasa es levemente superior a la de 2023 (0.08) y 2021 (0.08), pero igual a la de 2022 (0.09). Esta estabilidad indica que los costos financieros no han incrementado significativamente, lo cual beneficia la estructura de costos de la empresa y su rentabilidad neta.

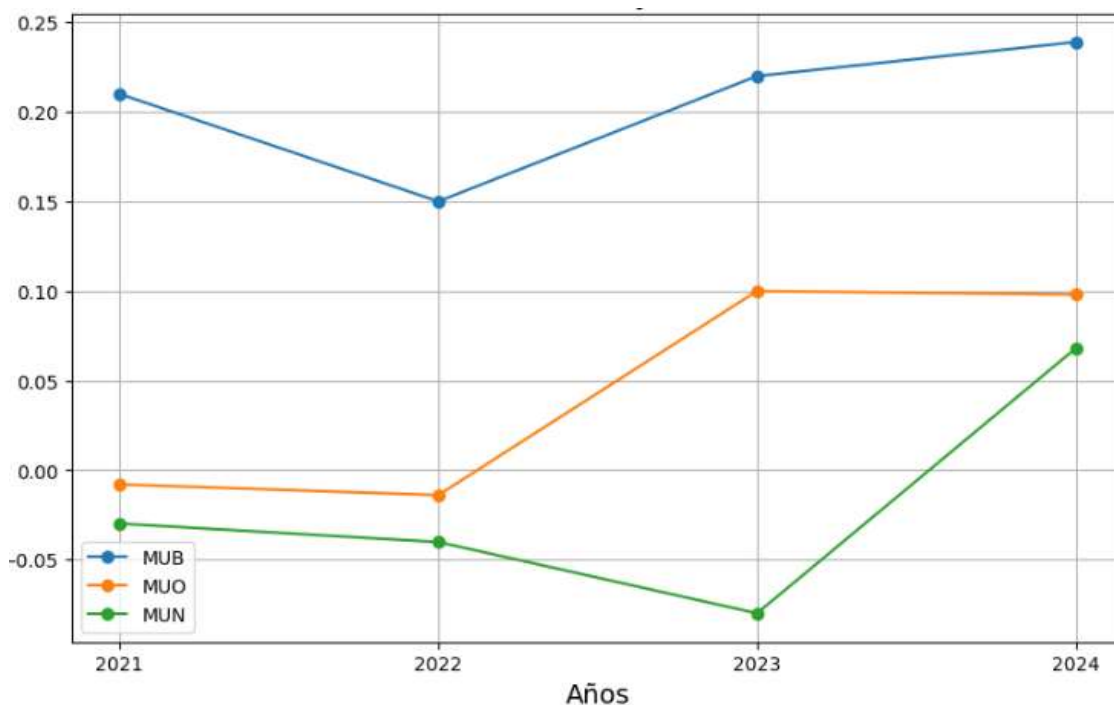


Figura 30. Tendencias de MUN, MUB y MUO para los años 2021 a 2024.

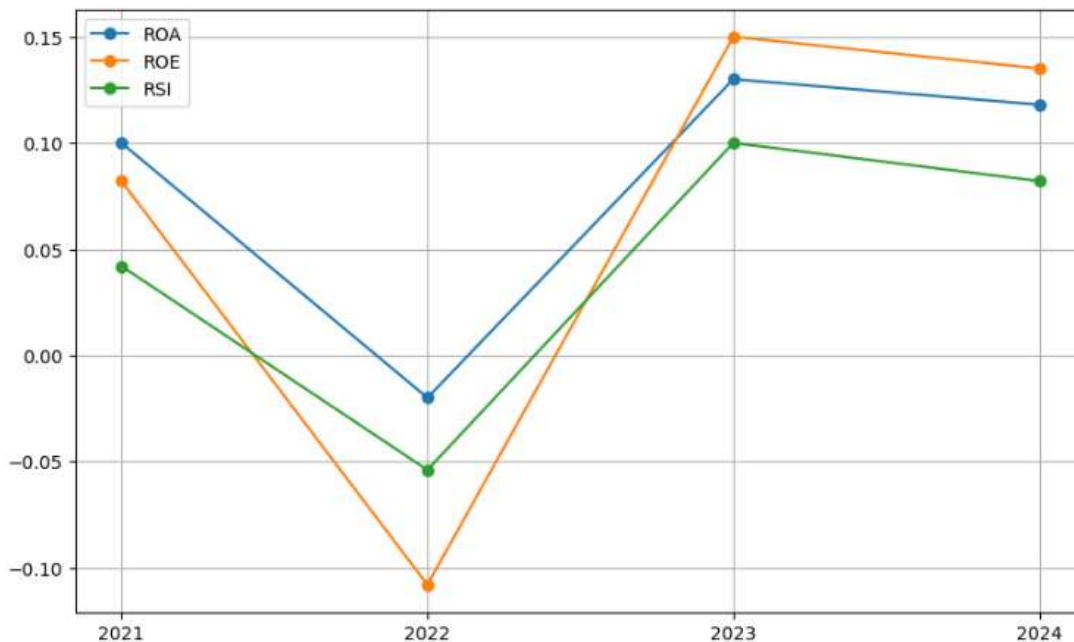


Figura 31. Tendencias de ROA, ROE y RSI para los años 2021 a 2024.

El análisis de la Figura 31 y 32 muestra una recuperación significativa en la rentabilidad de la empresa respecto a 2021 y 2022, sin embargo, comparado con 2023, los indicadores de rentabilidad muestran un desempeño financiero en declive en 2024. La ligera disminución en el margen de utilidad de operación (MUO), margen de utilidad neta (MUN), rendimiento de operación sobre activos (ROA), rendimiento sobre la inversión total (RSI) y rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) sugiere que la empresa ha enfrentado desafíos en mantener su eficiencia operativa y rentabilidad. Esta tendencia descendente podría ser indicativa de mayores costos operativos, menor control de gastos o una disminución en la eficiencia en la utilización de los activos, lo cual es crucial abordar para evitar un impacto negativo a largo plazo en la estabilidad financiera de la empresa.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE COSTOS Y OPTIMIZACIÓN OPERATIVA PARA MEJORAR LOS MÁRGENES DE UTILIDAD EN DEPÓSITO Y FERRETERÍA SAN JOSECITO

El presente capítulo tiene como objetivo presentar un conjunto de estrategias orientadas a optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos en el Depósito y Ferretería San Josecito, esto con el fin de incrementar los márgenes de rentabilidad de la empresa. A través de un enfoque integral, se desarrollarán propuestas que abarcan tanto la optimización de los procesos internos como la implementación de estrategias financieras eficaces para reducir los costos operativos sin comprometer la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

El primer apartado, optimización de procesos internos para mejorar la eficiencia operativa, se centrará en identificar las áreas de oportunidad dentro de los procesos cotidianos de la ferretería. Se abordarán aspectos clave de la operación, como la gestión del inventario, la atención al cliente y la organización de los recursos humanos. A partir de este análisis, se propondrán estrategias específicas para mejorar estos procesos, buscando la reducción de tiempos y costos, además de asegurar una mejora continua en la calidad operativa.

El segundo apartado, estrategias financieras para la optimización de costos, presentará alternativas financieras que permitan reducir los gastos innecesarios y optimizar la asignación de recursos. Las propuestas se enfocarán en mejorar la gestión de los proveedores, negociar condiciones más favorables, y aplicar soluciones financieras que contribuyan a reducir las cargas operativas sin afectar la competitividad de la ferretería.

El capítulo también incluirá un tercer apartado para un plan de monitoreo y control de la implementación de estrategias, lo que garantizará que las propuestas sean ejecutadas de manera efectiva. Se establecerán indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar el progreso de cada estrategia, permitiendo tomar decisiones informadas y ajustar lo necesario. Además, se diseñará un modelo de revisión trimestral para asegurar que las medidas adoptadas se mantengan alineadas con los objetivos financieros de la empresa y respondan a las condiciones del mercado.

Finalmente, en el último apartado, estrategias adicionales para optimizar la operación y mejorar la rentabilidad, se explorarán enfoques innovadores que contribuyan al crecimiento sostenido de la empresa, abordando nuevas oportunidades para maximizar el rendimiento general

y la eficiencia operativa. A través de estas propuestas, se busca ofrecer un marco de acción efectivo para mejorar la competitividad y rentabilidad de Depósito y Ferretería San Josecito.

6.1. Optimización de procesos internos para mejorar la eficiencia operativa

La gestión eficiente de inventarios es fundamental para cualquier empresa que busque optimizar sus operaciones, reducir costos y mejorar la rentabilidad. En este contexto, el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, como el software TECAPRO, combinado con prácticas de conteo físico periódicas, permite una mayor precisión en los registros y reduce las discrepancias que pueden generar problemas operativos. La implementación de estrategias para aumentar la rotación de inventarios y ajustar los niveles según la demanda histórica y la estacionalidad también contribuye a evitar el exceso de productos y los costos asociados al almacenamiento innecesario. Para complementar estas medidas, el desarrollo de un plan de inventario de seguridad ajustado a las fluctuaciones del mercado, junto con un análisis detallado de las variaciones en el costo de ventas, asegura que la empresa pueda adaptarse rápidamente a cambios en la demanda o en los costos operativos. Además, la revisión continua de la estrategia de compras y la incorporación de análisis predictivos de la demanda son fundamentales para ajustar las compras de manera más precisa, evitando tanto desabastecimientos como exceso de inventarios.



Figura 32. Flujograma de inventarios con TECAPRO.

6.1.1. Estrategias de optimización de procesos internos para mejorar la eficiencia operativa

Mejora en la gestión de inventarios con TECAPRO y conteo físico: Para optimizar la gestión de inventarios, se propone el uso eficiente del software TECAPRO junto con un proceso

periódico de conteo físico. El sistema TECAPRO debe configurarse para gestionar los productos y automatizar el registro de movimientos de inventario, garantizando la precisión de los datos. Paralelamente, se establecerá un cronograma de conteo físico regular (trimestral) para verificar las existencias y resolver discrepancias entre los registros y el inventario real. El personal debe ser capacitado en el uso del software y los procedimientos de conteo, con sesiones periódicas para mejorar la eficiencia. A continuación, se presenta el flujograma que resume las principales acciones recomendadas.

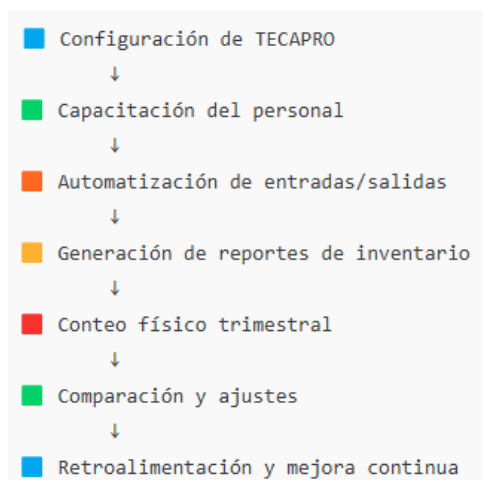


Figura 34. Flujograma para la gestión de inventarios con TECAPRO y conteo físico.

Beneficios esperados

- Reducción de pérdidas por errores y mermas
- Flujo constante de productos sin rupturas de stock
- Mejora en la toma de decisiones de compra
- Ahorro de tiempo en conciliaciones
- Auditorías internas más simples y transparentes

Rotación de inventarios y valor promedio del inventario: Para mejorar la rotación de inventarios y reducir costos asociados al almacenamiento excesivo o productos obsoletos, es clave realizar un análisis regular del ciclo de vida de los productos, identificando aquellos con baja demanda para considerar su descuento o promoción. Se debe optimizar el reabastecimiento de inventarios mediante un sistema de compras basado en la demanda o implementar un sistema de inventario ABC junto con un just in time, lo que permitirá evitar el exceso de productos. Además,

se debe monitorear el valor promedio del inventario mediante indicadores como la rotación de inventarios y la antigüedad de los productos, lo que ayudará a mantener un nivel de inventario óptimo y reducir los costos de almacenamiento.

La siguiente secuencia describe un proceso estratégico orientado a optimizar la gestión de inventarios a través del análisis del ciclo de vida del producto. Este enfoque permite clasificar eficientemente los artículos mediante la metodología ABC, identificar aquellos de baja rotación y tomar decisiones acertadas como la aplicación de promociones o la implementación de compras bajo el modelo Justo a Tiempo (JIT). A través del monitoreo constante de indicadores clave, se busca alcanzar una óptima eficiencia operativa y mantener niveles de inventario adecuados, asegurando así una gestión más rentable y alineada con la demanda real del negocio. A continuación, se presenta el flujograma que resume las principales acciones recomendadas.



Figura 35. Flujograma para una eficiente rotación de inventarios.

Plan de inventario de seguridad: Establecer niveles de inventario de seguridad ajustados a la demanda histórica y estacionalidad es crucial para prevenir desabastecimientos sin incurrir en excesos de inventario. Utilizando análisis de datos históricos y estacionalidad, se calcularán niveles

óptimos de inventario de seguridad, ajustándolos periódicamente según las fluctuaciones en la demanda y los tiempos de entrega.

Análisis de variaciones en el costo de ventas: Este análisis debe realizarse mensualmente para identificar fluctuaciones en los costos, comparando los resultados con el presupuesto y los datos históricos. A partir de estos hallazgos, se pueden proponer acciones correctivas como renegociar precios con proveedores, mejorar la eficiencia en la cadena de suministro o ajustar procesos operativos. A continuación, se presenta el flujograma que resume las principales acciones recomendadas.

Flujograma de implementación de acciones correctivas:

- Inicio -> Análisis de variaciones (mensual)
- Identificación de fluctuaciones -> Comparación con presupuesto/histórico
- Acciones correctivas:
 - Si la variación es significativa -> Renegociar precios con proveedores
 - Si la cadena de suministro es ineficiente -> Mejorar procesos logísticos
 - Si hay fallas operativas -> Ajustar procesos internos
- Monitoreo -> Revisión de resultados

Plan de mantenimiento preventivo para la flota vehicular: Es fundamental implementar un cronograma de mantenimiento preventivo para la flota de vehículos, basado en las especificaciones del fabricante. Incluir inspecciones periódicas, cambios de aceite, revisión de frenos y neumáticos, y capacitar al personal de mantenimiento para identificar posibles fallos. Esto contribuirá a extender la vida útil de los vehículos y reducir los gastos imprevistos, minimizando el tiempo de inactividad. A continuación, se presenta el plan de mantenimiento que resume las principales acciones recomendadas.

Tabla 17. Plan de mantenimiento preventivo para flota vehicular.

Mantenimiento Preventivo	Acciones Recomendadas
Inspecciones Periódicas	Revisión de frenos, neumáticos y motor
Cambios de Aceite/Repuestos	Programar cambios según el manual del fabricante
Capacitación del Personal	Entrenar en diagnóstico y prevención de fallos
Monitoreo Continuo	Evaluar desempeño y ajustar el plan cuando sea necesario

Seguimiento y optimización de cuentas por cobrar: Para mejorar la eficiencia operativa en cuentas por cobrar, se recomienda establecer políticas claras de crédito, como limitar los plazos de pago a los clientes y ofrecer descuentos por pagos anticipados. Es fundamental realizar un seguimiento constante de las cuentas vencidas, utilizando un sistema de alertas que permita contactar rápidamente a los clientes para recordatorios. Además, mejorar la capacitación del personal encargado de la cobranza contribuirá a reducir la morosidad. A continuación, se presenta un cuadro comparativo que resume las principales acciones recomendadas, su objetivo y los beneficios esperados, con el fin de optimizar el proceso de cobranza y fortalecer la salud financiera del negocio. A continuación, se presenta el cuadro comparativo que resume las principales acciones y beneficios esperados.

Tabla 18. Comparativo de acciones para la optimización de cuentas por cobrar y sus beneficios.

Acción	Objetivo	Beneficio Esperado
Políticas claras de crédito	Evitar excesos en plazos y montos	Menor riesgo de morosidad
Sistema de alertas automáticas	Seguimiento constante	Reducción de cuentas vencidas
Capacitación en cobranza	Profesionalizar el contacto con clientes	Mayor recuperación y satisfacción
Seguimiento con KPIs	Medir desempeño del proceso	Toma de decisiones basada en datos

Optimización de rutas logísticas: Utilizar software de gestión de rutas, como herramientas de GPS, permitirá planificar las rutas más eficientes. Esto reducirá los costos operativos, tiempos de entrega y consumo de combustible, mejorando la logística del transporte. A continuación, se presenta un cuadro comparativo que resume las principales acciones recomendadas, su objetivo y los beneficios esperados.

Tabla 19. Comparativo de acciones para la optimización de rutas logísticas y sus beneficios.

Acción	Objetivo	Beneficio Esperado
Implementar software de rutas	Optimizar recorridos y entregas	Reducción de tiempos y consumo de combustible
Planificación de rutas	Organizar entregas por cercanía	Mayor eficiencia en la logística
Capacitación al personal	Mejor uso de herramientas y recursos	Reducción de errores y tiempos muertos
Monitoreo en tiempo real	Control de rutas y respuesta rápida	Disminución de imprevistos y mejor servicio
Evaluación y mejora continua	Ajustar procesos según resultados	Aumento sostenido de la eficiencia operativa

Revisión de la estrategia de compras: Es necesario realizar una evaluación periódica de las políticas de adquisición, explorando alternativas para optimizar el proceso, incluyendo negociaciones con proveedores, análisis de precios del mercado y estrategias para aprovechar descuentos por compras a granel o pagos anticipados. A continuación, se presenta un cuadro comparativo que resume las principales acciones recomendadas, su objetivo y los beneficios esperados.

Tabla 20. Comparativo de acciones para la optimización de estrategias de compra y sus beneficios.

Acción	Objetivo	Beneficio Esperado
Evaluar políticas de compra	Detectar ineficiencias y oportunidades	Reducción de costos y mejora de procesos
Analizar precios de mercado	Obtener mejores condiciones	Ahorro y actualización de precios
Negociar con proveedores	Mejorar términos comerciales	Mayor flexibilidad y descuentos
Comprar a granel o anticipadamente	Reducir precios por unidad	Ahorro por volumen y previsión
Monitoreo y ajustes constantes	Alinear compras con estrategia del negocio	Mayor control y rentabilidad

Propuesta de implementación del sistema ABC y Just in time para la clasificación de inventarios: La adopción de los sistemas de clasificación ABC y Just in Time (JIT) permitirá una gestión más eficiente del inventario al segmentar los productos en tres categorías (A, B y C) según su valor y su impacto en las operaciones. Esta clasificación facilitará la optimización de recursos y garantizará la disponibilidad de los artículos críticos en el momento adecuado.

El sistema ABC priorizará los productos de alto valor y baja rotación (categoría A), asegurando su disponibilidad sin generar sobrecostos por almacenamiento. Los productos de valor intermedio (categoría B) serán gestionados con un equilibrio entre demanda y stock, mientras que los artículos de menor valor, pero mayor volumen (categoría C) tendrán una rotación eficiente para evitar acumulaciones innecesarias.

Por su parte, la metodología Just in Time complementará esta estrategia al minimizar el exceso de inventario y reducir costos de almacenamiento, asegurando que los productos sean adquiridos y repuestos según la demanda real. Esto permitirá optimizar el flujo de caja, mejorar la eficiencia operativa y evitar obsolescencias o pérdidas por sobreabastecimiento.

Además, la implementación de estas estrategias contribuirá a mejorar los índices de rotación de inventarios, asegurando un uso más eficiente del capital invertido en mercancía. Asimismo, reducirá el período medio de inventario, permitiendo que los productos pasen menos tiempo almacenados y aumentando la liquidez del negocio. A continuación, se presenta un cuadro comparativo que resume el antes y después de la propuesta y los beneficios esperados.

Tabla 21. Comparativo de acciones para la optimización del Sistema ABC + JIT y sus beneficios.

Indicador Clave	Antes del ABC + JIT	Después del ABC + JIT
Nivel de inventario	Alto	Óptimo
Costos de almacenamiento	Elevados	Reducidos
Rotación de inventario	Lenta	Rápida
Flujo de caja	Tensionado	Fluido
Obsolescencia de productos	Alta	Mínima

6.2. Estrategias financieras para la optimización de costos

Las estrategias financieras para la optimización de costos son fundamentales para mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa de una empresa. Un primer paso clave es implementar un sistema de inventarios ABC funcional y un sistema JIT.

En cuanto a la gestión de cuentas por cobrar, se recomienda implementar medidas para reducir los días promedio de cobro, calculando el “Días Promedio de Cobro” ($Cx C / \text{Ventas anuales} \times 360$) y actuando sobre las cuentas que excedan los plazos establecidos. Un control eficaz de las cuentas vencidas es fundamental para minimizar el riesgo de incobrabilidad. Es esencial monitorear mensualmente el porcentaje de cuentas morosas y ajustar las políticas de crédito según sea necesario.

La política de descuentos por pronto pago, y la negociación con proveedores de servicios financieros o bancos son herramientas clave para reducir los costos financieros. Aprovechar descuentos por pagos anticipados no solo mejora el flujo de caja, sino que también contribuye a reducir los costos de adquisición. Negociar mejores condiciones con proveedores y explorar alternativas de financiamiento a corto plazo permite optimizar los recursos disponibles y mantener una estructura financiera saludable.

El monitoreo continuo de los costos operativos, la implementación de estrategias de mantenimiento preventivo y la optimización de rutas de distribución son otros elementos esenciales para mejorar la eficiencia en la gestión financiera. Estas acciones, combinadas con la correcta gestión de inventarios y el análisis de márgenes de ventas, contribuyen significativamente a la

optimización de costos, mejorando el rendimiento financiero y asegurando la competitividad a largo plazo.

Además, es importante realizar un estudio formal sobre las variaciones en el costo de ventas durante los últimos tres años. La falta de este análisis impide entender cómo los costos han fluctuado y cómo esto ha impactado en la rentabilidad. Con esta información, la empresa podrá ajustar los márgenes de los productos, optimizar los costos operativos y mejorar la gestión financiera, favoreciendo la implementación de estrategias para mejorar la eficiencia y rentabilidad.

6.2.1. Propuestas financieras para la optimización de costos

Una de las metas principales de las estrategias propuestas es aumentar la rentabilidad de la Ferretería San Josecito mediante una mejor gestión de los costos y la optimización de los recursos disponibles. Si bien los márgenes de rentabilidad actuales para 2024 rondan el 7%, con la implementación adecuada de las estrategias que se van a sugerir, es posible lograr mejoras sustanciales en el margen de rentabilidad de la empresa en el corto y mediano plazo.

Para lograrlo, las estrategias enfocadas en optimización de costos y mejora operativa, entre otras, pueden generar un aumento progresivo en el margen de rentabilidad de la ferretería. Si las estrategias propuestas se implementan de manera efectiva y alcanzan los objetivos establecidos, se estima que el margen de rentabilidad podría incrementarse entre 2% y 4% en un período de 2 años. Esto llevaría el margen de rentabilidad actual de 6.83% a un rango estimado de entre 9% y 11% en el mejor de los casos. Sin embargo, es importante señalar que este escenario representa una mejora realista y alcanzable, pero, que dependen de varios factores externos e internos, tales como la competitividad del mercado, la eficiencia de la implementación de cada estrategia y las condiciones económicas locales.

Tabla 22. Mejora en el margen de utilidad neta debido a puntos de mejora.

Punto de mejora	2%	4%
1. Implementación de un sistema de descuentos por pronto pago	0.16%	0.32%
2. Política de descuentos en productos de lento movimiento	0.16%	0.32%
3. Control de cuentas vencidas y morosidad	0.16%	0.32%
4. Análisis y optimización del margen bruto	0.16%	0.32%
5. Comparación con competidores	0.16%	0.32%
6. Monitoreo de costos operativos	0.16%	0.32%
7. Negociación con proveedores de servicios	0.16%	0.32%
8. Análisis de alternativas financieras para gastos de comisiones	0.16%	0.32%
9. Negociación con proveedores	0.16%	0.32%
10. Reducción de costos asociados a inventarios	0.16%	0.32%
11. Revisión de la estructura de financiamiento a corto plazo	0.16%	0.32%
12. Optimización del uso de liquidez	0.16%	0.32%
Mejora en utilidad neta	2%	4%

La tabla presentada refleja los posibles impactos al aplicar diversas estrategias de optimización operativa y reducción de costos en los márgenes de rentabilidad de la Ferretería San Josecito. Las mejoras se distribuyen en dos escenarios: una mejora del 2% y una mejora del 4% en los márgenes de rentabilidad, con el objetivo de proporcionar una evaluación clara del impacto potencial de cada acción.

Escenario de mejora del 2%:

Este escenario contempla una mejora más conservadora, con un incremento total de 2% en los márgenes de rentabilidad. Cada una de las 12 estrategias propuestas contribuye con un 0.16% al margen total. Este enfoque está diseñado para aquellas situaciones en las que la empresa implementa las estrategias de manera progresiva o gradual, sin un cambio drástico en su operación. La clave en este escenario es la combinación de pequeñas mejoras operativas, como la optimización de inventarios, la mejora en la gestión de cuentas por cobrar, y la reducción de costos financieros, que juntas logran una mejora sustancial pero moderada en los márgenes de rentabilidad.

Escenario de mejora del 4%:

El segundo escenario, con una mejora más ambiciosa de 4%, muestra cómo un enfoque más agresivo en la implementación de las estrategias podría llevar a una mayor optimización. Cada estrategia contribuiría con 0.32% al margen total. Este escenario asume que la empresa puede realizar cambios significativos de manera más rápida o profunda, como la renegociación efectiva con proveedores, la optimización del uso de liquidez y la mejora en la política de descuentos, que resultan en una mejora mayor de los márgenes operativos y financieros. Se espera que, con la ejecución completa y exitosa de estas acciones, el margen de rentabilidad aumente significativamente, llevando a un impacto positivo en la estabilidad financiera a largo plazo.

Tabla 23. Cuadro comparativo de escenarios de mejora

Escenario	Proyección	Tiempo Estimado
Base Actual	6,83%	-
Mejora +2%	8,83%	2 años
Mejora +4%	10,83%	2 años

Implementación de un sistema de descuentos por pronto pago: Ofrecer descuentos a los clientes que paguen sus facturas antes de la fecha de vencimiento puede incentivar pagos más rápidos y mejorar la liquidez. Para ello, se debe definir una estructura de descuentos atractiva, como un 2% de descuento si el pago se realiza dentro de 10 días, y comunicar esta opción a los clientes destacando los beneficios. Además, es importante implementar un sistema para monitorear las cuentas por cobrar y hacer seguimiento proactivo a los clientes, recordándoles las fechas de vencimiento y los descuentos disponibles. Evaluar periódicamente el impacto del sistema de descuentos en la liquidez permitirá ajustar la estrategia según sea necesario, optimizando la gestión de las cuentas por cobrar y fortaleciendo la estabilidad financiera de la empresa. A continuación, se presenta el flujo de pasos recomendados para esta estrategia, seguido de un comparativo entre antes de aplicar la propuesta y luego de aplicarla, destacando los beneficios concretos que se pueden alcanzar.

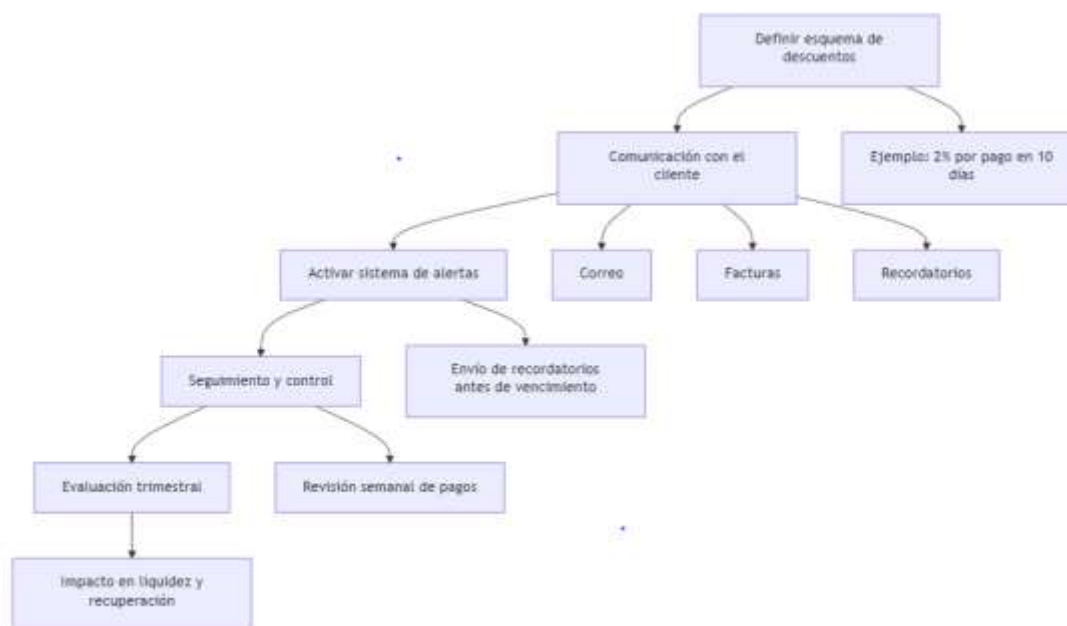


Figura 33. Flujograma para implementación de un sistema de descuentos por pronto pago.

Tabla 24. Comparativo de acciones para la optimización de un sistema de descuentos por pronto pago y sus beneficios.

Indicador	Antes del sistema	Después del sistema
Días promedio de cobro	30-45 días	10-20 días
Flujo de caja	Irregular	Mejorado
Nivel de cuentas vencidas	Alto	Bajo

Política de descuentos en productos de lento movimiento: Implementar promociones y liquidaciones para liberar espacio en el inventario, mejorar el flujo de caja y evitar la acumulación de productos obsoletos. Realizar campañas periódicas para incentivar su venta. A continuación, se presenta un flujograma de la propuesta.

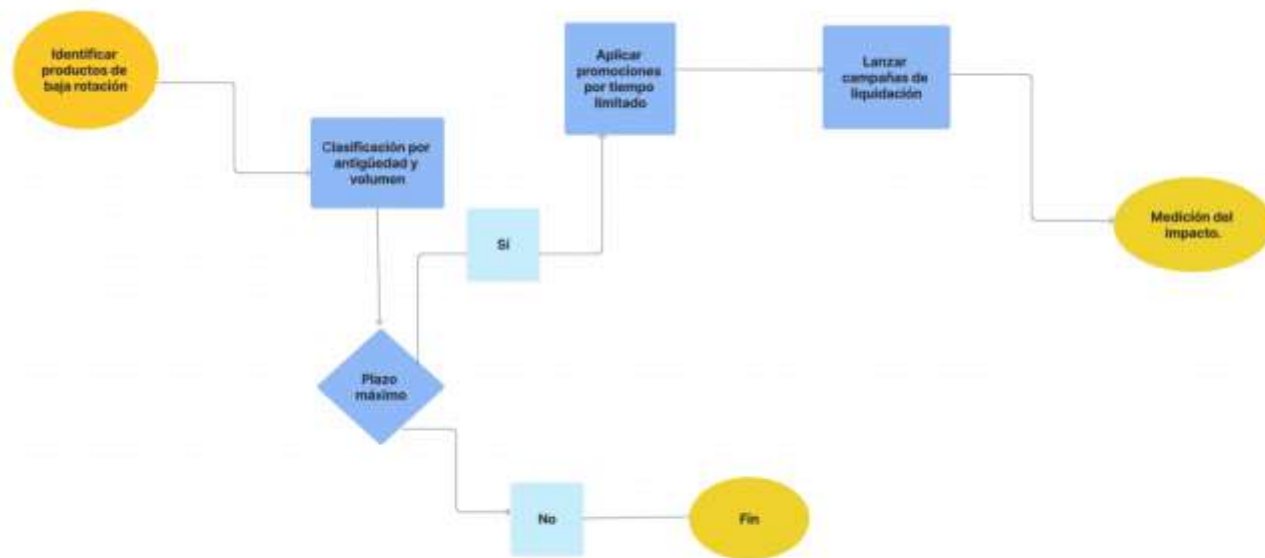


Figura 34. Flujograma para política de descuentos en productos de lento movimiento.

Tabla 25. Comparativo de acciones para la optimización de descuentos en productos de lento movimiento y sus beneficios.

Indicador	Antes de descuentos	Después de descuentos
Espacio en bodega ocupado	Alto	Óptimo
Inventario obsoleto	Elevado	Mínimo
Flujo de caja	Estancado	Dinámico

Porcentaje de cuentas vencidas: Controlar las cuentas morosas y minimizar el riesgo de incobrabilidad monitoreando mensualmente el porcentaje de cuentas vencidas (Cuentas vencidas / Total de CxC). Revisar políticas de crédito y ajustar estrategias de cobro según sea necesario. A continuación, se presenta el flujo de pasos recomendados para esta estrategia, seguido de un comparativo entre antes de aplicar la propuesta y luego de aplicarla, destacando los beneficios concretos que se pueden alcanzar.



Figura 35. Flujograma para política de porcentaje de cuentas vencidas.

Tabla 26. Comparativo de acciones para la optimización de porcentaje de cuentas vencidas y sus beneficios.

Métrica	Sin control mensual	Con control mensual
Cuentas vencidas (%)	> 25%	< 10%
Incobrabilidad	Alta	Baja
Tiempo promedio de cobro	Largo	Reducido

Provisiones para cuentas incobrables: Establecer provisiones para mitigar el impacto de cuentas incobrables, calculando un porcentaje de las cuentas por cobrar según la experiencia histórica y la clasificación de riesgo de los clientes. Ajustar estas provisiones periódicamente según las condiciones económicas y la evolución de las cuentas. A continuación, se presenta el flujo de pasos recomendados para esta estrategia, seguido de un comparativo entre antes de aplicar la propuesta y luego de aplicarla, destacando los beneficios concretos que se pueden alcanzar.

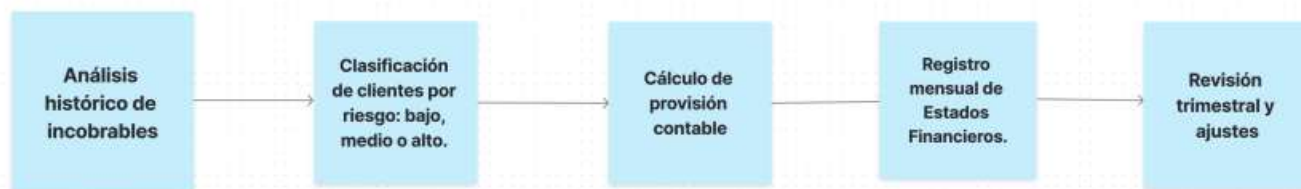


Figura 36. Flujograma para provisiones para cuentas incobrables.

Tabla 27. Comparativo de acciones para la optimización de provisiones para cuentas incobrables y sus beneficios.

Aspecto	Antes de provisión	Después de provisión
Riesgo de impacto contable	Alto	Controlado
Fiabilidad de los estados	Baja	Alta
Planeación financiera	Reactiva	Preventiva

Análisis del margen bruto: Calcular y monitorear el margen bruto ((Ventas - Costo de ventas) / Ventas) para identificar oportunidades de mejora. Si el margen es bajo, revisar los precios de venta y negociar con proveedores para reducir costos de adquisición sin afectar la calidad. A continuación, se presenta el flujo de pasos recomendados para esta estrategia, seguido de un comparativo entre antes de aplicar la propuesta y luego de aplicarla, destacando los beneficios concretos que se pueden alcanzar.



Figura 37. Flujograma para análisis de margen bruto.

Tabla 28. Comparativo de acciones para la optimización de análisis de margen bruto y sus beneficios.

Indicador	Antes	Después
Margen Bruto promedio	22%	30%
Nivel de competitividad	Medio	Alto
Rentabilidad por producto	Inconsistente	Optimizada

Comparación con competidores: Realizar un análisis competitivo para evaluar cómo se comparan los costos de ventas y precios con los de la competencia. Analizar factores como precios de proveedores, condiciones de pago y costos adicionales para identificar oportunidades de reducción de costos o ajustes en la estrategia de precios. A continuación, se presenta un flujograma de la propuesta.

Figura 38. Flujo para análisis de comparación con los competidores.



Monitoreo de costos operativos: Implementar un sistema de monitoreo para registrar y analizar gastos relacionados con combustible, repuestos y reparaciones. Los informes regulares de los vehículos permitirán detectar patrones de uso y oportunidades de mejora, optimizando los costos asociados a la logística y transporte. A continuación, se presenta un flujograma de la propuesta.



Figura 39. Flujograma para monitoreo de costos operativos de vehículos.

Negociación con proveedores de servicios: Revisar las condiciones actuales con bancos como Banco Nacional, Banco de Costa Rica y Credomatic, para negociar tasas de comisión más bajas. Considerar cambiar a un proveedor con tarifas más competitivas o renegociar los términos con los bancos actuales, destacando el volumen de ventas y la relación comercial como argumentos clave.

Buscar fuentes de financiamiento con los bancos que permitan el giro continuo como líneas de capital de trabajo que poseen menores tasas de interés que las tarjetas de crédito y descuento de contratos o facturas cuando las ventas son al gobierno. Negociar con estos proveedores bancarios poder ingresar a los programas de Banca para el Desarrollo y reducir la tasa de interés de los

financiamientos actuales y acceder a líneas de crédito de bajo costo financiero que permitan también obtener descuentos con proveedores por realizarles pronto pago en las compras. A continuación, se presenta un flujograma de la propuesta.



Figura 40. Flujograma para negociaciones con proveedores de servicios.

Negociaciones con proveedores: Evaluar las condiciones actuales con proveedores clave, buscando mejores términos de pago, descuentos por volumen o beneficios adicionales que impacten positivamente en los márgenes brutos.

En este punto es importante realizar una evaluación de los proveedores actuales y también realizarlo con posibles nuevos proveedores que estén dispuestos a ofrecer mejores condiciones, descuentos y pagos a plazo. A continuación, se presenta un flujograma de la propuesta.

Figura 41. Flujograma para negociaciones con proveedores.



Revisión de la estructura de financiamiento a corto plazo: Emplear regla del 15%, dado que el pasivo circulante de la ferretería es solo del 6% para el 2024, muy por debajo del recomendado, La ferretería podría aumentar gradualmente el uso de deuda de corto plazo, acercándose al 15% recomendado por la regla, para mejorar su flexibilidad financiera. Este financiamiento podría destinarse a financiar activos circulantes de alta rotación, como inventarios y cuentas por cobrar, lo que permitiría liberar recursos propios para otras inversiones o necesidades operativas. Es crucial que este aumento en el pasivo circulante se haga de forma controlada, evaluando las condiciones de los instrumentos financieros de corto plazo disponibles (como líneas

de crédito o crédito de proveedores), para asegurar que los costos de financiamiento sean competitivos y no afecten negativamente la estabilidad financiera ni la capacidad de pago a corto plazo.

Optimización del uso de liquidez: Aunque la empresa muestra una alta razón circulante (9.24 en 2024), podría evaluar estrategias para invertir parte de su liquidez en activos productivos o en instrumentos financieros de bajo riesgo que generen rendimientos, evitando así una acumulación excesiva de activos circulantes sin rentabilidad.

Propuesta de mejora para optimizar la rentabilidad y el apalancamiento: Para mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa, se recomienda una estrategia enfocada en optimizar el uso del apalancamiento financiero y mejorar el rendimiento de los activos. Las siguientes acciones pueden contribuir a este objetivo:

1. Optimización del apalancamiento financiero:

- Evaluar alternativas de financiamiento con tasas de interés más bajas para mejorar el margen de apalancamiento (ROA - TIP).
- Renegociar condiciones de deuda con proveedores o instituciones financieras para reducir costos financieros.

2. Mejora en la eficiencia operativa para aumentar el ROA:

- Implementar estrategias para mejorar la rotación de activos, como optimización del inventario y reducción de costos operativos.

3. Gestión del Endeudamiento:

- Establecer un límite prudente para el nivel de endeudamiento (E), asegurando que el crecimiento de la deuda no comprometa la estabilidad financiera.

Propuesta a partir de análisis de estado de fuentes y empleos: Para fortalecer la estabilidad financiera, se recomienda controlar el aumento de pasivos, especialmente en cuentas por pagar y leasing, renegociando términos de deuda para reducir costos financieros. Mejorar la gestión de inventarios y efectivo mediante sistemas just-in-time (JIT) puede mantener una liquidez adecuada. Además, priorizar inversiones en activos no corrientes asegurará una capacidad productiva a largo plazo. Mantener un equilibrio entre liquidez y generación de ingresos a largo plazo será esencial para una posición financiera sólida y resiliente.

6.3. Plan de monitoreo y control de la implementación de estrategias

El plan de monitoreo y control de la implementación de estrategias es esencial para garantizar que las iniciativas estratégicas adoptadas por la empresa se ejecuten correctamente y generen los resultados esperados. Este plan establece una serie de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permiten evaluar el progreso de las áreas operativas y financieras, desde la gestión de inventarios hasta el control de cuentas por cobrar. Además, proporciona un marco para realizar ajustes estratégicos trimestrales, lo que asegura decisiones adaptativas que se alineen con las condiciones cambiantes del mercado y las metas organizacionales.

El monitoreo constante de indicadores como la rotación de inventarios, los días promedio de cobro y el margen bruto permite una evaluación continua de la eficiencia y rentabilidad de las operaciones. Además, el análisis de aspectos como la gestión de rutas logísticas, las estrategias de descuentos y el control de costos de adquisición facilita la toma de decisiones informadas para mejorar la competitividad y optimizar los recursos. De este modo, el plan de monitoreo no solo asegura el cumplimiento de los objetivos, sino que también promueve la mejora continua en todas las áreas críticas del negocio, permitiendo ajustes ágiles ante cualquier desviación del plan inicial.



Figura 54. Flujograma del Plan de Monitoreo y Control.

6.3.1. Establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPI)

El seguimiento adecuado de los indicadores clave de desempeño (KPI) es fundamental para garantizar la optimización operativa. Para ello, es crucial establecer y monitorear KPIs que

permitan evaluar de manera precisa el desempeño de las áreas clave de la empresa. Estos indicadores deben abarcar aspectos como la eficiencia operativa, la rentabilidad, el control de costos y la gestión de inventarios, entre otros.

La implementación de un sistema de seguimiento basado en estos KPIs permitirá a la empresa mejorar la toma de decisiones, optimizar recursos, incrementar la rentabilidad y fortalecer la estabilidad financiera, al contar con datos precisos que respalden las estrategias y acciones a seguir. En la siguiente figura se muestran algunos de los principales indicadores a los que se les debe evaluar los KPIs.



Figura 42. Indicadores clave de desempeño.

Indicadores para la gestión de inventarios:

- **Rotación de inventarios:** Cálculo del ratio de rotación (costo de ventas / inventario promedio) para medir la eficiencia en la gestión de inventarios.
- **Discrepancias en conteos físicos:** Seguimiento de las diferencias entre inventarios registrados y físicos.
- **Nivel de inventario de seguridad:** Monitoreo constante para ajustarse a la demanda y tiempos de entrega.

Indicadores para cuentas por cobrar:

- **Días promedio de cobro:** Seguimiento continuo para evaluar el tiempo que tardan los clientes en pagar.
- **Porcentaje de cuentas vencidas:** Monitoreo mensual para identificar tendencias y aplicar acciones correctivas.

- **Eficiencia en el cobro:** Medición de la efectividad de las estrategias implementadas en la recuperación de deudas.

Indicadores para margen bruto:

- **Margen bruto:** Monitoreo periódico para evaluar el impacto de las estrategias de reducción de costos.
- **Variaciones en el costo de ventas:** Análisis mensual de las diferencias entre el presupuesto y los costos reales, para ajustar las estrategias de compra y producción.

Indicadores para logística y transporte:

- **Costo por kilómetro recorrido:** Monitoreo de los gastos operativos por kilómetro para identificar oportunidades de reducción de costos.
- **Cumplimiento del mantenimiento preventivo:** Medición del porcentaje de actividades de mantenimiento realizadas según el cronograma.
- **Eficiencia en rutas:** Evaluación del tiempo promedio de entrega y la distancia recorrida para garantizar la optimización de las rutas.

Indicadores relacionados con comisiones de tarjetas de crédito:

- **Porcentaje de ventas en efectivo vs. tarjeta:** Monitoreo de la proporción de pagos en efectivo para evaluar la efectividad de los incentivos.
- **Costo promedio de comisiones por transacción:** Evaluación de la reducción en las tasas de comisión promedio tras negociaciones con los bancos.

Indicadores relacionados con costos de adquisición:

- **Porcentaje de compras con descuentos aplicados:** Medición de la efectividad de las negociaciones y el uso de estrategias como pagos anticipados.
- **Costo promedio de adquisición por unidad:** Monitoreo de la evolución del costo promedio por producto adquirido después de la implementación de las estrategias.

Indicadores relacionados con la gestión financiera:

- **Liquidez:** Medición de la capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo.
- **Nivel de endeudamiento:** Evaluación del ratio de deuda sobre capital propio.
- **Eficiencia en el uso del capital:** Medición del retorno sobre los recursos invertidos en el negocio.

Tabla 29. Cuadro de KPIs específicos para evaluar el desempeño de las áreas críticas.

Área	Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia de Revisión
Inventarios	Rotación de Inventarios	Costo de ventas / Inventario promedio	Mensual
	Discrepancia de Conteo Físico	% Diferencias entre sistema y conteo	Trimestral
	Nivel de Inventario de Seguridad	Análisis de histórico de ventas	Trimestral
Cuentas por Cobrar	Días Promedio de Cobro	$(CxC / Ventas) * 360$	Mensual
	% de Cuentas Vencidas	Cuentas vencidas / Total CxC	Mensual
Margen Bruto	Margen Bruto	$(Ventas - Costo de ventas) / Ventas$	Mensual
Logística y Transporte	Costo por kilómetro recorrido	Total gastos logísticos / Km recorridos	Mensual
	Eficiencia de Rutas	Km recorridos / Entregas realizadas	Mensual
Costos Financieros	% de Ventas con comisión bancaria	Total comisiones / Ventas tarjeta	Mensual

6.3.2. Modelo de revisión trimestral de avances y ajustes estratégicos

La certificación de inventarios es una estrategia clave para garantizar la exactitud y fiabilidad de los activos de la empresa. Actualmente, la Ferretería San Josecito no ha implementado un conteo periódico de activos (CPA), lo que afecta la transparencia y la fiabilidad de la información financiera. Es necesario implementar un conteo físico validado legalmente, lo que ayudará a detectar discrepancias, prevenir fraudes y asegurar que los inventarios estén correctamente reflejados en los estados financieros. Este tipo de certificación fortalecerá la credibilidad de la empresa ante autoridades fiscales y auditores, garantizando un control adecuado de los activos y mejorando la toma de decisiones operativas y financieras.

La implementación de un sistema de descuentos por pronto pago en las cuentas por cobrar también resultará en una mejora significativa en el flujo de caja. Este sistema incentivará a los

clientes a liquidar sus deudas más rápidamente, lo que permitirá optimizar la liquidez y reducir el tiempo de cobro. Además, mejorará las relaciones con los clientes, asegurando un flujo constante de ingresos y mejorando la estabilidad financiera.

Por otro lado, se recomienda desarrollar estrategias para aprovechar los descuentos adicionales ofrecidos por el proveedor TOTAL, que pueden llegar hasta el 20%. Estas estrategias pueden aumentar los márgenes de ganancia mediante negociaciones más favorables o compras en mayor volumen, lo que contribuiría a mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Finalmente, la certificación de las pérdidas en los inventarios bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) es crucial para la transparencia financiera. No realizar esta certificación podría generar problemas como la falta de transparencia en los estados financieros, afectando la confianza de futuros inversionistas y las autoridades fiscales. Certificar las pérdidas en los inventarios bajo las NIIF garantizará que los activos se reflejen con precisión y permitirá a la empresa cumplir con los requisitos legales y regulatorios.

Revisión trimestral de avances: Se establece una reunión de revisión cada tres meses, donde se evaluarán los resultados de los KPIs y se tomarán decisiones de ajuste.

- **Análisis ABC de inventarios:** Evaluar trimestralmente la efectividad de la clasificación de inventarios y ajustar las estrategias según los cambios en la demanda o rotación.
- **Políticas de descuentos y promociones:** Evaluar los resultados de las campañas de liquidación y ajustar políticas para optimizar el flujo de caja y la rotación de inventarios.
- **Políticas de crédito y cobro:** Evaluar la eficacia de las políticas de cobro y ajustarlas según las condiciones del mercado y comportamiento de los clientes.
- **Análisis de clientes morosos:** Identificar patrones y ajustar estrategias para clientes con deudas recurrentes o atrasos significativos.
- **Análisis competitivo de precios y costos de ventas:** Evaluar trimestralmente la posición competitiva y ajustar estrategias de precios y negociaciones con proveedores.

- **Estrategias de reducción de costos:** Revisar la efectividad de las estrategias implementadas para reducir costos y mejorar márgenes sin afectar la calidad.
- **Mantenimiento preventivo:** Evaluar el cumplimiento del cronograma de mantenimiento y los resultados obtenidos en reducción de costos y tiempos de inactividad.
- **Rutas y costos operativos:** Analizar la efectividad de las herramientas de gestión de rutas y el monitoreo de costos operativos.
- **Acuerdos bancarios:** Evaluar trimestralmente el impacto de las negociaciones con proveedores de servicios y ajustar estrategias según tendencias de costos y condiciones de mercado.
- **Estrategias de compras:** Analizar los resultados de las negociaciones con proveedores y ajustar estrategias según las condiciones del mercado y las variaciones de costos.
- **Ahorros en costos de adquisición:** Comparar el costo total de adquisición antes y después de las estrategias implementadas, ajustando las metas de negociación según los resultados obtenidos.
- **Análisis de mercado y planificación de inventarios:** Monitorear las tendencias de demanda y ajustar la planificación de inventarios según los resultados del estudio de mercado.
- **Estrategias financieras y operativas:** Implementar un modelo de seguimiento trimestral que permita ajustar las estrategias según los resultados de los KPIs y la estructura financiera.
- **Gestión de inventarios:** Implementar un modelo de revisión trimestral para evaluar el progreso en la optimización de inventarios, ajustando las estrategias de compra según la demanda y estacionalidad.

6.4. Estrategias adicionales para optimizar la operación y mejorar la rentabilidad

En un entorno empresarial competitivo, las ferreterías deben mejorar continuamente sus operaciones para maximizar la rentabilidad. Las estrategias de optimización operativa deben enfocarse en la eficiencia interna, la experiencia del cliente, el aumento de ventas y la reducción de costos. Se proponen iniciativas clave que incluyen la estandarización de procesos, presencia

digital, seguridad, capacitación del personal y modelos innovadores como el autoservicio. Estas acciones están diseñadas para fortalecer la estructura operativa y la capacidad de generar ingresos sostenibles a largo plazo, posicionando a la ferretería como un referente de eficiencia y rentabilidad.

6.4.1. Propuestas adicionales para optimizar la operación y mejorar la rentabilidad

Presencia en redes sociales y ventas en línea

- **Desarrollo de una estrategia digital:** Construir una presencia sólida en plataformas populares, generando contenido atractivo y adaptado a cada red social.
- **Campañas de marketing digital:** Implementar campañas segmentadas en Facebook e Instagram para atraer y fidelizar clientes, incentivando visitas a la tienda física.
- **Ventas en línea:** Incentivar el modelo de ventas en línea y de entregas a domicilio para clientes que utilizan esta modalidad y que esté sincronizado con el inventario físico para evitar problemas de stock. Asimismo, realizar un programa de fidelización de clientes recurrentes de la plataforma digital que tengan acceso a promociones y descuentos exclusivos para compras en línea.
- **Métodos de pago:** Aceptación de pagos con tarjeta de crédito/débito, transferencias bancarias y link de pago dentro de la plataforma.

Estas estrategias permitirán un aumento en las ventas optimizando los costos y mejorando la experiencia del cliente.

Capacitación y optimización del personal

- **Capacitación continua:** Ofrecer formación periódica en técnicas de ventas, manejo de objeciones, manejo de inventarios, conocimientos técnicos y atención al cliente.
- **Sistema de incentivos:** Crear un sistema de bonificaciones basado en el rendimiento, como metas de ventas y satisfacción del cliente. Implementar beneficios adicionales como viáticos y gastos por la visita a zona rurales.
- **Segmentación del mercado y rutas estratégicas:** Enfocar a los vendedores especialistas en ventas mayoristas a que logren alianzas estratégicas con contratistas que compran en grandes volúmenes y proyectos de construcción en la zona.

- **Monitoreo y evaluación:** Realizar reuniones periódicas con la fuerza de ventas para ajustar estrategias y evaluar el desempeño, así como, recibir feedback del equipo sobre oportunidades de mercado y de mejora. Esto permitirá realizar un análisis de rentabilidad del canal de ventas.

Análisis financiero y toma de decisiones

- **Mejorar los informes financieros:** Implementar un sistema contable eficiente para generar informes en tiempo real y tomar decisiones informadas.
- **Planificación financiera y proyecciones:** Realizar periódicamente una evaluación del estado de resultados proyectado en donde se pueda analizar la estimación de ingresos y egresos, realizar un flujo de caja proyectado en donde se haga un análisis de la liquidez mensual, evaluar el capital, pasivos y las posibles fuentes de inversión y crédito.

Las proyecciones se deben realizar basadas en el crecimiento esperado con la implementación de ventas en línea y vendedores de calle, en donde se evalúo el margen de rentabilidad esperado, el retorno de la inversión y el punto de equilibrio para los canales de venta.

También se debe considerar un presupuesto estratégico al inicio de cada periodo fiscal en donde se incluya la asignación de recursos para cada iniciativa clave que incluya: infraestructura digital, fuerza de ventas en la calle, optimización de inventarios, reducción de costos, capacitación y desarrollo que sea revisado de forma trimestral para hacer los ajustes y mejoras necesarias según el desempeño real del negocio.

Propuesta de transición a un modelo retail o de autoservicio para aumentar las ventas por impulso.

Justificación:

- **Incremento de las ventas por impulso:** Las ventas adicionales son comunes en modelos de autoservicio, ya que los clientes adquieren productos adicionales al verlos directamente.

- **Mejora de la experiencia del cliente:** Los consumidores prefieren un enfoque autónomo y práctico para realizar sus compras.
- **Aumento en la rotación de inventario:** Exponer productos estratégicamente reduce el riesgo de acumulación de inventarios.
- **Optimización operativa:** El personal puede centrarse en tareas de asesoramiento, control de inventario y reposición.

Estrategia de implementación:

- **Rediseño del espacio físico:** Configurar pasillos organizados con productos pequeños y de alto margen cerca de la caja.
- **Adaptación tecnológica:** Implementar un sistema de gestión de inventario y cajas registradoras modernas.
- **Capacitación del personal:** Entrenar al equipo para adaptarse al nuevo rol de asesores y reponedores.
- **Promoción del cambio:** Comunicar los beneficios del nuevo formato y ofrecer promociones de lanzamiento.

Beneficios esperados:

- **Aumento de ingresos:** La exposición estratégica de productos impulsará compras adicionales.
- **Mayor eficiencia:** Mejor manejo del volumen de clientes con menor tiempo de espera.
- **Diferenciación competitiva:** El modelo retail posicionará a la ferretería como una opción moderna y conveniente.

6.5. Resumen ejecutivo de la propuesta.

En resumen, la empresa enfrenta un entorno competitivo que exige mayor eficiencia operativa y optimización de los costos para mejorar sus márgenes de utilidad. Con este proyecto se propone un modelo estratégico enfocado en la optimización y mejoras de los procesos internos, reducción de costos operativos y expansión de canales de ventas para incrementar la utilidad sin

comprometer a calidad del servicio. Se plantea un conjunto integral de estrategias operativas y financieras con el objetivo de mejorar la eficiencia, aumentar la rentabilidad y optimizar recursos clave. Este trabajo brinda valor agregado al combinar diagnóstico financiero con soluciones prácticas, sostenibles y adaptables a la realidad de la ferretería.

Propuesta estratégica:

Optimización de Procesos Internos:

- Implementación de TECAPRO para la gestión automatizada del inventario, junto con conteos físicos periódicos para minimizar pérdidas por errores y mermas.
- Clasificación de inventarios mediante el sistema ABC y Just in Time (JIT) para reducir costos de almacenamiento y optimizar la rotación de productos.
- Planificación de rutas logísticas optimizadas para disminuir costos de transporte y tiempos de entrega.
- Plan de Monitoreo y KPIs: Seguimiento trimestral con indicadores claves para ajustes oportunos.

Optimización Financiera:

- Estrategias de reducción de cuentas por cobrar mediante políticas formales de crédito, descuentos por pronto pago y seguimiento constante.
- Optimización de Compras y Costos: Negociación con proveedores para obtener mejores condiciones, análisis de precios y aprovechar descuentos por compras al por mayor y de forma planificada.
- Análisis Financiero y Toma de Decisiones: Mejora de informes contables y proyecciones para decisiones informadas. Implementación de un sistema de provisiones para mitigar riesgos de cuentas incobrables.
- Gestión de Liquidez y Endeudamiento: Uso controlado de deuda a corto plazo y mejor uso del capital.

Expansión Comercial:

- Digitalización y Marketing: Presencia en redes sociales y ventas en línea para capturar un mayor mercado y aumentar la disponibilidad de productos a clientes de zonas rurales o que no se puedan desplazar hasta el lugar.
- Desarrollo de un canal de ventas especializado en vendedores de calle para alcanzar proyectos de construcción y contratistas.
- Mantenimiento Preventivo y Logística: Gestión de rutas con GPS y cronogramas de mantenimiento.
- Capacitación y Optimización del Personal: Formación continua y sistemas de incentivos para mejorar el rendimiento.
- Modelo Retail o de Autoservicio: Impulsa ventas por impulso, mejora experiencia de compra y eficiencia operativa para fomentar ventas por impulso y mejorar la experiencia del cliente.

Tabla 30. Cuadro Comparativo: Situación actual vs. modelo propuesto

Indicadores	Situación Actual	Modelo Propuesto	Beneficio Esperado
Gestión de Inventarios	Inventario manual, gestión ineficiente, diferencias, falta de rotación.	TECAPRO + Conteo físico + ABC + JIT	Reducción de pérdidas, optimización de espacio y costos Mayor trazabilidad en las ventas
Costos de Almacenamiento	Elevados por sobrestock	Ajuste en inventarios basado en demanda real	Ahorro en costos de almacenamiento y pérdidas
Rotación de Inventarios	Lenta	Mayor rotación mediante optimización de compras	Disminución de obsolescencia
Cuentas por Cobrar	Pagos atrasados y alta morosidad	Políticas de crédito claras y descuentos por	Mejor flujo de caja, reducción de cuentas

		pronto pago, alertas y seguimiento activo	incobrables y menor riesgo financiero
Rutas Logísticas	Ineficientes y con altos costos Sin rutas optimizadas	Optimización de rutas y software de gestión. GPS y mantenimiento preventivo	Reducción de costos operativos, combustible, repuesto y tiempos de entrega, mejor servicio percibido por los clientes
Ventas en Línea y presencia digital	Inexistente	Plataforma digital de ventas y redes sociales, autoservicio, campañas en redes sociales	Aumento de ventas por impulso, acceso a nuevos mercados y eficiencia operativa
Ventas por Impulso	Limitadas a clientes presenciales	Implementación de autoservicio	Incremento en ventas adicionales y autoservicio
Provisión para Incobrables	Inexistente	Establecimiento de provisiones	Menor riesgo contable y financiero ante contingencias
Margen de Rentabilidad	6.83%	Objetivo de 9% a 11% en 2 años	Aumento de hasta 4 puntos porcentuales en margen neto
Compras	Sin planificación ni análisis de proveedores	Negociaciones estratégicas, compras por volumen o anticipadas	Menores costos por unidad, + margen bruto
Gestión financiera	Alta liquidez no invertida, baja deuda	Apalancamiento controlado + inversión en activos productivos	Mejora ROA y uso de recursos
Seguimiento y control	Escaso o inexistente	KPIs definidos + revisión trimestral	Toma de decisiones ágil y basada en datos

Conclusión estratégica.

Esta propuesta transforma a la ferretería desde un modelo tradicional hacia una estructura moderna, eficiente y centrada en uso de datos. Su implementación permite aumentar la rentabilidad, fortalecer la liquidez, reducir desperdicios y prepararse para competir en un mercado más dinámico, sin depender de grandes inversiones iniciales, pero sí de una ejecución disciplinada y monitoreo continuo.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

El análisis de la situación financiera y operativa del Depósito y Ferretería San Josecito se basó en diversas métricas financieras clave que permitieron evaluar la rentabilidad, estabilidad y eficiencia del negocio. Entre las principales métricas utilizadas se incluyó el análisis horizontal y vertical, análisis de los márgenes de utilidad, los ratios de rentabilidad como el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre patrimonio (ROE), así como los indicadores de eficiencia operativa, como la rotación de inventarios y el periodo medio de cobro. Estas métricas proporcionaron una visión clara sobre la capacidad de la empresa para generar beneficios en relación con sus ingresos y activos, y permitieron evaluar su eficiencia en la gestión de recursos y la liquidez.

Además de los indicadores cuantitativos, se incorporó información cualitativa obtenida a través de entrevistas con el personal administrativo y operativo, observación directa de los procesos internos y análisis de documentos de gestión como los reportes de compras, registros de inventario y políticas de crédito. Esta información permitió identificar ineficiencias en áreas clave como la gestión de inventarios, los procesos de compra y la efectividad de las estrategias de cobranza, que no siempre son evidentes en los estados financieros.

En cuanto a los factores externos, se observó que las fluctuaciones en la demanda del mercado, los costos de adquisición de productos y los cambios en las políticas comerciales impactan directamente la competitividad de la empresa. Aunque estos factores son difíciles de controlar, la empresa ha demostrado una notable capacidad de adaptabilidad al aprovechar las oportunidades que presenta el mercado local para mantenerse competitiva.

En términos de áreas de mejora internas, el Depósito y Ferretería San Josecito enfrenta desafíos relacionados con la eficiencia operativa, especialmente en la gestión de inventarios y los procesos de compra. La falta de optimización en estos procesos es una oportunidad crítica para reducir costos y mejorar la rentabilidad. Además, la efectividad de las estrategias de cobranza es un factor esencial que, si se mejora, podría fortalecer la liquidez de la empresa y mejorar su posición competitiva.

El modelo de costos operativos refleja una estructura financiera conservadora, con un bajo nivel de pasivos a corto plazo, lo cual minimiza el riesgo de incumplimiento inmediato. Sin embargo, la empresa tiene oportunidades para optimizar sus gastos sin comprometer la calidad de los productos. Estrategias como la renegociación con proveedores para obtener mejores condiciones de compra y la mejora de la eficiencia en la gestión de inventarios podrían reducir costos operativos. Además, la implementación de tecnologías y procesos más ágiles contribuiría a una mayor eficiencia.

El análisis de los márgenes de utilidad, el ROA, el ROE y los indicadores de rotación de inventarios y el periodo medio de cobro son fundamentales para evaluar la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa. La implementación de un modelo estratégico financiero basado en estos indicadores podría mejorar los márgenes de utilidad e incrementar la rentabilidad a corto y largo plazo. Una mayor utilización de deuda a corto plazo podría mejorar la eficiencia en la gestión del capital de trabajo, permitiendo a la empresa aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento sin comprometer su estabilidad financiera.

A pesar de estos desafíos encontrados la estabilidad en la tasa de impuestos ha evitado un deterioro mayor en los resultados financieros. La empresa mantiene una estructura financiera conservadora con un bajo nivel de pasivos a corto plazo, lo que contribuye a su estabilidad. Sin embargo, se concluye que este enfoque limita la flexibilidad financiera, lo que podría dificultar la capacidad de la empresa para aprovechar oportunidades de crecimiento o enfrentar necesidades operativas urgentes. Aunque la liquidez ha experimentado una ligera reducción en 2024, la empresa sigue gestionando un nivel saludable de activos circulantes.

El análisis entre 2021 y 2024 muestra una mejora general en la salud financiera de la empresa, con un incremento en la liquidez, una gestión más eficiente de las cuentas por cobrar y una reducción en la carga de pasivos. A pesar de la mejora en la liquidez y estabilidad financiera, el aumento en los pasivos debe ser monitoreado para asegurar que no afecte la liquidez a corto plazo. La mejora en la cobertura de intereses refleja avances en la rentabilidad operativa, lo que refuerza la sostenibilidad del negocio.

No obstante, el desempeño financiero en 2024 muestra una ligera disminución en los indicadores de rentabilidad, debido a mayores costos operativos, menor control de gastos y una disminución en la eficiencia en la utilización de los activos. Esta tendencia podría afectar la estabilidad financiera a largo plazo si no se abordan estos desafíos. Además, se observó una

disminución en la eficiencia de la gestión de inventarios, reflejada en una menor rotación de inventarios y un aumento en el periodo medio de inventario, lo que sugiere una acumulación de inventarios y posibles costos adicionales.

Por otro lado, la empresa puede implementar algunas estrategias para optimizar la operación y así mejorar la rentabilidad por medio de los siguientes puntos:

Gestión eficiente de inventarios: El uso eficiente de sistemas como TECAPRO, implementación de un análisis ABC y JIT funcional y conteos físicos periódicos optimiza los niveles de inventario, minimiza costos asociados al exceso o desabastecimiento y mejora la precisión de los registros.

Rotación de inventarios y demanda: Ajustar los niveles de inventario con base en la demanda histórica, estacionalidad y ciclo de vida de los productos aumenta la rotación, mejora el flujo de efectivo y reduce el riesgo de obsolescencia.

Eficiencia operativa: Estrategias como la optimización de rutas logísticas, el mantenimiento preventivo de la flota vehicular y el uso de software de gestión de rutas reducen costos operativos y aumentan la productividad.

Control financiero: La revisión periódica de las variaciones en el costo de ventas, la gestión eficiente de cuentas por cobrar y el monitoreo de cuentas vencidas garantizan un flujo de ingresos más constante y reducen el riesgo de incobrabilidad.

Planeación estratégica: El uso de análisis predictivos y ajustes dinámicos basados en la demanda permiten decisiones informadas, alineadas con las necesidades del mercado, mejorando competitividad y rentabilidad.

Políticas de descuento y negociación: Aprovechar descuentos por pagos anticipados y renegociar condiciones con proveedores y bancos optimiza la estructura de financiamiento a corto plazo y reduce costos financieros.

Optimización de costos operativos: El monitoreo continuo de costos en transporte, mantenimiento y logística identifica áreas de mejora, reduciendo gastos innecesarios y aumentando la eficiencia.

Márgenes y análisis de precios: Evaluar márgenes y estudiar el mercado permite ajustar precios estratégicamente en función del comportamiento del consumidor y la competencia, maximizando la rentabilidad.

Plan de monitoreo y KPIs: Implementar un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) permite identificar áreas críticas en tiempo real, optimizar recursos y ajustar estrategias para mejorar la rentabilidad y competitividad.

Finalmente, el modelo financiero propuesto para el análisis de la situación de Depósito y Ferretería San Josecito presenta varias limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados obtenidos. Una de las principales limitaciones es la dependencia de los datos históricos disponibles, los cuales, aunque útiles, pueden no reflejar cambios significativos en el entorno económico o en las estrategias internas de la empresa. La falta de un sistema de gestión integral de datos en tiempo real limita la precisión de las proyecciones a futuro y la capacidad de hacer ajustes inmediatos en la estrategia financiera.

Otra limitación importante es la exclusión de algunos factores externos, como las fluctuaciones en los precios de los insumos, las políticas gubernamentales y la competencia en el mercado, que podrían influir considerablemente en los costos y en los márgenes de utilidad. El modelo se centra en los aspectos internos de la operación de la empresa y no aborda con profundidad el impacto de estos factores externos, lo que puede generar proyecciones algo optimistas.

Asimismo, la calidad de la información cualitativa utilizada para identificar ineficiencias operativas, aunque valiosa, podría mejorarse. El modelo actual se basa en observaciones directas y entrevistas, las cuales pueden estar sujetas a sesgos o interpretaciones personales que limitan la objetividad de los resultados. En investigaciones futuras, se podría considerar la implementación de métodos más rigurosos para la recolección de información cualitativa, como encuestas estructuradas o análisis más profundos de los procesos operativos.

Para abordar estas limitaciones en futuras investigaciones, sería recomendable la incorporación de un sistema de información más robusto que permita la recolección y análisis de datos en tiempo real. Además, se podría expandir el alcance del modelo para incluir análisis de factores macroeconómicos y competitivos, lo que permitiría una mejor comprensión del entorno externo y su impacto en la rentabilidad y eficiencia de la empresa.

7.2. Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda optimizar la gestión de inventarios mediante la implementación de herramientas tecnológicas como TECAPRO, así como la aplicación del análisis ABC y el modelo Justo a Tiempo (JIT). Estas estrategias permitirán una mejor planificación de la reposición de productos, minimizando los costos asociados tanto al exceso como a la escasez de inventario. Asimismo, la realización de conteos físicos periódicos mejorará la precisión de los registros y reducirá la acumulación innecesaria de productos, optimizando el capital de trabajo.

Para generar un impacto positivo en la utilidad en el corto plazo, se considera que las siguientes siete propuestas son las más viables, realistas y fuertes: la implementación de un sistema de descuentos por pronto pago incentivará a los clientes a pagar sus facturas antes de la fecha de vencimiento, mejorando el flujo de caja y reduciendo la morosidad; el control de cuentas vencidas y morosidad mediante un seguimiento riguroso y políticas adecuadas mejorará significativamente la liquidez y estabilidad financiera; el análisis y optimización del margen bruto, ajustando precios de venta y costos de producción, aumentará la rentabilidad; el monitoreo de costos operativos permitirá identificar y reducir costos innecesarios, liberando recursos financieros para áreas estratégicas; la negociación con proveedores de servicios puede resultar en ahorros significativos y mejorar la eficiencia operativa; la reducción en costos asociados a inventarios mediante estrategias de almacenamiento y manejo más eficientes con empleo de sistemas ABC y JIT liberará capital y mejorará la eficiencia operativa; y la optimización del uso del capital, evaluando y ajustando su utilización, mejorará la rentabilidad y capacidad de inversión. Estas propuestas son prácticas y pueden ser implementadas rápidamente para generar un impacto positivo en la utilidad neta de la empresa.

Otra estrategia clave es ajustar los niveles de inventario con base en la demanda histórica, la estacionalidad y el ciclo de vida de los productos. Esto facilitará una mayor rotación de inventarios y permitirá mantener un flujo de efectivo más estable, reduciendo el riesgo de obsolescencia. Además, la mejora en los procesos de compra y almacenamiento contribuirá a una reducción de los costos logísticos y un mejor control de los márgenes de utilidad.

Desde el punto de vista de la eficiencia operativa, es fundamental implementar estrategias de optimización en la cadena de suministro, incluyendo la revisión de rutas logísticas y el mantenimiento preventivo de la flota vehicular. La adopción de software de gestión de rutas

permitirá una planificación más eficiente, lo que se traducirá en menores costos operativos y una mayor productividad en la distribución de productos.

En términos financieros, se recomienda una revisión periódica de las variaciones en el costo de ventas y la gestión eficiente de cuentas por cobrar. Un monitoreo continuo de cuentas vencidas permitirá reducir el riesgo de incobrabilidad y garantizar un flujo de ingresos más constante. La aplicación de políticas de cobranza más estrictas y el incentivo a pagos anticipados por parte de los clientes contribuirán a mejorar la liquidez de la empresa.

Asimismo, la empresa debe fortalecer su planeación estratégica mediante el uso de análisis predictivos y ajustes dinámicos basados en la demanda. Estas herramientas permitirán tomar decisiones informadas y alineadas con las tendencias del mercado, mejorando la competitividad y rentabilidad del negocio. La diversificación de proveedores y la renegociación de condiciones de pago con bancos y proveedores también ayudarán a optimizar la estructura de financiamiento a corto plazo, reduciendo los costos financieros asociados.

La optimización de costos operativos es otro aspecto crítico que debe abordarse. Un monitoreo continuo de los gastos en transporte, mantenimiento y logística permitirá identificar áreas de mejora y reducir costos innecesarios. Además, la evaluación constante de los márgenes de utilidad y un análisis detallado de precios facilitarán la implementación de estrategias de ajuste en función del comportamiento del consumidor y la competencia, maximizando así la rentabilidad del negocio.

Se recomienda la implementación de un sistema de monitoreo basado en indicadores clave de desempeño (KPIs), lo que permitirá identificar áreas críticas en tiempo real y realizar ajustes estratégicos de manera proactiva. Un modelo de seguimiento con revisiones trimestrales garantizará la consistencia en la ejecución de estrategias y contribuirá a la sostenibilidad financiera de la empresa a largo plazo.

La Ferretería también debe implementar modelos de planeación financiera estratégica el cual le permitirá optimizar la rentabilidad definiendo una estrategia de financiamiento para expansión, equilibrando deuda y capital propio. Analizar costos y establecer estrategias de reducción sin afectar la calidad e implementar herramientas de control financiero como presupuestos estratégicos y proyecciones de flujo de efectivo. Debe realizar una evaluación de la situación de la empresa: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Definir los objetivos financieros estratégicos es clave para definir las metas claras de crecimiento y poder realizar las proyecciones de rentabilidad y eficiencia financiera en cuanto a inversión, financiamiento, gestión de gastos, capital de trabajo y flujo de efectivo.

También valorar realizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter donde se evalúe la competencia para implementar estrategias que le permitan diferenciarse de la competencia en servicio al cliente y disponibilidad de los productos, buscar acuerdos con proveedores estratégicos para mejores condiciones de compra. Sobre el estudio de los clientes, ofrecer descuentos por volumen o programas de fidelización. Para el análisis de nuevos competidores invertir en presencia digital y comercio electrónico para aumentar la cartera y lealtad de los clientes y aumentar la oferta de productos y servicios complementarios para evitar la búsqueda de productos sustitos.

Por último, implementar el Balanced Scorecard para medir su desempeño, asegurando que todas las áreas de la empresa trabajen en conjunto para lograr resultados sostenibles bajo las cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento bajo las propuestas planteadas en este capítulo.

En conclusión, las estrategias propuestas tienen como objetivo mejorar la rentabilidad y estabilidad financiera de Depósito y Ferretería San Josecito mediante una gestión eficiente de inventarios, optimización de costos operativos y una planificación financiera más robusta. La implementación de estas medidas permitirá a la empresa enfrentar los desafíos actuales y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado.

Por los años de experiencia y la dinámica del sector la empresa tiene alto potencial para mejorar sus márgenes de rentabilidad e incremento en la participación de mercado para aumentar el volumen de ventas, sin embargo, se debe prestar atención especial a los costos que conlleva la implementación de todas estas estrategias.

DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) GENERATIVA.

Declaración de la IA generativa y de las tecnologías asistidas por IA en el proceso de redacción. Durante la preparación de este trabajo, los autores utilizamos ChatGPT y Copilot para hacer consultas rápidas y mejorar la calidad de la redacción, pero nunca como coautor. Después de utilizar esta herramienta, nosotros como autores asumimos la plena responsabilidad del contenido de este manuscrito.

BIBLIOGRAFÍA

- Badilla, R. (2024). *Estrategias para afrontar los desafíos del sector ferretero y de la construcción en 2024*. <https://constructiva.co.cr/estrategias-para-afrontar-los-desafios-del-sector-ferretero-y-de-la-construccion-en-2024/>
- Banco Central de Costa Rica. (n.d.). Recuperado de: <https://www.bccr.fi.cr/SitePages/Inicio.aspx>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial management: Theory & practice* (17^a ed.). Cengage Learning.
- Cordero, A. (2013). *Diagnóstico de gestión financiera de El Ferretero Feliz S.A. para el periodo 2013* (Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica). Repositorio Kerwa. <https://kerwa.ucr.ac.cr/>
- Cousin, K. (2015). *Estudio de la evolución histórico-económica de las pymes en Costa Rica (1950-2013)*. Universidad de Costa Rica. <https://kerwa.ucr.ac.cr/>
- Datosmundial. (2024). Inflación en Costa Rica. Recuperado de <https://www.datosmundial.com/america/costa-rica/inflacion.php>
- Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2022). *Principles of managerial finance* (16^a ed.). Pearson.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West publishing.
- Hornngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2010). *Introducción a la Contabilidad Financiera* (10.^a ed.). Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Palomino Bellido, J. D., & Vásquez Guevara, K. L. (2023). *Uso de técnicas de 5S y modelo ABC para la mejora en la gestión de inventarios*. *ICTI*, 10(2). <https://doi.org/10.26495/icti.v10i2.2654>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2010). *Finanzas corporativas* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Salas, T. (2019). *Análisis y diagnóstico financiero, enfoque integral*. Número Cuatro Ediciones.
- SUGEF (2024). Acuerdo SUGEF 2-10: Reglamento sobre la Administración del Riesgo de Liquidez. Superintendencia General de Entidades Financieras. Recuperado de: <https://www.sugef.fi.cr>
- Superintendencia General de Entidades Financieras. (2022). *Informe anual sobre la situación del sistema financiero costarricense*. <https://www.sugef.fi.cr>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13 ed.). Pearson

GLOSARIO

Gestión financiera: Proceso de planificación, organización, control y monitoreo de los recursos financieros de una empresa.

Estructura de costos: Distribución y clasificación de los costos en una empresa, incluyendo costos fijos y variables.

Análisis horizontal: Comparación de los estados financieros de una empresa a lo largo de varios periodos para identificar tendencias y cambios.

Análisis vertical: Evaluación de los estados financieros de una empresa en un solo periodo, expresando cada partida como un porcentaje de una cifra base.

Indicadores financieros: Ratios y métricas utilizadas para evaluar la salud financiera y el desempeño de una empresa.

Eficiencia operativa: Capacidad de una empresa para maximizar su producción y minimizar sus costos operativos.

Gestión de inventario: Proceso de supervisión y control de los bienes y materiales que una empresa tiene en stock.

Margen de utilidad: Diferencia entre los ingresos y los costos totales, expresada como un porcentaje de los ingresos.

Modelo de negocio: Estrategia y estructura que una empresa utiliza para crear, entregar y capturar valor.

Cuellos de botella: Puntos en un proceso donde el flujo de trabajo se ralentiza o se detiene, afectando la eficiencia general.

Rotación de inventario: Medida de cuántas veces el inventario de una empresa se vende y se repone durante un periodo específico.

KPI (Indicadores Clave de Desempeño): Métricas utilizadas para evaluar el éxito de una organización o de una actividad específica.

Análisis de rentabilidad: Evaluación de la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus ingresos, costos y gastos.

Optimización de procesos: Mejora de los procesos operativos para aumentar la eficiencia y reducir los costos.

Desafíos financieros: Problemas y obstáculos que una empresa enfrenta en la gestión de sus recursos financieros.

Decisiones gerenciales: Elecciones y estrategias que los gerentes de una empresa toman para dirigir y controlar la organización.

Teoría de la estructura de costos: Conjunto de principios y conceptos que explican cómo se distribuyen y gestionan los costos en una empresa.

Tecnologías inteligentes: Herramientas y sistemas avanzados que utilizan inteligencia artificial y otras tecnologías para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos empresariales.

Activo: Recursos que posee una empresa y que se espera que generen beneficios económicos futuros. Los activos pueden ser tangibles, como maquinaria y edificios, o intangibles, como patentes y marcas.

Pasivo: Obligaciones financieras que una empresa debe pagar en el futuro. Los pasivos incluyen deudas, préstamos y otras obligaciones financieras.

Patrimonio: Valor residual de los activos de una empresa después de deducir sus pasivos. Representa la inversión de los propietarios en la empresa y se calcula como Activos menos Pasivos.

Circulante: Término que se refiere a los activos y pasivos que se espera que se conviertan en efectivo o se liquiden dentro de un año. Los activos circulantes incluyen efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, mientras que los pasivos circulantes incluyen cuentas por pagar y deudas a corto plazo.

No Circulante: Término que se refiere a los activos y pasivos que no se espera que se conviertan en efectivo o se liquiden dentro de un año. Los activos no circulantes incluyen propiedades, plantas y equipos, mientras que los pasivos no circulantes incluyen deudas a largo plazo.

APÉNDICE

Apéndice 1. Estado de situación financiera (Cuadro comparativo).

Estado de situación financiera					Análisis vertical				Análisis horizontal					
Cantidades expresadas en colones														
Cuentas	2024	2023	2022	2021	2024	2023	2022	2021	2024-2023		2023-2022		2022-2021	
									Val Abs	Var Rel	Val Abs	Var Rel	Val Abs	Var Rel
Activos														
Efectivo	€31,364,789	€15,280,471	€12,725,404	€16,882,583	5%	3%	3%	3%	€16,084,318	105%	€2,555,067	20%	-€4,157,179	-25%
Inventario	€189,854,879	€158,542,510	€127,500,800	€138,184,464	33%	34%	27%	26%	€31,312,369	20%	€31,041,710	24%	-€10,683,664	-8%
Adelantos Impuestos	€26,768,127	€35,717,539	€30,311,310	€28,719,323	5%	8%	6%	5%	-€8,949,412	-25%	€5,406,229	18%	€1,591,987	6%
Cuentas por cobrar	€24,218,701	€34,257,266	€37,539,831	€98,466,221	4%	7%	8%	18%	-€10,038,565	-29%	-€3,282,565	-9%	-€60,926,390	-62%
Perdida diferida	€29,096,576	€29,096,576	€29,096,576	€0	5%	6%	6%	0%	€0	0%	€0	0%	€29,096,576	
Total activos corrientes	€301,303,073	€272,894,364	€237,173,922	€282,252,591	52%	59%	49%	53%	€28,408,709	10%	€36,720,442	15%	-€45,078,669	-16%
Propiedad planta y equipo	€184,390,747	€192,939,157	€201,487,567	€210,035,977	32%	41%	42%	39%	-€8,548,410	-4%	-€8,548,410	-4%	-€8,548,410	-4%
Activos por arrendamiento	€88,750,000	€0	€41,892,930	€41,892,930	15%	0%	9%	8%	€88,750,000		-€41,892,930	-100%	€0	0%
Total activos no corrientes	€273,140,747	€192,939,157	€243,380,497	€251,928,907	48%	41%	51%	47%	€80,201,590	42%	-€50,441,340	-21%	-€8,548,410	-3%
Total de activos	€574,443,820	€465,833,521	€480,554,420	€534,181,498	100%	100%	100%	100%	€108,610,299	23%	-€14,720,899	-3%	-€53,627,078	-10%
Pasivos									€0	#DIV/0!				
Cuentas por pagar	€46,872,560	€40,761,483	€78,625,326	€78,745,121	8%	9%	16%	15%	€6,111,077	15%	-€37,863,843	-48%	-€119,795	0%
Impuesto al valor agregado	-€14,273,846	-€13,628,392	-€10,076,979	-€4,856,515	-2%	-3%	-2%	-1%	-€645,454	5%	-€3,551,413	35%	-€5,220,464	107%
Impuesto de Renta	€0	€0	€0	€9,501,492	0%	0%	0%	2%	€0	0%	€0	0%	-€9,501,492	-100%
Total pasivos corrientes	€32,598,714	€27,133,091	€68,548,347	€83,390,098	6%	6%	14%	16%	€5,465,623	20%	-€41,415,296	-60%	-€14,841,761	-18%
Prestamos por pagar	€119,238,653	€121,920,453	€141,573,221	€153,112,991	21%	26%	29%	29%	-€2,681,800	-2%	-€19,652,768	-14%	-€11,539,770	-8%
Leasing	€72,363,869	€0	€0	€27,245,558	13%	0%	0%	5%	€72,363,869		€0	0%	-€27,245,558	-100%
Total pasivo no corrientes	€191,602,522	€121,920,453	€141,573,221	€180,358,550	33%	26%	29%	34%	€69,682,069	57%	-€19,652,768	-14%	-€36,785,329	-22%
Total pasivos	€224,201,237	€149,053,545	€210,121,569	€263,748,648	39%	32%	44%	49%	€75,147,692	50%	-€61,068,024	-29%	-€53,627,079	-20%
Patrimonio									€0					
Capital Social	€100,000	€100,000	€100,000	€100,000	0%	0%	0%	0%	€0	0%	€0	0%	€0	0%
Utilidad o Perdida Periodos Anteriores	€234,982,583	€234,982,583	€234,982,583	€234,982,583	41%	50%	49%	44%	€0	0%	€0	0%	€0	0%
Utilidad o Perdida Periodos 2020	€13,180,118	€13,180,118	€13,180,118	€13,180,118	2%	3%	3%	2%	€0	0%	€0	0%	€0	0%
Utilidad o Perdida Periodos 2021	€22,170,150	€22,170,150	€22,170,150	€22,170,150	4%	5%	5%	4%	€0	0%	€0	0%	€0	0%
Utilidad o Perdida Periodos 2022	€0	€0	€0	€0	0%	0%	0%	0%	€0	0%	€0	0%	€0	0%
Utilidad o Perdida Periodos 2023	€32,442,986	€32,442,986	€32,442,986	€0	6%	7%	0%	0%	€0	0%	€32,442,986			
Utilidad o Perdida Periodos 2024	€47,366,745	€0	€0	€0	8%	0%	0%	0%	€47,366,745		€0	0%	€0	0%
Total Patrimonio	€350,242,583	€316,779,975	€270,432,851	€270,432,851	61%	68%	56%	51%	€33,462,608	11%	€46,347,124	17%	€0	0%
Total Pasivo y Patrimonio	€574,443,820	€465,833,521	€480,554,420	€534,181,499	100%	100%	100%	100%	€108,610,299	23%	-€14,720,899	-3%	-€53,627,079	-10%

Apéndice 2. Estado de resultados integral (Cuadro comparativo).

Estado de resultados integral, Ferreteria San Rafael. Expresado en colones costarricenses					Análisis vertical				Análisis horizontal					
Cuenta	2024	2023	2022	2021	2024	2023	2022	2021	2024-2023		2023-2022		2022-2021	
									Val Abs	Var Rel	Val Abs	Var Rel	Val Abs	Var Rel
Ingreso por venta de productos	€702,450,660	€590,431,616	€732,853,176	€765,778,616	100%	100%	100%	100%	€112,019,044	19%	-€142,421,560	-19.4%	-€32,925,440	-4.3%
Descuentos sobre ventas	€9,164,921	€5,191,142	€9,253,705	€0	-1%	-0.9%	-1.3%	0.0%	-€3,973,779	77%	€4,062,563	-43.9%	€9,253,705	
Total de ingresos	€693,285,738	€585,240,474	€723,599,470	€765,778,616	98.7%	99.1%	98.7%	100.0%	€108,045,264	18.5%	-€138,358,996	-19.1%	-€42,179,146	-5.6%
Compras					0%									
Inventario inicial	€158,542,510	€127,500,800	€138,184,464	€58,584,250	23%	21.6%	18.9%	7.7%	€31,041,710	24%	-€10,683,664	-7.7%	€79,600,214	135.9%
Compras	€558,998,297	€489,372,162	€605,179,522	€684,891,214	80%	82.9%	82.6%	89.4%	€69,626,135	14%	-€115,807,360	-19.1%	-€79,711,692	-11.6%
Inventario final	€189,854,879	€158,542,510	€127,500,800	€138,184,464	27%	26.9%	17.4%	18.0%	€31,312,369	20%	€31,041,710	24.3%	-€10,683,664	-7.7%
Total de compras	€527,685,928	€458,330,452	€615,863,187	€605,291,000	75%	77.6%	84.0%	79.0%	€69,355,476	15%	-€157,532,735	-25.6%	€10,572,187	1.7%
Gastos														
Gastos generales	€79,556,517	€59,666,256	€109,266,023	€107,112,186	11%	10.1%	14.9%	14.0%	€19,890,261	33%	-€49,599,767	-45.4%	€2,153,837	2.0%
Gastos bancarios/financieros	€20,328,137	€12,348,231	€19,018,426	€21,703,786	3%	2.1%	2.6%	2.8%	€7,979,906	65%	-€6,670,195	-35.1%	-€2,685,360	-12.4%
Depreciación	€18,348,410	€8,548,410	€8,548,410	€0	3%	1.4%	1.2%	0.0%	€9,800,000	115%	€0	0%	€8,548,410	
Total de gastos	€118,233,065	€80,562,897	€136,832,859	€128,815,973	17%	13.6%	18.7%	16.8%	€37,670,168	47%	-€56,269,962	-41.1%	€8,016,886	6.2%
Total de costos y gastos	€645,918,993	€538,893,350	€752,696,046	€734,106,973	92.0%	91.3%	102.7%	95.9%	€107,025,643	19.9%	-€213,802,696	-28.4%	€18,589,073	2.5%
Rendimiento del periodo	€47,366,745	€46,347,124	-€29,096,576	€31,671,643	7%	7.8%	-4.0%	4.1%	€1,019,621	2%	€75,443,700	259.3%	-€60,768,219	-191.9%
Impuesto de renta 30%	€0	€0	€0	€9,501,492	0.0%	0.0%	1.2%	0.0%	€0	0%	€0	0%	-€9,501,492	-100%
Utilidad después de impuestos	€47,366,745	€46,347,124	-€29,096,576	€22,170,150	7%	7.8%	-4.0%	2.9%	€1,019,621	2%	€75,443,700	259.3%	-€126,676	-0.1%

Apéndice 3. Información solicitada en entrevista 1.

Estructura de Costos

1. ¿Cuáles son los costos fijos y variables más significativos de la ferretería? ¿Han cambiado en los últimos años?
2. ¿Existen costos indirectos que no se asignan directamente a los productos o servicios pero que impactan en la rentabilidad?
3. ¿Qué gastos son los más difíciles de controlar o reducir? ¿Por qué?

Gestión de Inventarios

1. ¿Cuál es el tiempo promedio de rotación de inventarios? ¿Existen productos con baja rotación?
2. ¿Qué métodos utiliza la empresa para gestionar el inventario? ¿Cuánto se invierte en inventario de seguridad?
3. ¿Hay prácticas de descuentos o promociones para movilizar inventario que no se refleja en los reportes estándar?

Eficiencia Operativa

1. ¿Qué procesos internos consideran ineficientes o que representan un alto costo?
2. ¿Existen periodos con sobrecostos, como los de temporada alta o baja? ¿Cómo se manejan?
3. ¿Hay herramientas o tecnología que utilizan para optimizar la operación, como sistemas de inventario o seguimiento de costos?

Enfoque Financiero

1. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento? ¿Las tasas de interés han afectado la rentabilidad?
2. ¿Cómo se gestionan los créditos con los clientes, y hay problemas con la recuperación de cuentas por cobrar?
3. ¿Existen planes de inversión o mejoras a largo plazo que impacten en los costos actuales?

Propuesta de Estrategias

1. ¿Qué estrategias de reducción de costos han intentado anteriormente? ¿Cuáles fueron los resultados?
2. ¿Cuáles consideran que son las áreas con mayor potencial de ahorro sin afectar la calidad del servicio?
3. ¿Tienen algún sistema o reporte periódico que permita hacer un seguimiento detallado de los costos?

Sobre las Proyecciones y la Planificación Financiera

1. ¿Qué expectativas o proyecciones de ventas y costos tienen para los próximos años? ¿Se han identificado factores internos o externos que puedan impactarlas?
2. ¿La empresa realiza presupuestos anuales? ¿Qué tan precisos han sido en los últimos años en cuanto a sus estimaciones?
3. ¿Qué planes o provisiones tienen para enfrentar cambios económicos, como variaciones en los precios de proveedores?

Proveedores y Cuentas por Pagar

1. ¿Cómo se negocian los precios y plazos con los proveedores? ¿Se tienen acuerdos de descuentos o precios especiales?
2. ¿Existen proveedores clave con los que tienen dificultades para negociar o que representan un riesgo en la cadena de suministro?
3. ¿Cuál es el tiempo promedio de pago a los proveedores, y existen problemas de liquidez que afectan estos pagos?

Control y Evaluación de Estrategias

1. ¿Qué tan seguido se evalúan las estrategias de reducción de costos y optimización? ¿Utilizan indicadores específicos para medir el éxito de estas estrategias?
2. ¿Cuánto tiempo y recursos suelen destinarse para implementar cambios operativos o de control de costos?
3. ¿Existen desafíos o resistencias dentro del equipo para implementar estrategias de reducción de costos?

Rentabilidad y los Márgenes

1. ¿Cuáles son los productos o servicios con mayor y menor margen de utilidad?
2. ¿La empresa ha identificado si existen actividades o áreas específicas que drenan la rentabilidad sin aportar valor significativo?
3. ¿Han realizado análisis para determinar qué segmentos de clientes o tipos de venta son los más rentables?

Apéndice 4. Información solicitada en entrevista 2.

1. Poseen un sistema ABC para determinar las tres categorías (A, B y C) según su importancia relativa en términos de valor o impacto en las operaciones.

El 20% de los productos suele representar el 80% del valor total del inventario.

El análisis clasifica los artículos en tres categorías:

- A: Productos de alto valor y bajo volumen (80% del valor, 20% de los ítems).
 - B: Productos de valor medio y volumen intermedio.
 - C: Productos de bajo valor y alto volumen (20% del valor, 80% de los ítems).
2. Tiene la información desglosada de los productos, para saber cuáles son los de mayor costo, los de menor costo, costo por compra con o sin volumen para ver ahorro por volumen de compra
 3. Los márgenes de los productos son todos iguales o como los determinan?
 4. En el caso de las cuentas por cobrar tienen algún registro del porcentaje de cuentas vencidas, provisiones para cuentas incobrables, así como un análisis de clientes morosos?
 5. Han realizado algún estudio donde se haya analizado las variaciones en el costo de ventas?
 6. Han realizado alguna certificación de inventario por CPA (Conteo Periódico de Activos), y si se han generado documentos que proporcionan respaldo legal y administrativo, como un acta de Conteo Físico o documento similar.
 7. En el caso de las cuentas por cobrar tienen algún sistema de descuentos por pronto pago?
 8. Cual consideran que es producto estrella de la empresa? Volumen de venta, margen de ganancia?
 9. Han certificado las perdidas en los inventarios bajo las NIIF o solo las dejan pasar?

ANEXOS

Anexo 1. Indicadores de estabilidad.

Indicadores de Estabilidad		
Nombre del índice	Cálculo del índice	Explicación
Razón Circulante	Activo Circulante / Pasivo Circulante	Expresa el número de veces que los activos circulantes cubren el pasivo circulante.
Prueba del ácido	(Activo Circulante - Inventario) / Pasivo Circulante	Mide la forma en que los activos de mayor liquidez cubren y garantizan a los pasivos circulantes.
Razón de deuda	Pasivo Total / Activo Total	Expresa que proporción del activo total ha sido financiado por medio de pasivos.
Razón de deuda corto plazo	Pasivo Circulante / Pasivo total	Expresa la proporción de deudas a corto plazo dentro del pasivo total.
Razón deuda financiera corto plazo	Pasivo Financiero Corto Plazo / Pasivo Circulante	Expresa la proporción de pasivos financieros dentro del pasivo de corto plazo.
Índice de endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio	Mide la proporción del financiamiento que proviene de deuda en relación con el aporte de los propietarios.
Cobertura de intereses	Utilidad Operación / Gastos Financieros	Mide la capacidad de la compañía para pagar y cubrir la carga financiera del periodo con sus utilidades. Expresa el número de veces que las utilidades operativas cubren el gasto por intereses.

Anexo 2. Indicadores de gestión.

Indicadores de Gestión		
Nombre del índice	Cálculo del índice	Explicación
Rotación de Inventario	Costo de ventas / costo del inventario	Mide el número de veces que los inventarios fueron convertidos en ventas durante el periodo.
Periodo medio de inventario	360 días / rotación de inventario	Mide el periodo de días en que tarda el inventario para ser vendido.
Periodo medio de cobro	(Cuentas por cobrar * 360) / Ventas a crédito	Mide el número promedio de días que tarda la empresa para cobrar sus ventas a crédito.
Rotación de activo circulante (RAC)	Ventas / Activo circulante	Mide el número de veces que el activo circulante fue transformado a ventas durante el periodo.
Rotación de activo fijo (RAF)	Ventas / Activo fijo	Mide el grado de efectividad alcanzado por las inversiones en propiedad, planta y equipo en su función de generar ventas.
Rotación activo a largo plazo (RLP)	Ventas / Activo fijo y de largo plazo	Mide la contribución de los activos de largo plazo en la generación de ventas.
Rotación activo total (RAT)	Ventas / Activo total	Mide el grado de efectividad con que los activos cumplen con su misión de generar ingresos.

Anexo 3. Indicadores de rentabilidad.

Indicadores de Rentabilidad		
Nombre del índice	Cálculo del índice	Explicación
Margen de utilidad bruta (MUB)	Utilidad Bruta / Ventas	Expresa la contribución porcentual generada después de cubrir los costos de ventas. También representa cuánto se genera de utilidad bruta por cada unidad monetaria de ventas.
Margen de utilidad de operación (MUO)	Utilidad de Operación / Ventas	Muestra el porcentaje de utilidad generado de las operaciones que conforman la actividad central de la compañía. Señala la proporción de las ventas que queda disponible una vez cubiertos los costos de ventas y gastos de operación.
Margen de utilidad neta (MUN)	Utilidad Neta / Ventas	Refleja la proporción de las ventas que permanece una vez cubiertos todos los costos, gastos e impuestos de la empresa.
Rendimiento de operación sobre activos (ROA)	Utilidad de Operación / Activo Total	Mide la rentabilidad generada por los activos sobre las operaciones normales de la empresa.
Rendimiento sobre la inversión total (ROI)	Utilidad Neta / Activo Total	Mide la rentabilidad final sobre la inversión total en activos de la empresa.
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	Expresa el rendimiento final que obtienen los socios sobre la inversión total efectuada por los accionistas.

Anexo 6. Balance de situación 2021.

BALANCE DE SITUACION **Del 01/12/2021 al 31/12/2021** **Expresado en colones**

	PERIODO DICIEMBRE 2021 A DICIEMBRE 2021	
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo Y Bancos	16,882,582.66	
Inventario	138,184,464.87	
Adelantos Impuestos	28,719,323.09	
Cuentas Por Cobrar	98,466,221.00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		282,252,591.62
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Propiedad Planta y Equipo	210,035,977.00	
Activos por Arrendamiento	41,892,930.82	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		251,928,907.82
TOTAL DE ACTIVOS		534,181,499.44
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas Por Pagar	78,745,121.00	
Impuesto Al Valor Agregado	-4,856,515.90	
Impuesto de Renta	9,501,492.93	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		83,390,098.02
PASIVO NO CORRIENTE		
Prestamos Por Pagar	153,112,991.58	
Leasing	27,245,558.67	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		180,358,550.25
TOTAL DE PASIVO		263,748,648.27
PATRIMONIO		
Capital Social	100,000.00	
Utilidad O Perdida Periodos Anteriores	234,982,583.00	
Utilidad O Perdida Periodo 2020	13,180,118.00	
Utilidad O Perdida Periodo 2021	22,170,150.17	
TOTAL PATRIMONIO		270,432,851.17
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		534,181,499.44

Anexo 7. Balance de situación 2022.

BALANCE DE SITUACION
Del 01/12/2022 al 31/12/2022
Expresado en colones

	PERIODO DICIEMBRE 2022	
ACTIVOS	A	
	DICIEMBRE 2022	
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo Y Bancos	12,725,404.43	
Inventario	127,500,800.00	
Adelantos Impuestos	30,311,310.48	
Cuentas Por Cobrar	37,539,831.00	
Perdida diferida	29,096,576.63	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		237,173,922.54
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Propiedad Planta y Equipo	201,487,567.00	
Activos por Arrendamiento	41,892,930.82	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		243,380,497.82
TOTAL DE ACTIVOS		480,554,420.36
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas Por Pagar	78,625,326.40	
Impuesto Al Valor Agregado	-10,076,979.13	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		68,548,347.27
PASIVO NO CORRIENTE		
Prestamos Por Pagar	141,573,221.92	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		141,573,221.92
TOTAL DE PASIVO		210,121,569.19
PATRIMONIO		
Capital Social	100,000.00	
Utilidad O Perdida Periodos Anteriores	234,982,583.00	
Utilidad O Perdida Periodo 2020	13,180,118.00	
Utilidad O Perdida Periodo 2021	22,170,150.17	
Utilidad O Perdida Periodo 2022	0.00	
TOTAL PATRIMONIO		270,432,851.17
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		480,554,420.36

Anexo 8. Balance de situación 2023.

BALANCE DE SITUACION

Del 01/12/2023 al 31/12/2023

Expresado en colones

	PERIODO	
	ENERO 2023	
	A	
	DICIEMBRE 2023	
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo Y Bancos	15,280,471.29	
Inventario	158,542,510.00	
Adelantos Impuestos	35,717,539.63	
Cuentas Por Cobrar	34,257,266.64	
ACTIVO POR IMPUESTO DE RENTA DIFERIDO	29,096,576.63	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		272,894,364.18
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Terreno	129,197,107.00	
Edificio	26,000,000.00	
Mobiliario Estantes y Racks	5,492,050.00	
Equipo De Computo y Seguridad	3,250,000.00	
Mobiliario Y Equipo De Oficina	1,750,000.00	
Cargador	14,250,000.00	
Montacarga	13,000,000.00	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		192,939,157.00
TOTAL DE ACTIVOS		465,833,521.18
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas Por Pagar	40,761,483.93	
Impuesto Al Valor Agregado	-13,628,392.32	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		27,133,091.61
PASIVO NO CORRIENTE		
Prestamos Por Pagar	121,920,453.68	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		121,920,453.68
TOTAL DE PASIVO		149,053,545.29
PATRIMONIO		
Capital Social	100,000.00	
Utilidad O Perdida Periodos Anteriores	234,982,583.00	
Utilidad O Perdida Periodo 2020	13,180,118.00	
Utilidad O Perdida Periodo 2021	22,170,150.17	
Utilidad O Perdida Periodo 2022	0	
Utilidad O Perdida Periodo 2023	46,347,124.73	
TOTAL PATRIMONIO		316,779,975.89
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		465,833,521.18

Anexo 9. Balance de situación 2024.

Maderas y Materiales para la Construcción Arva Limitada.
CÉDULA JURÍDICA 3-102-257071
BALANCE DE SITUACION
Del 01/12/2024 al 31/12/2024
Expresado en colones

	PERIODO	
	ENERO 2024	
	A	
	DICIEMBRE 2024	
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo Y Bancos	31,364,789.01	
Inventario	189,854,879.00	
Adelantos Impuestos	26,768,127.29	
Cuentas Por Cobrar	24,218,701.36	
ACTIVO POR IMPUESTO DE RENTA DIFERIDO	29,096,576.63	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		301,303,073.29
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Terreno	129,197,107.00	
Edificio	25,000,000.00	
Mobiliario Estantes y Racks	4,393,640.00	
Equipo De Computo y Seguridad	2,600,000.00	
Mobiliario Y Equipo De Oficina	1,400,000.00	
Cargador	11,400,000.00	
Montacarga	10,400,000.00	
Activos por Arrendamiento Vagoneta	88,750,000.00	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		273,140,747.00
TOTAL DE ACTIVOS		574,443,820.29
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas Por Pagar	46,872,560.91	
Impuesto Al Valor Agregado	-14,273,846.77	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		32,598,714.14
PASIVO NO CORRIENTE		
Prestamos Por Pagar	119,238,653.34	
Leasing	72,363,869.57	

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		191,602,522.91

TOTAL DE PASIVO		224,201,237.05

PATRIMONIO		
Capital Social	100,000.00	
Utilidad Ó Perdida Periodos Anteriores	234,982,583.00	
Utilidad Ó Perdida Período 2020	13,180,118.00	
Utilidad Ó Perdida Período 2021	22,170,150.16	
Utilidad Ó Perdida Período 2022	0	
Utilidad Ó Perdida Período 2023	32,442,986.73	
Utilidad Ó Perdida Período 2024	47,366,745.35	

TOTAL PATRIMONIO		350,242,583.24

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		574,443,820.29

Anexo 10. Estado de resultados 2021.

ESTADO DE RESULTADOS **Del 01/01/2021 al 31/12/2021** **Expresado en colones**

	ACUMULADO ENERO 2021 A DICIEMBRE 2021
INGRESOS	
Ingreso Por Venta De Producto (Bienes)	765,778,616.18
TOTAL DE INGRESOS	<u>765,778,616.18</u>
COMPRAS	
+ INVENTARIO INICIAL	58,584,250.00
+ COMPRAS	684,891,214.87
- INVENTARIO FINAL	138,184,464.87
TOTAL DE COMPRAS	<u>605,291,000.00</u>
GASTOS	
Gastos Generales	107,112,186.42
Gastos Financieros	21,703,786.67
TOTAL DE GASTOS	<u>128,815,973.09</u>
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	734,106,973.09
RENDIMIENTO DEL PERIODO	<u>31,671,643.10</u>
IMPUESTO RENTA 30%	9,501,492.93
Utilidad despues de Impuestos	<u>22,170,150.17</u>

11/11/21

Anexo 11. Estado de resultados 2022.

ESTADO DE RESULTADOS
Del 01/01/2022 al 31/12/2022
Expresado en colones

	ACUMULADO ENERO 2022 A DICIEMBRE 2022
INGRESOS	
Ventas De Producto	732,853,176.02
Descuentos Sobre Ventas	-9,253,705.89

TOTAL DE INGRESOS	723,599,470.13
	=====
COSTO DE VENTAS	
+ INVENTARIO INICIAL	138,184,464.87
+ COMPRAS	605,179,522.26
- INVENTARIO FINAL	127,500,800.00

TOTAL DE COSTO DE VENTAS	615,863,187.13
	=====
GASTOS	
GASTOS GENERALES	109,266,023.22
GASTOS BANCARIOS	19,018,426.41

	128,284,449.63
DEPRECIACION	8,548,410.00

TOTAL DE GASTOS	136,832,859.63
	=====
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	752,696,046.76
RENDIMIENTO DEL PERIODO	-29,096,576.63
	=====

Anexo 12. Estado de resultados 2023.

ESTADO DE RESULTADOS

Del 01/01/2023 al 31/12/2023

Expresado en colones

	ACUMULADO ENERO 2023 A DICIEMBRE 2023
INGRESOS	
Ventas De Producto	590,431,616.96
Descuentos Sobre Ventas	-5,191,142.14

TOTAL DE INGRESOS	585,240,474.82
	=====
COSTO DE VENTAS	
+ INVENTARIO INICIAL	127,500,800.00
+ COMPRAS	489,372,162.35
- INVENTARIO FINAL	158,542,510.00

TOTAL DE COSTO DE VENTAS	458,330,452.35
	=====
GASTOS	
GASTOS GENERALES	59,666,256.02
GASTOS BANCARIOS	12,348,231.73

	72,014,487.75
DEPRECIACION	8,548,410.00

TOTAL DE GASTOS	80,562,897.75
	=====
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	538,893,350.09
RENDIMIENTO DEL PERIODO	46,347,124.73

Anexo 13. Estado de resultados 2024.

Maderas y Materiales para la Construcción Arva Limitada.
CÉDULA JURÍDICA 3-102-257071
ESTADO DE RESULTADOS
Del 01/01/2024 al 31/12/2024
Expresado en colones

	ACUMULADO: ENERO 2024 A. DICIEMBRE 2024
INGRESOS	
Ventas De Producto	702,450,660.50
Descuentos Sobre Ventas	-8,164,821.60
TOTAL DE INGRESOS	693,285,738.90
COSTO DE VENTAS	
+ INVENTARIO INICIAL	158,542,110.00
+ COMPRAS	558,998,297.13
- INVENTARIO FINAL	189,854,878.00
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	527,685,528.13
GASTOS	
GASTOS GENERALES	79,556,517.57
GASTOS BANCARIOS	20,328,137.85
	99,884,655.42
DEPRECIACION	18,346,410.00
TOTAL DE GASTOS	118,233,065.42
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	645,918,593.55
RENDIMIENTO DEL PERIODO	47,366,745.35

Anexo 14. Comparación de las tasas de inflación históricas.

Comparación de las tasas de inflación históricas

Año	Costa Rica	Ø UE	Ø EE.UU	Ø Mundo
2023	0,53 %	6,30 %	4,12 %	5,69 %
2022	8,27 %	8,83 %	8,00 %	7,97 %
2021	1,73 %	2,55 %	4,70 %	3,47 %
2020	0,72 %	0,48 %	1,23 %	1,92 %
2019	2,10 %	1,63 %	1,81 %	2,21 %