

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA Y
CONTROL PRESUPUESTARIO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA
ALTA GERENCIA EN UN COLEGIO DE PROFESIONALES DE
COSTA RICA

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

MANUEL FLORES SALAZAR

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2021

Dedicatoria

A mi Padre Amado Dios, por darme la fuerza, salud y sabiduría y recordarme siempre el ser un hijo esforzado y valiente.

A mi esposa y familia que me han dado soporte y fortaleza para terminar cada una de las metas que me he propuesto. A ellos las gracias por la tolerancia, paciencia, apoyo, comprensión y el sacrificio que como familia hemos hecho para poder conseguir un éxito profesional más en este camino.

A todas las personas, amigos, compañeros de trabajo y familiares, que me apoyaron, cuando más los necesité. Muchísimas gracias.

Manuel Flores

Agradecimientos

Para este Trabajo Final de Graduación quiero hacer un especial agradecimiento al Colegio Profesional que me permitió realizar este trabajo en su empresa.

Quiero agradecer al Contador Esteban Castillo por toda la ayuda brindada durante este proceso, además a la Ing. Diana Valverde e Ing. Juan José Ugalde por sus observaciones y recomendaciones en el proyecto.

También quiero agradecer a los profesores Jorge Vargas Salazar y Tarcisio Salas Bonilla quienes me ayudaron a que este trabajo cumpliera con todos los lineamientos y fuese un entregable de valor.

Finalmente, quiero agradecer a mi esposa porque ella vivió a mi lado todo el sacrificio del presente Trabajo.

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

M.B.A. José Alberto Carpio Solano
**Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**

M.B.A. Jorge Vargas Salazar
Profesora Guía

M.B.A. Tarcisio Salas Bonilla
Lector

M.B.A. Juan José Ugalde Chacón
Lector

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza
**Director del Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas**

Manuel Flores Salazar
Sustentante

Tabla de Contenido

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de aprobación	iv
Tabla de Contenido	v
RESUMEN	viii
Abstract	ix
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xi
Lista de Abreviaturas	xii
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	5
CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DE LOS COLEGIOS PROFESIONALES EN COSTA RICA	8
1.1. Colegios Profesionales en Costa Rica	8
1.1.1. Historia	8
1.1.2. Normativas de los Colegios profesionales	11
1.1.3. Importancia de Colegiatura	13
1.1.4. Estadísticas	15
1.1.5. Tipos de Financiamiento	18
1.1.6. Productos que proveen los Colegios Profesionales	19
1.1.7. Los colegios profesionales y la situación económica de Costa Rica	20
1.2. Perspectivas Teóricas	23
1.2.1. Marco Conceptual	23
1.2.2. Estados Financieros Principales	25
1.2.3. Análisis Financiero	27
1.2.3.1. Estructura Financiera	27
1.2.3.2. Indicadores Financieros	28
1.2.3.3. Índices de Estabilidad	29
1.2.3.4. Índices de Gestión/Eficiencia	29
1.2.3.5. Índices de Rentabilidad	29
1.2.4. Control Presupuestario	30
1.2.5. Análisis FODA	30
1.3. Marco Metodológico	30
CAPÍTULO 2: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	32
2.1. Aspectos Generales de la Empresa	32
2.1.1. Historia	32
2.1.2. Marco Estratégico	34

2.1.3.	Estructura Organizacional	35
2.1.4.	Organización de los colegios miembros	36
2.2.	Descripción de los Beneficios y Servicios	39
2.2.1.	Complejo Recreativo para sus agremiados	40
2.2.2.	Aporte Social	41
2.2.3.	Proveedores	42
2.2.4.	Clientes	43
2.3.	Análisis FODA	43
2.3.1.	Fortalezas:	44
2.3.2.	Debilidades:	44
2.3.3.	Oportunidades:	45
2.3.4.	Amenazas	46
2.4.	Estructura Financiera Interna	46
2.4.1.	Balance General	47
2.4.2.	Estado de Resultados	48
2.4.3.	Fuentes de Financiamiento	49
2.4.4.	Ingresos	49
2.4.5.	Egresos	51
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE CONTROL PRESUPUESTARIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA GESTIÓN ACTUAL		53
3.1.	Situación Financiera Actual	53
3.1.1.	Departamento de Administración Financiera y Contabilidad	53
3.1.2.	Presentación de Estados Financieros	54
3.1.3.	Periodicidad de situación financiera actual	56
3.1.4.	Usuarios de los informes financieros	57
3.1.5.	Auditoría y Control Interno	57
3.2.	Análisis de Estados Financieros	57
3.2.1.	Análisis horizontal y vertical de los estados financieros	57
3.2.1.1.	Análisis Estado de Resultados	58
3.3.	Análisis de indicadores financieros	65
3.3.1.	Análisis de estabilidad	65
3.3.2.	Análisis de gestión	67
3.3.3.	Análisis de rentabilidad	68
3.3.4.	Análisis de solidez de Estructura Financiera	70
3.4.	Control Presupuestario	72
3.5.	Análisis de riesgos encontrados	75
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE GUÍA CON INDICADORES FINANCIEROS Y CONTROL PRESUPUESTARIO		81
4.1.	Objetivo de la propuesta	81
4.2.	Justificación de la propuesta	81
4.3.	Propuesta guía con indicadores financieros	81
4.4.	Propuesta gestión financiera	82
4.4.1.	Propuesta de Indicadores financieros	83

4.4.2.	Propuesta de análisis porcentual horizontal y vertical	88
4.4.3.	Propuesta de análisis de Solidez de Estructura Financiera	91
4.4.4.	Propuesta de Planeación financiera	94
4.4.5.	Propuesta de Control presupuestario	94
4.5.	Otras oportunidades de mejora en gestión financiera	96
4.5.1.	Estructura Financiera Interna	96
4.5.1.1.	Contabilidad	96
4.5.1.2.	Estimación de incobrables	96
4.5.1.3.	Gestión de cuentas por cobrar	97
4.5.1.4.	Presentación de informes financieros	98
4.6.	Cuadro resumen	100
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		102
5.1.	Conclusiones	102
5.2.	Recomendaciones	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		108

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en un colegio de profesionales de Costa Rica. En dicho trabajo se propone el análisis de los estados financieros haciendo uso de las diferentes herramientas para un análisis avanzado de los mismos, mostrando las diferentes técnicas aprendidas durante el período formativo de este posgrado.

Durante la elaboración del trabajo de investigación aplicado se materializó la propuesta de implementación de una guía de gestión financiera con indicadores financieros de estabilidad, gestión y rentabilidad; además de un indicador para el control presupuestario, con el fin de facilitar la toma de decisiones de la alta gerencia en un colegio de profesionales de Costa Rica.

Para finalizar, se brindaron una serie de recomendaciones y conclusiones a la empresa, en las cuales se recomienda el uso de esta propuesta para facilitar a la Junta directiva una guía que le ayude en la gestión financiera, y a su vez desarrollar la planeación y control estratégico que conducirá a una mejora en la toma de decisiones, incentivando una buena salud financiera del colegio profesional.

Abstract

The current applied research work was performed in a Professional Association in Costa Rica. This research work proposes the analysis of the financial statements taking advantage of using of the different financial tools for an advanced analysis of them, showing the different techniques learned during the Master lessons.

During the preparation of the applied research work, the proposal for the implementation of a financial management guide with financial indicators of stability, management and profitability was materialized, additionally an indicator for budgetary control was added, in order to facilitate decision-making by Board of Directors in a Professional Association in Costa Rica.

Finally, very valuable recommendations and conclusions were provided to the company, in which the use of this proposal is recommended to provide the Board of Directors with a guide to help them in financial management, and also develop strategic planning and control, this will drive to an improvement in decision-making, encouraging a good financial health of the Professional Association.

Lista de tablas

Tabla 1: Información a cargo del área contable	57
Tabla 2 : Análisis Vertical de Estado de Resultados.....	58
Tabla 3: Análisis Horizontal de Estado de Resultados.....	59
Tabla 4: Análisis Vertical Estado de Resultados detallado	60
Tabla 5: Análisis Vertical del Balance General	62
Tabla 6: Análisis Horizontal del Balance General	63
Tabla 7: Índices de Estabilidad	66
Tabla 8: Índices de gestión	67
Tabla 9: Índices de rentabilidad	69
Tabla 10: Análisis solidez financiera	72
Tabla 11: Control presupuestario Aporte Colegio Federado	72
Tabla 12: Control Presupuestario Cuota Extraordinaria.....	73
Tabla 13: Control Presupuestario Ingreso Operativo	74
Tabla 14: Métrica Indicador de Estabilidad	84
Tabla 15: Métrica Indicador de Gestión	85
Tabla 16: Métrica Indicador de Rentabilidad.....	86
Tabla 17: Índice de Estabilidad Interpretación	87
Tabla 18: Índice de Gestión Interpretación	88
Tabla 19: Índice de Gestión Interpretación	88
Tabla 20: Análisis porcentual Horizontal.....	89
Tabla 21: Análisis porcentual Vertical	91
Tabla 22: Tabla de usuario para generación de Diagrama de Estructura Financiera	92
Tabla 23: Propuesta Control Presupuestario	95
Tabla 24: Ejemplo control de Cuentas por cobrar.....	97
Tabla 26: Calendario Actividades Contables	99
Tabla 25: Cuadro resumen de la propuesta.....	101

Lista de figuras

Figura 1: Profesionales Activos e Inactivos	15
Figura 2: Profesionales por año de incorporación.....	16
Figura 3: Profesionales según género	16
Figura 4: Profesionales según rango de edad	17
Figura 5: Profesionales por rango etario de incorporaciones.....	17
Figura 6: Responsabilidad Social (Colones)	18
Figura 7: Registro de Metros cuadrados tramitados	22
Figura 8: Estado de Resultados.....	26
Figura 9: Historia Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica	33
Figura 10: Oficinas Regionales.....	35
Figura 11: Organigrama del Colegio Federado.....	36
Figura 12: Organigrama de los Colegios	37
Figura 13: Organigrama Área Ejecutiva y Administrativa.....	38
Figura 14: Amenidades Centro de Capacitación.....	40
Figura 15: Centro de recreación y Capacitación	41
Figura 16: Comparación de agremiados 2019-2020.....	43
Figura 17: Colegiatura (Colones).....	50
Figura 18: Distribución de la cuota de colegiatura (Colones).....	51
Figura 19: Uso y Aplicación de Fondos	52
Figura 20: Diagrama de flujo preparación de Estados Financieros y control presupuestario	55
Figura 21: Relaciones Financieras Esenciales	65
Figura 22: Diagrama Estructura Financiera	71
Figura 23: Resultado Diagrama de Estructura Financiera	93
Figura 24: Envío automático de Informes Financieros.....	100

Lista de Abreviaturas

LP= Activo Largo Plazo

CP= Corto Plazo

PIB= Producto Interno Bruto

FODA= Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

CFIA= Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos

OCDE= Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ONU= Organización de las Naciones Unidas

IVA= Impuesto de Valor Agregado

INEC= Instituto Nacional de Estadística y Censo

ROA= Rendimiento de Operación de Activos

CCSS= Caja Costarricense de Seguro Social

YTD= Year to date

COVID-19= Coronavirus disease 2019

CNFL= Compañía Nacional de Fuerza y Luz

OMCI= Organización Mundial de Consejos Interprofesionales

APC= Administrador de Proyectos de Construcción

pp= puntos porcentuales



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, Manuel Flores Salazar, con cédula de identidad 111880737, en mi condición de autor del TFG titulado PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA Y CONTROL PRESUPUESTARIO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA EN UN COLEGIO DE PROFESIONALES DE COSTA RICA

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

Los colegios profesionales son entes públicos con potestades administrativas para regular el ejercicio de la profesión y la conducta del profesional, cuya afiliación es de carácter obligatorio para poder ejercer la misma.

Con frecuencia este tipo de entidades se envuelven en tareas y actividades diarias, además de resolver problemas cotidianos, lo que incurre en que el hacer una debida gestión financiera pase a un segundo plano donde ciertas tareas se van postergando sin importar su necesaria utilidad en la operación diaria. Es por lo que algunas decisiones se toman basadas en la experiencia en el campo o meramente en la intuición del administrador y miembros de la junta directiva, lo cual hace que se tomen decisiones sin los fundamentos financieros ni la evaluación de riesgo financiero requeridos.

El Colegio de Profesionales del presente trabajo de investigación basa su gestión financiera en los presupuestos y en los estados financieros que se presentan mensualmente, esto hace que los resultados de algunas decisiones financieras se vean meses después, por otra parte, actualmente el colegio no mide el resultado de las operaciones basados en un análisis de sus estados y razones financieras.

A pesar de ser una organización sin fines de lucro donde su principal búsqueda es el crecimiento profesional de sus miembros en la gestión interdisciplinaria de soluciones sostenibles, se está tomando la iniciativa de tener mayor control en su gestión financiera, por lo que su plan estratégico está incluyendo el optimizar los recursos financieros e implementar nuevas fuentes de ingreso, y para llegar a esto se necesita tener un mejor control de la gestión financiera. Sólo aplicando la metodología de un análisis financiero

integral, la organización logrará descubrir y comprender el estado real y exacto de su situación financiera, lo que sirve como base o plataforma para desarrollar la planeación y control estratégico que conducirá a una mejora en la toma de decisiones.

La guía propuesta constituye la base inicial y necesaria para comprender los niveles de ingresos, costos, gastos y utilidades de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas nacionales están enfrentándose continuamente a competencia tecnológica cada vez más avanzada, y en términos de gestión financiera esta actualización en tecnología no se queda atrás, son más las empresas que hacen uso de herramientas de control financiero mucho más innovadoras y eficientes, esto se da tanto a nivel local como internacional.

La visión de este Colegio de profesionales es que para el año 2022 se pueda disponer de un modelo de gestión que asegure la sinergia entre todas las disciplinas que integran dicho colegio. Por lo tanto, el trabajo de investigación se alinea a la visión de la empresa presentando una guía para este modelo de gestión.

Este colegio forma parte de un grupo de colegios, los cuales tienen una entidad (colegio general) que cubre a los demás colegios, todos ellos sin fines de lucro, sin embargo, el colegio general provee una parte del financiamiento para todos los colegios, este es uno de los 3 presupuestos con el que cuenta el Colegio de profesionales, los cuales provienen de aportes de timbre de construcción (sellado de planos), cuotas de colegiatura, desarrollo de proyectos especiales entre otros ingresos estipulados por ley que recibe el colegio general.

El trabajo de investigación no solo se enfoca en identificar necesidades de la empresa, puesto que además se orienta en hacer un diagnóstico de la situación financiera actual y en hacer un análisis amplio y robusto

fundamentado en criterios teórico-financieros que permitan, de forma clara y precisa, entender los aspectos en torno a la liquidez de la organización. Con el resultado de estos diagnósticos y análisis, la administración y junta directiva contará con la información necesaria e histórica para dar apoyo a sus decisiones financieras de corto plazo y planes a largo plazo.

Debido a la complejidad del negocio, donde su Junta Directiva tiene gran parte de sus miembros, trabajando no solo como directores y gerentes del colegio, sino también son altos ejecutivos en diferentes empresas, es por esto por lo que es de suma importancia brindarles una visión global de lo que pasa mensualmente, donde ellos puedan observar información de valor para la toma de decisiones claves. Es por lo que una herramienta de este tipo es necesaria en la organización, no solamente para uso de la administración actual, además que funcione como guía de apoyo para el crecimiento futuro.

IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN

El Colegio de Profesionales basa su gestión financiera en presupuestos y administra o emplea sus finanzas de forma más cualitativa y subjetiva, en otras palabras, no mide el resultado de las operaciones basados en un análisis más cuantitativo de sus estados y razones financieras. Este presupuesto lo realiza el contador de la empresa basado en los datos de los períodos anteriores, se hace 2 meses antes de la reunión con la Junta Directiva, que es el ente que toma las decisiones estratégicas, aprueba o hace ajustes en dichos presupuestos.

Si bien los estados financieros son una porción importante en el análisis financiero de las empresas, no obstante, tienen ciertas limitantes en el tiempo, esto porque solamente revelan lo que sucedió en la empresa en un momento dado, pero no muestran lo que sucede día a día, tampoco determina si las decisiones tomadas están reflejando los datos positivos esperados en el momento de la planeación.

La toma de decisiones es una actividad crítica en la administración de cualquier empresa y en el caso de los colegios profesionales no es la excepción. Sin embargo, para que las empresas puedan tomar decisiones de la forma más atinada y adecuada, se debe tener la información correcta y actualizada al alcance. Después de varias entrevistas y conversaciones con miembros claves del grupo contable y administrativo de la empresa, se lograron identificar algunas áreas a nivel financiero que se pueden mejorar.

- No se cuenta con ningún indicador de gestión financiera que facilite el control efectivo del desempeño de la empresa, y que brinde información clara para la toma de decisiones.
- La dirección administrativa expresa reiteradamente que ocupa un lugar donde se pueda acceder a la información actualizada, además de que esta información esté de forma en que facilite una toma de decisiones eficiente.
- La dirección administrativa se basa en la experiencia en el campo y en el Estado Financiero de cada mes para poder monitorear el desempeño financiero de la compañía, esto si bien no es una mala práctica, es algo que no permite tomar decisiones más consensuadas y que ayuden rápidamente a la empresa.

Por lo antes mencionado, este trabajo final de graduación pretende ser de gran beneficio para la empresa, al proveer esta guía que ayudará a la Junta directiva a tener una mayor eficiencia en la administración de sus fondos, en el cumplimiento de las metas en sus presupuestos y un mejor desempeño de las diversas áreas de la organización. Pudiendo contar con los indicadores en una sola herramienta hace más fácil encontrar variaciones en los indicadores y ver cuáles de ellos se deben modificar para obtener una mejor salud financiera, al emplear estas métricas, la alta gerencia podría optimizar sus operaciones para tener acceso a fuentes de financiamiento y hacer una mejor

gestión de su presupuesto, el cual es uno de los objetivos que se proponen en este trabajo de investigación.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una guía para la gestión financiera, por medio del uso de control presupuestario, indicadores operativos y financieros, que faciliten la toma de decisiones por parte de los gerentes y directores de un Colegio de Profesionales de Costa Rica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Contextualizar el sector en el que se desenvuelve el Colegio: historia, normativas, razón social, financiamiento, productos, problemas. Además, definir las perspectivas teóricas por utilizar, así como la metodología de investigación del presente trabajo.
2. Describir la situación actual del Colegio de Profesionales en su entorno externo, así como sus características principales, y operación administrativa.
3. Analizar el control presupuestario y estructura financiera de la gestión actual. Y valoración de la generación de información para la toma de decisiones.
4. Desarrollar una guía con indicadores financieros para un Colegio de Profesionales en Costa Rica con el objetivo de proveer una herramienta de gestión financiera y control presupuestario para la toma de

decisiones de la alta gerencia en un colegio de profesionales de Costa Rica.

5. Proveer conclusiones y recomendaciones resultantes del trabajo de investigación realizado.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Los alcances de este trabajo de investigación se basan en un análisis de los estados financieros y presupuestos provisto por un colegio de profesionales en Costa Rica, para esto se utiliza los estados financieros de la organización durante 2 períodos, esto porque en los últimos 6 años ha habido dos administraciones diferentes, es por esto, que se emplean los estados financieros de los períodos comprendidos entre el 31 de diciembre de 2015 y el 31 de diciembre de 2020.

El alcance de este trabajo de investigación es la entrega de una guía con indicadores financieros que contribuya en la toma de decisiones gerenciales y el desarrollo de acciones o planes de acción para corregir o mejorar el desempeño financiero en la operación diaria. Dicho entregable se genera como una recomendación, su eventual aplicación será criterio de la Junta Directiva.

Este es un trabajo que se desarrollará en 8 meses, durante el tercer cuatrimestre de 2020 y el primer cuatrimestre de 2021, por consiguiente, los objetivos se han definido con las condiciones que se presentan a la fecha de hoy y será lo que se abordará en el período de análisis y en la propuesta vigente.

Una de las principales limitaciones es la de no poder asistir a la sede central que posee el colegio de forma más frecuente, esto debido a las

restricciones nacionales con respecto a la presencialidad a causa de la pandemia del COVID-19, el asistir a la sede facilita el conocer a profundidad todo el sistema administrativo y mejora los vínculos con los miembros de la institución para la obtención de la información.

Como una de las limitaciones del presente trabajo de investigación referente a lo relacionado con información general y financiera del colegio, en el aspecto de la recolección de la información general (economía, suplidores, cantidad de agremiados, etc.) fue sumamente difícil porque la información se debía solicitar y esperar a que fuese aprobada su divulgación por el comité pertinente, en el área financiera durante el desarrollo del trabajo fue necesario modificar dicha información, multiplicándose por un factor específico, siempre buscando la racionalidad de estos, con el fin de mantener el grado de confidencialidad e integridad de los estados financieros, esto por una solicitud expresa de la empresa. Por otra parte, una de las limitaciones es el corto tiempo para la etapa de análisis financiero de la empresa, esto porque se tienen muy pocos meses para hacer un adecuado estudio y diagnóstico de los estados financieros, lo que podría ser un obstáculo para que la presente investigación no se realice de la manera correcta.

CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DE LOS COLEGIOS PROFESIONALES EN COSTA RICA

Este primer capítulo se destinará a la explicación conceptual teórica de los colegios profesionales, historia, normativas y aspectos financieros. Esto con el fin de guiar al lector en los conceptos básicos relacionados con el presente trabajo de investigación.

1.1. Colegios Profesionales en Costa Rica

El trabajo de investigación se va a focalizar en la creación de una herramienta de indicadores financieros para la gestión financiera de un colegio profesional, de manera que vamos a detallar algunas características que tienen este tipo de empresas.

En cuanto a los colegios profesionales Universidadescr (2016) indica que Un colegio profesional es una asociación de carácter profesional y estatal conformada por graduados de una misma área. Todos sus miembros se denominan colegiados. Esta institución está amparada por el Estado, por eso es reconocida por las instituciones públicas y privadas. Además, está regida por leyes reconocidas por la Organización Mundial de Consejos Interprofesionales OMCI y debe estar acreditada.

1.1.1. Historia

Además, un estudio de Venegas y Muñoz (2006) sobre la creación de este tipo de organizaciones en Costa Rica menciona “Según el historiador Carlos Luis Fallas, las primeras corporaciones gremiales nuestras no nacieron por iniciativa de los grupos, sino del

Estado, que las desarrolló mediante leyes, decretos y ordenanzas según tomaba importancia alguna actividad”.

¿Cuáles son los fines de los Colegios Profesionales?

- Velar porque la profesión se ejerza con arreglo a las normas de la ética.
- Amparar las asociaciones de distintas especialidades (o profesionales) que se formen con fines científicos.
- Impulsar las actividades sociales entre sus miembros.
- Velar porque no se ejerza la profesión ilegalmente.
- Promover el desarrollo y actualización de las disciplinas.
- Dar licencia para ejercer la profesión.
- Conceder o negar la incorporación.
- Defender los derechos de sus integrantes.
- Promover el mejoramiento económico de los agremiados.
- Promover la contribución de la profesión al análisis y estudio de los problemas nacionales e internacionales.
- Cooperar con las instituciones estatales y privadas en todo aquello que implique mejorar el desarrollo del país.
- Promover la cooperación con otros colegios y asociaciones profesionales costarricenses o extranjeras.

En Costa Rica, existe la FECOPROU (Federación de Colegios Profesionales Universitarios), que surge según el Proyecto de Ley #3662. El mismo fue aprobado por la Asamblea Legislativa el 4 de enero de 1966, el ejecútase del presidente Dr. Francisco Orlich, ocurrió el 10 de enero y la publicación el 23 de setiembre del mismo año 1966. La misión de la FECOPROU es estimular el desenvolvimiento científico, cultural, técnico y social de la Nación. Velar por la armonía de los Colegios Profesionales Universitarios y los derechos de sus asociados.

De la misma manera, procurar la unión e intercambio con agrupaciones profesionales similares de otros países.

Este organismo está conformado por 28 Colegios Profesionales:

1. Colegio de Abogados, y Abogadas de Costa Rica
2. Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica
3. Colegio de Ingenieros Tecnólogos de Costa Rica
4. Colegio de Periodistas de Costa Rica
5. Colegio de Arquitectos de Costa Rica
6. Colegio de Físicos de Costa Rica
7. Colegio de Ingenieros Topógrafos de Costa Rica
8. Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica
9. Colegio de Bibliotecarios de Costa Rica
10. Colegio de Geólogos de Costa Rica
11. Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes
12. Colegio de Profesionales en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de Costa Rica
13. Colegio de Biólogos de Costa Rica
14. Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica
15. Colegio de Médicos Veterinarios de Costa Rica
16. Colegio de Profesionales en Informática y Computación
17. Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica
18. Colegio de Ingenieros Civiles de Costa Rica
19. Colegio de Médicos y Cirujanos de Costa Rica
20. Colegio de Ingenieros Electricistas Mecánicos e Industriales de Costa Rica
21. Colegio de Microbiólogos y Químicos Clínicos de Costa Rica
22. Colegio de Optometristas de Costa Rica

- 23. Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica
- 24. Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica
- 25. Colegio de Enfermeras, y Enfermeros de Costa Rica
- 26. Colegio de Ingenieros Químicos y Profesionales Afines
- 27. Colegio de Químicos de Costa Rica
- 28. Colegio de Nutricionistas de Costa Rica

1.1.2. Normativas de los Colegios profesionales

De conformidad con el régimen legal vigente en su especialidad orgánica los Colegios Profesionales se rigen por la Ley General de la Administración Pública. Esto se fundamenta en el expediente N 22.126 de la Asamblea Legislativa: "...son entes públicos no estatales, que actúan por un mecanismo que se conoce como colaboración por descentralización, es decir, desarrollan una actividad que originalmente pertenece al Estado, pero que éste por razones materiales delega en los colegios, pues se trata de una transferencia de potestades para que ejerzan una función fiscalizadora entre pares: que los médicos controlen a los médicos, que los abogados controlen a los abogados, y así sucesivamente".

Como mencionamos anteriormente, los colegios profesionales son instituciones amparadas por el Estado y se encuentran regidas por leyes reconocidas por la OMCI, el trabajo de investigación de Herrera García et al.,(2005) sugiere que "los colegios profesionales son clasificados como personas privadas no estatales aun cuando se admitan que en ellas coexisten el interés de la corporación con el interés público, en consecuencia los criterios de calificación parten de que el Estado delega funciones administrativas, como potestades disciplinarias, control sobre la actividad profesional, contratos, entre otros". A los colegios profesionales se les ha denominado

corporaciones como una primera distinción básica, y divide a estas en privadas y públicas; por ejemplo, en asociaciones y colegios profesionales, y ha definido la corporación como un sujeto de derecho, que integra obligatoriamente a una serie de personas con intereses comunes, privativos de sus componentes, pero también relevantes para el Estado que los incorpora a su organización, dotándolos de ciertas prerrogativas. Este trabajo de investigación también indica que los colegios profesionales se configuran como Corporaciones de Derecho Público de base privada, representativos de los intereses profesionales de sus miembros y encargados a la vez, del ordenamiento del ejercicio de las representaciones y de su representación. (Herrera García et al., 2005)

Comisiones:

Las comisiones son órganos auxiliares que colaboran con las distintas Juntas Directivas que se conforman en el Colegio de Profesionales, brindando recomendaciones u opiniones no vinculantes sobre las actividades específicas que se le encomienden.

Las Comisiones se integran en la forma que lo determine la Junta Directiva respectiva, organizando su funcionamiento promoviendo la participación de todos sus miembros.

Ayuda al país:

Los colegios profesionales se han creado, para vigilar el correcto ejercicio de la profesión desde el punto de vista moral y desde el punto de vista técnico, ambas cosas son para beneficio de los usuarios. Y ambos fines son públicos. (Venegas y Muñoz, 2006)

Los colegios profesionales velan por la excelencia y la ética en el ejercicio profesional, función encomendada por el Estado para beneficio

del público. Asimismo, participan en los temas más relevantes para el país, para orientar las políticas y las leyes hacia el desarrollo y el bien común.

Un colegio profesional proporciona valor agregado a sus miembros, mediante capacitación, bolsa de empleo y promoción, entre otros. Finalmente, los profesionales colegiados tienen fe pública, es decir, lo que dictaminen dentro de su profesión es cierto desde el punto de vista técnico y legal. (La República, 2012)

1.1.3. Importancia de Colegiatura

Al ser estos de colegiatura obligatoria, es necesario comentar los alcances del llamado “principio de especialidad”, el cual es un principio general aplicable tanto a las personas privadas como públicas. Con relación a lo anterior se puede afirmar que la fiscalización del desempeño de los profesionales es obligación y deber en la actuación de los colegios y estos no pueden ejercer dicha potestad si no hay colegiatura obligatoria. (Herrera García et al., 2005)

En los colegios profesionales existentes en Costa Rica, siempre se ha contemplado la afiliación obligatoria, esto desde 1881. Este tema no constituyó un problema jurídico, mientras no se incluyó el principio constitucional de que todos tienen derecho a asociarse para fines lícitos y de que nadie está obligado a formar parte de asociación alguna, tal y como lo estipula el artículo 25 de la Constitución de 1949 vigente (nótese que para esa fecha existían en nuestro medio siete colegios profesionales).

¿Muchos de los profesionales costarricenses se preguntan cuál es la importancia de estar colegiado y cuáles son los beneficios de dicha colegiatura? En su artículo universidadesCR (2016) menciona algunas ventajas al respecto:

- En nuestro país algunas carreras no se pueden ejercer sin estar colegiado; o dependiendo de las labores que va a desempeñar en un puesto de trabajo necesita capacitarse y obtener permisos que solo los colegios otorgan.
- La integración a un colegio garantiza estar respaldado por una institución estatal seria, no solo a nivel nacional, incluso a nivel internacional.
- Por medio de los colegios se pueden tramitar becas de estudio en nuestro país o en el exterior. Además de asistir a capacitaciones sobre temas innovadores en el área de especialidad.
- Muchos colegios tienen centros de recreo para los asociados y sus familiares; estos pueden ser utilizados de forma gratuita solo por ser miembro.
- Los colegios también ofrecen asesorías en temas legales y sobre cómo se puede ejercer la carrera.
- Fijan tarifas estándar para los servicios que ofrecen los profesionales, esto es importante en el tema de competencia laboral.

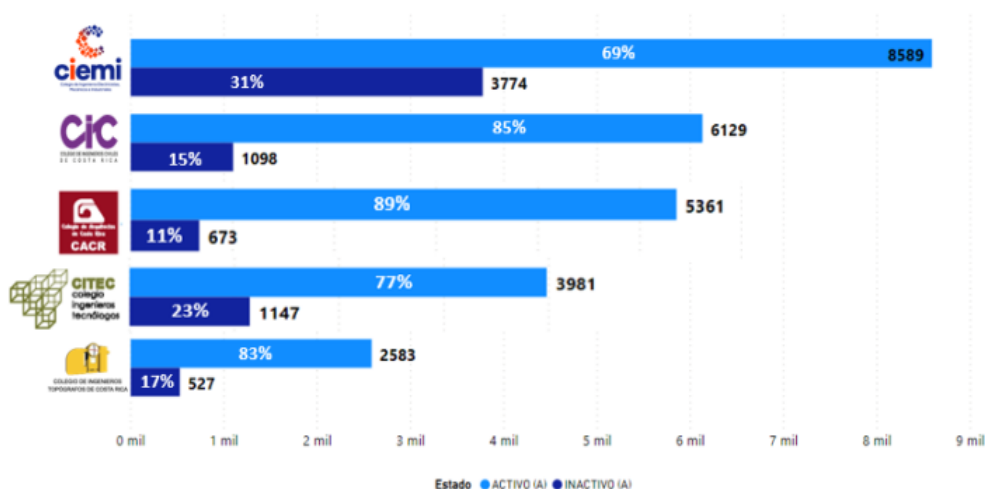
En conclusión, se puede decir que la colegiatura obligatoria sólo se justifica en tanto y en cuanto los colegios ejerzan las potestades de control y fiscalización, respecto del ejercicio profesional y en resguardo del interés público. De lo contrario no tiene sentido la existencia del colegio; bastaría con una organización encargada de desarrollar la educación continua, los pronunciamientos sobre problemas de interés nacional y la recreación de sus asociados. (Herrera García et al., 2005)

1.1.4. Estadísticas

Cada colegio profesional cuenta con su respectiva página web con información sobre las diferentes ramas, en las cuales los costarricenses pueden buscar los profesionales de acuerdo con su área de especialidad, además de datos adicionales como miembros activos, rangos de edad, según género, etc.

El gremio de ingenieros y arquitectos tiene un Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, el cual es un organismo de carácter público, con personería jurídica plena y patrimonio propio, con todos los derechos, obligaciones, poderes y atribuciones que le señala esta ley. Son 5 los diferentes Colegios que integran el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica (CFIA).

Figura 1: Profesionales Activos e Inactivos



Fuente: página oficial de CFIA (2021).

Datos estadísticos del CFIA (memoria 2019), indica que se cuenta con 33862 miembros registrados, de los cuales en la actualidad están activos 26643.

A través de las décadas el número de incorporaciones ha aumentado considerablemente, el aumento de la última década en comparación con la penúltima década es de un 30%.

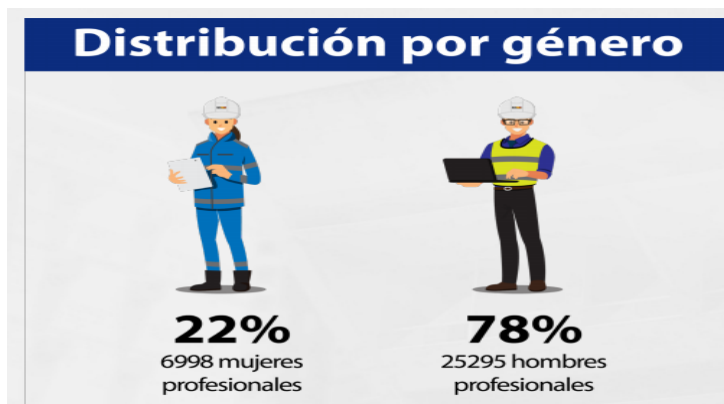
Figura 2: Profesionales por año de incorporación



Fuente: página oficial de CFIA (2021).

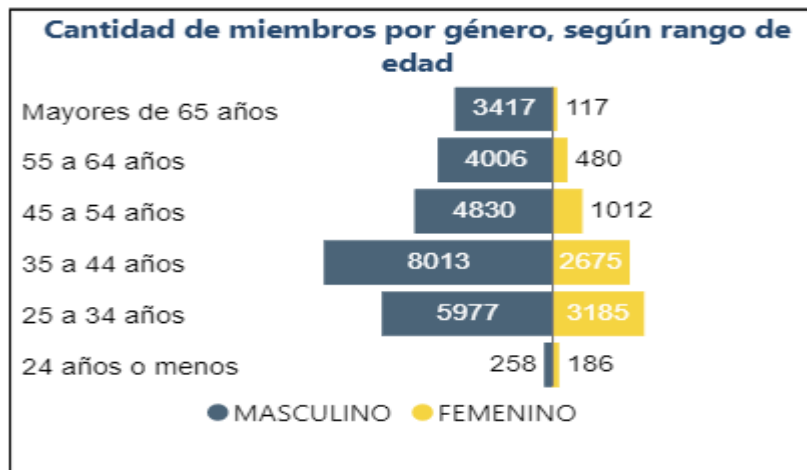
En cuanto a la distribución por género, este año 2020 registra la misma tendencia del año anterior con un 22% de mujeres y un 78% de hombres.

Figura 3: Profesionales según género



Fuente: página oficial de CFIA (2021).

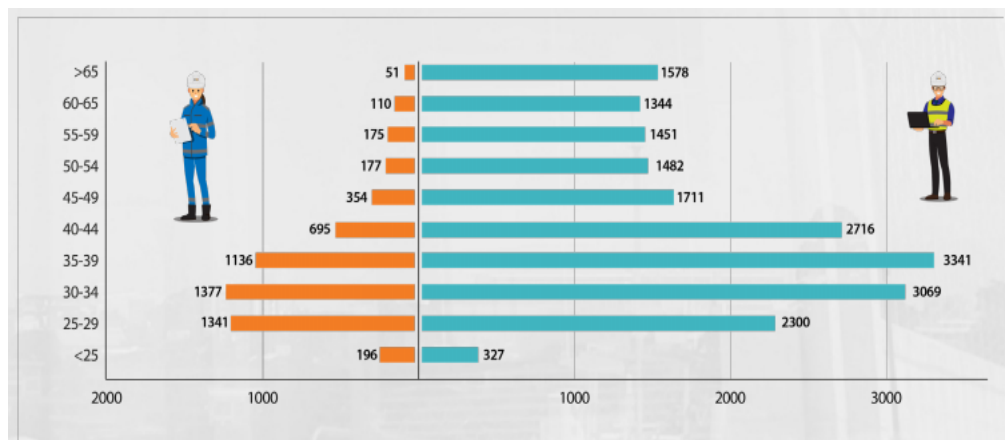
Figura 4: Profesionales según rango de edad



Fuente: página oficial de CFIA (2021).

Según el rango etario de los nuevos profesionales incorporados al CFIA, se ubican de 20 a 39, quienes requieren la disposición de la información en tiempo real, es por ello por lo que el CFIA se ha propuesto actualizar e innovar las plataformas de atención del servicio al cliente. (CFIA memoria, 2019)

Figura 5: Profesionales por rango etario de incorporaciones



Fuente: página oficial de CFIA (2021).

El CFIA desarrolla un voluntariado donde los profesionales desarrollan su expertise en diferentes proyectos comunales en todo el país. En el 2019 se desarrollaron 25 proyectos. (CFIA memoria, 2019)

Figura 6: Responsabilidad Social (Colones)



Fuente: página oficial de CFIA (2021).

1.1.5. Tipos de Financiamiento

De acuerdo con la Ley No. 6227 de la Ley General de la Administración Pública, y citado en el Expediente N.º 22.126 de la Asamblea Legislativa, “Como ENTES PÚBLICOS NO ESTATALES no aparecen en el organigrama de Estado, sus presupuestos no salen del presupuesto nacional, aunque unos pocos colegios tienen fondos provenientes de cargas parafiscales por medio de timbres, que por ley deben pagar los agremiados, pero que suelen trasladarlas a los clientes o pacientes con la complacencia de los colegios”.

En estos momentos, de los 28 colegios profesionales que existen en el país, sólo ocho tienen una ley que les faculta a cobrar un timbre, por lo que la gran mayoría se financia de otra forma. Estos son los 8 colegios profesionales que tienen derecho a cobrar timbres: colegios de Abogados, Médicos y Cirujanos, Periodistas, Contadores Privados, Contadores Públicos, Federado de Ingenieros y Arquitectos, Psicólogos

y Cirujanos Dentistas. En la última década, los costarricenses pagamos unos ₡45 mil millones de colones en timbres, según datos de la Contraloría General de la República.

El Artículo N°5 del Reglamento 9148 Ley Orgánica de Profesionales señala que los colegios profesionales se financian con:

- El producto de las cuotas de ingreso, cuotas mensuales y cuotas extraordinarias establecidas de acuerdo con la Ley.
- Las herencias, legados o donaciones que se hagan.
- Las subvenciones que llegaren a acordar a su favor el Gobierno de la República o cualquier empresa o institución nacional, internacional o extranjera, siempre y cuando con ellas no se comprometa su autonomía. ch. Los ingresos provenientes de cualquier otra actividad que el Colegio promueva, compatible con sus funciones y fines culturales y educativos.

1.1.6. Productos que proveen los Colegios Profesionales

Los colegios profesionales aportan un valor corporativo como organismo a quienes por formación se adhieren a estos colectivos especializados. Uno de los principales valores de ser colegiado, es el crédito de la especialidad, el reconocimiento a una formación. Pero, además, desde el punto de vista profesional, los colegios profesionales también gestionan oferta de empleo porque algunos organismos se ponen en contacto con el colegio en busca de candidatos para una oferta de empleo en concreto.

Desde el punto de vista económico, el inconveniente de ser colegiado es que, por el hecho de serlo, el profesional paga una cuota anual o trimestral para disfrutar de los servicios. Sin embargo, también tiene algunas ventajas, por ejemplo, programas de servicios solidarios y posibles descuentos en otros servicios de aquellas entidades que

establecen un programa de colaboración con el colegio, a nivel nacional la mayoría de estas instituciones cuentan con centros de recreación donde sus agremiados pueden hacer el uso de sus instalaciones acompañados de sus familiares y amigos. Desde esta perspectiva, la tarifa de inscripción se compensa, en algunos casos, ante la posibilidad de poder acceder a otros servicios por un coste competitivo.

En muchos casos, los colegios profesionales son una fuente de información y asesoramiento desde el punto de vista fiscal y jurídico. Por tanto, como profesional, sentirás el respaldo que ofrece el asociacionismo al formar parte de una entidad con experiencia. La entidad defiende los derechos del colectivo profesional, y como colegiado, puedes sentirte reforzado.

1.1.7. Los colegios profesionales y la situación económica de Costa Rica

En esta sección se pretende explicar brevemente la situación económica de Costa Rica en el 2020 y el papel de los colegios profesionales en este sector.

Primero debemos tener conocimiento que el producto Interno Bruto (PIB) es “el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en un período determinado”.

Tal y como lo indica el Banco Mundial en su reseña sobre la economía costarricense: “En muchos aspectos, Costa Rica es una historia de éxito en términos de desarrollo. Considerado un país de ingreso medio alto, Costa Rica experimentó un crecimiento económico sostenido en los últimos 25 años. Dicho progreso es el resultado de una estrategia de crecimiento orientada al exterior, basada en la apertura a la inversión extranjera, así como en una gradual liberalización comercial”. Sin

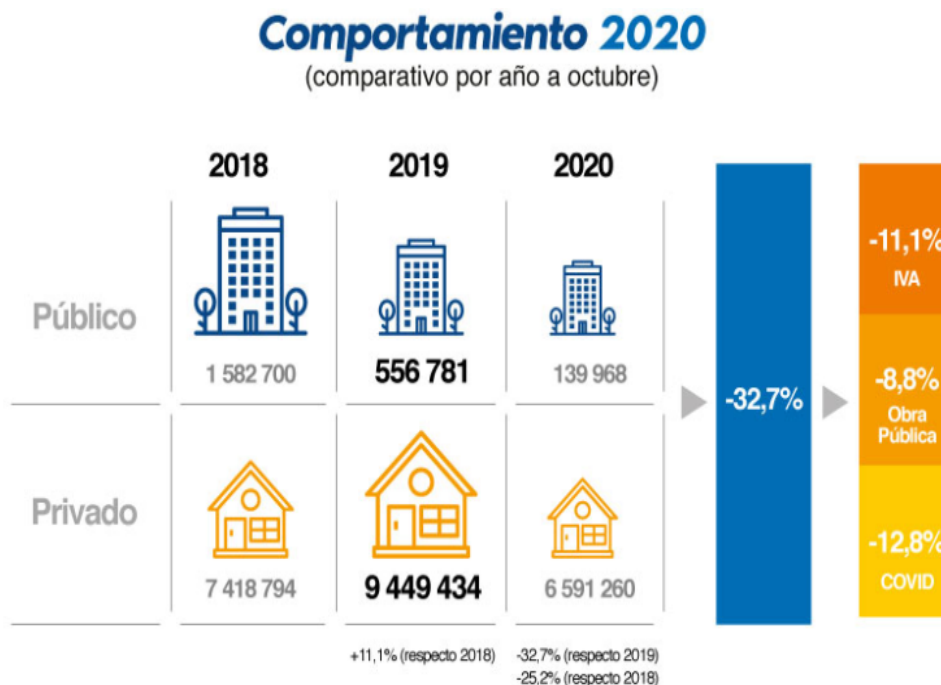
embargo, la pandemia de COVID-19, entre otros factores, han golpeado fuertemente la economía costarricense lo que amenaza el mantenimiento de estos logros. (Banco Mundial, 2020)

Esos factores han provocado que el 2020 Costa Rica cerrara con un déficit fiscal del 8.3% del Producto Interno Bruto (PIB), el cual, aunque fue 0.9 puntos porcentuales por debajo de la proyección del Ministerio de Hacienda (9.2%), fue el déficit fiscal más alto de los últimos 40 años.

Según indicó el Ing. Esteban Acón presidente de la Cámara Costarricense de la Construcción. “La pandemia ha afectado mucho al sector construcción. Muchas obras que estaban por empezar se han pospuesto o parado. Esto ha venido a empeorar la situación de decrecimiento que el sector ha venido experimentando desde el 2019, año en que se registró una disminución de -10,7% con respecto al 2018, siendo la actividad económica con el peor comportamiento a nivel nacional. Durante el 2020 el sector ha mostrado tasas decrecientes en el índice mensual de actividad económica de construcción todos los meses del año, y en agosto de 2020 decreció -13,5%”. (Cedeño y León, 2020, como se citó en Revista CFIA, 2020)

Esta afectación al sector construcción impacta directamente a los colegios profesionales involucrados en este campo, ese fue el caso para el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, el cual presentó un decrecimiento en el registro de metros cuadrados tramitados durante el 2020.

Figura 7: Registro de Metros cuadrados tramitados



Fuente: Revista CFIA, 2020

A nivel general se registró un decrecimiento del 33% menos con respecto al 2019, el tipo de obra pública ha sido el mayor afectado, con niveles nunca vistos en 40 años según indica el artículo.

Desempleo en el Sector Construcción:

“La tasa de desempleo para el trimestre agosto, setiembre y octubre 2020 aumentó en comparación con el mismo trimestre de 2019. La tasa de desempleo nacional fue de 21,9 %, en comparación con el mismo trimestre del año anterior, aumentó estadísticamente en 9,7 pp. Las mujeres presentan una mayor tasa de desempleo que los hombres; 30,0 % y 16,5 % respectivamente” Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).

Sin embargo, no todo fue malas noticias en el 2020, porque en ese mismo año se logró aprobar un proyecto de ley que modificó el Transitorio V Bis a la Ley N.º 9635, “Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, que exonera el 0% del Impuesto de Valor Agregado (IVA) a los servicios de ingeniería, arquitectura, topografía y construcción de obra civil, en proyectos registrados y visados ante el CFIA, y su nuevo período de aplicación en gradualidad.

Por otra parte, el gobierno junto con el CFIA está trabajando en la reducción y agilización de trámites para la reactivación económica en el sector de construcción, tal como lo indicó la Ing. Irene Campos Gómez, Ministra de Vivienda y Asentamientos Humanos a Revista CFIA: “Hemos realizado, junto al CFIA, un gran esfuerzo para crear el APC Requisitos Previos y, anteriormente, habíamos trabajado de forma conjunta para la creación de la plataforma APC. Sin duda, el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos ha sido un gran aliado para la mejora lógica en construcción”. (Revista CFIA, 2020)

1.2. Perspectivas Teóricas

Para comprender y tener una mayor perspectiva del tema de estudio, es necesario el uso y conocimiento de ciertos términos financieros y contables que nos permitirán cumplir los objetivos propuestos.

1.2.1. Marco Conceptual

De acuerdo con el reglamento de la Ley N.º 3662, Ley Orgánica de la Federación de Colegios Profesionales Universitarios de Costa Rica y de la Ley N.º 3663, Ley Orgánica del Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica, se entenderá por:

Áreas: Es la agrupación de profesiones afines. Las áreas definidas son Área de Ciencias Biológicas y Salud, Área de Ciencias Sociales y Educación, y el Área de Tecnología e Ingeniería.

Comité Ejecutivo: Es el órgano ejecutivo de la Federación, integrado por el presidente, el vicepresidente, secretario-tesorero y un representante por cada una de las siguientes áreas: Ciencias Sociales y Educación, Ciencias Biológicas y de la Salud e Ingeniería y Tecnología.

Comité permanente: Es el órgano de gobierno de la Federación, integrado por dos delegados de cada uno de los Colegios asociados.

Delegado: Cada uno de los profesionales que representan a cada Miembro.

Federación: La Federación de Colegios Profesionales Universitarios de Costa Rica, creada por Ley de la República No 3662 “Ley Orgánica de la Federación de Colegios Profesionales Universitarios de Costa Rica”, promulgada por la Asamblea Legislativa el cuatro de enero de mil novecientos sesenta y seis, sancionada por el Poder Ejecutivo el diez de enero de mil novecientos sesenta y seis y publicada en el diario oficial La Gaceta No 12 del dieciséis de enero de mil novecientos sesenta y seis.

Representante: Persona designada por la Federación para representarla ante diferentes entes u organismos.

Colegio Federado: el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica.

Colegios: los diferentes colegios que integran el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica.

Asamblea de Representantes: la Asamblea integrada por los miembros de la Junta Directiva de los diferentes colegios y por los delegados nombrados por éstos.

Asamblea General: la Asamblea de cada uno de los colegios.

Junta Directiva General: la Junta Directiva del Colegio Federado formada por miembros de la Junta Directiva de cada uno de los colegios.

Junta Directiva: la de cada uno de los colegios.

1.2.2. Estados Financieros Principales

Los estados financieros o también conocidos como estados contables nos permiten conocer cuál es la situación económica y financiera de la empresa durante un tiempo determinado. Estos proporcionan a cualquier usuario información útil para la toma de decisiones. Ross (2018)

Los estados financieros principales se presentan a continuación:

Balance General:

El balance general, también conocido como balance de situación, balance contable o estado de situación patrimonial, es un estado financiero que de acuerdo con Ross (2018, p.20): "...el estado de situación financiera es una fotografía instantánea de la empresa...tiene dos lados: en el lado izquierdo están los activos, mientras que en el derecho se encuentran los pasivos y el capital contable".

El estado de situación financiera muestra lo que la empresa tiene y la manera en que se financia. Dicho estado cuenta con 3 partidas principales:

1. **Activos:** es la aplicación de los fondos. Se inicia con los activos más líquidos hasta los menos líquidos (fijos).

2. **Pasivos:** son originados por deudas que adquiere la empresa en favor de un acreedor y se clasifican como corto y largo plazo.
3. **Patrimonio:** es el financiamiento que han generado los inversionistas de la empresa.

Estado de Resultados:

Muestra el desempeño de la empresa durante un período específico. Como lo señala Gitman (2007, p 41): "...proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo de tiempo en específico...".

El Estado de Resultados contiene diferentes secciones: La sección de operaciones registra los ingresos y gastos de la empresa, por otra parte, la sesión no operativa del estado de resultados incluye todos los costos de financiamiento, como los gastos por intereses. El último renglón del estado de resultados es la ganancia o utilidad neta. (Ross, 2018)

Para la toma de decisiones financieras se analiza el Estado de Resultados del período anterior haciendo una comparación entre los ingresos y los gastos operativos y administrativos evaluando el desempeño de la empresa y viendo opciones para la mejora de las utilidades tales como apalancamiento operativos o financieros.

Figura 8: Estado de Resultados

Ventas
Costo de Ventas
Utilidad Bruta
Gastos de Operación
UTIL DE OPERACIÓN
Gastos Financieros
+ Otros Ingresos
- Otros Gastos
- Impuesto renta
UTILIDAD NETA

Fuente: diseño propio con base en Salas (2019).

1.2.3. Análisis Financiero

Entre los análisis que se consideran fundamentales para medir el desempeño de una empresa se encuentran los siguientes: estados financieros, indicadores financieros, rentabilidad, estructura financiera, costo de capital, apalancamiento, entre otros.

El análisis financiero es una herramienta que le permite a la administración de la empresa comprender la información financiera desde los inicios, la actualidad y hasta la proyección del comportamiento la empresa en números, tomando en cuenta inversiones, costos y capacidad de endeudamiento de esta.

1.2.3.1. Estructura Financiera

La evaluación y medición de la solidez financiera se logra con la construcción del diagrama de estructura financiera. Este diagrama muestra la composición relativa del balance general, en sus dos grandes áreas de activos y fuentes de financiamiento de pasivo y patrimonio. El diagrama proporciona una base para calificar el grado de equilibrio que presenta la estructura financiera de la empresa (Salas, pp. 184).

Tabla 1: Estructura Financiera de una empresa

+ LIQUIDEZ -	ACTIVO A LARGO PLAZO	PATRIMONIO	+ EXIGIBILIDAD -
		PASIVO A LARGO PLAZO	
	ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE	

Fuente: Análisis y Diagnóstico Financiero. Salas (2019)

Según indica Salas (2019), resulta de suma importancia analizar la solidez y el equilibrio de la estructura financiera que muestra el

balance general, todo para evaluar el grado de solidez presente en la estructura financiera de la empresa. Para ello, resulta relevante estudiar la liquidez de un activo, puesto que el objetivo principal de los activos es producir ventas, para generar flujos de caja. Estos activos se dividen en corto y largo plazo, donde los de corto plazo se caracterizan porque son necesarios para producir en un plazo cercano y son más líquidos, y los de largo plazo se van usando y degradando conforme pasa el tiempo, como la propiedad, planta y equipo. En el caso de los pasivos y el patrimonio, la característica principal a la hora de analizar la solidez es la exigibilidad. Las deudas que conforman el pasivo se caracterizan por tener una exigibilidad jurídica, que nace de la obligación contractual y legal de cumplir con el pago ante el acreedor. Una deuda de corto plazo es más exigible que una de largo plazo, dado su menor plazo de pago. El tiempo va acercando al vencimiento ante las deudas, entonces este representa el principal elemento para determinar el grado de exigibilidad de los pasivos.

1.2.3.2. Indicadores Financieros

Cuando nos disponemos a hacer un análisis de los estados financieros, como primer paso se debe analizar sus razones o índices financieros. Estos tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas que conforman los Estados financieros dentro de la empresa y entre ellos.

Los índices financieros permiten poder comparar la posición financiera entre empresas de diferentes tamaños.

Las razones financieras se clasifican según el área de evaluación:

1.2.3.3. Índices de Estabilidad

Este tipo de índices miden factores que afectan la estabilidad actual y hacia el futuro de la empresa, su solidez, financiamiento y el riesgo sobre sus operaciones.

Estos se clasifican en: índices de cobertura, compuestos por la razón circulante y el índice de prueba del ácido e índices de endeudamiento, conformados por el índice de deuda, índice de endeudamiento, cobertura de intereses y el índice de exposición neta (Salas, pp. 48).

1.2.3.4. Índices de Gestión/Eficiencia

Este tipo de índices miden el desempeño y la gestión operativa de la empresa en el manejo de sus inversiones. Evalúan la eficiencia y el grado de efectividad alcanzado en la administración de los recursos, para lograr las metas del negocio.

Entre estos se mencionan: el índice de rotación de inventario, periodo medio de inventario, rotación de las cuentas por cobrar, periodo medio de cobro, periodo medio de pago, rotación de activo circulante, rotación de activo fijo y rotación de activo total. (Salas, pp.48)

1.2.3.5. Índices de Rentabilidad

Este tipo de índices miden los niveles de rentabilidad que obtiene la empresa de sus operaciones, generados sobre sus ingresos, activos y patrimonio.

En este grupo de índices se encuentran el margen de utilidad bruta, margen de utilidad de operación, margen de utilidad neta, rendimiento de operaciones sobre 35 activos, rendimiento sobre la inversión y rendimiento sobre el patrimonio. (Salas, pp.49)

1.2.4. Control Presupuestario

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. La principal función de los presupuestos se relaciona con la planeación y el control financiero de la organización. Otra definición, sería el considerar el presupuesto como la expresión cuantitativa de los planes futuros que una empresa pueda realizar en un determinado momento. (Deloitte S.C., 2014).

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes, para verificar los logros o medir las diferencias. La característica del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

1.2.5. Análisis FODA

Según menciona Thompson (2012) el análisis estratégico en las empresas - FODA es una herramienta sencilla, pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.

1.3. Marco Metodológico

Como parte de la metodología empleada para desarrollar la propuesta planteada, en la cual se utilizará como base una metodología mixta en la que se empleará tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo, se

estudiará la estructura financiera de un colegio profesional de Costa Rica. Asimismo, se realizará un diagnóstico y análisis del comportamiento financiero de la empresa en los últimos 6 años. Lo anterior se logrará mediante la revisión de reportes de carácter contable-financiero proporcionados por la empresa en estudio, conversaciones, material audiovisual, internet, literatura de apoyo, artículos, así como proyectos de graduación de años previos. Para el aspecto de comunicación e información, se realizarán varias visitas al colegio profesional, esto para entender los procesos contables (ingresos, gastos, conciliaciones bancarias, entre otras). Adicionalmente, para realizar este trabajo se plantean ejecutar varias reuniones semanales con los administradores y departamento contable de la empresa de manera virtual, realizando entrevistas enfocadas en la parte financiera del negocio y para tener acceso a toda la información financiera pertinente.

Por otro lado, se va a crear un indicador específico para el control y proyección del presupuesto, esto debido a la naturaleza de la empresa.

CAPÍTULO 2: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Este segundo capítulo tiene como objetivo detallar las características principales del Colegio de Profesionales en su entorno externo, así como aspectos de su historia, estructura organizacional y operación administrativa.

2.1. Aspectos Generales de la Empresa

2.1.1. Historia

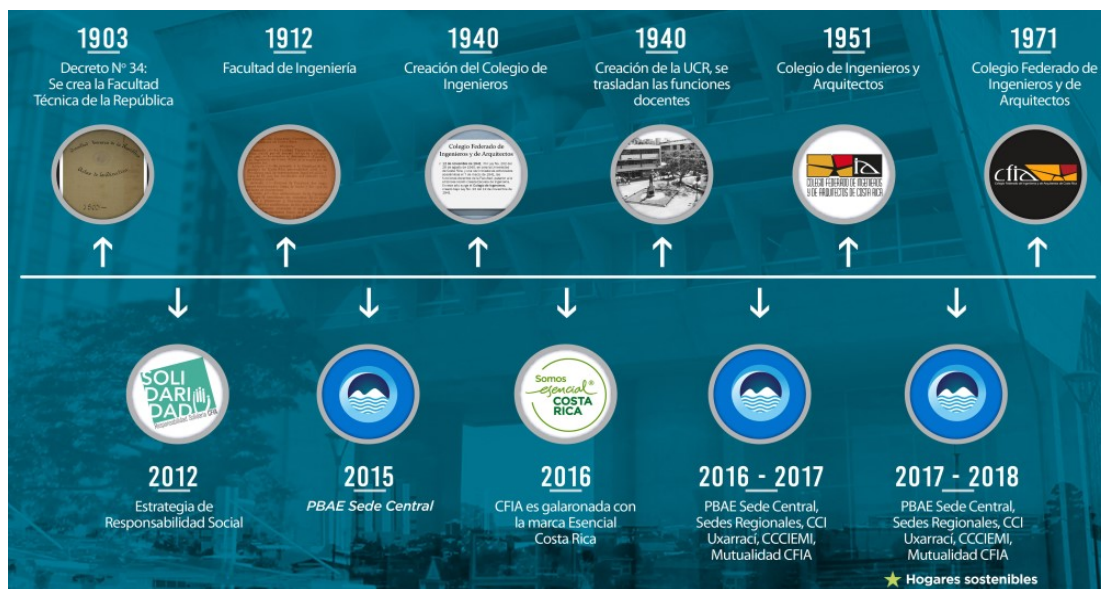
El CFIA se fundó en 1903 como la Facultad Técnica de la República mediante Decreto No. 34. En 1912 cambió de nombre a Facultad de Ingeniería de Costa Rica y en 1941, surge el Colegio de Ingenieros, creado bajo Ley No. 22 del 12 de noviembre. A partir del 17 de diciembre de 1971 se establece el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica, mediante la Ley No. 4925. (CFIA, 2021) El Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica es un organismo de carácter público, con personería jurídica plena y patrimonio propio, con todos los derechos, obligaciones, poderes y atribuciones que le señala esta ley. (Ley N.º 3663, 1966)

El Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica (CFIA) es una entidad de carácter público no estatal que busca el control, la regulación y la formación del ejercicio profesional de la ingeniería y la arquitectura, con apego a políticas de desarrollo sustentable y responsabilidad social, y está constituido por cinco Colegios Miembros que albergan a los profesionales de las ingenierías y la arquitectura del país, a saber:

- Colegio de Ingenieros Civiles;
- Colegio de Arquitectos;
- Colegio de Ingenieros Electricistas, Mecánicos, e Industriales;

- Colegio de Ingenieros Topógrafos; y
- Colegio de Ingenieros Tecnólogos.

Figura 9: Historia Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica



Fuente: página web CFIA (Memorias, 2019)

Membresía:

El artículo No. 5 de la anterior mencionada ley, indica que el Colegio Federado está integrado por los siguientes miembros:

- Miembros Activos. * (La palabra “activo” fue declarada inconstitucional por Voto N.º 5133-02 de la Sala Constitucional)
- Miembros Honorarios
- Miembros Corresponsales.
- Miembros Ausentes.
- Miembros Visitantes.
- Miembros Egresados.
- Miembros Temporales.
- Miembros Estudiantes.
- Asociados.

2.1.2. Marco Estratégico

Misión de la empresa

La misión del Colegio Federado que aparece en su página web es: “Asegurar la excelencia y el decoro de nuestros miembros, para el desarrollo de un ejercicio profesional eficiente, responsable e interdisciplinario de las ingenierías y de la arquitectura, para coadyuvar con la seguridad y el progreso sostenible del país”.

Visión de la empresa:

El pensamiento estratégico de la organización se fundamenta en cumplir con la visión:

“Para el año 2025, ser un modelo de excelencia profesional a nivel internacional, con fundamento en la capacidad del CFIA y de sus miembros para impactar proactivamente en el desarrollo sostenible de un país”.

Valores de la empresa:

Para lograr la misión y visión anteriores, se han definido los siguientes valores:

1. **Compromiso:** Compartimos y trabajamos en pro de los objetivos de la organización, dando siempre nuestro máximo esfuerzo.
2. **Actitud positiva:** Orientamos nuestra labor con entusiasmo y motivación, buscando las mejores soluciones.
3. **Servicio:** Nos ocupamos proactivamente en la resolución de las necesidades de nuestros usuarios.
4. **Trabajo en equipo:** Nos apoyamos mutuamente en función de objetivos comunes, compartiendo obligaciones y logros de manera responsable y creativa.

5. **Comunicación:** Atendemos con interés, evitando juicios de valor y hacemos partícipes a los otros de nuestras ideas y acciones con transparencia y sinceridad.
6. **Respeto:** Reconocemos la dignidad y el valor de las personas y lo manifestamos manteniendo un ambiente de equidad y tolerancia.
7. **Solidaridad:** Construimos una mejor sociedad, mediante la participación en responsabilidad social.

2.1.3. Estructura Organizacional

El colegio federado actúa como el ente rector que asegura la excelencia en el ejercicio profesional de la ingeniería y la arquitectura en Costa Rica, con todos los derechos, obligaciones, poderes y atribuciones que señala su Ley Orgánica, en la actualidad cuenta con 6 sedes regionales en todo el territorio nacional y está conformado por los 5 colegios anteriormente mencionados y organismos que son la Asamblea de representantes y la Junta Directiva General.

Figura 10: Oficinas Regionales



Fuente: página web CFIA (Memorias, 2019).

Según indica el Artículo 17 de su Ley Orgánica, el gobierno del Colegio Federado lo ejercerá la Asamblea de representantes, que es su organismo superior, y la junta Directiva General, que representa a todos los colegios.

Figura 11: Organigrama del Colegio Federado



Fuente: Elaboración propia basado en datos del colegio

Como muestra el organigrama de la figura anterior, la Junta directiva General estará compuesta por un mínimo de siete y un máximo de doce integrantes de las juntas directivas de cada uno de los colegios, para el periodo actual la Junta Directiva General cuenta con 10 integrantes.

2.1.4. Organización de los colegios miembros

Cada uno de los colegios miembros tiene su organización propia, su Asamblea General y su Junta Directiva. El gobierno de cada colegio lo ejerce su Asamblea General y su Junta Directiva, cada una dentro de la esfera de su competencia. La asamblea general de cada colegio miembro está integrada por los miembros activos del respectivo colegio, quienes tendrán voz y voto. En el caso de la junta directiva está

integrada por siete miembros activos que serán: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal y dos vocales. El período de dicha junta directiva será de dos años, iniciándose el día 1º de noviembre. La junta directiva deberá instalarse en los primeros quince días de dicho mes, y se renovará de la siguiente manera: un año el presidente, el secretario, el fiscal y el primer vocal, y el siguiente año los demás miembros.

Figura 12: Organigrama de los Colegios



Fuente: Elaboración propia basado en el organigrama del colegio

La dirección ejecutiva del colegio y sus integrantes son permanentes, en el caso del colegio profesional en estudio, este cuenta con la directora ejecutiva y 9 integrantes a su cargo que desempeñan diferentes funciones, el departamento contable que es en el que más nos hemos involucrado durante el trabajo de investigación cuenta con un contador, que es el encargado de seguir los debidos procesos financieros y contables como: asientos, estados financieros, control interno de gastos e ingresos, presupuesto, etc. Estas labores son revisadas y analizadas por el director de tesorería y la directora ejecutiva.

Figura 13: Organigrama Área Ejecutiva y Administrativa



Fuente: Elaboración propia basada en el organigrama del colegio

Comisiones:

Los colegios miembros nombran las comisiones pertinentes para que actúen como órganos auxiliares que colaboren con las distintas juntas directivas que se conforman en el Colegio Federado, brindando recomendaciones u opiniones no vinculantes sobre las actividades específicas que se le encomienden. Las comisiones se integran en la forma que lo determine la junta directiva respectiva, organizando su funcionamiento promoviendo la participación de todos sus miembros. Por su naturaleza, las comisiones que se conformen dentro del Colegio Federado se pueden clasificar en:

- a) **Comisiones Interinstitucionales:** Son aquellas comisiones en las que participa el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica juntamente con la(s) institución (es) relacionada(s) con el tema por discutir.

- b) **Comisiones Permanentes:** Son aquellas comisiones que requieren desarrollar su actividad en forma continua, sin período concreto para dar finalizada su actividad.
- c) **Comisiones Especiales:** Comisiones que conocen de un tema específico, que se enmarca en un tiempo u objetivo determinado para la conclusión de su actividad.

2.2. Descripción de los Beneficios y Servicios

El colegio profesional en estudio actualmente tiene más de 8000 agremiados activos, a los cuales le ofrece los siguientes servicios:

- Brindar información de capacitaciones
- Control del ejercicio de la profesión
- Información sobre la bolsa de empleo
- Alquiler de aulas
- Venta de normativas
- Gestionar becas para los cursos de capacitación impartidos en el Centro de Capacitación del Colegio.
- Inscripción para formar parte de las comisiones

Además de esos servicios, el colegio profesional brinda a sus agremiados los siguientes beneficios:

- Centro recreativo de capacitación galardonado con el Programa Bandera Azul Ecológica.
- Beneficios médicos y de salud.
- Normativas y regulaciones para el ejercicio profesional.
- Programas de actualización profesional.
- Convenio con asociaciones, instituciones gubernamentales, agrupaciones internacionales, universidades y otros colegios profesionales.
- Precios preferibles en sus capacitaciones.

El Colegio Profesional cuenta con un Centro de Capacitación, con espacios flexibles, diseñados para realizar capacitaciones, charlas, reuniones y seminarios, los mismos están equipados con modernas unidades audiovisuales, mobiliario, aire acondicionado e internet de alta velocidad.

Figura 14: Amenidades Centro de Capacitación.



Fuente: página web Colegio de Profesionales

2.2.1. Complejo Recreativo para sus agremiados

Uno de los mayores logros de la organización es contar con centro de capacitación y de desarrollo integral para los colegiados y sus familiares, el cual se ubica en la provincia de Cartago y brinda espacios de capacitación y recreación para el desarrollo profesional y personal de sus miembros y familiares, donde cuentan con amplias zonas verdes, piscina, canchas de baloncesto, tenis, voleibol, fútbol, aula de capacitación, salas de fiestas, ranchos, área de picnic, área de juegos para niños, río natural, sala de juegos, tienda, pulpería y parqueo. El centro se ubica en una zona privilegiada por el clima, rodeado de montañas y en una zona donde abundan los pequeños productores. Durante los últimos cuatro años el centro de capacitación Integral ha sido visitado por más de 41,000 personas por año (en promedio).

Figura 15: Centro de recreación y Capacitación



Fuente: página web CFIA/UXARRACÍ

2.2.2. Aporte Social

Como se indica en el informe (Memorias, 2019), el Colegio Federado cumple la labor de asesorar técnicamente en materia de ingeniería y de arquitectura al Estado Costarricense, de esta manera desarrolla alianzas estratégicas con diferentes instituciones del Poder Ejecutivo y del Poder Legislativo para proponer iniciativas que mejoren la calidad de las construcciones, la seguridad y la vida de los habitantes. Estos son algunos proyectos en los cuales el CFIA ha colaborado activamente:

1. **Estación de carga rápida, para vehículos eléctricos:** en alianza con la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), se inauguró el primer centro de carga rápida para vehículos eléctricos en el este de San José, en las instalaciones de la Sede Central del CFIA.

2. **Laboratorios de sistemas fotovoltaicos:** El Laboratorio de sistemas fotovoltaicos ha brindado capacitación a más de 70 ingenieros. Para este período se ha desarrollado la ampliación de capacidad de los sistemas instalados (II Fase), a nivel educativo y de generación.
3. **Bandera Azul Ecológica:** El Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos (CFIA), Acueductos y Alcantarillados (AyA) y el apoyo de las instituciones que conforman el Programa Bandera Azul Ecológica estableció la Categoría XV de Construcción Sostenible que busca motivar, implementar y reconocer las iniciativas de proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción que combaten de forma resiliente y responsable los efectos del cambio climático.
4. **Mantenimiento de zonas protegidas:** El CFIA participa en el mantenimiento de zonas protegidas, en el Refugio de Vida Silvestre La Marta, en donde se realizan labores de mantenimiento de senderos y de ranchos. Los colaboradores desarrollan un programa de voluntariado corporativo que ha logrado acumular, en los últimos cinco años, de 19,100 horas de trabajo voluntario, con una inversión social equivalente de más de 220 millones de colones, por cuanto las actividades se desarrollan durante el horario laboral.

2.2.3. Proveedores

Los proveedores con los que dispone el Colegio Profesional se segmentan en 2 categorías.

Locales: los profesionales de las diferentes ramas que imparten las capacitaciones, los cuales pasan por un riguroso nivel de selección.

Externos: son los que abastecen la institución con las diferentes normas para su debida venta y distribución.

2.2.4. Clientes

El Colegio Profesional posee diferentes tipos de clientes, según lo conversado con el departamento contable, un 95% de los clientes son los profesionales agremiados, empresas públicas y privadas, el otro 5% corresponde a particulares. Los profesionales adquieren las capacitaciones y manuales para su debida actualización profesional, las empresas públicas y privadas también adquieren normas y paquetes de capacitaciones para poder mejorar el conocimiento de sus empleados. Muy esporádicamente se acercan particulares a comprar alguna norma o capacitación.

Según se reporta en la estrategia general del Colegio Federado, para el periodo del 2019 al 2020, la cantidad total de miembros registrados es de 33 862 y el crecimiento promedio de miembros para ese mismo periodo fue de 5%, esta distribución de miembros, entre hombres y mujeres tuvo una leve variación de 0,5%, hacia el incremento de mujeres para ese período. (Estrategia General CFIA, 2021)

Figura 16: Comparación de agremiados 2019-2020

Año(*)												
	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos
2019	8067	3843	5904	1077	5063	685	3778	1153	2495	521	25307	7279
2020	8589	3774	6129	1098	5361	673	3981	1147	2583	527	26643	7219
Variación	6%	-2%	4%	2%	6%	-2%	5%	-1%	4%	1%	5%	-1%

(*) Datos al cierre de octubre de cada año

Fuente: Dirección de operaciones, página oficial de CFIA (2021).

2.3. Análisis FODA

Durante la creación del Plan Estratégico 2017-2022, el colegio hizo un análisis FODA, utilizando la estructura del cuadro de mando integral con el

fin de identificar los principales atributos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades), esto con el fin de presentar un estado integral de la empresa, en el presente FODA hay algunos aspectos que se incluyeron durante el análisis del trabajo de investigación. Por el enfoque de este trabajo de investigación, vamos a presentar solamente el análisis FODA correspondiente las áreas Profesional, Financiera y social.

2.3.1. Fortalezas:

Perspectiva Sostenibilidad Económica

- Cuota extraordinaria aprobada por la Asamblea General del Colegio Profesional.

Sociedad y partes interesadas

- Licenciamiento Marca País "Esencial Costa Rica".

Capacitaciones Profesionales

- Baja incidencia de profesionales del Colegio Profesional en procesos disciplinarios.
- Diversidad de disciplinas profesionales en el Colegio Profesional.

2.3.2. Debilidades:

Perspectiva Sostenibilidad Económica

- Flujo de caja ajustado para la operación del Colegio Profesional.
- Alto endeudamiento financiero.
- Falta de un sistema formalizado de control interno.

Sociedad y partes interesadas

- Baja participación de profesionales del Colegio en la definición del Plan Nacional de Desarrollo y planes sectoriales.

- Baja sinergia entre las disciplinas profesionales del Colegio limitando la contribución al Desarrollo del país.
- Inexistencia de una memoria que muestre la contribución de las disciplinas profesionales del Colegio al Desarrollo del país.

Capacitaciones Profesionales

- Profesionales que ejercen sin estar incorporados o en condición de inhabilitados.
- Profesionales que no registran su responsabilidad profesional.

2.3.3. Oportunidades:

Perspectiva Sostenibilidad Económica

- Apoyo de los países de OCDE.
- Apertura de la Contraloría del Colegio Federado para el desarrollo del sistema de control interno.

Sociedad y partes interesadas

- Agenda 2030 para el desarrollo sostenible adoptada por la Asamblea General de la ONU y Pacto Nacional por el Desarrollo Sostenible.
- Entrada en vigor del Código Eléctrico. Diversidad y crecimiento sostenido de profesionales que se incorporan al Colegio.

Capacitaciones Profesionales

- Creciente tendencia por acreditar los programas de ingeniería por parte de las universidades.
- Oferta universitaria de carretas en ingeniería en las diferentes regiones del país.
- Sostenibilidad de la oferta para puestos de trabajo asociados a la creatividad.

2.3.4. Amenazas

Perspectiva Sostenibilidad Económica

- Creciente interés de la sociedad civil en el manejo de los fondos, en momentos de complejidad fiscal para el país, como la eliminación de la venta de timbres en colegios profesionales.

Sociedad y partes interesadas

- Subejecución presupuestaria y otros factores que afectan la eficiencia de las organizaciones estatales.
- El Plan Nacional de Desarrollo y los planes sectoriales no contemplan la experticia de los profesionales del Colegio.

Capacitaciones Profesionales

- Limitación del ámbito del ejercicio profesional de los miembros del Colegio originada en otros colegios profesionales y entidades públicas.

2.4. Estructura Financiera Interna

El Colegio Federado cuenta con una estructura robusta con diez integrantes del Departamento Financiero, este tiene los procesos internos y manuales de reglamentos internos contables, auditoría interna y a su vez se encargan de proveer con ciertas capacitaciones a los contadores de los diferentes colegios. Sin embargo, es el contador del Colegio profesional quien tiene la responsabilidad del manejo de las finanzas y toda la materia contable del Colegio Profesional. Además de este funcionario (a) colabora el director de Tesorería en materia presupuestaria.

Las actividades por desarrollar por cada uno de los contadores de los respectivos colegios según indica la Jefatura del Departamento Financiero deben contemplar: cierre de compras, tesorería y presupuesto, recibo a satisfacción de bienes y servicios, reconocimiento de derechos, elaboración de inventarios de artículos, cajas chicas, viáticos y gastos de

viaje, servicios pagos por adelantado y proveedores, conciliaciones, verificación de operaciones recíprocas, ajustes por provisiones, depreciaciones, amortizaciones, las cuentas de orden y la presentación de las notas a los estados financieros.

El contador está bajo supervisión del director (a) ejecutivo, quien a su vez es responsable de las decisiones financieras dentro de la organización. Semanalmente se van generando pagos, el contador realiza todas las actividades (transferencias) en el auxiliar, asientos de registros, 10 días antes del final del mes se comienza con la creación de los registros contables, hay un sistema interno en el cual se hacen los registros, solamente el contador es el que ingresa los datos en el sistema, los comprobantes se almacenan en una carpeta compartida para control del departamento contable.

El contador también es responsable de preparar informes periódicos de la situación de financiera de la empresa, lo cual es el insumo para cualquier recomendación o cambio con el fin de mejorar la administración financiera. El análisis e interpretación de los estados financieros se realiza de forma mensual, donde el departamento contable elabora los diferentes estados financieros (balance general, estado de resultados) y control presupuestario, después de esto en conjunto se reúnen el director ejecutivo, tesorería (parte de junta directiva) y contador para discutir el cumplimiento del presupuesto del mes anterior, analizar el cambio de diferentes partidas presupuestarias y entender los rubros que no han sido ejecutados. Adicionalmente de este análisis financiero, se evalúa el informe financiero que se informa de forma anual a la Junta Directiva del colegio.

2.4.1. Balance General

El Colegio Profesional tiene del total de activos un 90% promedio de los últimos 6 años, que corresponde a los activos fijos, estos son el

terreno y el edificio del colegio profesional donde se ubica el centro de capacitación, el otro 10% de los activos totales corresponde a los activos circulantes; efectivo, cuentas corrientes en las entidades bancarias, cuentas por cobrar, las inversiones en certificados a largo plazo e inventarios en manuales con las normas. En el caso de los pasivos totales, un 94% corresponde a los pasivos de largo plazo y el otro 6% son pasivos circulantes que mayoritariamente pertenecen a cuentas por pagar.

2.4.2. Estado de Resultados

Como se mencionó anteriormente uno de los ingresos del colegio son las cuotas extraordinarias, ventas de manuales y capacitaciones, el ingreso que tiene mayor aporte es la cuota extraordinaria, con respecto a los ingresos directos, esta partida en los últimos 6 años ha contribuido aproximadamente en un 50%, las capacitaciones cubren un 40% y el porcentaje restante se obtiene de la venta de manuales. Con respecto a los otros ingresos, estos aportan solamente un 10% de los ingresos totales, estos ingresos provienen del alquiler de las aulas y los intereses ganados de las inversiones en cupones a largo plazo. Dentro del plan estratégico del colegio se contempla el reducir dicha cuota extraordinaria gradualmente, producto de los ingresos generados por el centro de capacitación, en busca de generar la autosuficiencia de este. Los egresos que percibe el colegio son mayormente a los relacionados con las capacitaciones, compra de manuales, gastos de congresos y apoyo a las comisiones, estos consumen un 90% de los egresos totales, el otro 10% son los gastos de operación del centro de capacitación.

2.4.3. Fuentes de Financiamiento

En la actualidad el Colegio Profesional cuenta con 3 presupuestos que administra de forma separada para llevar a cabo la operación normal de la organización. Estos 3 presupuestos se dividen de la siguiente forma:

Presupuesto 1: Aporte del ente mayor – Colegio Federado, se reparte igual a los 5 colegios sin importar la cantidad de agremiados por colegio, se aprueba todos los años en la Asamblea General por miembros representantes, el monto aprobado se basa en la proyección de ingresos del Colegio Federado provenientes de los timbres y trámites del Colegio Federado, el descargue o cobro del colegio profesional al Colegio Federado de dicho presupuesto se hace mediante boleta de presupuesto, el cual se coloca en las partidas de cuentas por cobrar.

Presupuesto 2: este proviene del pago de la cuota extraordinaria que realizan los profesionales y los ingresos por alquileres del centro de capacitación del colegio profesional, la propuesta del monto de la cuota extraordinaria se presenta a la Asamblea de Representantes del Colegio cada año, este ingreso es dependiente de los pagos efectuados por sus agremiados.

Presupuesto 3: El generado por las actividades propias del colegio profesional, capacitaciones, venta de manuales y normas, este presupuesto es el encargado de satisfacer la necesidad de capacitación de los profesionales miembros del colegio profesional, los ingresos provenientes de esos cursos y capacitaciones son de suma importancia para solventar la operación diaria y necesidades de efectivo.

2.4.4. Ingresos

Como se mencionó anteriormente los ingresos del Colegio Profesional proceden principalmente de las cuotas de colegiaturas,

venta de normas, capacitaciones y del alquiler de sus instalaciones. El registro de estos ingresos se lleva a cabo por el departamento contable mediante un software que permite el ingreso de las diferentes partidas contables y a su vez, facilita la generación de reportes para la elaboración de los estados financieros.

La cuota de colegiatura se divide en la cuota CFIA, Cuota a Mutualidad CFIA y la cuota extraordinaria, esta última cuota es la que el colegio federado entrega directamente al colegio profesional respectivo, una vez la colegiatura haya sido cancelada por el colegiado. Este rubro es consumido para mantenimiento y mejoras en infraestructura, cancelación de deudas de inversión, todo esto previamente aprobado anualmente por la Asamblea de Representantes del colegio.

Figura 17: Colegiatura (Colones)

Colegio	Cuota mensual	Cuota trimestral	Total Anual
Colegio Profesional#1	₡9,458.00	₡28,375.00	₡113,500.00
Colegio Profesional#2	₡8,917.00	₡26,750.00	₡107,000.00
Colegio Profesional#3	₡9,750.00	₡29,250.00	₡117,000.00
Colegio Profesional#4	₡10,000.00	₡30,000.00	₡120,000.00
Colegio Profesional#5	₡9,750.00	₡29,250.00	₡117,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos del colegio federado

Figura 18: Distribución de la cuota de colegiatura (Colones)

Colegio	Cuota Extraordinaria Colegio Miembro	Cuota CFIA	Cuota Régimen de Mutualidad	Total Anual
Colegio Profesional#1	₡11,500.00	₡24,000.00	₡78,000.00	₡113,500.00
Colegio Profesional#2	₡5,000.00	₡24,000.00	₡78,000.00	₡107,000.00
Colegio Profesional#3	₡15,000.00	₡24,000.00	₡78,000.00	₡117,000.00
Colegio Profesional#4	₡18,000.00	₡24,000.00	₡78,000.00	₡120,000.00
Colegio Profesional#5	₡15,000.00	₡24,000.00	₡78,000.00	₡117,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos del colegio federado

El efectivo recaudado de todos los ingresos, se depositan en cuentas corrientes del colegio, de estas mismas cuentas se dispone para gastos y cuentas por pagar de corto plazo.

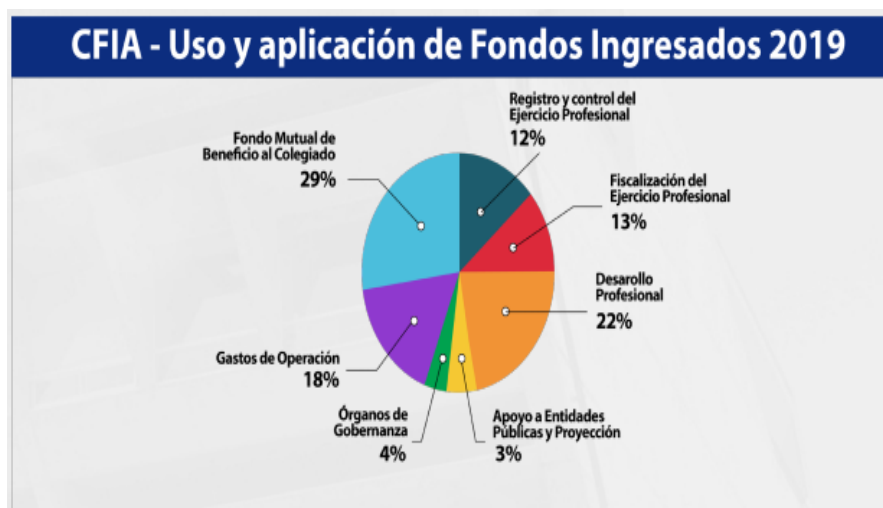
El contador extrae todos los meses un reporte del Libro Mayor, esto muestra todos los movimientos en bruto, eso lo exporta a Excel y él manualmente extrae los datos de ingresos, cursos cortos, eso se agrega en una tabla de Excel y de ahí se comienza a agregar en una tabla de uso propio, una vez que están los saldos se debe actualizar los auxiliares con esta información.

2.4.5. Egresos

Los egresos del Colegio Profesional se realizan en las distintas áreas administrativas, los colaboradores de estas áreas presentan las facturas y transferencias al departamento contable, este realiza las conciliaciones bancarias, registro y evaluación de que todos estos gastos se hayan realizado de acuerdo con lo presupuestado. El contador tiene todos los gastos en una hoja de control, y a final de mes se asigna cada gasto al presupuesto respectivo, esto lo realiza el contador basado en la experiencia dentro de la organización. A

continuación, podemos ver el uso y la aplicación de los fondos ingresados al Colegio Federado para el 2019, estos son los fondos que provienen de aportes de timbre de construcción (sellado de planos), cuotas de colegiatura, desarrollo de proyectos especiales entre otros ingresos estipulados por ley. (Memoria CFIA, 2019)

Figura 19: Uso y Aplicación de Fondos



Fuente: Página Web CFIA, Memoria CFIA 2019

El uso de los recursos, según lo indica el artículo número 4 de la Ley Orgánica, se orienta a dar soporte a los pilares fundamentales de la organización mediante el control, formación profesional, regulación, así como a resolver de manera eficaz y transparente ante la sociedad; por medio de su participación como ente de consulta en temas de la ingeniería y arquitectura, procurando la sostenibilidad financiera en un entorno socialmente responsable.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE CONTROL PRESUPUESTARIO Y ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA GESTIÓN ACTUAL

Este tercer capítulo tiene como objetivo mostrar la situación financiera actual del Colegio de Profesionales. Los análisis se hacen basados en los estados financieros del año dos mil quince al dos mil veinte.

3.1. Situación Financiera Actual

El Colegio Profesional cuenta con un contador quien está a cargo del proceso contable del colegio en estudio. Como se mencionó en el capítulo anterior, este contador es el encargado de las tareas contables como el registro contable, proceso de conciliación bancaria, generar los registros de los ingresos y los gastos, control de los movimientos en los libros contables y presupuestarios y también en la generación de los informes financieros de la empresa.

3.1.1. Departamento de Administración Financiera y Contabilidad

A nivel del Colegio Federado se cuenta con un departamento financiero y contable que está conformado por 10 personas, el gerente financiero, el cual tiene a su cargo una secretaria financiera, 4 personas encargadas de tesorería y otras 4 personas encargadas de contabilidad. Y los distintos colegios profesionales que lo conforman tienen por separado su propio departamento financiero y contable con un contador y un tesorero, sin embargo, el departamento financiero y contable de cada colegio profesional es auditado, orientado y debe reportar sus estados financieros al departamento financiero y contable del Colegio Federado.

3.1.2. Presentación de Estados Financieros

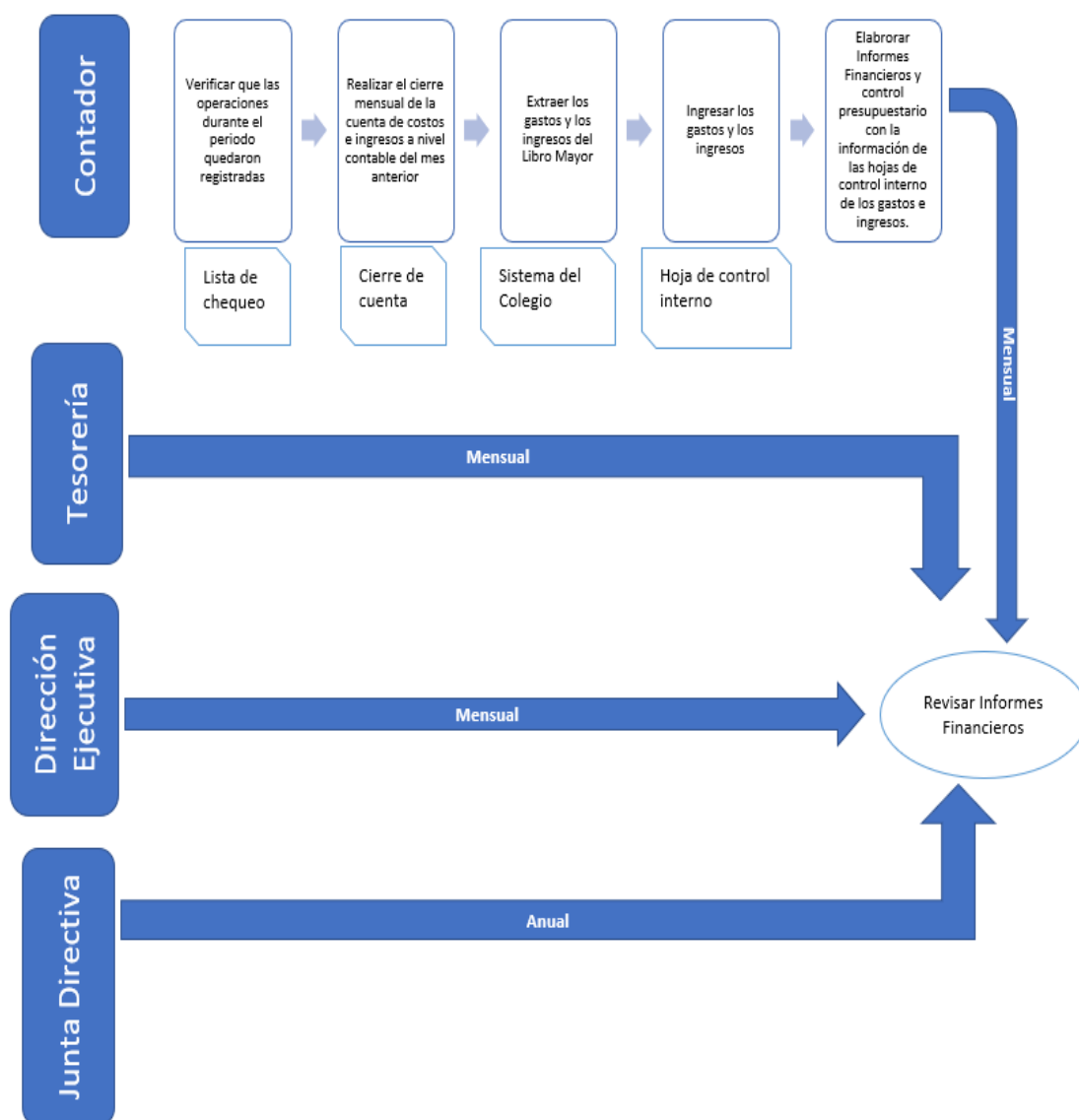
Los Estados Financieros de una organización suministran a la empresa información que utilizan los acreedores, administradores, agremiados de la empresa, clientes actuales y potenciales para evaluar el desempeño financiero de esta durante un periodo determinado.

La jefatura financiera prepara mensualmente los estados financieros, estos los prepara con la información reportada por su unidad y las áreas de gestión financiera de los 5 colegios involucrados.

Como hemos indicado en los capítulos anteriores, el colegio profesional cuenta con un contador quien es el encargado de todo el proceso contable. Este proceso contable inicia con las conciliaciones bancarias y cierra con los asientos de ajustes necesarios, según los lineamientos del colegio profesional, en el cual se dictan las buenas prácticas en términos contables, sin embargo, no existe un lineamiento con las fechas calendario para la preparación y entrega de los informes financieros, o por lo menos no es de conocimiento del encargado del área contable, a pesar de ello, el contador tiene la dirección por parte de la dirección ejecutiva de tener los estados financieros del período anterior al inicio de cada mes, es por lo que la preparación de los informes financieros se comienza unos 10 días antes de final del mes. Es el contador quien realiza todos los registros a nivel de los sistemas internos con los que cuenta el colegio, el área administrativa cuenta con una carpeta compartida en los servidores, en la cual puede verificar los comprobantes de las diferentes transacciones bancarias, también para verificar que existan recibos y facturas de las ventas realizadas, todos estos ingresos y gastos se registran en el libro mayor. Cabe recalcar y es evidente que algunas direcciones y control en términos de generación de estados financieros y control presupuestario necesitan reestructurarse y establecerse, por ejemplo: fechas establecidas de

cierre contable, mejora en procedimientos contables, generación de reportes, definición de metas, adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a la hora de generar los estados financieros, etc.

Figura 20: Diagrama de flujo preparación de Estados Financieros y control presupuestario



Fuente: Elaboración propia, basado en conversación con el departamento contable

La jefatura del Departamento Financiero del Colegio Profesional realiza las actividades de orden administrativo para lograr un cierre integral de la información contable, esta es producida a una fecha determinada en todas las áreas de gestión que generan hechos financieros y económicos.

3.1.3. Periodicidad de situación financiera actual

La dirección de Administrativa Financiera del Colegio Federado es el departamento que actualiza anualmente los requerimientos mínimos y fechas de reporte de la información contable y presupuestaria que deben remitir los 5 colegios pertenecientes. Por otro lado, la auditoría interna debe velar por que esta información se complete en el tiempo requerido, es por ello por lo que brinda a los demás departamentos contables una guía con la frecuencia que deben prepararse cada información. El colegio profesional prepara Los estados financieros (estado de resultados y balance general) y el control presupuestario de manera mensual, estos se revisan mensualmente con la dirección ejecutiva, específicamente entre la directora ejecutiva, contador y tesorería previo a ser presentado a la Junta Directiva del Colegio respectivo, la única periodicidad establecida para la revisión por parte de la Junta Directiva es anual, sin embargo, se integra al Presidente del Colegio Profesional casa cierre de trimestre.

Tabla 1: Información a cargo del área contable

Tipo de información	Entidad-Departamento	Periodicidad
Conciliaciones bancarias	Contabilidad	Mensual
Conciliaciones otras cuentas – otros auxiliares	Contabilidad	Mensual
Cierre y auxiliares contables	Contabilidad	Mensual
Ejecución presupuestaria	Finanzas	Trimestral
Verificación de cierre de Colegios Miembros y Régimen Mutualidad	Finanzas	Mensual

Fuente: Elaboración propia basado en información del colegio.

3.1.4. Usuarios de los informes financieros

La información financiera la utiliza la junta directiva, especialmente por la administración, como base para la toma de decisiones financieras. Estos informes se envían por correo a la directora ejecutiva y tesorería, además de esto se colocan en una carpeta compartida en la cual solo los integrantes antes mencionados tienen acceso.

3.1.5. Auditoría y Control Interno

El colegio profesional recibe una auditoría interna anualmente o según sea necesario, en el caso de auditorías externas, esas se hacen al colegio federado que es el ente encargado de administrar todas las bases de datos y materia financiera de los diferentes colegios que lo integran.

3.2. Análisis de Estados Financieros

3.2.1. Análisis horizontal y vertical de los estados financieros

En la presente sección se realizará un análisis porcentual vertical y horizontal de los estados financieros del colegio profesional durante

los años 2015 a 2020. El análisis porcentual constituye la base inicial y necesaria para comprender la naturaleza, dimensión y magnitudes de las inversiones, fuentes de financiamiento y sobre los niveles de ingresos, gastos y utilidades de la empresa. Además, permite evaluar la composición y estructura de los estados financieros y sus partidas componentes, así como observar su comportamiento y evolución a través del tiempo y su impacto en la compañía.

3.2.1.1. Análisis Estado de Resultados

Tabla 2 : Análisis Vertical de Estado de Resultados

PERIODOS	ANALISIS VERTICAL					
	CAMBIO %					
	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Ventas netas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
UTILIDAD BRUTA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos de ventas y administrativos	41%	73%	86%	103%	72%	73%
Total gastos de operación	41%	73%	86%	103%	72%	73%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	59%	27%	14%	-3%	28%	27%
Gastos financieros	17%	16%	19%	18%	21%	18%
Otros ingresos y gastos netos	3%	6%	7%	41%	8%	6%
UTILIDAD NETA	45%	17%	2%	20%	16%	15%

Fuente: Elaboración propia basado en Estados Financieros del Colegio.

En el Análisis porcentual vertical del estado de resultados, los gastos de operación abarcaron casi 3/4 partes de los ingresos por ventas, esto en los primeros 5 años, para el último año si hubo una reducción significativa, esto porque los gastos de operación mejoraron al no tener gastos relacionados con la presencialidad de los cursos y actividades culturales y sociales, adicional a esto hubo otros ingresos que lograron que la utilidad neta fuese positiva. En

el caso de los gastos financieros, esos se han mantenido en porcentajes muy parecidos durante los últimos años. En términos de utilidad neta, esa ha sido muy variable a través de los últimos 6 años, en el año 2015, 2016 y 2019 se tenían porcentajes alrededor del 15%, el 2018 fue el año con la utilidad neta más baja, y el último año es el que presenta la mejor utilidad neta, esto por la reducción en gastos antes mencionado.

Tabla 3: Análisis Horizontal de Estado de Resultados

PERIODOS	ANALISIS HORIZONTAL				
	CAMBIO %	CAMBIO %	CAMBIO %	CAMBIO %	CAMBIO %
	AÑO 20/19	AÑO 19/18	AÑO 18/17	AÑO 17/16	AÑO 16/15
Ventas netas	-5%	9%	-13%	14%	27%
UTILIDAD BRUTA	-5%	9%	-13%	14%	27%
Gastos de ventas y administrativos	-46%	-8%	-27%	64%	25%
Total gastos de operación	-46%	-8%	-27%	64%	25%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	104%	113%	-515%	-112%	34%
Gastos financieros	-4%	-8%	-5%	-4%	45%
Otros ingresos y gastos netos	-57%	-12%	-84%	454%	73%
UTILIDAD NETA	151%	827%	-92%	45%	38%

Fuente: Elaboración propia basado en Estados Financieros del Colegio.

Al estudiar el análisis porcentual horizontal y contrarrestarlo con el análisis vertical, se logra observar que los ingresos por ventas han venido reduciéndose en los últimos años de forma significativa, sin embargo, a partir del 2017 los gastos por venta han sido menores, lo cual ha generado que exista una utilidad de operación considerable del 2018 al 2020. En el 2020 los ingresos por matrícula se vieron reducidos para ayudar a los agremiados afectados con la pandemia. El cambio en los gastos financieros ha sido muy parecido para los últimos 5 años, en otros ingresos hubo un cambio elevado

en el 2017, esto ocasionado por un congreso extraordinario durante ese año, después de eso los otros ingresos se han visto reducidos por la disminución en el alquiler de aulas por las restricciones en presencialidad debido a la pandemia por el COVID-19. En el caso de la utilidad neta, el cambio ha venido en aumento a través de los años, alineado a la reducción en los gastos de ventas y administrativos que vimos anteriormente.

Tabla 4: Análisis Vertical Estado de Resultados detallado

PERIODOS	ANALISIS VERTICAL		
	CAMBIO %		
	2020	2019	2018
CUOTA EXTRAORDINARIA	53,8%	46,4%	51,0%
CURSOS DE CAPACITACIONES	29,8%	33,9%	29,3%
CURSOS CORTOS(SEMINARIOS)	12,4%	9,6%	8,2%
VENTA MANUALES Y ART. PROMOCIONALES	0,7%	2,3%	4,6%
CONGRESOS CIEMI	0,6%	2,2%	-
Total Ingresos Directos	97%	94%	93%
INTERESES GANADOS	0,2%	0,2%	0,1%
OTROS(Dif Camb,Ing Period Ant)	1,0%	0,9%	1,4%
INGRESOS ALQUILER AULAS CENTRO DE CAPACITACIÓN	1,4%	4,6%	5,3%
ACTIVIDADES ESPECIALES (CONGRESOS, etc)	-	-	-
Total Otros Ingresos	3%	6%	7%
TOTAL INGRESOS	100%	100%	100%
GASTOS OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO CENTRO DE CAPACITACIÓN	11%	8,6%	9,9%
GASTOS CURSOS CAPACITACIONES	1%	17,7%	9,0%
PATROCINIO CONGRESO AGRÍCOLA	-	-	2,6%
COMPRA MANUALES Y ART. PROMOCIONALES.	1%	1,9%	3,5%
HONORARIOS A DOCENTES	15%	11,0%	11,1%
GASTOS CURSOS CORTOS	11%	13,3%	8,6%
ACTIVIDADES CULTURALES,SOCIALES Y DEPORTIVAS	-	0,8%	8,3%
SIGNOS EXTERNOS	0,2%	3,4%	2,7%
PARTICIPACIÓN INTERNACIONAL	-	3,3%	4,1%
APOYO A COMISIONES/DISCIPLINA	1%	7,1%	19,4%
CONGRESO VIRTUAL	0,2%	1,8%	0,7%
Total Gastos Operación	40%	69%	80%
INTERESES SOBRE PRÉSTAMO CENTRO CAPACACITACIÓN	8,8%	9,3%	11,2%
GASTOS BANCARIOS	0,4%	0,4%	0,6%
COMISIONES BANCARIAS PRÉSTAMO	1,6%	0,8%	0,9%
GASTOS DEPRECIACIÓN CENTRO CAPACITACIÓN	4,2%	3,9%	4,2%
GASTOS DEPRECIACIÓN MOBILIARIO	1,1%	1,0%	1,2%
Total Gastos Financieros	16%	15%	18%
TOTAL EGRESOS	57%	84%	98%
UTILIDAD NETA	43%	16%	2%

Fuente: Elaboración propia basado en Estados Financieros del Colegio.

Revisando los ingresos del colegio profesional, podemos observar que el mayor aporte de los ingresos proviene de la cuota extraordinaria, también muestra que a través de los años la cuota extraordinaria ha aportado un mayor ingreso, para el 2020 se tuvo el mayor ingreso de todos los periodos, esto relacionado a un mayor número de agremiados, los cursos de capacitaciones de actualización aumentaron en los últimos 3 años y se han mantenido en ~31% , en el caso de los seminarios, esos han disminuido para los últimos 3 años, lo mismo sucede para las ventas de manuales, mostrando un impacto mayor en el 2020, esto relacionado con el COVID-19, debido a que las normas se entregaban físicamente en el colegio profesional, actualmente el colegio ha brindado diferentes opciones para que los consumidores puedan comprar normas de manera digital (transferencias, compras en sedes regionales, tarjeta de crédito, tienda virtual, etc.) y solo tengan que irlo a retirar al colegio profesional. Los ingresos por inversiones se han mantenido en 0,2% durante estos periodos, por otra parte, el alquiler de aulas del centro de capacitación tenía un ingreso promedio de 5%, sin embargo, por el COVID-19 y la restricción a las clases y eventos presenciales, esta tuvo un decremento de un ~4%. A modo de conclusión, el peso mayoritario de los ingresos, son los ingresos directos que representan en promedio un 94%.

En términos de egresos, el colegio profesional representa en promedio un 88% de los ingresos totales, esto excluyendo el 2020 que fue un año particular, en el cual los egresos solo representaron un 57%, los rubros que presentan mayor peso con respecto a los ingresos totales son los relacionados con los cursos por capacitaciones, honorarios a docentes y los gastos de operación y mantenimiento del centro de capacitación, los gastos que tenían

fuerte interacción con eventos presenciales como las actividades sociales, participaciones internacionales, congresos y en el caso del apoyo a la comisiones, esta se redujo significativamente 6% para el último año debido a las restricciones por la pandemia del COVID-19.

Tabla 5: Análisis Vertical del Balance General

PERIODOS	ANALISIS VERTICAL					
	CAMBIO %					
	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Efectivo e inversiones Corto Plazo	10%	8%	3%	8%	2%	2%
Cuentas por cobrar	7%	11%	5%	3%	2%	1%
Inventarios	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Activo circulante	19%	19%	8%	11%	5%	4%
Inmuebles maquinaria y equipo neto	81%	81%	92%	89%	95%	96%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cuentas por pagar	2%	8%	0,3%	1%	1%	2%
Préstamos y doc por pagar Corto	-	-	-	-	-	2%
Pasivo circulante	2%	8%	0,3%	1%	1%	4%
Pasivo a largo plazo	21%	34%	42%	45%	51%	54%
TOTAL PASIVO	24%	42%	43%	46%	52%	58%
Capital social y pagado	60%	52%	57%	46%	42%	37%
Utilidades del Periodo	16%	6%	1%	9%	6%	4%
PATRIMONIO	76%	58%	57%	54%	48%	42%
PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia basado en Estados Financieros del Colegio.

Al analizar el balance general del colegio profesional, se tiene que la mayor porción de los activos está representado por los inmuebles maquinaria y equipo, que en el caso del colegio figura el edificio del centro de capacitación, este rubro representa en promedio el 89% de los activos totales, sucesivamente se puede observar un aumento considerable en los activos circulantes para los dos últimos años, en sus dos rubros de efectivo y cuentas por cobrar, en el caso del efectivo, es debido principalmente al aumento en sus inversiones transitorias, para el rubro de las cuentas por cobrar, este rubro se analizará más adelante en las razones

financieras, debido a que se tiene que entender porque se presentó este aumento, si está relacionado a que se está durando más en los cobros o por el contrario hubo más ventas a crédito.

Por otra parte, el pasivo se encuentra representado mayoritariamente por el pasivo a largo plazo, este es el documento por pagar por el financiamiento para la remodelación del centro de capacitación, las cuentas por pagar se han mantenido por debajo de un 2% a través de los años, sin embargo, en el 2019 se dio un hecho aislado que aumentó el pasivo circulante a un 8%. Con respecto al patrimonio, en promedio representa un 56%, y este ha aumentado con el pasar de los años, aunque el colegio es una empresa sin fines de lucro, se ha logrado tener ganancias en todos los períodos dentro del análisis.

Tabla 6: Análisis Horizontal del Balance General

PERIODOS	ANALISIS HORIZONTAL				
	CAMBIO %	CAMBIO %	CAMBIO %	CAMBIO %	CAMBIO %
	AÑO 20/19	AÑO 19/18	AÑO 18/17	AÑO 17/16	AÑO 16/15
Efectivo e inversiones Corto Plazo	24%	221%	-66%	332%	-6%
Cuentas por cobrar	-34%	147%	73%	16%	196%
Inventarios	80%	-8%	-22%	90%	-27%
Activo circulante	-6%	157%	-30%	149%	35%
Inmuebles maquinaria y equipo neto	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%
TOTAL ACTIVO	-3%	11%	-5%	5%	-1%
Cuentas por pagar	-75%	2948%	-76%	33%	-53%
Préstamos y doc por pagar Corto	-	-	-	-	-100%
Pasivo circulante	-75%	2948%	-76%	33%	-76%
Pasivo a largo plazo	-38%	-12%	-10%	-8%	-7%
TOTAL PASIVO	-46%	9%	-12%	-7%	-12%
Capital social y pagado	12%	1%	18%	15%	12%
Utilidades del Periodo	151%	827%	-92%	45%	38%
PATRIMONIO	28%	12%	0%	19%	15%
PASIVO Y PATRIMONIO	-3%	11%	-5%	5%	-1%

Fuente: Elaboración propia basado en Estados Financieros del Colegio.

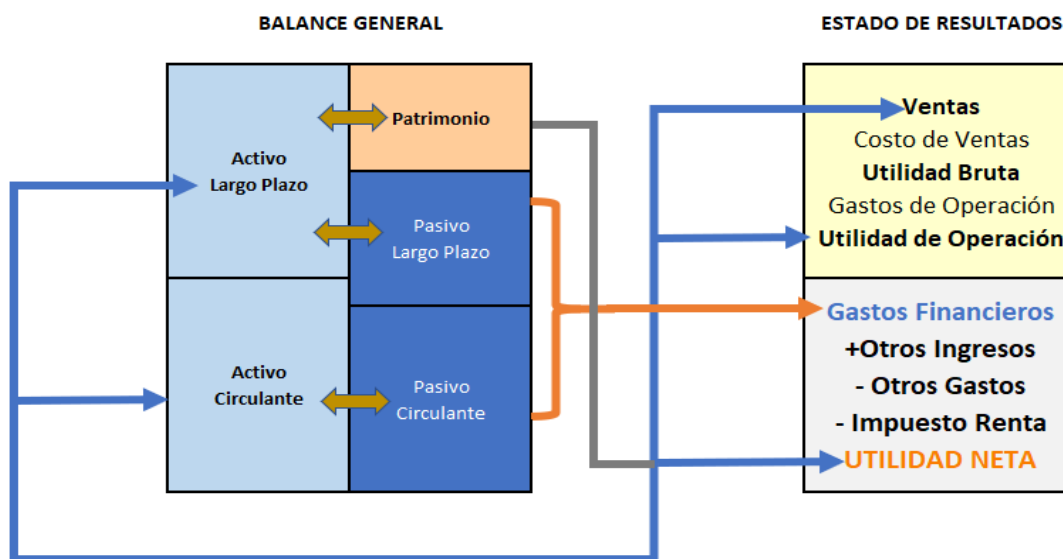
Revisando el cambio porcentual a nivel horizontal, el cambio en los activos circulantes ha estado fluctuante durante todos los años en estudio, esta variación ha estado influenciada en el caso del efectivo e inversiones de corto plazo por el cambio en su cuenta principal y cuenta de reserva, pues esta cuenta contiene los reintegros por boletas, cuota extraordinaria y montos de reserva para pagos de participación internacional, las cuentas por cobrar también han presentado cambios por arriba del 100% de un año a otro, los incrementos en estos activos generalmente se asocian con los aumentos en las ventas y en el nivel de actividad de la empresa, ya que los mayores volúmenes de ventas requieren el manejo de mayores inventarios y apoyarse en niveles superiores de créditos a clientes, esto es algo que se debe analizar detalladamente por la dirección ejecutiva para entender este tipo de variaciones que podrían generar un riesgo de liquidez en la empresa, las partidas de esta cuenta corresponden mayoritariamente al cobro de boletas y reintegros que el colegio federado debe cancelar al colegio profesional, por el contrario los activos fijos de largo plazo se han mantenido en un 2% constante durante todo el periodo en análisis. Los pasivos circulantes presentan variaciones como las vistas en los activos circulantes, donde el obtener un promedio es poco relevante, el evento mencionado en el 2017 es un caso aislado que generó que el cambio en el 2018 fuese tan elevado, el pasivo a largo plazo es el financiamiento obtenido por la remodelación del centro de capacitación, que en el caso del último año se incrementó por un abono extraordinario a la deuda para poder reducir los intereses y amortizar a la deuda principal, a pesar de esta inyección a la deuda, el cambio en el capital y las utilidades en este período fueron positivas.

3.3. Análisis de indicadores financieros

Los indicadores se pueden agrupar en financieros y operativos, al conjuntar ambos aspectos se puede obtener un análisis completo de la situación afrontada, ya que permite ver el detalle o el origen del dato analizado. (Salas, 2019)

El objetivo principal de dichos indicadores es correlacionar datos o cuentas del Balance General con Estado de Resultados, con el objetivo de encontrar fortalezas y debilidades de la operación para obtener tendencias y prever resultados a futuro.

Figura 21: Relaciones Financieras Esenciales



Fuente: Elaboración propia, basado en curso Análisis Avanzados de Estados Financieros

3.3.1. Análisis de estabilidad

Los índices de estabilidad miden los factores que afectan la estabilidad actual y hacia el futuro de la empresa, su solidez, financiamiento y el riesgo sobre sus operaciones. Están relacionados

principalmente con la liquidez del colegio y con la forma en que esta se financia. Como se detalla en la tabla#7:

Tabla 7: Índices de Estabilidad

Indicador	Índice financiero	Fórmula	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Estabilidad	Razón circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	8,85	2,32	27,55	9,32	4,98	0,88
	Prueba del ácido	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$	8,28	2,24	24,94	8,53	4,43	0,70
	Razón de la deuda	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	23,6%	42,0%	42,7%	45,8%	52,0%	58,4%
	Deuda corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corto plazo}}{\text{Pasivo total}}$	9,0%	19,9%	0,7%	2,7%	1,9%	6,9%
	Índice de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	0,31	0,72	0,75	0,85	1,08	1,41
	Cobertura de intereses	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Gasto financiero}}$	3,52	1,66	0,72	-0,17	1,36	1,46

Fuente: Elaboración propia con datos de Colegio Profesional

A nivel de liquidez la empresa en su razón circulante muestra una cobertura holgada ~ 9 veces para cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes. Además, en comparación con el 2015, este índice viene mostrando una tendencia de aumento, esto se debe al incremento en las cuentas por cobrar que se mencionó en el análisis porcentual. Al excluir los inventarios del activo circulante para realizar la prueba de ácido, el cambio en esta razón varía ligeramente, esto porque el inventario con el que cuenta el colegio profesional es muy bajo, esto debido a que son normas y no pueden tener muchas ni tampoco mucho tiempo en inventario, porque se ponen obsoletas. Al considerar la razón de la deuda, esta razón me indica la utilización de pasivos en el financiamiento de la empresa, esta razón ha mostrado una reducción constante cada año, esto significa que la empresa está disminuyendo su riesgo de endeudamiento, esto también se logra evidenciar en el índice

de endeudamiento, puesto que las empresas que utilizan altos niveles de deudas poseen mayor riesgo.

Para finalizar, la cobertura de intereses muestra que la empresa está mitigando su riesgo a través de los años, tanto que para el último año las utilidades de la empresa cubren 3.52 veces a la carga financiera, este valor se ajusta a lo que busca la practica a nivel de este indicador, en que el gasto financiero solo implique un tercio de las utilidades operativas. En conclusión, después del análisis de estabilidad, es notorio que la empresa viene demostrando seguridad a nivel de índices de cobertura e índices de endeudamiento, para la continuidad de sus operaciones.

3.3.2. Análisis de gestión

Estos índices miden el desempeño y la gestión operativa de la empresa en el manejo de sus inversiones. Evalúan la eficiencia y el grado de efectividad alcanzado en la administración de los recursos para lograr las metas del negocio y tiene como objetivo principal determinar el grado de eficiencia con que la compañía usa sus activos para generar ingresos, en beneficio de sus socios, colaboradores y demás partes involucradas. A continuación, en la tabla#8 se muestran los resultados obtenidos por el colegio durante los últimos 6 años:

Tabla 8: Índices de gestión

Indicador	Índice financiero	Fórmula	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Gestión	Periodo medio cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar por 360 días}}{\text{Ventas a crédito}}$	70,56	101,32	44,74	22,42	22,05	9,48
	Rotación de Activo Circulante	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo circulante}}$	1,97	1,95	4,60	3,69	8,06	8,53
	Rotación Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo fijo neto}}$	0,46	0,47	0,42	0,48	0,41	0,31
	Rotación de Activo Total	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo total}}$	0,37	0,38	0,39	0,42	0,39	0,30

Fuente: Elaboración propia con datos de Colegio Profesional

A causa de la naturaleza del colegio de la empresa, los indicadores relacionados al inventario se omitirán para enfocarse en los demás activos, esto porque el único inventario que administra la empresa son la venta de normas, y es un dato casi que despreciable, el cual no nos arrojaría datos concluyentes. Para el análisis de los períodos medios se utiliza el año comercial de 360 días, analizando el periodo medio de cobro, me muestra que en los últimos 3 años el colegio está tardando más tiempo en cobrar a sus deudores, para el caso del último año, la empresa tardó 70 días en promedio para cobrar sus ventas a crédito. En cuanto a los activos circulares, han estado disminuyendo su rotación, esto no está relacionado con una disminución de los ingresos, porque a como observamos en los análisis anteriores, estos han aumentado en los últimos años, esta disminución está alineada al acelerado incremento en las cuentas por cobrar. Por otra parte, la rotación de activos fijos y totales, estos se han mantenido constantes durante los últimos 6 años, de este modo podemos concluir que, en términos de gestión, tenemos que prestar atención al incremento de las cuentas por cobrar y al período de cobro de ellas, observar que estas aumenten acompañados a incrementos paralelos en las cifras de las ventas.

3.3.3. Análisis de rentabilidad

Estos miden los niveles de rentabilidad que obtiene la empresa de sus operaciones, generados sobre sus ingresos, activos y patrimonio. Como lo indica Salas Bonilla (2019): “la rentabilidad constituye un objetivo primordial en toda empresa de carácter privado. Si una compañía no genera una rentabilidad adecuada, los accionistas desearan recuperar su inversión, poniendo en peligro el futuro de la

empresa” (p.75). La tabla#9 muestra los principales índices de rentabilidad calculados para el colegio, para los últimos 6 años

Tabla 9: Índices de rentabilidad

Indicador	Índice financiero	Fórmula	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Rentabilidad	Margen de Utilidad Operativa	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	59%	27%	14%	-3%	28%	27%
	Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	45%	17%	2%	20%	16%	15%
	Rendimiento de Operación (ROA)	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Activo total}}$	22%	10%	5%	-1%	11%	8%
	Rendimiento Sobre la Inversión (ROI)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	16%	6%	1%	9%	6%	4%
	Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	22%	11%	1%	16%	13%	11%

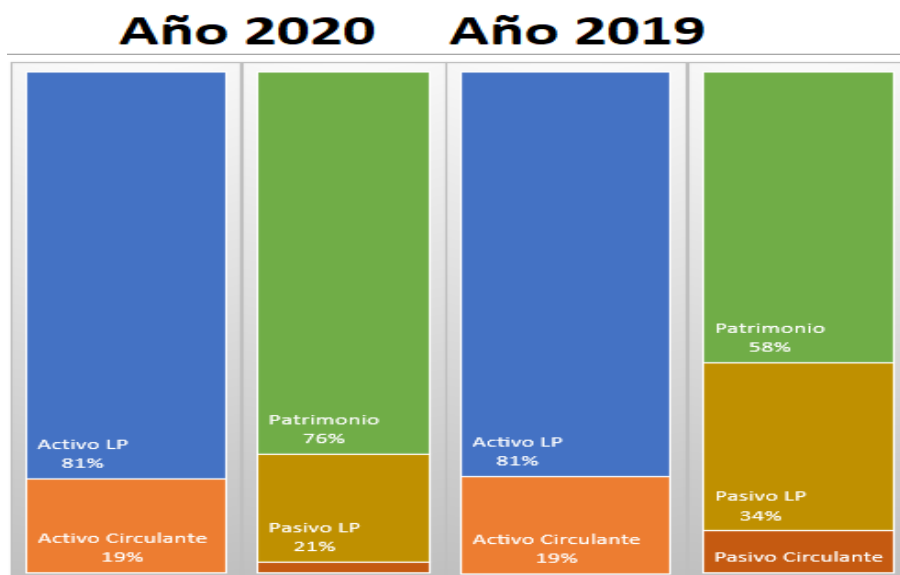
Fuente: Elaboración propia con datos de Colegio Profesional

La primera medición de este análisis se ubica en la utilidad operativa, en este índice y tal como se observó en el análisis porcentual vertical, este ha venido incrementando en los últimos 3 años, después de la caída que tuvo en el 2017, debido al congreso durante ese año, al estudiar el rendimiento de operación de activos(ROA por sus siglas en inglés), este muestra que en el 2018 se logró recuperar a los valores que se tenían antes del 2017, incluso para el último año este índice duplicó su valor con respecto al 2019. Por último, con respecto al margen y rendimientos relacionados con la utilidad neta, se nota un incremento a través de los años, estos han aumentado a estar casi en el doble para los últimos años, lo que nos indica que la empresa está mostrando una alta rentabilidad en términos generales. No obstante, se puede observar un alto incremento en los márgenes del 2020, pero esto se debe a que no se incluyó la amortización que se realizó al préstamo del centro de capacitación dentro de las partidas debido al tiempo de cierre.

3.3.4. Análisis de solidez de Estructura Financiera

La solidez financiera nace de un principio esencial de las finanzas que indica que toda inversión debe financiarse con una fuente cuyo vencimiento debe estar acorde con el periodo de recuperación del activo. Esto se aplica a todo el balance de la empresa para medir el equilibrio completo entre activos y fuentes de pasivo y patrimonio. (Salas, 2019)

Para realizar el estudio de la estructura financiera se deben cumplir dos reglas fundamentales para calificar el grado de solidez financiera de la estructura del diagrama. Primero, una parte importante de los activos de largo plazo deben financiarse con patrimonio (50% o más) para asegurar que la parte menos líquida de las inversiones se cubra con fuentes de baja exigibilidad y evitar que se financien con altas proporciones de deudas. Segundo, una porción significativa del activo circulante debe ser financiada por fuentes de largo plazo o patrimonio (20% o más), para evitar que esas inversiones se financien totalmente con pasivo circulante y mantener un margen de cobertura razonable del activo al pasivo circulante. Finalmente, a mayor holgura al cumplir ambas reglas, habrá mayor solidez y bajo riesgo, por el contrario, el tener menor holgura en dichas reglas implica baja solidez y alto riesgo. (Salas, 2019)

Figura 22: Diagrama Estructura Financiera

Fuente: Elaboración propia con datos de Colegio Profesional

Para los 2 últimos años, se logra observar que la estructura de activos se mantuvo, el cambio se presentó solo en términos de patrimonio y pasivos, al analizar las reglas de solidez, la primera regla si se cumple, dado que los activos de largo plazo son financiados mayormente por patrimonio, consiguiendo que la parte de menor liquidez de las inversiones logre su financiamiento con fuentes de menor exigibilidad. En el caso de la segunda regla, esta también cumplió para ambos años, puesto que sus activos circulantes están siendo financiados en mayor porción por fuentes de largo plazo con menor exigibilidad. El nivel de solidez financiera aumenta del 2019 al 2020, ya que se incrementan las coberturas en ambas reglas. En la regla 1 el financiamiento del activo a largo plazo con patrimonio aumentó significativamente de 72% a 94%, mientras que en la segunda regla el pasivo a largo plazo pasó a financiar al activo circulante de 57% a 89%. Por lo tanto, el mayor financiamiento de las inversiones con

fuentes menos exigibles resulta en una mayor estabilidad para la estructura financiera con un bajo grado de riesgo.

Tabla 10: Análisis solidez financiera

Activo LP financiado:

PERIODOS	2020	2019
Patrimonio	94%	72%
Pasivo Largo Plazo	6%	28%

Activo Circulante financiado:

PERIODOS	2020	2019
Pasivo Circulante	11%	43%
Pasivo Largo Plazo	89%	57%

Fuente: Elaboración propia con datos de Colegio Profesional

Por último, se puede concluir y a su vez ratificar con lo antes visto en el análisis de estabilidad, que la estructura financiera en los últimos años es de alta solidez y bajo riesgo.

3.4. Control Presupuestario

En este análisis lo que aplicamos es el control presupuestario, que es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes, para verificar los logros o medir las diferencias. El proceso de presupuestación es parte de los procesos de gestión de la empresa, por lo que está íntimamente ligado al proceso de planificación y evaluación. (Deloitte S.C, 2014)

Tabla 11: Control presupuestario Aporte Colegio Federado

Servicios Personales	Porcentaje Ejecutado
Total	86%
Servicios No Personales	Porcentaje Ejecutado
Total Egresos	76%

Fuente: Elaboración propia con datos de Colegio Profesional

Tras analizar el uso del presupuesto del aporte del ente mayor – Colegio Federado, los gastos para pagos de salarios, cuota CCSS, Aguinaldo, seguros Riesgos del trabajador, estos en promedio se ejecutaron de acuerdo con lo esperado, sin embargo, el colegio profesional mantiene un rubro por horas extraordinarias, que en el caso de este 2020 tuvo una baja ejecución, por consiguiente, el 86% para este egreso. En otro orden, los servicios no personales por capacitación del personal, comunicación e imagen, inscripción a eventos internacionales, etc., estos presupuestos a nivel general disminuyeron, puesto que se presupuestaron actividades y capacitaciones internacionales que no se pudieron realizar debido a la pandemia del COVID-19.

Tabla 12: Control Presupuestario Cuota Extraordinaria

Ingresos	Porcentaje Recaudado
Total Ingresos	91%
Egresos	Porcentaje Recaudado
Servicios Personales	19%
Servicios Públicos	91%
Suministros	19%
Mantenimiento de Edificio	53%
Mobiliario y Equipo Edificio	1%
Préstamo para remodelación	193%
Reconocimiento a profesionales por pronto pago	4%
Total de Egresos	88%

Fuente: Elaboración propia con datos de Colegio Profesional

Al analizar los porcentajes de ejecución del colegio profesional para el periodo del año 2020, se muestra que a nivel del presupuesto planeado a nivel de recaudación se logró un 91%, este presupuesto proviene de la cuota extraordinaria y el alquiler del centro de capacitación, como se mencionó en capítulos anteriores, el

presupuesto de esta cuota extraordinaria se aprueba por la Asamblea de Representantes del colegio anualmente y principalmente se utiliza para el pago del préstamo por la remodelación del centro de capacitación y las facilidades del mismo, es evidente que al revisar los egresos por separado, hay varios egresos que tienen una diferencia muy amplia entre lo presupuestado y lo ejecutado, esto nos indica que hay un área de mejora a la hora de hacer el presupuesto de estas áreas, en el caso de la diferencia del 9% con respecto a lo presupuestado, esto se debe a la disminución completa en el alquiler de las aulas del centro de capacitación, debido a la cancelación de actividades presenciales de grupos de personas por la pandemia COVID-19, sin embargo es importante aclarar que mes a mes se hacen revisiones del presupuesto por parte del departamento contable y tesorería, por lo tanto, esta disminución se consideró para este ingreso. El presupuesto por egresos de servicios personales, suministros, mobiliario y equipo de edificio también se afectaron por el COVID-19, esto porque eran actividades y suministros del centro de capacitación y para el último año se utilizaron solamente en los primeros 3 meses, este excedente por el no uso de esos gastos se utilizó para pagar un monto mayor al préstamo por remodelación y reducir los gastos por intereses, es por ello por lo que este rubro presenta un porcentaje mayor al presupuestado.

Tabla 13: Control Presupuestario Ingreso Operativo

Ingresos	Porcentaje Recaudado
Total Ingresos	60%
Egresos	Porcentaje Ejecutado
Total Egresos	45%

Fuente: Elaboración propia con datos de Colegio Profesional

Al estudiar el presupuesto proveniente de las actividades operativas del colegio como capacitaciones, seminarios, venta de manuales (normas), congresos, inversiones transitorios, se puede observar que hubo una disminución significativa en el porcentaje recaudado, este mayoritariamente afectado por la venta de manuales y el congreso del colegio, los cuales se vieron afectados por las restricciones a medida del COVID-19, sin embargo esto se vio equilibrado por la reducción en los egresos por actividades sociales, participación internacional, apoyo a comisiones que disminuyeron por el mismo motivo. A este presupuesto se le realizaron 2 modificaciones por la Pandemia del COVID-19, esto se realizó por iniciativa de la Junta Directiva, en las cuales se afectaron las partidas que tenían relación directa con las restricciones a nivel país y mundial, las principales partidas afectadas fueron:

- Actividades deportivas
- Actividades sociales-culturales
- Participación internacional
- Gastos viajes y transportes (giras)
- Actividades presenciales de comisiones (se pasa a virtualización)

3.5. Análisis de riesgos encontrados

Análisis de información financiera:

Después de analizar los estados financieros del colegio, se observa que a nivel de utilidad neta existe mucha variación a través de los periodos, esa misma variación se manifiesta en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar en el análisis porcentual horizontal, lo cual genera cierta incertidumbre en las ganancias de cada período, esto indica que se deben revisar los costos operativos y analizar cada uno de los ingresos por capacitaciones, venta de normas y seminarios, esto

para lograr encontrar aquellos que están generando pérdidas. Otro aspecto importante para tomar en cuenta, el cual pudimos observar durante los indicadores financieros, es el aumento en las cuentas por cobrar y también su aumento en el periodo medio de cobro, esto para asegurar un tiempo menor en el retorno de ese activo y convertirlo en efectivo y disminuir los riesgos de insolvencia.

Facturación:

Este proceso esta centralizado en el Colegio Federado y actualmente todas las facturas electrónicas llegan al departamento de facturación el cual se encarga de identificar las facturas que pertenecen a cada colegio profesional, algunas de esas facturas si tienen el nombre del colegio, pero eso depende de que el proveedor lo haya indicado en dicha factura, este control se observa como ineficiente y crea que algunas facturas se extravíen, sean canceladas por el colegio incorrecto o duren en cancelarse debido a que no llegan al cliente correcto de manera oportuna, se debería agregar un tipo de distinción que no sea dependiente de que el proveedor lo indique en la factura, adicionalmente la factura digital presenta algunas deficiencias como no poder realizar notas de débito, ni poder hacer notas de crédito por un monto menor al total de la factura, no se encuentra al nivel de las que actualmente están en el mercado.

También se identificó que hay algunos profesores que no siguen los lineamientos de entregar el primer comprobante a la mitad del curso para hacer el pago del 50% y la factura al final de este para proceder con el pago completo, algunos envían la factura hasta el final y en algunos casos se olvidan de entregarlo, por lo que es recomendable establecer un control que verifique que se facturo la totalidad al

instructor, esto para mitigar el riesgo de que esos pagos se realicen en periodos que no estaban en el presupuesto.

Concentraciones:

Las funciones que desempeña el contador, se considera un riesgo sensible que la organización depende en gran medida de este, lo que ocasiona una alta vulnerabilidad en el caso de su ausencia (imprevista), esto porque sus funciones no pueden ser realizadas por ningún otro miembro dentro del colegio sin su debido entrenamiento.

Elaboración de informes financieros:

El formato de los estados financieros puede mejorarse, entrar en un proceso de estandarización que defina como debe presentarse, cuando debe presentarse y donde debe almacenarse para evitar que la dirección ejecutiva tome decisiones claves de manera tardía, además este tipo de informes deberían ser de fácil acceso de la dirección ejecutiva y junta directiva. Otra área de mejora es el adoptar las últimas normativas a nivel contable en elaboración de informes financieros, es necesario el proceso de adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera, esto como marco de referencia para la preparación de los Estados Financieros. Esto para las empresas públicas estipulado en el Decreto N°38069-H publicado en La Gaceta N°246, de fecha 20 de diciembre del 2013: “Deben presentarse EEFF según NIIF a partir del 2016”.

Debido a estas resoluciones, los libros contables y por ende los estados financieros, las notas y otra información financiera complementaria deben ajustarse a lo dispuesto en las Normas Internacionales Información Financiera (NIIF), base oficial para la contabilización y presentación de estados financieros en la República de Costa Rica.

Asimismo, el sistema computarizado con el que cuenta el colegio federado no permite al contador generar informes según las particularidades y necesidades del negocio sin tener que realizar un trabajo adicional, al tener que exportar cada reporte de dicho sistema a una hoja de Excel, lo que implica una inversión mayor de tiempo y consumo de recursos que podrían destinarse a otras labores dentro del colegio.

Presentación de Informes financieros a Junta Directiva:

Algo importante a tomar en cuenta es que los integrantes de la Junta Directiva en su mayoría son profesionales en ramas técnicas y en otras áreas diferentes al ámbito financiero, por lo tanto, la presentación de informes financieros poco comprensibles y explicativos, podrían generar un riesgo en toma de decisiones estratégicas poco fundamentadas o en la línea incorrecta, por tanto, el informe tiene que presentarse de tal forma que sea amigable, sencillo y explicativo para toma de decisiones estratégicas que no comprometan el futuro de la salud financiera del colegio.

Control presupuestario:

Como lo vimos en el análisis del presupuesto, observamos que hay muchas partidas que no se ejecutan o que el porcentaje ejecutado está muy por debajo de lo presupuestado o que por el contrario sobrepasa casi el doble el presupuesto. Si bien el presupuesto no es esperado que sea ejecutado por regla exactamente al presupuesto original, si nos puede indicar de manera correctiva o preventiva si hay un rubro que no está alineado a lo que se ha estado planeando durante la gestión financiera al inicio del período.

Gestión de cobro:

De acuerdo con lo mostrado en los análisis financieros, se puede ver que esta es una partida que ha venido en aumento, si bien es bueno

porque muestra que se está incrementando en las actividades que generan ventas, por otro lado, genera un riesgo en la forma eficiente de cobro de deudas, lo que podría generar problemas de liquidez y además podría haber algunas de estas cuentas que se categoricen como incobrables. Lo anterior presenta un área de mejora que necesita de metas específicas en cuanto a periodo medio de cobro y metas específicas con respecto al porcentaje de cuentas incobrables, con el fin de tener una evaluación más objetiva a la hora de presentar el aumento de activos en los informes financieros.

Políticas y procedimientos:

Durante el desarrollo del trabajo de investigación se observa que el colegio no tiene identificado los riesgos de sus actividades contables en una matriz de control o un documento formal que pueda ser de utilidad para que el departamento contable pueda comprender la estructura de control interno.

Durante la reunión con la directora ejecutiva del Colegio, fue manifiesto que se deben establecer controles para los procesos contables, esto porque a nivel de normativas del colegio, se indican principalmente formas de realizar buenas prácticas contables y aspectos generales del colegio, sin embargo, a nivel de normativas de control interno y lineamientos contables se carece de un calendario con fechas de cierre contable, elaboración de informes financieros y presupuesto, además se percibió que los sistemas contables con los que cuenta el colegio profesional podrían facilitar de gran forma algunas de las labores manuales y rutinarias que realiza el contador.

Por parte del contador se determinó que hay algunos procedimientos que podrían mejorarse e incluirse para mitigar el riesgo a nivel financiero:

- Procedimiento y reglamentos para las inscripciones a curso en trámite a instituciones públicas y privadas
 - Requisitos necesarios
 - Tiempos para presentar comprobantes
 - Formularios para solicitar trámites
- Procedimientos para el control de facturas por cobrar
 - Plazos
 - Periodicidad cobros
 - Control de documentos (carpetas compartidas)
- Uso y manejo de Inventarios de Manuales y Artículos promocionales
 - Periodicidad inventarios
 - Formularios de Control (venta, ingresos)
- Liquidación y Cierres de cursos
 - Formatos de presentación de Liquidación
 - Comprobantes
 - Plazos en pagos
 - Plazos para presentación de liquidaciones
- Documentos de Control Procedimiento de pagos a proveedores
 - Trámites necesarios
 - Tiempos aproximados de pago
 - Características de las facturas
 - Elección de presupuestos para pagos
 - Inclusión de Proveedores (cuentas bancarios y datos)
 - Cotizaciones

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE GUÍA CON INDICADORES FINANCIEROS Y CONTROL PRESUPUESTARIO

4.1. Objetivo de la propuesta

En este cuarto capítulo se establece una guía con indicadores financieros para un Colegio de Profesionales en Costa Rica con el objetivo de proveer una herramienta de gestión financiera y control presupuestario para la toma de decisiones de la alta gerencia en un colegio de profesionales de Costa Rica.

4.2. Justificación de la propuesta

La administración del Colegio Profesional ha expresado su interés por encontrar un medio en el cual se pueda mejorar el sistema de gestión en la toma de decisiones de carácter financiero, desarrollo en la gestión financiera es uno de los objetivos que ha planteado el colegio en su plan estratégico. Por lo tanto, se sugiere la implementación de una guía de indicadores financieros que faciliten la toma de decisiones de la junta directiva del colegio profesional. Al contar con una guía de análisis que combine tanto indicadores financieros como controles de gestión presupuestaria, se logrará encontrar las causas de las posibles variabilidades de los indicadores y cuál de ellos se debe ajustar para la toma de decisiones ejecutivas por parte de la directora del colegio profesional, y esto también presentara un dato histórico que ayude en la planeación estratégica y toma de decisiones a mediano y largo plazo de la junta directiva.

4.3. Propuesta guía con indicadores financieros

En esta sección se presentará una guía con indicadores financieros y un indicador de control presupuestario.

La información para la propuesta se obtendrá de los estados financieros que son el balance general y el estado de resultados, las métricas e índices para los indicadores financieros de esta guía se obtuvieron de los datos históricos de los últimos 6 años del colegio profesional, del año 2015 al año 2020, esto debido a que en el mercado costarricense son muy pocas las empresas que cotizan en la bolsa para obtener sus datos financieros y poder obtener un índice de la industria.

La guía diseñada contiene 5 áreas principales de análisis que se eligieron en forma conjunta con la dirección ejecutiva, tesorería y departamento contable.

- Análisis Horizontal del Estado de Resultados y Balance General
- Análisis Vertical del Estado de Resultados y Balance General
- Indicadores financieros
- Análisis de Solidez financiera
- Planeación financiera
- Indicador de control presupuestario

Los indicadores financieros de esta guía están agrupados en tres grupos: estabilidad, gestión y rentabilidad, lo anterior para monitorear el comportamiento de los resultados mes a mes y asegurar el cumplimiento de cara al final del periodo. Cada uno de ellos se analizará con detalle para incluirse en la propuesta de guía para la gestión financiera y control presupuestario.

4.4. Propuesta gestión financiera

En esta sección se presentará una guía con indicadores financieros y un indicador de control presupuestario. Uno de los pilares más importantes en las empresas es la gestión financiera, esto porque afecta la mayoría de las áreas dentro de cualquier empresa, porque es el área donde llegan y

se asignan los fondos para producción, desarrollo y rendimiento de la empresa.

4.4.1. Propuesta de Indicadores financieros

Los indicadores o razones financieros son utilizados en el ámbito financiero para cuantificar la realidad económica y salud financiera de la empresa en análisis. Con ellos se busca obtener información importante para determinar cuáles áreas presentan necesidades de mejora y cuales deben mantenerse en los valores actuales. También las razones financieras permiten analizar las tendencias que lleva la empresa al compararse con los resultados actuales con los valores de períodos anteriores. (Salas, 2019)

Los resultados de cada periodo se compararán contra el índice histórico (métrica), el valor de este índice se obtuvo valorando los datos históricos del colegio, las recomendaciones de los libros de texto con respecto a estas métricas, adicionalmente se involucró a la dirección ejecutiva, tesorería y departamento contable, basado en su experiencia en la gestión administrativa del colegio.

Los indicadores financieros se agruparon en 3 categorías: Indicador de Estabilidad, Indicador de Gestión e Indicador de Rentabilidad, esto con el fin de facilitar la interpretación de estos. Además, se utilizará un formato condicional en Excel de colores, para indicar cuando el valor está por encima (verde), en el límite (amarillo) o por debajo (rojo) de dicho índice, esto para atraer la atención del analista financiero y poder intervenir el índice financiero de forma expedita, además se agregó un botón para poder ingresar el nuevo período y permitir que las fórmulas con las razones financieras se mantengan y el usuario solo tenga que ingresar los datos de los estados financieros.

Tabla 14: Métrica Indicador de Estabilidad

Indicador	Índice financiero	Métrica	2020	2019	2018
Estabilidad	Razón circulante	$\geq 2,0$	▶ 8,85	▶ 2,32	▶ 27,55
	Prueba del ácido	$\geq 1,50$	▶ 8,28	▶ 2,24	▶ 24,94
	Razón de la deuda	$\leq 50\%$	▶ 24%	▶ 42%	▶ 43%
	Deuda corto plazo	$\leq 10\%$	▶ 9%	▶ 20%	▶ 1%
	Índice de endeudamiento	$\leq 1,50$	▶ 0,31	▶ 0,72	▶ 0,75
	Cobertura de intereses	$\geq 1,00$	▶ 3,52	▶ 1,66	▶ 0,72

Fuente: Elaboración propia con datos históricos del Colegio Profesional

Las razones financieras que utiliza el indicador de estabilidad son el producto de la combinación de las actividades cotidianas de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar a proveedores, inventario, efectivo e inversiones.

El análisis de tendencias consiste en la comparación de los resultados de razones actuales con los valores de periodos anteriores. Se comparan los resultados de cada índice para varios períodos, con el

fin de observar cambios y determinar las tendencias, positivas y negativas, que experimentan los resultados en el tiempo. (Salas, 2019)

Tabla 15: Métrica Indicador de Gestión

Indicador	Índice financiero	Métrica	2020	2019	2018
Gestión	Periodo medio cobro	$\leq 45,00$	70,56	101,32	44,74
	Rotación de Activo Circulante	$\geq 3,0$	1,97	1,95	4,60
	Rotación Activo Fijo	$\geq 0,5$	0,46	0,47	0,42
	Rotación de Activo Total	$\geq 0,5$	0,37	0,38	0,39

Fuente: Elaboración propia con datos históricos del Colegio Profesional

Estos indicadores de gestión facilitan el control de las operaciones, y ayudan a la empresa a evaluar el grado de efectividad y eficiencia con que son utilizados los activos. El objetivo final de maximizar las utilidades y el valor de la empresa, solo pueden lograrse mediante una gestión que conduzca a un aprovechamiento adecuado de las inversiones. (Salas, 2019)

Revisando el comportamiento de los últimos seis años, se puede resaltar que se podría explorar el crear un plan para el mejoramiento del uso de los activos en la generación de utilidades para la empresa, En el caso del Activo fijo que es el edificio para alquiler de aulas y capacitaciones se ha visto afectado por la tendencia de la virtualización de los eventos y capacitaciones, lo que implica que se deben valorar otras opciones para poder hacer uso del centro para otros propósitos como coworking u otros propósitos.

Tabla 16: Métrica Indicador de Rentabilidad

Indicador	Índice financiero	Métrica	2020	2019	2018
Rentabilidad	Margen de Utilidad Operativa	$\geq 20\%$	59%	27%	14%
	Margen de Utilidad Neta	$\geq 15\%$	45%	17%	2%
	Rendimiento de Operación (ROA)	$\geq 5\%$	22%	10%	5%
	Rendimiento Sobre la Inversión (ROI)	$\geq 5\%$	16%	6%	1%
	Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE)	$\geq 10\%$	22%	11%	1%

Fuente: Elaboración propia con datos históricos del Colegio Profesional

Los indicadores de rentabilidad evalúan el grado de éxito alcanzado de las operaciones e inversiones de la empresa. Estos indicadores relacionan las utilidades de la empresa con los niveles de ventas e inversiones. (Salas, 2019)

Analizando la tabla anterior, es fácil observar que en los últimos dos periodos la empresa ha mejorado sus rendimientos, estos indicadores me permiten evaluar si las utilidades son satisfactorias con respecto a los volúmenes de ventas y las inversiones, a pesar de ello, se debe considerar que el colegio profesional es una entidad sin fines de lucro, se proyecta tener una utilidad neta positiva, pero una utilidad con un margen positivo muy amplio lo que indicaría sería una mala ejecución presupuestaria. Por ejemplo, esto se puede observar en los márgenes del 2020, en los que los márgenes se ven muy altos, pero esto se debe a que no se incluyeron dentro de las partidas debido al tiempo de cierre,

el abono extraordinario como amortización que se hizo al Centro de capacitación.

Esta guía se entregará a la dirección ejecutiva junto con la interpretación del resultado que se le debe dar a cada indicador financiero como se muestra en la siguiente tabla, para de una forma objetiva poder entender que significa estar por encima o por debajo del índice.

Tabla 17: Índice de Estabilidad Interpretación

Indicador	Índice financiero	Unidad de medida	Interpretación	Fórmula
Estabilidad	Razón circulante	Proporción	Expresa el número de veces que los activos circulantes cubren a las obligaciones de corto plazo, los pasivos a corto plazo no pueden aumentar más rápido que los activos circulantes, porque generaría que la razón disminuya y exista el riesgo al hacer frente a las deudas de corto plazo. (Este parametro a nivel general se espera que sea mayor que 1)	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$
	Prueba del ácido	Proporción	Mide la capacidad de cobertura en número de veces de los activos más líquidos a los pasivos de corto plazo, esto para garantizar la cobertura sin tener que vender los inventarios. (Este parametro a nivel general se espera que sea mayor que 1)	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$
	Razón de la deuda	Porcentaje	Mide el porcentaje de financiamiento aportado por los acreedores dentro de la empresa, expresa que proporción del activo total se ha financiado mediante pasivos. Es recomendable tener esta razón lo mas baja posible, para tener mayor protección contra las pérdidas en caso de una liquidación no esperada. (Este parametro a nivel general se interpreta que por encima de 70% es un alto endeudamiento, y por debajo de 50% se considera un nivel de deuda moderado o bajo)	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
	Deuda corto plazo	Porcentaje	Muestra la proporción de deudas a corto plazo dentro del pasivo total, si este valor aumenta significa que esta aumentando mi exigibilidad y riesgo.	$\frac{\text{Pasivo corto plazo}}{\text{Pasivo total}}$
	Índice de endeudamiento	Proporción	Mide la proporción del financiamiento proveniente de deuda en relacion con el aporte de los propietarios, cuanto mayor sea el resultado, me manifiesta que hay un propocion alta de financiamiento por deudas, entre mayor sea mayor es el riesgo.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
	Cobertura de intereses	Proporción	Expresa el numero de veces que las utilidades cubren el gasto por intereses (Gastos financieros), en la práctica se espera que la cobertura sea 3X, lo que significa que el gasto financiero me implica un tercio. Entre mayor el gasto financiero mayor el riesgo	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Gasto financiero}}$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Índice de Gestión Interpretación

Indicador	Índice financiero	Unidad de medida	Interpretación	Fórmula
Gestión	Periodo medio cobro	Proporción	Número promedio de días que tarda la empresa para cobrar sus ventas al crédito, esta razón mide la eficiencia en la gestión de cobro y calidad de las ventas facturadas.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar por 360 días}}{\text{Ventas a crédito}}$
	Rotación de Activo Circulante	Proporción	Número de veces que el activo circulante fue transformado a ventas durante un periodo o expresado como la capacidad de mi activo circulante para generar ingresos.	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo circulante}}$
	Rotación Activo Fijo	Proporción	Determina grado de efectividad de los activos fijos en función de generar ventas, una baja rotación implica una alta inversión en instalaciones y equipos que no esta acorde con el volumen en ventas	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo fijo neto}}$
	Rotación de Activo Total	Proporción	Mide efectividad de todos los activos para cumplir con su misión de generar ingresos, una baja rotación implica un bajo desempeño en el uso de los activos.	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo total}}$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Índice de Rentabilidad Interpretación

Indicador	Índice financiero	Unidad de medida	Interpretación	Fórmula
Rentabilidad	Margen de Utilidad Operativa	Porcentaje	Mide cuanto se genera de utilidad operativa por cada colón de ventas, muestra el porcentaje de utilidad generado por las operaciones de la empresa, una disminución en este margen me indica que ha aumentado el peso de los costos y gastos de operación.	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$
	Margen de Utilidad Neta	Porcentaje	Mide cuanto se genera de utilidad neta por cada colón de venta, un margen pequeño indica que la diferencia entre ingresos y gastos totales es pequeña.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
	Rendimiento de Operación (ROA)	Porcentaje	Expresa la utilidad operativa porcentual obtenida de la inversión en activos, mide la rentabilidad generada por los activos sobre las operaciones de la empresa	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Activo total}}$
	Rendimiento Sobre la Inversión (ROI)	Porcentaje	Expresa la utilidad neta porcentual obtenida de la inversión en activos, este índice muestra que tan satisfactorio es el nivel de utilidad final obtenida con respecto a las inversiones totales efectuadas.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$
	Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE)	Porcentaje	Rendimiento final que obtienen los socios/Accionistas de su inversión en la empresa	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Propuesta de análisis porcentual horizontal y vertical

Para los análisis porcentuales, la guía va a comparar dos o más periodos lo que origina el análisis horizontal, esto agrupando ambos Estados Financieros (Estado de Resultados y Balance General) en un mismo análisis horizontal, la selección de la cantidad de periodos queda a criterio del usuario, este análisis va a permitir al usuario el poder obtener los cambios y variaciones ocurridas en las diferentes partidas que conforman los estados financieros. Estos cambios se presentan en términos relativos y nominales.

El análisis horizontal permite determinar la magnitud e importancia relativa de las variaciones registradas en los estados, a través del tiempo, con la finalidad de identificar las tendencias de crecimiento, estabilidad o disminuciones que muestran las partidas de ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y patrimonio. (Salas, 2019)

Tabla 20: Análisis porcentual Horizontal

PERIODOS	VARIACION	
	NOMINAL	RELATIVA
	AÑO 20/19	AÑO 20/19
Ingresos Directos	-C\$ 450 633 468,69	-5%
UTILIDAD BRUTA	-C\$ 450 633 468,69	-5%
Gastos de ventas y administrativos	-C\$ 392 869 188,76	-46%
Total gastos de operación	-C\$ 392 869 188,76	-46%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-C\$ 57 764 279,93	104%
Gastos financieros	-C\$ 73 341 380,11	-4%
Otros ingresos y gastos netos	-C\$ 33 602 807,32	-57%
UTILIDAD NETA	-C\$ 18 025 707,14	151%
Efectivo e inversiones Corto Plazo	-C\$ 82 778 257,49	24%
Cuentas por cobrar	-C\$ 144 630 823,93	-34%
Inventarios	-C\$ 4 566 098,16	80%
Activo circulante	-C\$ 231 975 179,58	-6%
Inmuebles maquinaria y equipo neto	-C\$ 949 082 013,52	-2%
TOTAL ACTIVO	-C\$ 1 181 057 193,10	-3%
Cuentas por pagar	-C\$ 133 638 570,28	-75%
Préstamos y doc por pagar Corto Plazo	C\$ -	-
Pasivo circulante	-C\$ 133 638 570,28	-75%
Pasivo a largo plazo	-C\$ 465 677 269,47	-38%
TOTAL PASIVO	-C\$ 599 315 839,75	-46%
Capital social y pagado	-C\$ 563 715 646,21	12%
Utilidades del Periodo	-C\$ 18 025 707,14	151%
PATRIMONIO	-C\$ 581 741 353,35	28%
PASIVO Y PATRIMONIO	-C\$ 1 181 057 193,10	-3%

Fuente: Elaboración propia con datos históricos del Colegio Profesional

Es importante mencionar que los datos en la tabla anterior no son los reales del colegio profesional, están multiplicados por un factor específico, siempre buscando la racionalidad de estos.

Para el análisis porcentual vertical, la guía va a presentar los estados financieros, en forma porcentual con base en los ingresos totales para el estado de resultados y con base en los activos totales para el balance general.

El análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada partida del estado con respecto a la cifra total o principal en un mismo período. (Salas, 2019).

La tabla de este análisis mostrará la importancia e incidencia relativa de cada partida, para una mejor comprensión de la conformación de los estados financieros, esta comparación se hace por período, sin embargo, el usuario puede comparar los análisis verticales de dos o más períodos, esto con el objetivo de poder identificar cualquier cambio significativo en su estructura. La suma de las variaciones positivas y negativas debe dar cero, ya que los aumentos en la participación de algunos activos se compensan con la disminución de otros grupos de activos, esto evaluando la estructura del 100% de los activos.

Tabla 21: Análisis porcentual Vertical

PERIODOS	ANALISIS VERTICAL		
	CAMBIO %		
	2020	2019	2018
Ingresos Directos	100%	100%	100%
UTILIDAD BRUTA	100%	100%	100%
Gastos de ventas y administrativos	41%	73%	86%
Total gastos de operación	41%	73%	86%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	59%	27%	14%
Gastos financieros	17%	16%	19%
Otros ingresos y gastos netos	3%	6%	7%
UTILIDAD NETA	45%	17%	2%
Efectivo e inversiones Corto Plazo	10%	8%	3%
Cuentas por cobrar	7%	11%	5%
Inventarios	1%	1%	1%
Activo circulante	19%	19%	8%
Inmuebles maquinaria y equipo neto	81%	81%	92%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%
Cuentas por pagar	2%	8%	0,3%
Préstamos y doc por pagar Corto Plazo	-	-	-
Pasivo circulante	2%	8%	0,3%
Pasivo a largo plazo	21%	34%	42%
TOTAL PASIVO	24%	42%	43%
Capital social y pagado	60%	52%	57%
Utilidades del Periodo	16%	6%	1%
PATRIMONIO	76%	58%	57%
PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos históricos del Colegio
Profesional

4.4.3. Propuesta de análisis de Solidez de Estructura Financiera

La propuesta también incluye un modelo de análisis de solidez financiera, este compara la exigibilidad de las fuentes de financiamiento frente al grado de liquidez de los activos totales. Esta estructura lo que busca es encontrar la solidez financiera cuando la capacidad de generar liquidez, por parte de la inversión en activos, se encuentra en correspondencia y equilibrio con los niveles de exigibilidad de sus fuentes de financiamiento.

Las siguientes tablas y figura muestran el resultado que va a generar la guía en Excel, la cual permite al usuario ingresar los valores de activos, pasivos y patrimonio del balance general y este va a graficar de manera automática la estructura financiera para que pueda compararse con el histórico de los otros períodos.

Tabla 22: Tabla de usuario para generación de Diagrama de Estructura Financiera

PERIODOS	Año 2020	Año 2019
Activo LP	81%	81%
Activo Circulante	19%	19%
Patrimonio	76%	58%
Pasivo LP	21%	34%
Pasivo Circulante	2%	8%

Activo LP financiado:

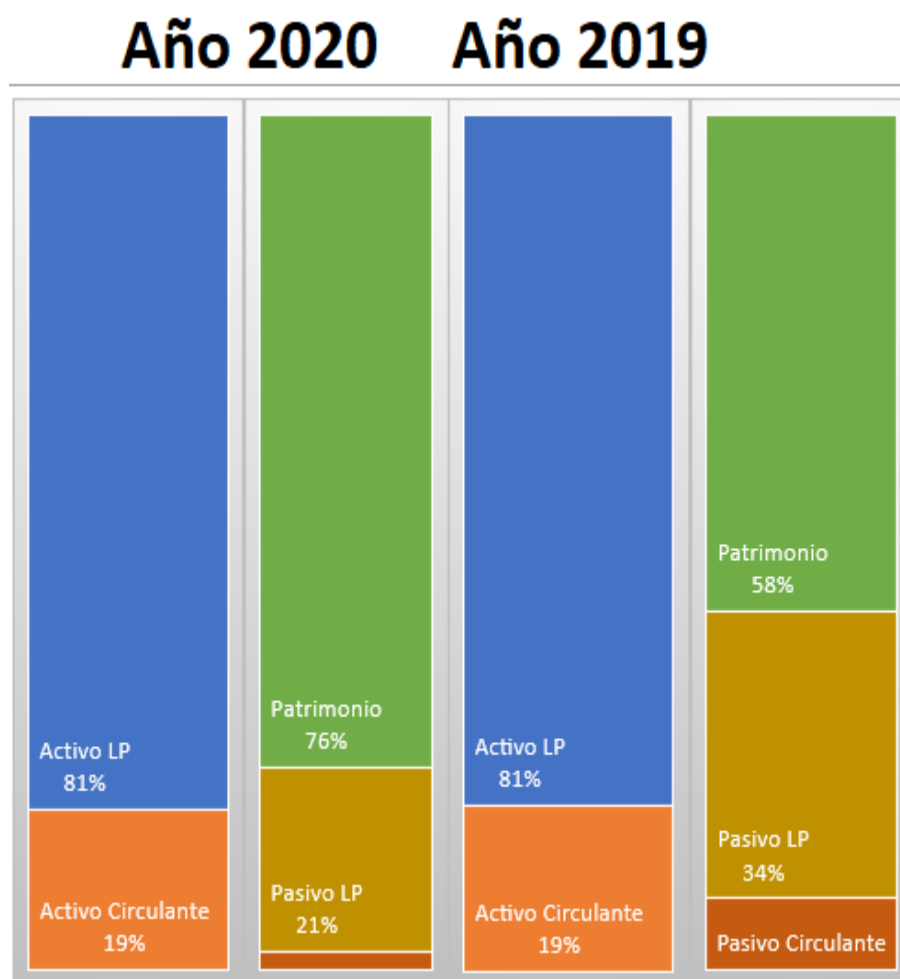
PERIODOS	2020	2019
Patrimonio	94%	72%
Pasivo Largo Plazo	6%	28%

Activo Circulante financiado:

PERIODOS	2020	2019
Pasivo Circulante	11%	43%
Pasivo Largo Plazo	89%	57%

Fuente: Elaboración propia con datos históricos del Colegio Profesional

Figura 23: Resultado Diagrama de Estructura Financiera



Fuente: Elaboración propia con datos históricos del Colegio Profesional

La utilidad del diagrama de estructura financiera y su estudio adecuado es fundamental para juzgar la debilidad o fortaleza en los esquemas de inversiones y fuentes de financiamiento de una empresa. Gran parte de la importancia de este análisis radica en que la solidez mide el riesgo que asume la empresa en el financiamiento apropiado e inadecuado de sus inversiones, por otra parte, el concepto de solidez

es inverso al riesgo; alta solidez implica bajo riesgo, mientras que baja solidez involucra un alto riesgo.

4.4.4. Propuesta de Planeación financiera

Con los índices financieros ya implementados, la organización puede establecer metas estratégicas con objetivos en el valor esperado para el final del período para cada uno de los índices financieros.

4.4.5. Propuesta de Control presupuestario

La propuesta en términos de control de presupuesto se enfoca primeramente en la definición de los diferentes ingresos y egresos que componen el presupuesto del colegio profesional.

El colegio clasifica sus ingresos en diferentes áreas, esto permite entender de forma más detallada los diferentes egresos y poder entender cuáles de ellos si se han ejecutado contra lo presupuestado. Un aspecto fundamental es la comparación de los gastos reales contra los presupuestado, que es una hoja de Excel con la que cuenta actualmente el colegio, este mecanismo es favorable para la organización, porque le permite tener un control de los gastos incurridos por mes y lograr identificar cuáles son las partidas que no se están ejecutando y también las que están sobrepasando el presupuesto proyectado. Como parte de la propuesta, se agregó una hoja de Excel que integra los tres presupuestos en modo reporte, este obtiene los valores automáticamente de las hojas de presupuestos y presenta la desviación por recaudar de forma nominal y porcentual para el total de los ingresos y egresos. Esta hoja de control presupuestario tiene botones de acceso directo (botón de Presupuesto#1 en la siguiente tabla) a las hojas de presupuesto para su debida comprobación. A

continuación, podemos ver un ejemplo de cómo aparece la tabla de control presupuestario.

Tabla 23: Propuesta Control Presupuestario

PRESUPUESTO #1					
Mes Activo	OK	OK	OK		
Total Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	YTD - 1er Trimestre	Abril
Presupuesto	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 1 000 000,00
Real	₡ 500 000,00	₡ 1 100 000,00	₡ 1 200 000,00	₡ 2 800 000,00	₡ 1 100 000,00
Desviación (por recaudar)	₡ 500 000,00	₡ 100 000,00	₡ 200 000,00	₡ 800 000,00	₡ 100 000,00
Desviación %	-50%	10%	20%	-7%	10%
Total Egresos	Enero	Febrero	Marzo	YTD - 1er Trimestre	Abril
Presupuesto	₡ 750 000,00	₡ 750 000,00	₡ 750 000,00	₡ 2 250 000,00	₡ 750 000,00
Real	₡ 500 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 100 000,00	₡ 1 600 000,00	₡ 1 000 000,00
Desviación (Monto disponible)	₡ 250 000,00	₡ 250 000,00	₡ 650 000,00	₡ 1 150 000,00	₡ 250 000,00
Desviación %	33%	-33%	87%	29%	-33%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el control presupuestario va a contar con una línea del mes activo, esto para llevar un orden del mes auditado, en el caso de la desviación nominal, el valor presentado es un valor absoluto, y en el caso de la desviación relativa, esta va a tener un indicador de color para facilidad del usuario, en este se va a presentar de la siguiente manera; una desviación relativa positiva va a ser representada automáticamente con el color verde y en el caso de ser una desviación relativa negativa con color naranja, adicionalmente se agregó una columna para ver el Año a la fecha para cada trimestre (YTD – Trimestre), esto para que el colegio profesional pueda verificar su estado de salud financiera en términos de ejecución de presupuesto sin tener que esperar a que termine el año calendario o fiscal, cabe mencionar que los valores presentados son valores supuestos a modo de referencia.

4.5. Otras oportunidades de mejora en gestión financiera

Durante el análisis de la situación financiera y las reuniones semanales con el departamento contable, se lograron encontrar algunas oportunidades de mejora en afán de tener una gestión financiera más robusta y estructuradas, las siguientes son otras recomendaciones a nivel de gestión financiera.

4.5.1. Estructura Financiera Interna

4.5.1.1. Contabilidad

El colegio en estudio tiene solamente un contador, el cual desarrolla sus labores de forma apropiada, sin embargo, durante la observación en los diferentes procedimientos financieros que se deben llevar a cabo, se considera que son muchas las funciones que recaen sobre solamente una persona, lo cual genera un riesgo de concentración o centralización como se mencionó en el análisis de riesgos del capítulo anterior.

Como medida de mitigación de este riesgo, se sugiere entrenar a otra persona para mitigar el riesgo e incluso una persona adicional como auxiliar de contabilidad, esto generaría el beneficio de disminuir el riesgo de centralización de labores y la cobertura en caso de ausencia de un funcionario ya sea por motivos personales, emergencia o vacaciones planeadas.

4.5.1.2. Estimación de incobrables

A lo largo del análisis de estados financieros y revisando los gastos, no se encontró ninguna partida por incobrables, sin embargo, al conversar con el contador si se han presentado algunas cuentas por impago, que no se han procedido mediante cobro judicial, esto por diferentes motivos de logística en la gestión de cobros, esto es esperado porque como la mayoría de las empresas que brindan un servicio con un flujo de pagos contantes, es

necesario tomar en consideración que alguno de los deudores incurra en el impago. Por lo tanto, este es un escenario que se debe contemplar, esto para mitigar el que algunas partidas se asignen de forma incorrecta, por consiguiente, se recomienda al colegio tener una reserva de cuentas como incobrables, en el cual se haga una estimación de 1% de la cartera que podría asignarse como impago, este se mostrara en el siguiente análisis proyectado contemplando esta partida.

4.5.1.3. Gestión de cuentas por cobrar

Tal y como se observó en el análisis de los indicadores de gestión, el período medio de cobro es evidente que debe mejorar, esto se logra aumentando la rotación de cuentas por cobrar mediante una gestión más eficiente en el proceso de cobro y facturación. Se recomienda fijar un plazo requerido para el pago de los deudores a las facturas, tener este control en algún documento compartido y tener una periodicidad de cobros por parte del grupo de facturación. El siguiente ejemplo se podría utilizar como referencia para este tipo de gestión:

Tabla 24: Ejemplo control de Cuentas por cobrar

Deudor	Plazo Máximo	Cliente Frecuente	Periodicidad de Cobro
Colegio General	45 días	SI\NO	30 días
Empresa Privada	30 días	SI\NO	15 días
Empresa Pública	45 días	SI\NO	15 días
Independiente	15 días	SI\NO	15 días

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de una persona física, para mitigar este riesgo el analista de cobros debe realizar un análisis exhaustivo utilizando alguna herramienta de revisión del estado crediticio del nuevo cliente. De esta manera, se estandarizan las medidas de crédito y cómo se suelen aprobar estas transacciones dentro del grupo. Este análisis toma en cuenta una serie de características propias del nuevo cliente, como por ejemplo el salario (validado a través de órdenes patronales en caso de ser asalariado, o con una certificación de ingresos emitida por un CPA en caso de ser trabajador independiente) y la tenencia de deudas previas (a tomar en consideración también los últimos 5 estados de cuenta de las tarjetas de crédito que tenga a su disposición).

4.5.1.4. Presentación de informes financieros

En el reporte y presentación de informes financieros se sugiere utilizar los indicadores financieros como parte del entregable junto a los estados financieros, dado que como se ha mencionado a través del trabajo de investigación, los integrantes de la junta directiva en su mayoría son profesionales en ramas técnicas y en otras áreas diferentes al ámbito financiero, por lo tanto, el informe tiene que presentarse de tal forma que sea amigable, sencillo y explicativo para toma de decisiones estratégicas que no comprometan el futuro de la salud financiera del colegio.

La siguiente tabla muestra una guía de gestión financiera para poder fijar fechas de inicio de preparación de informes financieros y también la fecha de entregable de estos reportes.

Tabla 25: Calendario Actividades Contables

Tipo de Información	Entidad-Departamento	Periodicidad	Inicio	Día de entregable	Destinatario
Conciliaciones Bancarias	Contabilidad	Mensual	Primeros días del mes posterior	día 10 de cada mes	Tesorería
Conciliaciones otras cuentas – otros auxiliares	Contabilidad	Mensual	Primeros días del mes posterior	día 10 de cada mes	Tesorería
Cierre y auxiliares contables	Contabilidad	Mensual	Fin de mes	día 10 de cada mes	Tesorería
Preparación de Estados Financieros	Contabilidad/Tesorería	Mensual	10 días antes de final del mes	Primer viernes de cada mes	Dirección Ejecutiva - Mensual Tesorería - Trimestral Junta Directiva - Trimestral
Ejecución presupuestaria	Contabilidad/Tesorería	Mensual	10 días antes de final del mes	Primer viernes de cada mes	Tesorería - Mensual Dirección Ejecutiva - Mensual Junta Directiva - Anual

Fuente: Elaboración Propia

El seguimiento mensual de las actividades mencionadas facilita el poder tener la información a tiempo de forma cuantitativa, esto para poder tomar las decisiones financieras en el tiempo adecuado y con la información que respalda estas decisiones.

Un complemento para el envío de los informes financieros fue activar una macro en Excel, la cual se encargará de compilar los estados financieros, indicadores financieros, análisis horizontal y vertical de los últimos 2 periodos para su respectiva comparación, sin embargo, el usuario puede agregar dos o más periodos, esto con el objetivo de poder identificar cualquier cambio significativo en su estructura.

Figura 24: Envío automático de Informes Financieros

Estimad(os) Profesionales,

Este es el resumen del Análisis financiero para el mes de Octubre 2021

Estado de Resultados

Tipo	2020
Ventas netas	\$
Costo de ventas	
UTILIDAD BRUTA	\$
Gastos de ventas y administrativos	\$
Total gastos de operación	\$
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$
Gastos financieros	\$
	\$

Fuente: Elaboración Propia

4.6. Cuadro resumen

El presente cuadro resumen, pretende guiar al lector con los aspectos más importantes de la propuesta de indicadores financieros y control presupuestario mostrados en este capítulo.

Tabla 26: Cuadro resumen de la propuesta

Propuesta TFIA	Aspectos Generales	Limitaciones
1. Indicadores Financieros	Se crea una hoja tipo Dashboard con los principales indicadores financieros, esto con el fin de facilitar la interpretación y el análisis para la toma de decisiones de la empresa.	Los ingresos percibidos no corresponden en su totalidad a ingresos por servicios o actividades operativas, por lo tanto, se omite el costo de ventas, mostrando en el análisis una rentabilidad sin estos datos.
2. Análisis Porcentual Vertical y Horizontal	Esta sección de la guía va a permitir a la empresa el poder obtener los cambios y variaciones ocurridas en las diferentes partidas que conforman los estados financieros, así como observar su comportamiento y evolución a través del tiempo y su impacto en la compañía.	Actualmente los datos obtenidos son generales por la confidencialidad de la empresa, este análisis es más enriquecedor con datos específicos, no obstante, la herramienta es funcional con ambos escenarios.
3. Análisis de Solidez de Estructura Financiera	La importancia de esta herramienta radica en poder mostrar de manera visual y sencilla la estructura financiera y su estudio, para juzgar la debilidad o fortaleza en los esquemas de inversiones y fuentes de financiamiento de la empresa.	Al ser una herramienta que se construye con el balance general, funciona en periodos largos de tiempo; si hacemos el comparativo en periodos cortos, los cambios tienen que ser muy significativos para poder visualizar un movimiento en el diagrama.
4. Gestión Financiera	Se proponen diferentes recomendaciones para las siguientes actividades financieras: Contabilidad: se recomienda contar con más de un recurso para la ejecución y control de este puesto. Estimación de incobrables: se sugiere agregar esta valoración para mitigar el que algunas partidas se asignen de forma incorrecta. Gestión de cuentas por cobrar: Se recomienda fijar un plazo requerido para el pago de los deudores a las facturas, tener este control en algún documento compartido y tener una periodicidad de cobros por parte del grupo de facturación. Presentación de informes financieros: se propone una planificación en la elaboración y presentación de los estados financieros, de tal forma que exista una periodicidad continua para la presentación de los mismos.	La reestructuración interna para el seguimiento de las recomendaciones brindadas.
5. Control Presupuestario	Como parte de la propuesta, se agregó una hoja de Excel que integra los tres presupuestos en modo reporte, este obtiene los valores automáticamente de las hojas de presupuestos y presenta la desviación por recaudar de forma nominal y porcentual para el total de los ingresos y egresos.	Existe una evaluación poco detallada de la ejecución de los presupuestos, por consiguiente, existen muchos rubros no ejecutados que incrementan los montos presupuestarios anuales.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este quinto capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones de mayor relevancia a partir de los hallazgos encontrados que aportarían mayor valor a la empresa y sus futuras decisiones.

5.1. Conclusiones

Para cualquier empresa o institución es importante poder realizar un análisis financiero que permita ver el comportamiento de gestión financiera y poder comparar a la empresa con otras dentro del mercado en el que se desenvuelve, pero en el caso del colegio profesional es difícil poder realizar este análisis comparativo por la falta información que existe dentro de la industria de los colegios profesionales en Costa Rica.

En términos de gestión financiera, se logró observar, que a lo interno de la empresa no se realiza ningún análisis de la información financiera a parte de la revisión de los estados financieros y estado del presupuesto, en otros términos, no hay un análisis con los principales indicadores financieros que permita tomar decisiones fundamentadas por datos financieros. Unido a lo anterior, el presupuesto que realizan para sus gastos futuros está basado principalmente en los ingresos que esperan obtener por cada uno de los cursos que imparten, cuota extraordinaria e ingreso proveniente del colegio federado, lo que hace que haya una gran dependencia en que los agremiados realicen sus pagos en las fechas establecidas, y en el análisis del presupuesto se observó que a principio de año y durante ciertas meses, este tipo de ingresos están muy distantes de los presupuestado.

Con relación a los estados financieros, es importante mencionar que en ocasiones algunas empresas ven la elaboración de los estados financieros como un requerimiento que se solicita a las instituciones. Sin embargo, es fundamental que esta información sea vista como una oportunidad e

insumos para un buen análisis financiero que va a facilitar la toma de decisiones, buscar áreas de mejora, realizar análisis a profundidad de los datos y para entender de forma más clara qué es lo que está pasando con la empresa y cómo se puede mejorar.

Los estados financieros también permiten examinar el grado de solidez de la estructura financiera, enfocada a evaluar el equilibrio de las inversiones de activos de largo y corto plazo con sus fuentes de financiamiento de deudas y patrimonio. Al respecto, se observó que los activos de largo plazo y circulantes del Colegio se han financiado apropiadamente con las fuentes de pasivo corto y largo plazo y con el patrimonio, lo que muestra una alta solidez financiera y un bajo grado de riesgo.

Una de las razones financieras que llamó la atención durante el análisis debido a su cambio significativo en los periodos en estudio, es el periodo medio de cobro, el cual ha ido aumentando con el paso de los años con un margen muy superior a los primeros años después del 2015. Es importante prestar atención a esta razón financiera, a pesar de ello el mayor peso de estas cuentas por cobrar son boletas pendientes por cobrar al colegio federado, lo cual evita el riesgo de que vaya a ser una cuenta por impago. Una conclusión, más específicamente relacionada con la propuesta brindada y según conversaciones con diferentes miembros del colegio profesional, es que con los estados financieros y presupuesto se tenían muchos datos, pero poca información, en cambio con esta guía de indicadores financieros se tiene la información necesaria para poder observar que se está haciendo bien y que decisiones se deben tomar para cambios de estructura en el corto, mediano y largo plazo.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda la implementación y el uso de esta guía y propuesta mostrada en el capítulo 5 de este trabajo, la cual, pretende ser de gran beneficio para la empresa, y facilitar a la Junta directiva a tener una mayor eficiencia en la administración de sus fondos, en el cumplimiento de las metas en sus presupuestos y un mejor panorama de cómo se están ejecutando cada una de sus partidas. Además, pudiendo contar con los indicadores en una sola herramienta hace más fácil encontrar variaciones en los indicadores y ver cuáles de ellos se deben modificar para obtener una mejor salud financiera, al emplear estas métricas, la alta gerencia podría optimizar sus operaciones para tener acceso a fuentes de financiamiento y hacer una mejor gestión de su presupuesto, el cual es uno de los objetivos que se plantearon al inicio de este trabajo de investigación. La propuesta de mejora al proceso actual de gestión financiera y control presupuestario consideró cada uno de los objetivos que se trazaron inicialmente; sin embargo, existen áreas que requieren atención para garantizar una mejora sostenible en el futuro y que pueda adaptarse a las necesidades que están por venir. Entre las principales recomendaciones para la dirección ejecutiva, junta directiva y el proceso en general se encuentran las siguientes:

- La situación financiera de la empresa viene mejorando en los períodos analizados, principalmente en los últimos 3 años, sin embargo, existe un punto que debe mejorarse. El manejo de sus presupuestos es fundamental en esta empresa. No se debe descuidar el análisis mensual de cada una de las partidas, y a su vez se debe solicitar a cada comisión el presentar su plan presupuestario y ejecución del presupuesto trimestral.

- Con respecto a las métricas de los indicadores financieros, en algunos de los casos los valores de los primeros años y los últimos años generar un valor promedio muy distante a lo que está sucediendo en el colegio, a pesar de ello se colocaron métricas más alineadas a los valores actuales o alcanzables en el corto plazo, no obstante, la dirección ejecutiva, junta directiva y subcomisión financiera deben trabajar en conjunto para colocar metas que generen mayor solidez y estabilidad a mediano y largo plazo.
- Con respecto al proceso de elaboración de los estados financieros en los primeros días de cada mes, esto agrega un beneficio directo, porque al tener datos más actualizados podría realizar un análisis de esta información y utilizar los datos para medir el desempeño y rendimiento de la empresa, para la toma de decisiones y para poder predecir situaciones que podrían poner en dificultades al colegio profesional pudiendo reaccionar oportunamente a ellas.
- La recomendación anterior se realiza principalmente porque en la mayoría de las veces se tiende a pensar que el contenido de los estados financieros está simplemente relacionado con un cumplimiento de orden legal y fiscal de las empresas, o únicamente para cumplir un requisito de control interno, olvidando que la información que estos contienen puede brindar detalles de las relaciones de la empresa con los clientes, proveedores, agremiados y empleados. Además, pueden ser de gran utilidad para poder tomar decisiones que busquen aumentar la rentabilidad en la empresa y optimizar el funcionamiento de esta, así como mejorar la utilización de los recursos de los que dispone.

- Adicionalmente, en la mayoría de las fuentes bibliográficas consultadas para este trabajo de investigación resaltaba la importancia que tenía la revisión de los datos históricos en la evaluación del desempeño de una empresa, porque esta brinda información sobre ciclos dentro de la industria, decisiones y comportamientos que impactaron el desempeño de la empresa que, a futuro pueden tomarse en consideración para optimizar el funcionamiento de la empresa. Por las razones mencionadas anteriormente, es que se realiza la recomendación de continuar realizando el análisis financiero e histórico de la empresa, adicionalmente se debe incluir la capacitación en la comprensión de los reportes de estos estados financieros y presupuestos a las nuevas inducciones de directores.
- Otro aspecto importante durante el análisis es el relacionado al sistema de contabilidad proveído por el Colegio Federado para generar la información financiera, este necesita mucho retrabajo y manipulación para poder generar los estados financieros, esto aumenta la probabilidad que se puedan digitar datos o partidas erróneamente. Es por lo que se recomienda solicitar al colegio federado una herramienta más amigable y adaptada a las necesidades del colegio profesional.
- Finalmente, dado que el colegio profesional está ejecutando planes internos relacionados a la mejora financiera y control de presupuesto, debido a lo cual se cuenta con una subcomisión financiera, por lo tanto, se sugiere que una vez la implementación de la guía propuesta, se opte como plan a mediano o largo plazo, el poder implementar que estos indicadores y control presupuestario puedan visualizarse en herramientas automáticas para libre acceso de los departamentos

involucrados (ejemplo: Microsoft Power BI) , esto para tener un único sistema de control y análisis y no varios compilados a un proceso manual como el sugerido durante la propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Leyes:

Ley Orgánica de la Federación de Colegios Profesionales Universitarios de Costa Rica, Ley N.º 3662. 23 de setiembre de 1966 (Costa Rica).

Ley Orgánica del Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica, Ley N.º 3663. 10 de enero de 1966 (Costa Rica).

Libros:

Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Décimo Segunda Edición. México D.F., México: Editorial Pearson

Jaffe, J., Ross, S. y Westerfield, R. (2018). *Finanzas Corporativas*. Undécima Edición. México D.F., México: Editorial Mc. Graw Hill.

Jordan, B., Ross, S. y Westerfield, R. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Novena Edición. México D.F., México: Editorial Mc. Graw Hill.

Salas, T. (2019). *Análisis y Diagnóstico Financiero, enfoque integral*. Sexta Edición. San José, Costa Rica: Número Cuatro Ediciones.

Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana Editores

Periódicos:

Mora, R. (17 de noviembre, 2012). La importancia de los colegios profesionales. *La República*. Obtenido de <https://n9.cl/4l2py>

Recursos Electrónicos:

Banco Mundial. (9 de octubre de 2020). *Panorama de Costa Rica*. Recuperado el 15 de marzo del 2021, de <https://n9.cl/34es8>

CFIA, Plan Estratégico 2021. *Innovando en Ingeniería*. Recuperado el 5 de abril del 2021, Obtenido de t.ly/1B6v

Oliva, F. Pequeño, P. & de Betolaza, I. *Presupuestación a la medida de nuestras organizaciones*. Deloitte, 2014.

Universidades.cr. (29 de agosto, 2016). *¿Qué son los colegios profesionales?* Obtenido de <https://n9.cl/of7ps>

Venegas Villegas, E., & Muñoz Barquero, E. (2006). *Los Colegios Profesionales de Costa Rica.*, 50-63. Recuperado el 15 de marzo del 2021, de <https://n9.cl/gt86>

Revistas:

Cedeño, Teresita y León, Francisco. (2020) Estado del sector construcción y su camino a la reactivación económica. *Revista CFIA*. Costa Rica, 24 de noviembre de 2020. <https://revista.cfia.or.cr/estado-del-sector-construccion-y-su-camino-a-la-reactivacion-economica/>

Estadísticas Colegios profesionales, *CFIA 2021*, Recuperado el 15 de marzo del 2021, de <http://cfia.or.cr/datos-abiertos/informes/informe-mensual.pdf>

Trabajos Finales de graduación:

Herrera García et al., (2005). *Propuesta de Gestión Integral para un Colegio Profesional*. Universidad de Costa Rica.