

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“Propuesta de un modelo de gestión y control financiero de corto plazo de la empresa Auto Centro Santa Ana AC S.A.”

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.

Estuardo Isaac Herrera Muñoz

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2013

DEDICATORIA

“Gracias a esas personas cruciales en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme todo su apoyo y cooperación. Por esta razón les quiero retribuir un poco de todo lo que me han otorgado hasta el día de hoy. Con todo mi cariño, este trabajo final de graduación se lo dedico a ustedes:

Padre: Alex Martín Brenes Ureña

Madre: María Del Rocío Muñoz Vargas

Esposa: Viviana Artavia Vargas

Hijo: Mathías Herrera Artavia”

AGRADECIMIENTO

Quisiera dedicarle las siguientes líneas de agradecimiento a Dios, quien es el autor intelectual de mi desarrollo biológico, intelectual y espiritual. Todo lo que he escrito, pensado y analizado a través de la vida, proviene de esa energía infinita que me ha convertido en la persona que soy el día de hoy.

Le agradezco a todo el personal docente y administrativo del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, quienes me han formado durante estos 2 años y medio de Maestría, para aplicar mis nuevos conocimientos en nuevos retos y desafíos laborales que se lleguen a presentar.

Le agradezco a toda la generación 2014 de estudiantes del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas (todos los énfasis), por ser piezas claves para mantener el enfoque, la motivación y la humildad, para lograr alcanzar esta meta en mi vida. Gracias por esa unión de grupo, la cual es muy difícil de observar en estas instancias de aprendizaje.

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE ILUSTRACIONES.....	viii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	1
Estados financieros, razones financieras y valor económico agregado.....	1
Balance de situación	2
Estado de resultados.....	5
Estado de flujos de efectivo	7
Razones financieras.....	10
Valor económico agregado (“ <i>economic value added (EVA)</i> ”)	12
El ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo	13
Ciclo operativo.....	13
Ciclo del efectivo.....	14
Interpretación del ciclo de conversión de efectivo	15
Estrategias para el financiamiento del activo de corto plazo	15
Administración de inventarios.....	18
Tipos de inventarios.....	18
Administración de cuentas por cobrar	21
Términos de la venta.....	21
Análisis de la política de crédito	22
Política de cobranza.....	23
Administración de las cuentas por pagar	23
Administración del efectivo.....	24
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO	25
Descripción detallada de la estructura organizacional de la empresa	25
Evaluación del entorno interno y externo de la empresa: FODA y Porter	27
Descripción del parque automotor en costa rica.....	30
Descripción de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Costa Rica.....	35
Oferta de crédito para la PYME en Costa Rica.....	38
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA.....	45
Análisis de los estados financieros de la empresa	45

Análisis de la gestión financiera actual.....	60
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN Y CONTROL FINANCIERO DE CORTO PLAZO DE LA EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A.	67
Propuesta del modelo para el proceso de gestión/control financiero.....	67
Proyección de estados financieros de la empresa	77
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
Bibliografía	90

RESUMEN

El siguiente trabajo final de graduación pone en práctica todo el conocimiento adquirido durante dos años y medio de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad de Costa Rica. El proyecto se realizó durante tres meses en la empresa llamada Auto Centro Santa Ana AC S.A. y consta del desarrollo de una propuesta de un modelo de gestión y control financiero de corto plazo; esto con la finalidad de brindar un impacto sobre los modelos actuales, los cuales, en general, aplican metodologías empíricas que carecen de una base teórica financiera. Tiene como finalidad crear salud financiera y apoyar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas de la República de Costa Rica. Existen grandes limitaciones y el alcance es muy limitado debido al corto tiempo disponible para hallar una solución eficaz y eficiente que pueda seguir aplicando la empresa para maximizar el valor del negocio y, por ende, maximizar la riqueza de los dueños del negocio, o sea, los accionistas. El trabajo inició con una introducción de las bases teóricas que se establecerían como las bases para el planteamiento de la solución. Luego sigue un análisis del entorno de la empresa, esto con el fin de evaluar el desempeño de la empresa con respecto a las distintas variables que afectan su eficiencia y eficacia operativa y financiera. Seguidamente se realiza el diagnóstico financiero de la empresa y, finalmente, se realiza la propuesta del modelo de gestión y control financiero, tomando en cuenta todos los aspectos cubiertos en las secciones anteriores. Para finalizar el trabajo, se plantea una serie de conclusiones y recomendaciones, las cuales llaman a continuar con un análisis de mayor profundidad de la empresa y la eficientización de la propuesta y el modelo. De esta manera se cerrarían las falencias que pudieran presentarse durante el desarrollo del presente trabajo y así contribuir aún más con el desarrollo de las PYMES en Costa Rica, incluyendo la empresa en estudio.

SUMMARY

The following final graduation puts into practice the knowledge acquired during two and a half years of Professional Mastery in Management and Business Administration with an emphasis in Finance from the University of Costa Rica. The project was carried out for three months in the company called Auto Center Santa Ana AC SA and consists of the development of a proposal for a model of financial management and control of short term; this was done to provide an impact on current models, which generally apply empirical methodologies, which lack a theoretical financial base. This hopes to achieve financial health and support the development of micro, small and medium enterprises in the Republic of Costa Rica. There are major limitations and the reach is very limited due to the short time available to find an effective and efficient solution that the enterprise can keep applying to maximize business value, and thus maximize the wealth of business owners, the shareholders. The work began with an introduction of the theoretical bases that would be established as the basis for the approach of the solution. It continues with an analysis of the business environment, in order to evaluate the performance of the company, related to the different variables that affect its operational and financial efficiency. Financial analysis of the business is then performed and, finally, the proposed model of financial management and control is carried out taking into account all the issues covered in the sections above aspects. To finish the job, it proceeds to give some conclusions and recommendations, which call to continue with a deeper analysis of the company and the enhancement of the proposal and the model. This way, the failures that may occur in the development of this work would be eliminated and thus further contribute to the development of SMEs in Costa Rica, including the company into study.

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. ESTRATEGIA FLEXIBLE DE FINANCIAMIENTO DE CORTO PLAZO.....	16
ILUSTRACIÓN 2. ESTRATEGIA RESTRICTIVA DE FINANCIAMIENTO DE CORTO PLAZO.....	17
ILUSTRACIÓN 3. ESTRATEGIA PLANA DE FINANCIAMIENTO DE CORTO PLAZO.....	18
ILUSTRACIÓN 4. EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA ABC. (UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA, 2013).....	19
ILUSTRACIÓN 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A.....	25
ILUSTRACIÓN 6. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER DE LA EMPRESA AUTOCENTRO SANTA ANA AC S.A.....	29
ILUSTRACIÓN 7. FLUJO DE PAGOS DE CONTADO DE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD.....	61
ILUSTRACIÓN 8. FLUJO DE GESTIÓN DEL INVENTARIO Y CUENTAS POR PAGAR.....	62
ILUSTRACIÓN 9. FLUJO DE GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y CUENTAS POR PAGAR DE LA EMPRESA.....	64

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA VICESA (DELOITTE & TOUCHE S.A., 2013).....	4
CUADRO 1. ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA VICESA (DELOITTE & TOUCHE S.A., 2013).....	7
CUADRO 2. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA VIDRIERA CENTROAMERICANA S.A.....	9
CUADRO 3. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA VIDRIERA CENTROAMERICANA S.A.....	10
CUADRO 5. ALGUNAS RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ Y SU INTERPRETACIÓN.....	11
CUADRO 6. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A.....	27
CUADRO 7. PARÁMETROS TÉCNICOS PARA LA DEFINICIÓN DE PYME EN COSTA RICA (QUESADA, QUESADA, JARA, & ARIAS, 2013).....	36
CUADRO 8. PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES DENTRO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DE COSTA RICA (QUESADA, QUESADA, JARA Y ARIAS, 2013).....	38
CUADRO 9. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO).....	41
CUADRO 10. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO).....	42
CUADRO 11. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO).....	42
CUADRO 12. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO).....	43
CUADRO 13. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO).....	43
CUADRO 14. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO).....	44
CUADRO 15. BALANCE GENERAL 2010-2011-2012, EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A.....	46
CUADRO 16. ESTADOS DE RESULTADOS 2010-2011-2012, EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A.....	46
CUADRO 17. CRECIMIENTO DEL ACTIVO CIRCULANTE DE LA EMPRESA, 2011-2012.....	53
CUADRO 18. RESUMEN DE OPERACIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA.....	59
CUADRO 19. FORMATO DE LAS CUENTAS POR PAGAR, TANTO EN EL FORMATO DEL SISTEMA TRANSACCIONAL <i>NEXUS</i> (ARRIBA), COMO EN <i>MICROSOFT EXCEL</i> (ABAJO).....	65
CUADRO 20. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A. (2013).....	68
CUADRO 21. NUEVO FLUJO DE PAGOS DE CONTADO.	70
CUADRO 22. NUEVO FLUJO PARA LA GESTIÓN/CONTROL DEL INVENTARIO.....	72
CUADRO 23. NUEVO FLUJO PARA LA GESTIÓN/CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR.....	74
CUADRO 24. NUEVO FLUJO PARA LA GESTIÓN/CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR.....	76
CUADRO 25. VARIABLES DE PROYECCIÓN DE VENTAS.....	77
CUADRO 26. NUEVO GASTO ANUAL POR NUEVAS CONTRATACIONES.....	78
CUADRO 27. PROYECCIÓN DE LOS GASTOS POR INTERESES Y AMORTIZACIONES.....	79
CUADRO 28. PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL.....	81
CUADRO 29. PROYECCIÓN DEL ESTADO DEL BALANCE GENERAL.....	83
CUADRO 30. PROYECCIÓN DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.....	85
CUADRO 31. CÁLCULO DE COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO Y EL FLUJO RESIDUAL.....	86

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PROMEDIO ANUAL RECORRIDO SEGÚN TIPO DE AUTOMOTOR EN COSTA RICA (VILLEGAS, ALVARADO, & PORTILLA, 2009).....	31
GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA DEL RECORRIDO ANUAL POR TIPO DE AUTOMOTOR EN COSTA RICA (VILLEGAS, ALVARADO, & PORTILLA, 2009).....	32
GRÁFICO 3. PROMEDIO ANUAL RECORRIDO EN KILÓMETROS POR LOS AUTOMOTORES COSTARRICENSES SEGÚN EL TIPO DE COMBUSTIBLE (VILLEGAS, ALVARADO, & PORTILLA, 2009).....	33
GRÁFICO 4. PROMEDIO ANUAL RECORRIDO EN KILÓMETROS POR LOS AUTOMOTORES COSTARRICENSES SEGÚN EL SECTOR DE USO DE LOS VEHÍCULOS (VILLEGAS, ALVARADO, & PORTILLA, 2009).....	33
GRÁFICO 5. SITUACIÓN AL AÑO 2011 DE LA CONDICIÓN DE LA SUPERFICIE DE LAS CARRETERAS EN COSTA RICA (FERNÁNDEZ, LAURITO, & FOURNIER, 2011).....	34
GRÁFICO 6. CONDICIÓN DE LA RED VIAL CANTONAL DE COSTA RICA (FERNÁNDEZ, LAURITO, & FOURNIER, 2011).....	35
GRÁFICO 7. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS PYMES EN COSTA RICA, SEGÚN SU TAMAÑO (QUESADA, QUESADA, JARA, & ARIAS, 2013).....	37
GRÁFICO 8. CANTIDAD DE PYMES REGISTRADAS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL COSTARRICENSE (QUESADA, QUESADA, JARA, & ARIAS, 2013).....	37
GRÁFICO 9. DEFINICIONES DE PYMES UTILIZADA POR LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO).....	39
GRÁFICO 10. PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LAS ENTIDADES EN LAS SOLICITUDES APROBADAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO).....	39
GRÁFICO 11. COLOCACIÓN DE CRÉDITO A EMPRENDEDORES Y PYMES SEGÚN SECTOR ECONÓMICO.....	40
GRÁFICO 12. EMPRESARIOS BENEFICIADOS CON LA COLOCACIÓN DE CRÉDITO SEGÚN TIPO DE FINANCIAMIENTO.....	40
GRÁFICO 13. VENTAS NETAS, AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A., 2010 -2012.....	47
GRÁFICO 14. CRECIMIENTO RELATIVO TOMANDO COMO BASE EL AÑO ANTERIOR EN VENTAS, AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A., 2010-2012.....	48
GRÁFICO 15. MÁRGENES DE UTILIDAD DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.....	49
GRÁFICO 16. ÍNDICES DE ESTABILIDAD DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.....	50
GRÁFICO 17. CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.....	51
GRÁFICO 18. ANÁLISIS HISTÓRICO DEL INVENTARIO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.....	52
GRÁFICO 19. ANÁLISIS HISTÓRICO CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.....	53
GRÁFICO 20. COMPOSICIÓN DEL TOTAL DE ACTIVOS DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.....	54
GRÁFICO 21. ANÁLISIS HISTÓRICO DE CUENTAS POR PAGAR DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.....	55
GRÁFICO 22. CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.....	56
GRÁFICO 23. CRECIMIENTO DEL ACTIVO FIJO DE LA EMPRESA, 2011, 2012.....	57
GRÁFICO 24. ROTACIÓN DEL ACTIVO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.....	57
GRÁFICO 25. ÍNDICE DE DEUDA VERSUS PATRIMONIO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.....	58
GRÁFICO 26. COMPOSICIÓN DE LOS PASIVOS DE LARGO PLAZO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.....	59

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

ESTADOS FINANCIEROS, RAZONES FINANCIERAS Y VALOR ECONÓMICO AGREGADO

Las finanzas corporativas requieren de herramientas y recursos claves para lograr cumplir con sus funciones de administración, organización, control y todas las actividades/aspectos relacionados con el arte y la ciencia de la manipulación del dinero en todas las empresas e instituciones a nivel global, con el fin principal de maximizar la riqueza de los accionistas.

Los insumos indispensables para realizar el análisis financiero de cualquier empresa son los estados financieros, porque poseen todos los datos dispuestos en un orden sistemático sobre la situación financiera de la empresa. En ellos se vislumbran todos los resultados financieros desde que una compañía inicia sus operaciones, hasta que esta finaliza por completo todas sus actividades, es decir, deja de existir.

Según las Normas Internacionales de Contabilidad, conocidas como las NIC, el objetivo de los estados financieros con propósitos de información es:

“Suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado”. (NIC 1, enero, 2006)

Además, las mismas normas exponen la forma en la que se pueden llegar a cumplir estos objetivos de los estados financieros:

“Los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad:

- (a) activos;*
- (b) pasivos;*
- (c) patrimonio neto;*
- (a) gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias;*

(b) otros cambios en el patrimonio neto; y

(c) flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayudará a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros y, en particular, la distribución temporal y el grado de certidumbre de los mismos” (NIC 1, enero, 2006).

Por último, dentro del marco de las NIC se describen los componentes principales de los estados financieros:

“Un conjunto completo de estados financieros incluirá los siguientes componentes:

(a) balance;

(b) cuenta de resultados;

(c) un estado de cambios en el patrimonio neto que muestre:

(i) todos los cambios habidos en el patrimonio neto; o bien

(ii) los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios del mismo, cuando actúen como tales;

(d) estado de flujos de efectivo; y

(e) notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas”. (NIC 1, enero, 2006)

En la siguientes subsecciones se describen los distintos componentes de los estados financieros mencionados en el apartado anterior.

BALANCE DE SITUACIÓN

Ross, Westerfield y Jaffe mencionan que el balance de situación es una fotografía instantánea (tomada por un contador) del valor contable de una empresa en una fecha especial, como si la empresa se quedara momentáneamente inmóvil (Ross, Westerfield, & Jaffe, p. 20). El balance general tiene dos lados: en el lado izquierdo están los activos, mientras que en el costado derecho se encuentran los pasivos y el capital contable. El balance muestra lo que la empresa tiene y la manera en que se financia. La definición contable en que se basa el balance general y que describe su equilibrio es:

$$\text{Activos} \equiv \text{Pasivos} + \text{Capital Contable}$$

Se presenta un signo de igualdad de tres líneas en la ecuación del balance para indicar que, por definición, siempre es válida. En realidad, el capital contable se define como la diferencia entre los activos y los pasivos de la empresa. En principio, el capital contable es lo que queda para los accionistas después de que la empresa cumple con sus obligaciones.

Salas define el balance general como aquel estado que muestra la posición de la empresa a una fecha determinada, cuyo concepto, a pesar de ser correcto, es demasiado general y genérico, por lo que no revela con claridad la información que contiene ese estado financiero (Salas, p. 27). Por lo tanto, una definición más clara indica que ese estado muestra el conjunto de inversiones que ha efectuado una empresa a una fecha determinada y la forma en que han sido financiadas esas inversiones con fuentes de deuda y patrimonio.

Se puede observar en el siguiente cuadro, un ejemplo de balance general extraído del informe anual auditado del 2012 para la empresa costarricense Vidriera Centroamericana S.A. Dentro del balance general se pueden observar distintas cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Los activos se ordenan de arriba hacia abajo y se basan en el tiempo necesario para que la empresa en marcha logre convertirlo en dinero; es decir, se ordenan de manera decreciente con respecto a la liquidez (esto se refiere a la facilidad y rapidez con que los activos se pueden convertir en efectivo). Por su parte, los pasivos y patrimonio (o capital contable) muestran los tipos y proporciones de financiamiento, lo cuales dependen de las decisiones de la administración sobre la estructura de capital (composición entre deuda y patrimonio), incluso deuda de corto y largo plazo.

VIDRIERA CENTROAMERICANA, S.A. Y SUBSIDIARIA			
ESTADOS CONSOLIDADOS DE POSICIÓN FINANCIERA			
31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 2011			
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)			
	Notas	2012	2011
ACTIVO:			
ACTIVO NO CORRIENTE:			
Propiedad, planta y equipo - neto	2h, 2i, 3	US\$ 71,885,429	US\$ 73,577,855
Cuentas por cobrar a largo plazo		32,272	390,482
Otros activos largo plazo		671,718	118,729
Total activo no corriente		<u>72,589,419</u>	<u>74,087,066</u>
ACTIVO CORRIENTE:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	2k, 4	3,340,000	5,616,683
Otras cuentas por cobrar	5	1,506,407	435,125
Clientes	2l, 6	12,955,890	11,481,471
Compañías afiliadas	2l, 7	18,136,455	12,088,300
Inventarios	2o, 8	13,715,620	14,320,889
Gastos pagados por anticipado		535,841	462,266
Total activo corriente		<u>50,190,213</u>	<u>44,404,734</u>
TOTAL		<u>US\$122,779,632</u>	<u>US\$118,491,800</u>
PASIVO Y PATRIMONIO			
PATRIMONIO:			
Capital pagado	9	US\$ 17,100,000	US\$ 12,100,000
Superávit por revaluación	2i	11,912,299	12,305,351
Reserva legal	10	3,420,000	2,420,000
Utilidades retenidas		44,674,184	46,219,245
Efecto por traducción	2d	(3,545,465)	(3,545,465)
Total patrimonio neto		<u>73,561,018</u>	<u>69,499,131</u>
PASIVO NO CORRIENTE:			
Deuda bancaria a largo plazo	12	2,075,912	4,444,375
Bonos por pagar	13	19,753,669	19,724,763
Impuesto sobre la renta diferido	2t, 14	8,341,588	8,737,948
Total pasivo no corriente		<u>30,171,169</u>	<u>32,907,086</u>
PASIVO CORRIENTE:			
Porción circulante deuda a largo plazo	12	1,660,138	888,900
Préstamos bancarios a corto plazo	12		1,500,000
Proveedores		6,315,712	4,411,615
Compañías afiliadas	7	4,423,058	3,393,203
Gastos acumulados por pagar y provisiones	2p, 15	4,445,793	5,239,119
Impuesto sobre la renta por pagar	2u, 14	2,202,744	652,746
Total pasivo corriente		<u>19,047,445</u>	<u>16,085,583</u>
TOTAL		<u>US\$122,779,632</u>	<u>US\$118,491,800</u>
Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros consolidados.			

CUADRO 1. BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA VICESA (DELOITTE & TOUCHE S.A., 2013)

ESTADO DE RESULTADOS

Ross, Westerfield y Jaffe mencionan que el estado de resultados mide el desempeño durante un período específico, por ejemplo, un año (Ross, Westerfield, & Jaffe, p. 23). La definición contable de utilidades es:

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} \equiv \text{Utilidades}$$

Si el balance general es como una fotografía instantánea, el estado de resultados es como un video que registra lo que las personas hicieron entre dos fotografías instantáneas.

Por lo general, el estado de resultados incluye varias secciones. La sección de operaciones registra los ingresos y gastos de la empresa provenientes de las operaciones principales. Una cifra de particular importancia es la de utilidades antes de intereses e impuestos (UAI o EBIT, por sus siglas en inglés de *earnings before interest and taxes*), que resume las utilidades antes de impuestos y costos de financiamiento. Entre otras cosas, la sección no operativa del estado de resultados incluye todos los costos de financiamiento, como los gastos por intereses. Cuando el administrador financiero analiza un estado de resultados debe tener en mente los principios de contabilidad generalmente aceptados, las partidas que no representan efectivo, el tiempo y los costos (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

Salas expone el estado de resultados como las corrientes de ingresos, costos y gastos, y los diferentes grados de utilidad dentro de un período determinado (Salas, p. 28). Los ingresos y gastos constituyen flujos que se van acumulando a través del tiempo. El resultado de las ventas significa un nivel a una fecha específica, o sea, el flujo producido por las ventas desde que inició el período hasta su finalización o fecha de corte. Esto hace que el estado de resultados califique como un estado de flujo y no de nivel. Lo anterior marca una diferencia en la naturaleza de las cuentas del balance general, que muestran niveles y saldos a una fecha determinada, mientras que las partidas del estado de resultados muestran flujos acumulados a lo largo de un período.

Se puede observar, en el cuadro 2, un ejemplo de estado de resultados extraído del informe anual auditado del 2012 para la empresa costarricense Vidriera Centroamericana S.A. Dentro del estado de resultados se inicia con los ingresos por ventas, es decir, el monto total en dólares de las ventas durante el período en cuestión, para este caso, 2011 y 2012; además de otros ingresos operativos que pueden estar asociados a ingresos por inversiones

transitorias. A todos estos ingresos se les reduce el costo de los bienes vendidos o costo de ventas. Luego de esto sigue la utilidad bruta, que representa el monto restante para cubrir todos los gastos operativos, financieros y fiscales. A continuación los gastos operativos, que incluyen los gastos por ventas, *marketing*, investigación y desarrollo, generales y administrativos, gastos por depreciación, gastos por arrendamientos, etc. La utilidad operativa resultante representa la utilidad obtenida por la venta de productos y/o servicios que la empresa brinda sin tomar en cuentas gastos financieros ni fiscales. A este monto se le conoce como UAII (utilidades antes de intereses e impuestos). Luego siguen las deducciones por gastos por intereses, para obtener la utilidad neta antes de impuestos. Luego de calcularse las tasas fiscales adecuadas se deducen del monto restante para obtener la utilidad neta después de impuestos.

Para finalizar, se deben deducir los dividendos para accionistas preferentes de la utilidad neta, esto en caso de que la empresa posea una política de dividendos. El saldo restante son las ganancias disponibles para los accionistas comunes. Al dividir esas ganancias entre el número de acciones comunes en circulación se obtienen las ganancias por acción o utilidad por acción.

VIDRIERA CENTROAMERICANA, S.A. Y SUBSIDIARIA			
ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADO INTEGRAL			
POR LOS AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 2011			
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)			
	Notas	2012	2011
INGRESOS DE OPERACIÓN:			
Ventas netas	16	US\$108,327,195	US\$ 81,971,643
Otros ingresos		<u>807,776</u>	<u>596,717</u>
Total ingresos de operación		<u>109,134,971</u>	<u>82,568,360</u>
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN:			
Costo de ventas	17	(75,111,724)	(58,782,198)
Gastos de administración y venta	18	(20,789,296)	(15,849,427)
Otros gastos		(1,866,646)	(2,152,649)
Pérdida por disposición de activos		<u>(298,554)</u>	<u>(1,244,163)</u>
Total costos y gastos de operación		<u>(98,066,220)</u>	<u>(78,028,437)</u>
UTILIDAD EN OPERACIÓN		11,068,751	4,539,923
EFFECTO POR REMEDICIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS		(262,303)	(510,045)
UTILIDAD POR VALUACIÓN DE INVERSIONES EN ASOCIADAS			24,235
INGRESOS POR INTERESES		124,835	
GASTOS FINANCIEROS		<u>(2,227,742)</u>	<u>(2,200,692)</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA		<u>8,703,541</u>	<u>1,853,421</u>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA:			
Corriente	14	(2,981,014)	(652,746)
Diferido	14	<u>396,360</u>	<u>164,487</u>
Total impuesto sobre la renta		<u>(2,584,654)</u>	<u>(488,259)</u>
UTILIDAD NETA DEL AÑO		<u>6,118,887</u>	<u>1,365,162</u>
OTRO RESULTADO INTEGRAL:			
Efecto por revaluación de propiedad, planta y equipo			<u>1,113,728</u>
Otro resultado integral del año, neto de impuestos			<u>1,113,728</u>
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO		<u>US\$ 6,118,887</u>	<u>US\$ 2,478,890</u>
UTILIDAD POR ACCIÓN:			
Básicas (centavos por acción)	19	<u>US\$ 0.358</u>	<u>US\$ 0.080</u>
Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros consolidados.			

CUADRO 2. ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA VICESA (DELOITTE & TOUCHE S.A., 2013)

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Ross, Westerfield y Jaffe señalan que un estado contable oficial, denominado *estado de flujos de efectivo*, ayuda a explicar el cambio en el efectivo contable y sus equivalentes (Ross, Westerfield, & Jaffe, p. 28). Es de gran utilidad para comprender el flujo de efectivo financiero.

Gitman define el estado de flujos de efectivo como un resumen de los flujos de efectivo de un período específico. El estado permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el período 2007 (Gitman, 2007).

Para determinar variaciones de la cuenta de Efectivo, Caja y Bancos, se debe calcular el flujo de efectivo de operación de la empresa, que resulta de las actividades cotidianas de la empresa para producir y vender bienes y/o servicios. El segundo paso consiste en analizar las nuevas inversiones de la empresa y adicionarlas (o sustraerlas en caso de venta de activos fijos) del flujo proveniente de las actividades operativas o flujo operativo. El paso final es hacer un ajuste debido al flujo de financiamiento de la empresa. Estos son los pagos efectuados a los acreedores y accionistas de la empresa.

Otro tipo de flujo importante para el análisis de este proyecto es el flujo de capital de trabajo, el cual se encuentra entre el flujo operativo antes de capital de trabajo y el flujo de las inversiones de la empresa. En el cuadro 3 se muestra en la sección “Movimientos en el capital de trabajo”. Este será de gran utilidad para realizar el análisis de las finanzas de corto plazo de la empresa Auto Centro Santa Ana AC S.A.

En los cuadros 3 y 4 se muestra un ejemplo de Estado de Flujos de Efectivo auditado de la empresa Vidriera Centroamericana S.A., el cual parte de las actividades de operación, luego las actividades de inversión y por último, las actividades de financiamiento.

Los tres tipos de estados financieros ya descritos se utilizarán en la empresa Auto Centro Santa Ana AC S.A. como insumo para realizar el análisis financiero de la empresa, haciendo énfasis en las cuentas de corto plazo, el cual es el tema en cuestión en el presente proyecto.

VIDRIERA CENTROAMERICANA, S.A. Y SUBSIDIARIA
**ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR LOS AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 2011**
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

	Notas	2012	2011
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Utilidad neta		US\$ 6,118,887	US\$ 1,365,162
Ajustes para conciliar la utilidad neta del año con el efectivo neto provisto por las operaciones:			
Provisiones para bonificación a clientes		972,758	1,196,914
Amortización comisión pagada emisión bonos		28,906	26,384
Pérdida por valuación de inversión en asociadas			(24,235)
Pérdida en trasiego de moldura a partes relacionadas	7		620,674
Efecto por incobrables empresas relacionadas	7		579,058
Pérdida por incobrables comerciales	6	923,273	
Depreciaciones	3	7,590,522	6,642,734
Intereses		2,227,742	2,200,692
Impuesto sobre la renta corriente	14	2,981,014	652,746
Impuesto sobre la renta diferido	14	(396,360)	(164,487)
Total		20,446,742	13,095,642
Movimientos en el capital de trabajo:			
Cuentas por cobrar		(9,517,129)	(2,033,769)
Inventarios		605,269	(1,846,629)
Gastos pagados por anticipados		(73,575)	218,510
Cuentas por cobrar a largo plazo y otros activos		(194,779)	(441,503)
Proveedores y partes relacionadas		2,933,953	936,802
Gastos acumulados por pagar y provisiones		(1,747,750)	(820,990)
Efectivo neto provisto por las actividades de operación		12,452,731	9,108,063
Impuesto sobre la renta pagado		(1,750,121)	
Intereses pagados		(1,926,972)	(1,898,794)
Efectivo neto provisto por las actividades de operación		8,775,638	7,209,269
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
Compras de activos fijos		(8,185,401)	(15,351,234)
Disposición de activos fijos		2,287,305	4,467,362
Efectivo neto usado en las actividades de inversión		(5,898,096)	(10,883,872)

CUADRO 3. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA VIDRIERA CENTROAMERICANA S.A.
(DELOITTE & TOUCHE S.A., 2013)

VIDRIERA CENTROAMERICANA, S.A. Y SUBSIDIARIA**ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR LOS AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 2011**
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2012	2011
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Contratación de préstamos bancarios		US\$ 8,600,000
Dividendos pagados	US\$ (2,057,000)	
Amortización de préstamos bancarios	<u>(3,097,225)</u>	<u>(5,988,900)</u>
Efectivo neto (usado en) provisto por las actividades de financiamiento	<u>(5,154,225)</u>	<u>2,611,100</u>
DISMINUCIÓN NETA EN EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	(2,276,683)	(1,063,503)
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	<u>5,616,683</u>	<u>6,680,186</u>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	<u>US\$ 3,340,000</u>	<u>US\$ 5,616,683</u>
INFORMACIÓN FINANCIERA COMPLEMENTARIA		
Efectivo recibido por intereses ganados	<u>US\$ 125,099</u>	<u>US\$ 136,630</u>

TRANSACCIONES QUE NO AFECTAN EN EFECTIVO:

En el año 2011 la Compañía entregó dividendos por US\$16,123,983 como forma de pago se traspasó la inversión en asociadas por un valor en libros de US\$7,125,237 y cuentas por cobrar a relacionadas por US\$8,998,746.

(Concluye)

CUADRO 4. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA VIDRIERA CENTROAMERICANA S.A.
(DELOITTE & TOUCHE S.A., 2013)

RAZONES FINANCIERAS

Conocidos también como “ratios financieros”, son comúnmente utilizados para crear relaciones lógicas entre cada una de las cuentas plasmadas en los estados financieros, esto con el fin de utilizarlos como instrumento para realizar análisis profundo de la situación financiera de las empresas. Existe una inmensa cantidad de razones financieras, todo dependerá del tipo de análisis con que el administrador financiero se encuentre enfrentando en ese momento.

Ross, Westerfield y Jaffe mencionan que las razones financieras son formas de investigar y comparar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera (Ross, Westerfield, & Jaffe, p. 49).

En el presente proyecto se analizarán todos los ratios financieros asociados a las cuentas de capital de trabajo y efectivo de la empresa en cuestión.

A continuación, en el cuadro se muestran algunos ejemplos de razones financieras de liquidez utilizadas comúnmente y su interpretación.

CUADRO 5. ALGUNAS RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ Y SU INTERPRETACIÓN

Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Medida de liquidez a corto plazo. Una razón circulante alta indica liquidez, como también un uso ineficiente del efectivo y otros activos de corto plazo.
Razón Rápida (Prueba del ácido)	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Inventario: Activo circulante menos líquido. Miden la manera en que los activos circulantes de mayor liquidez cubren y garantizan a los pasivos circulantes.

Además de las razones anteriores existen muchas otras, a partir de las cuales se van a extraer todas aquellas que generen un impacto en las finanzas de corto plazo de la empresa en cuestión.

López Dumrauf muestra algunas limitaciones con respecto al uso de las razones financieras (ratios financieros), las cuales se enumeran a continuación (López Dumrauf, 2013):

1. Algunas firmas tienen operaciones diversificadas, de manera que hacen difícil una comparación significativa con los ratios promedio de la industria.
2. Prácticas contables que distorsionan los verdaderos resultados y la verdadera situación patrimonial.
3. La cosmética contable. Las compañías utilizan una cantidad de técnicas para mejorar los reportes financieros.
4. Empresas con negocios estacionales, plantean dificultades para las comparaciones, debido a las fluctuaciones de las cuentas durante el año.
5. La comparación contra promedios. Los promedios juntan lo mejor y lo peor de la industria. Además están muy influenciados por datos extremos.

Todas esas limitaciones deben tomarse en cuenta al aplicar las razones financieras dentro del análisis de la empresa en cuestión.

VALOR ECONÓMICO AGREGADO (“*ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)*”)

El valor económico agregado (VEA) es uno de los mecanismos existentes para la medición de la creación de valor de una empresa.

Chandra y Dhaka indican que el valor económico agregado es la medida del desempeño financiero que se acerca a muchos otros métodos de media de la verdadera ganancia económica de una empresa (Chandra & Dhaka, 2013). Es la medida de desempeño más ligada a la creación de riqueza de los accionistas a través del tiempo. Ellos mencionan parte del artículo del señor Peter Drucker, de la revista *Harvard Business Review*: “*Hasta que un negocio logre retornar una ganancia, la cual sea mayor a su costo de capital, está operando con pérdidas*”.

Asimismo, estos autores definen el valor económico agregado (VEA) como la cantidad de valor económico agregado para los dueños de la empresa por parte de la gerencia. El área de enfoque para la gerencia actual es la de hallar maneras para crear valor a sus dueños (Chandra & Dhaka, 2013).

A continuación se muestra la ecuación para el cálculo del valor económico agregado y su explicación:

$$EVA = GONDI - \text{Costos del Capital Empleado}$$

Donde GONDI significa las “Ganancias Operativas netas después de impuestos”. Expandiendo la ecuación, se haya la forma de calcular los costos del capital empleado:

$$EVA = GONDI - (C.P.P.C * Capital Empleado)$$

Donde C.P.P.C es el “Costo de Capital Promedio Ponderado”, también conocido como WACC.

Del mismo modo, Chandra y Dhaka enumeran los pasos para el cálculo del valor económico (VEA) (Chandra & Dhaka, 2013):

1. Recolección y análisis de los estados financieros.
2. Identificar las distorsiones y ajustes requeridos para realizar el cálculo libre de distorsiones.
3. Identificar la estructura de capital de la empresa.
4. Determinar el costo de capital promedio ponderado de la empresa.
5. Calcular las ganancias operativas netas antes de impuestos (GONDI).
6. Cálculo del valor económico agregado: si el EVA es positivo, la empresa crea valor para sus accionistas. En cambio, si es negativo, la riqueza de los accionistas es reducida.

Para el presente proyecto se quiere utilizar esta herramienta financiera para medir la creación de valor hacia los dueños de la empresa Auto Centro Santa Ana AC S.A., con la propuesta del modelo de gestión y control financiero de corto plazo.

EL CICLO OPERATIVO Y EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

CICLO OPERATIVO

Gitman define el ciclo operativo como el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado (Gitman, p. 514).

Sin embargo, hay empresas que no son del tipo de industria de manufactura, que se dedican a la venta de producto terminado, como es el caso de la empresa Auto Centro Santa Ana AC S.A., la cual se dedica principalmente a la venta de lubricantes automotrices y el servicio de cambio de aceite automotriz en su punto de venta.

Ross, Westerfield y Jaffe definen el ciclo operativo como el período que se necesita para adquirir el inventario, venderlo y cobrarlo (Ross, Westerfield, & Jaffe, p. 798). Este ciclo tiene dos componentes distintos:

1. Período de inventario: tiempo que transcurre entre la adquisición y la venta del inventario.
2. Período de cuentas por cobrar: tiempo que transcurre para cobrar la venta.

De aquí que el ciclo operativo se defina como:

$$\text{Ciclo operativo} = \text{Período de inventario} + \text{Período de cuentas por cobrar}$$

Este ciclo describe la transformación del producto o servicio vendido dentro de cada una de las cuentas del activo circulante.

CÁLCULO DEL PERÍODO DE INVENTARIO

Se parte de las razones financieras relacionadas con las cuentas de capital de trabajo. En este caso, se parte de la rotación del inventario para obtener el período del inventario:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Período de inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación del Inventario}}$$

CÁLCULO DEL PERÍODO DE CUENTAS POR COBRAR

También se parte de las razones financieras asociadas a las rotaciones de las cuentas de capital de trabajo; en este caso, las cuentas por cobrar:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Período de cuentas por cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

CICLO DEL EFECTIVO

Gitman define el ciclo de conversión del efectivo como el ciclo operativo menos el período promedio de pago (PPP) (Gitman, p. 514). Representa el tiempo en que los recursos permanecen inmovilizados.

Por su parte, Ross, Westerfield y Jaffe definen el ciclo de efectivo como el número de días que transcurren antes de cobrar el efectivo de una venta, medido a partir del momento en que se paga efectivamente el inventario (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

$$\text{Ciclo de efectivo} = \text{Ciclo operativo} - \text{Período de cuentas por pagar}$$

CÁLCULO DEL PERÍODO DE CUENTAS POR PAGAR

Ahora se requiere calcular el período de las cuentas por pagar utilizando las razones financieras aplicadas a las cuentas de pasivo circulante sin costo o pasivo espontáneo:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

$$\text{Período de cuentas por pagar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

INTERPRETACIÓN DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

Un ciclo de conversión de efectivo positivo y en aumento significa que se alarga el período de inventario o el período de cuentas por cobrar, o puede pasar que ambas se alarguen. En cambio, una disminución del ciclo de conversión de efectivo significa que aumenta el período de cuentas por pagar. Cuando una empresa tiene un ciclo de conversión de efectivo negativo, esto quiere decir que recupera el efectivo antes del vencimiento de sus cuentas por pagar. Este es el caso de la empresa Amazon.com, pero en su mayoría, las empresas poseen un ciclo de conversión de efectivo positivo, por lo cual requieren de financiamiento para sus inventarios y cuentas por cobrar. Esto quiere decir que a mayor tiempo del ciclo de conversión de efectivo, mayor será la magnitud del financiamiento necesario.

ESTRATEGIAS PARA EL FINANCIAMIENTO DEL ACTIVO DE CORTO PLAZO

La administración financiera puede estar en la capacidad de adoptar diferentes políticas de manejo de las cuentas circulantes de la empresa. Por lo general, está asociado a dos aspectos de gran importancia con respecto a la política financiera del capital de trabajo de

la empresa. A continuación, Ross, Westerfield y Jaffe presentan estas políticas (Ross, Westerfield, & Jaffe, p. 805):

1. Magnitud de inversión en activos circulantes:
 - a. Políticas financieras flexibles (costosas, pero mayor entrada de efectivo futuro):
 - i. Mantener grandes saldos de efectivo.
 - ii. Realizar grandes inversiones en inventarios.
 - iii. Otorgar crédito en condiciones liberales, lo que da como resultado un elevado nivel de cuentas por cobrar.
 - b. Políticas financieras restrictivas:
 - i. Mantener saldos bajos de efectivo y no realizar inversiones en títulos negociables.
 - ii. Realizar inversiones pequeñas en inventarios.
 - iii. No permitir ventas a crédito, ni cuentas por cobrar.
2. Financiamiento utilizado para los activos circulantes.
 - a. Estrategia flexible (política conservadora): el financiamiento a largo plazo supera la necesidad de activos totales, incluso durante picos estacionales. Implica superávit crónico de efectivo a corto plazo y una inversión cuantiosa en capital de trabajo neto.

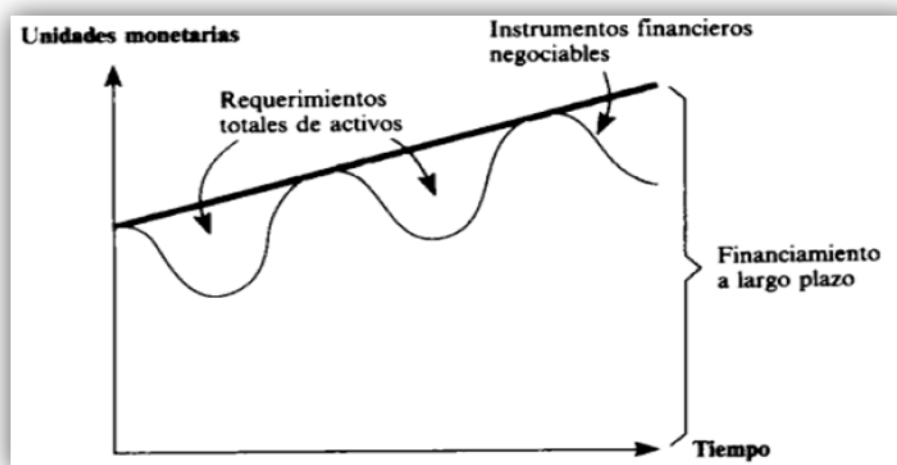


ILUSTRACIÓN 1. ESTRATEGIA FLEXIBLE DE FINANCIAMIENTO DE CORTO PLAZO (LÓPEZ DUMRAUF, 2013)

- b. Estrategia restrictiva (política agresiva): el financiamiento de largo plazo no cubre la necesidad de activos totales, la empresa debe solicitar préstamos de corto plazo para compensar el déficit.

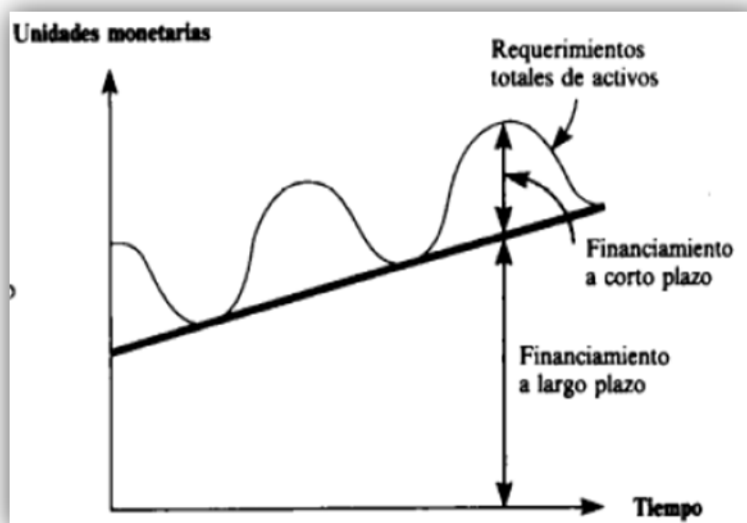


ILUSTRACIÓN 2. ESTRATEGIA RESTRICTIVA DE FINANCIAMIENTO DE CORTO PLAZO (LÓPEZ DUMRAUF, 2013)

- c. Estrategia plana (política de compromiso “*matching*”): el financiamiento a largo plazo cubre una porción de la inversión en activos totales, disminuyendo la cantidad de financiamiento a corto plazo por solicitar.

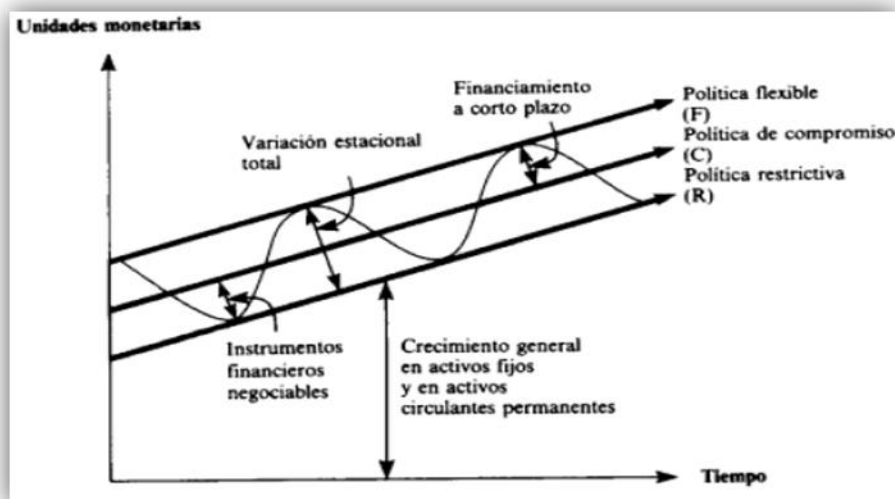


ILUSTRACIÓN 3. ESTRATEGIA PLANA DE FINANCIAMIENTO DE CORTO PLAZO (LÓPEZ DUMRAUF, 2013)

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Actualmente, el administrador financiero solo tiene poder de opinión sobre las decisiones de administración de inventario. Lo que se sabe es que él debe orientar la gerencia de compras, producción y *marketing* para tratar de lograr la meta de elevar la rotación del inventario, para que a su vez se disminuya el período del inventario y que esto tenga un impacto en la disminución en el ciclo de conversión del efectivo.

TIPOS DE INVENTARIOS

Existen tres categorías de inventarios:

1. Materias primas: todos los insumos iniciales que las empresas utilizan durante el proceso de producción.
2. Trabajo en proceso: producto en proceso, producto no terminado. Su magnitud depende del tamaño y duración del proceso de producción.
3. Producto terminado: productos listos para la venta.

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO

En esta sección se explicarán varias técnicas para la reducción de costos a través de una gestión eficiente de los inventarios:

1. El Sistema ABC: Ross, Westerfield y Jaffe mencionan que la idea básica de este sistema es dividir el inventario en tres (o más) grupos. La razón de esto es que una pequeña parte del inventario, en términos de cantidad, podría representar una gran porción en términos del valor del inventario. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

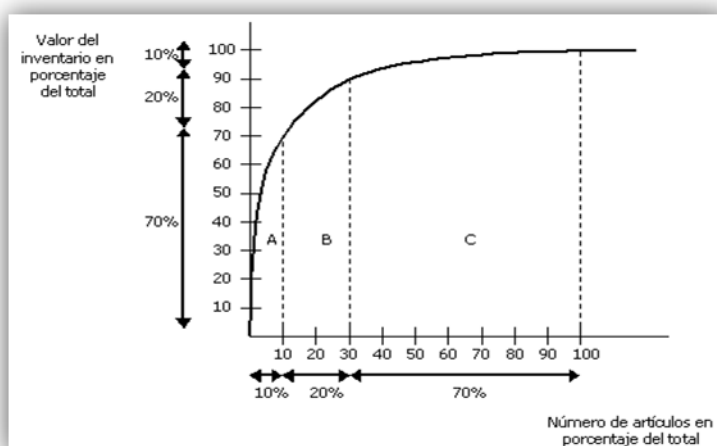


ILUSTRACIÓN 4. EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA ABC (UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA, 2013)

2. Modelo de cantidad económica de pedido (CEP): es el método más reconocido para establecer en forma explícita el nivel óptimo de inventario. Se utiliza para determinar el tamaño óptimo de un pedido de artículos de inventario (Gitman, p. 520). Este método asume que los costos relevantes del inventario se dividen en:
 - a. Costos de mantener o de mantenimiento: costos variables por unidad de un artículo mantenido en inventario durante un período específico. Incluye costo de almacenamiento, seguros, deterioro y desuso. Estos son directamente proporcionales a los niveles de inventario.

Costos de mantenimiento:

Inventario promedio x Costos de mantenimiento por unidad

$$\text{Costos de mantenimiento} = Q/2 \times CC$$

- b. Costos de escasez o de pedido: costos de reabastecimiento. Los costos administrativos fijos de la solicitud y recepción de pedidos.

Costo de pedidos = Costo fijo por pedido x Número de pedidos

Número de pedidos:

Sea T las ventas totales de unidades por año de la compañía.

Si ésta ordena Q unidades cada vez, tendrá que colocar $\frac{T}{Q}$ pedidos

$$\text{Costo de pedidos} = F \times \frac{T}{Q}$$

- c. Costo total: costo de mantenimiento + costo de pedido.
d. Cantidad económica de pedido (EOQ): minimiza el costo total del inventario.

$$CEP = \sqrt{\frac{2T \times F}{CC}}$$

3. Inventario “justo a tiempo”: método moderno de administración de los inventarios dependientes. Su objetivo es reducir al mínimo estos inventarios y con ello maximizar la rotación. Es tener solamente el inventario suficiente a la mano para satisfacer las necesidades de producción inmediatas (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).
- a. Resultado: los inventarios se reordenan y reabastecen con frecuencia.
 - b. Componentes:
 - i. Keiretsu: grupo relativamente pequeño de proveedores que trabajan en relación estrecha con la compañía.
 - ii. Kanban: el significado literal es “tarjeta” o “señal”, que se envía al proveedor para que envíe más inventario.
4. Sistemas computarizados para el control de recursos: como los sistemas de planificación de manufactura “MRP”, orientado a operaciones internas y los

sistemas de planificación de recursos empresariales “ERP”, que amplían su enfoque al ambiente externo, incluyendo información sobre los proveedores y clientes.

Para la empresa Auto Centro Santa Ana, se evaluará la gestión y controles actuales con respecto a los inventarios de la empresa y se planteará una propuesta de modelo de gestión y control para lograr disminuir los costos asociados a este tipo de cuenta de activo corriente.

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Este es el componente del período de cuentas por cobrar del ciclo de conversión del efectivo.

El objetivo principal de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas (Gitman, p. 524).

Para lograr este objetivo se deben plantear las siguientes tres metas:

1. Selección y estándares de crédito.
2. Condiciones de crédito.
3. Supervisión de crédito.

Aunque todo esta aunado a la política de crédito de la empresa, la cual tomará en cuenta los siguientes componentes de la política de crédito (Ross, Westerfield, & Jaffe, p. 846):

1. Términos de venta.
2. Análisis de crédito.
3. Política de cobranza.

TÉRMINOS DE LA VENTA

Ross, Westerfield y Jaffe mencionan los siguientes elementos distintos para los términos de las ventas (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012):

1. El período durante el cual se otorga el crédito (el plazo del crédito).

2. El descuento por pronto pago y el período de descuento.
3. El tipo de instrumento de crédito.

PERÍODO DEL CRÉDITO

Plazo al que se otorga un crédito. Cuando se ofrece el descuento por pronto pago, el período del crédito tiene dos componentes:

1. Período neto del crédito: plazo que tiene el cliente para pagar.
2. Período del descuento por pronto pago: es el tiempo durante el cual se puede aprovechar el descuento.

DESCUENTO POR PRONTO PAGO

Se ofrece para para acelerar el reembolso de las cuentas por cobrar. Esto tendrá el efecto de reducir el monto del crédito que se ofrece y la empresa tiene que equilibrar esta posible ventaja con el costo del descuento (Ross, Westerfield, & Jaffe, p. 848).

INSTRUMENTOS DE CRÉDITO

Prueba básica del adeudo. Casi todo el crédito comercial se ofrece en una cuenta corriente (Ross, Westerfield, & Jaffe, p. 850). El único instrumento de crédito formal es la factura.

ANÁLISIS DE LA POLITICA DE CRÉDITO

Una vez que la firma otorga los créditos a sus clientes, debe establecer ciertas formas para determinar a quién se le permitirá comprar a crédito y a quién no (Ross, Westerfield, & Jaffe, p. 856).

El análisis de crédito se refiere al proceso de decidir si se debe otorgar crédito o no a un cliente específico. A continuación los pasos de este análisis:

1. Reunir la información pertinente.
2. Determinar la solvencia financiera.

Si una empresa desea información crediticia sobre sus clientes, existen varias fuentes de información:

1. Estados financieros.

2. Informes de crédito sobre el historial de pago del cliente en otras empresas.
3. Bancos.

POLÍTICA DE COBRANZA

Es el último elemento de la política de crédito, casi todas las firmas supervisan las cuentas pendientes de pago (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

Para controlar los pagos de los clientes, las empresas supervisan las cuentas pendientes de pago, esto porque siempre se lleva control del período promedio de cobranza con el fin de minimizar y contribuir con la reducción del ciclo de conversión del efectivo. No obstante, es necesario, dado que se genera preocupación cuando hay retrasos de pago o existen cuentas por cobrar con retrasos muy serios.

Para el caso donde se encuentren clientes morosos se sigue el siguiente procedimiento:

1. Envía de carta de aviso de morosidad.
2. Llamada telefónica al cliente.
3. Contratación de una agencia de cobranza.
4. Acciones legales en contra del cliente.

ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR

Las cuentas por pagar son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para las empresas de negocios (Gitman, 2007). Se derivan de transacciones en las que se adquiere mercancía pero no se firma ningún documento formal que muestre la responsabilidad del comprador con el vendedor. El objetivo principal de la empresa es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según las condiciones de crédito establecidas por el proveedor.

Tres decisiones importantes que se deben tomar en cuenta a la hora de administrar las cuentas por pagar son:

1. Tomar el descuento por pago en efectivo.

2. Renunciar al descuento por pago en efectivo.
3. Diferir el pago de las cuentas por pagar.

ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

Ross, Westerfield y Jaffe mencionan tres motivos para mantener liquidez: motivo especulativo, motivo precautorio y motivo de transacción (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, p. 824).

1. Motivo especulativo: necesidad de contar con efectivo para poder aprovechar, por ejemplo, precios de ganga que pudieran ofrecerse, tasas atractivas de interés y fluctuaciones favorables del tipo de cambio.
2. Motivo precautorio: necesidad de contar con una provisión de seguridad que actúe como reserva financiera.
3. Motivo de transacción: la necesidad de tener efectivo a la mano para pagar cuentas de las actividades normales de desembolso y cobranza de la empresa. Los desembolsos incluyen salarios, deudas mercantiles, impuestos y dividendos.

La administración del efectivo tiene una relación estrecha con la optimización de los mecanismos para cobrar y desembolsar efectivo.

Partidas en tránsito: es la diferencia entre el saldo disponible (saldo que aparece en la cuenta bancaria) y el saldo mayor (saldo de efectivo que una empresa consigna en sus libros). Existen dos tipos principales de partidas en tránsito:

1. Desembolsos en tránsito: los cheques librados por la empresa y que provocan una reducción inmediata del saldo de efectivo en libros, pero no un cambio inmediato en el saldo bancario.
2. Cobranza en tránsito: los cheques recibidos por la empresa, éstos incrementan los saldos de efectivo en libros. No obstante, no existe cambio inmediato en el saldo bancario disponible.

La administración de las partidas en tránsito tiene como objetivo agilizar el recibo de efectivo y reducir el retraso entre el momento en que los clientes pagan las facturas y cuando

el efectivo está disponible, además de controlar los pagos y reducir al mínimo los costos para la empresa por efectuar pagos.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

Dentro de las microempresas comerciales de servicios en Costa Rica, la empresa Auto Centro Santa Ana AC S.A. destaca como una empresa de servicio de lubricación automotriz y servicios complementarios en mecánica rápida. Se encuentra ubicada en la provincia de San José, cantón Santa Ana, distrito Santa Ana, 100 metros norte, 200 metros oeste y 50 metros norte de la Iglesia Católica.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

La microempresa actualmente cuenta con una estructura organizacional que facilita la comunicación de los empleados con la gerencia administrativa, debido a la poca cantidad de colaboradores dentro de la empresa (7). En la siguiente ilustración se muestra la estructura organizacional actual y la descripción de cada una de las funciones:

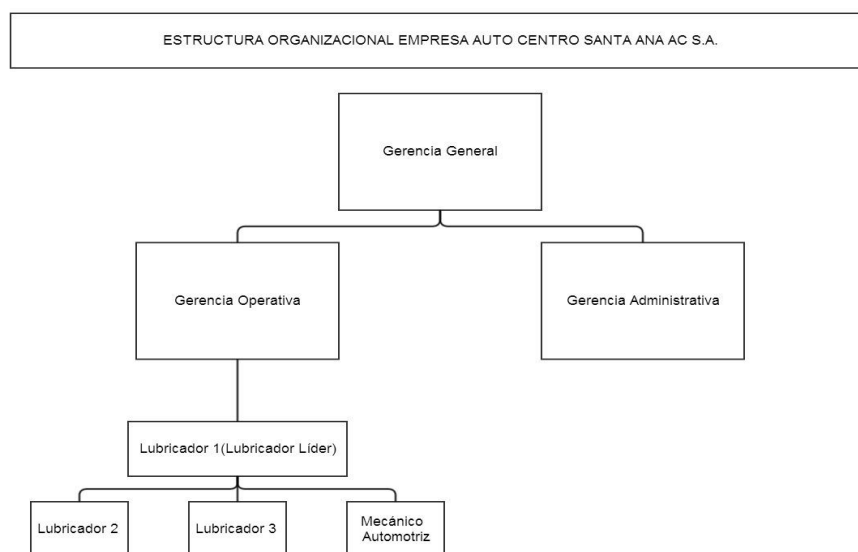


ILUSTRACIÓN 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A.

La estructura organizacional se encuentra liderada por el actual Gerente General y dueño de la empresa. Dentro de las principales funciones actuales de la Gerencia General se encuentran: definición y puesta en marcha de la estrategia de mediano y largo plazo de la empresa, gestión del financiamiento bancario a corto y largo plazo de la empresa, fiscalización de la gerencia administrativa y operativa, estudio del entorno y de la competencia, búsqueda de nuevos clientes potenciales, determinación de los requisitos legales necesarios para mantener la puesta en marcha de las operaciones de la empresa.

El Gerente General posee título de contador privado y además posee estudios en Administración de Negocios, sin finalizar.

Por otra parte, se encuentra la Gerencia Administrativa, la cual tiene las siguientes funciones: registro de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, gestión de registro de facturación, órdenes de compra, órdenes de pedido y gestión de la contabilidad.

El Gerente Administrativo posee siete años de laborar para la empresa y posee estudios de técnico en Administración de Negocios.

Sobre la misma línea de la jerarquía se encuentra la Gerencia Operativa. Dentro de esta Gerencia se realizan las siguientes funciones: gestión del recurso humano de la empresa, definición de los planes tácticos de la empresa, administración del servicio al cliente, administración de los activos de la empresa; determinar las necesidades de nuevas herramientas y equipo para el mantenimiento automotriz; brindar los planes tácticos al lubricador líder de empresa; comunicar a todos los empleados de lubricación y mecánica automotriz, la información importante que requiera cambios en la forma que se realiza el trabajo.

La Gerente Operativa actual posee estudios en Contaduría Privada y es la esposa del Gerente General (actual dueño de la empresa).

Ahora nos encontramos en la base de la jerarquía conformada por todos los colaboradores encargados de los servicios de lubricación automotriz, conformado por tres empleados. Uno de ellos es el líder de todo el equipo de lubricación (posee estudios en mecánica automotriz y actualmente posee dos años de laborar en la empresa), encargado de realizar la facturación, recibir las mercancías (aceite, filtros, aditivos, accesorios) por parte de

los proveedores, entregar a los demás lubricadores (dos lubricadores sin estudios técnicos con siete años de laborar en la empresa) todo el insumo necesario para cumplir con el servicio que se le brinda a los clientes. Además, el líder del equipo de lubricación se encarga de llevar el control del inventario, entradas y salidas de aceite, filtros, aditivos y demás accesorios automotrices. Por último, se encuentra el mecánico, encargado del local de mecánica rápida automotriz. Este último se encuentra encargado de las siguientes funciones:

Alineamiento de vehículos, medición de gases, limpieza de inyectores, escaneo automotriz, cambio de frenos, etc.

Lo anterior es la forma actual en que se manejan las operaciones de la empresa. No obstante, existen discrepancias sobre la efectividad de la actual estructura jerárquica de la empresa. Específicamente sobre la distribución de funciones basadas en la administración financiera de la empresa.

EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA:

FODA Y PORTER

La empresa Auto Centro Santa Ana es una microempresa de servicio de lubricación automotriz, caracterizada por su enfoque principal dentro del cambio de aceite automotriz, enfocado a tipos de vehículo de carga liviana y carga pesada. Como negocio complementario tiene el servicio de mecánica rápida automotriz, enfocada solo a vehículos de carga liviana. Otros servicios complementarios que se brindan son: limpieza de motor, cambio de *coolant*, cambio de líquido de frenos, etc.

A continuación se presenta, en el siguiente cuadro, el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta actualmente la empresa:

CUADRO 6. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A.

Fortalezas	Oportunidades
- Local propio: no hay gastos operativos por arrendamiento. <i>Know-How</i>: 11 años de experiencia en lubricación automotriz.	Diversificación de los servicios: existe el punto de venta, solo se requiere de madurar ideas sobre la diversificación de los servicios que brinda el

• Tamaño del local (480 m²): favorece la disponibilidad de espacios para brindar el servicio a sus clientes, tres fosas, dos elevadores y dos espacios para mecánica rápida. • Poder de negociación con proveedores. • Localización: provincia: San José, cantón: Santa Ana, distrito: Santa Ana. Zona de alta plusvalía. Gran oportunidad de poder dirigirse a distintos segmentos de alto poder adquisitivo.	lubricentro. Se inició con la introducción de servicios de mecánica rápida. • Nuevos clientes potenciales: enfoque en B2B marketing, enfocado a brindar el servicio a flotillas de empresas (Grupo Comeca). Segmento de alto poder adquisitivo del cantón de Santa Ana • Eficientización del tiempo de servicio al cliente: a través del análisis de los procesos actuales y puesta en marcha de mejoras en el servicio brindado a cada vehículo. • Brindar servicio a domicilio: la mayoría de los clientes mencionan que por motivos laborales se les dificulta asistir al punto de venta, por lo que se les facilitaría si se les brinda el servicio en su domicilio.
Debilidades	Amenazas
• Concentración de distintas funciones en una cantidad pequeña de individuos. • Tiempos perdidos: no hay ocupación completa durante el día, por lo cual se genera pérdida de ocupación de la fosa y las tarimas • Escaso conocimiento técnico: falta de un mayor conocimiento técnico en el área automotriz para enfrentar los nuevos retos que traen los vehículos de última generación. • Escasa inversión en <i>marketing</i>: existe una baja proporción de gastos dirigidos a <i>marketing</i> (promociones,	• Reacción de la comunidad por la presencia del local. • Cambios del Plan Regulador de la Municipalidad de Santa Ana que afecte el tipo de actividad que realiza la empresa. • Cadenas de servicio automotriz nacionales/internacionales (franquicias/gasolineras): poseen mayor capacidad económica y la experiencia para brindar una gran cantidad de servicios y en distintos punto de venta. • Ingresos por ventas: el mantenimiento de vehículos se encuentra entre los de

publicidad, punto de venta, etc.)	menor prioridad, por lo que existe un riesgo alto por ventas que no logre cubrir costos y gastos actuales.
-----------------------------------	--

Con respecto al entorno en el cual se desenvuelve la empresa actualmente, se describirá en el siguiente diagrama el estado actual de las 5 fuerzas de Porter asociadas a esta empresa, incluye información de clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos y competencia potencial.

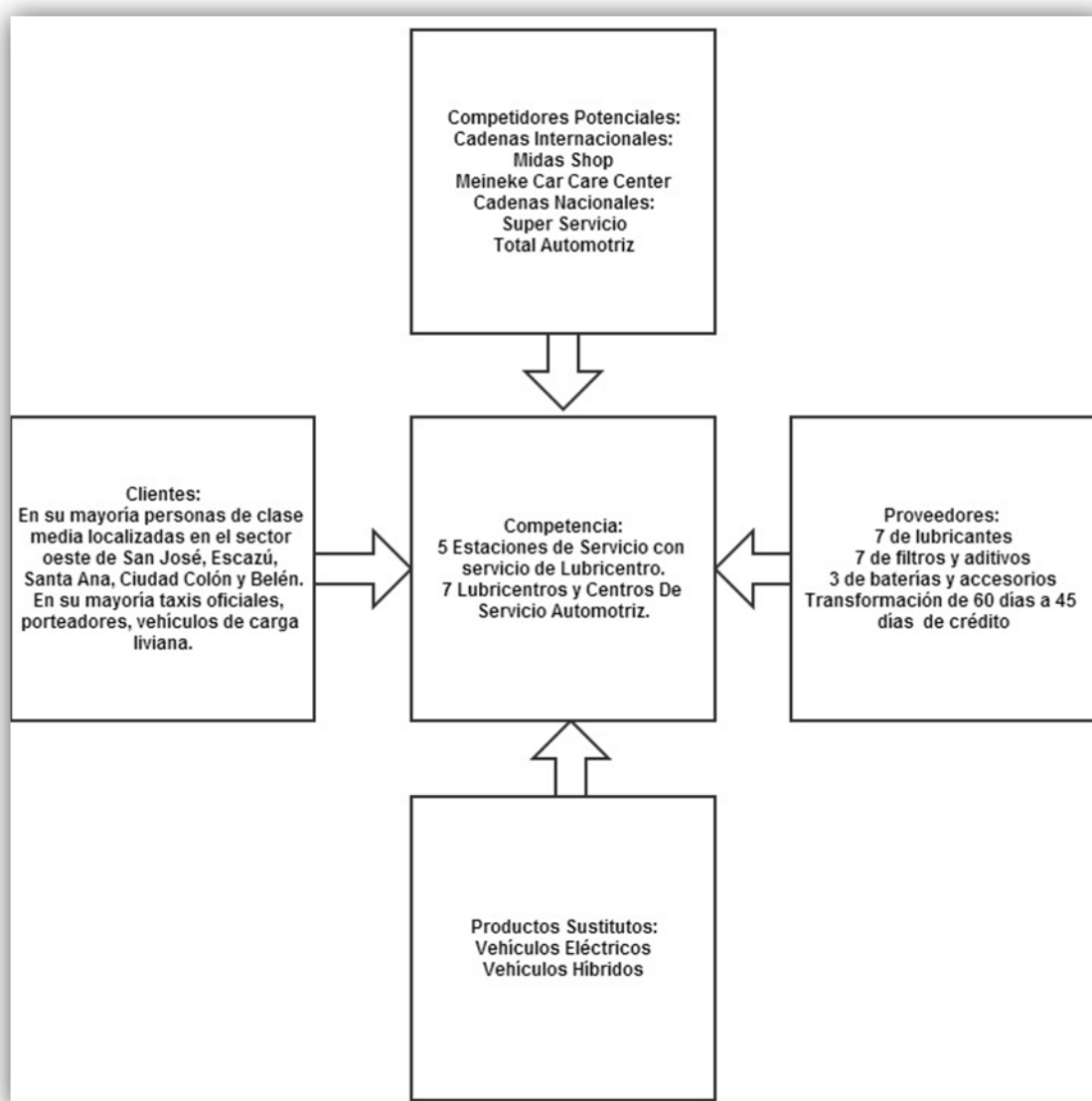


ILUSTRACIÓN 6. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER DE LA EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A.

Cabe destacar que la competencia existente y los clientes ejercen mayor fuerza que las demás debido a que existen 12 competidores directos del sector sobre la misma zona geográfica. Actualmente la empresa no posee conocimiento alguno de la cantidad de clientes que la competencia ha tomado y que haya podido afectar los ingresos por ventas. La segunda fuerza más grande, según los dueños de la empresa, son los clientes. Se caracteriza por tener un tipo de demanda muy elástica. Según los dueños, en los últimos dos años, los clientes consultan más por precios y se inclinan más por productos baratos.

Por su parte, hay una amplia variedad de opciones con respecto a proveedores, por lo que existe un alto poder de negociación. En su mayoría, los proveedores ofrecen productos en “combo” para obtener un descuento especial sobre el producto. No obstante, el plazo del crédito ha venido disminuyendo durante los últimos dos años pasando de 60 días a 45 días.

En el capítulo III se profundizará en el diagnóstico de las 5 fuerzas de Porter de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR EN COSTA RICA

Es de gran importancia analizar la distribución de los vehículos en circulación en Costa Rica, dado que de ellos depende la puesta en marcha del negocio.

Las estadísticas de mayor importancia encontradas evidencian el promedio de kilómetros recorridos al año por tipo de automotor en Costa Rica, dado que esto se encuentra correlacionado con la frecuencia del mantenimiento que se le brinda a los vehículos. En el siguiente gráfico se muestra dicha información.

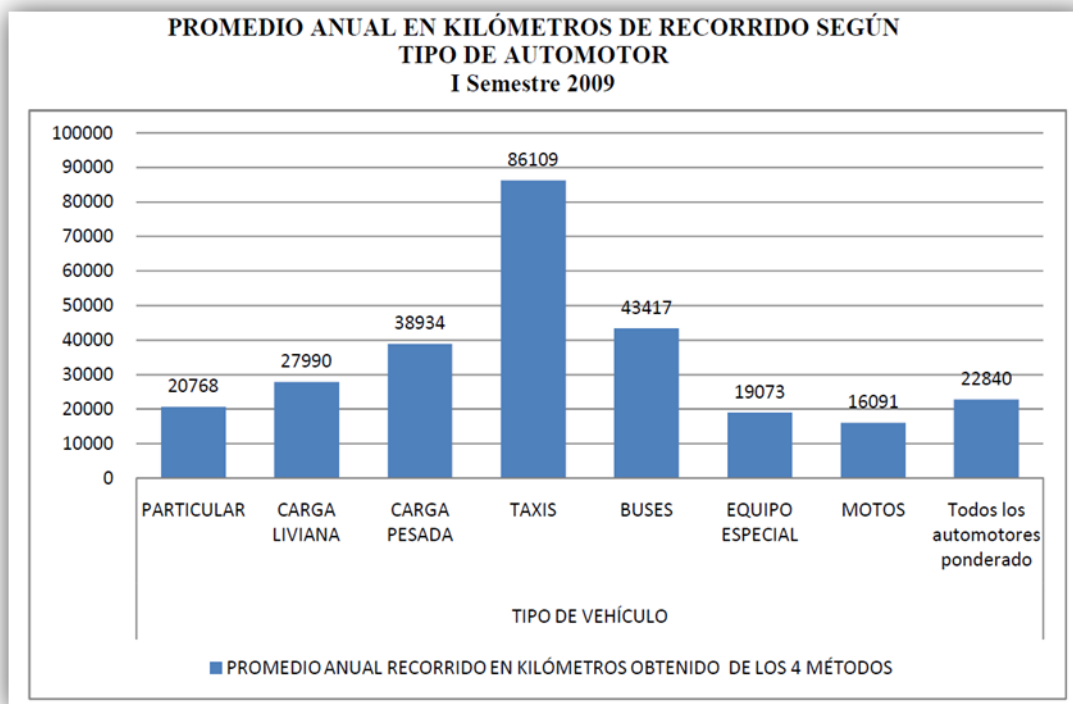


GRÁFICO 1. PROMEDIO ANUAL RECORRIDO SEGÚN TIPO DE AUTOMOTOR EN COSTA RICA (VILLEGAS, ALVARADO, & PORTILLA, 2009)

Además, en el siguiente gráfico se muestra la distribución estadística en percentiles del recorrido anual en kilómetros por tipo de automotor en Costa Rica.

DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA (PERCENTILES) DEL RECORRIDO ANUAL EN KILÓMETROS POR TIPO DE AUTOMOTOR
I Semestre 2009

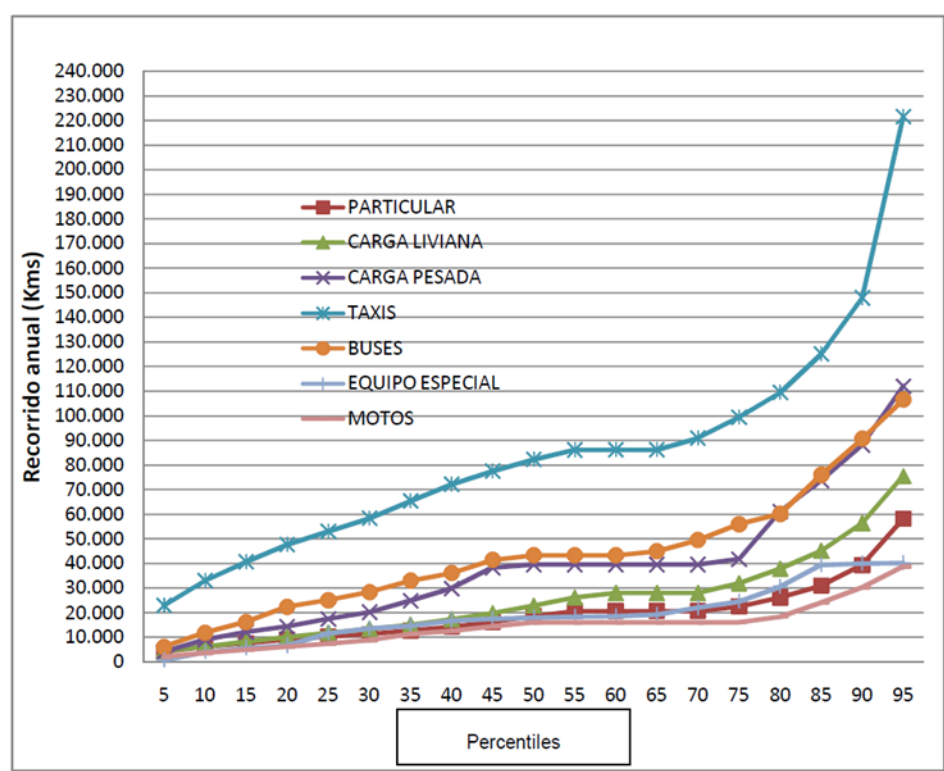


GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN ESTADÍSTICA DEL RECORRIDO ANUAL POR TIPO DE AUTOMOTOR EN COSTA RICA (VILLEGAS, ALVARADO, & PORTILLA, 2009)

Los gráficos 1 y 2 vislumbran a los taxis, buses y automóviles de carga pesada como los tipos de vehículos con mayor circulación en Costa Rica. Con esto se puede identificar que los vehículos que demandan mayoritariamente los servicios de lubricación son los mencionados anteriormente. Por lo tanto, se debe identificar si la empresa Auto Centro Santa Ana AC S.A. posee clientes de este tipo; de no ser este el caso, se propone plantear en la propuesta el tratar de identificar este tipo de cliente potencial, con alta frecuencia, con respecto al uso del servicio.

Otras estadísticas importantes encontradas que se deben tomar en cuenta son las siguientes:

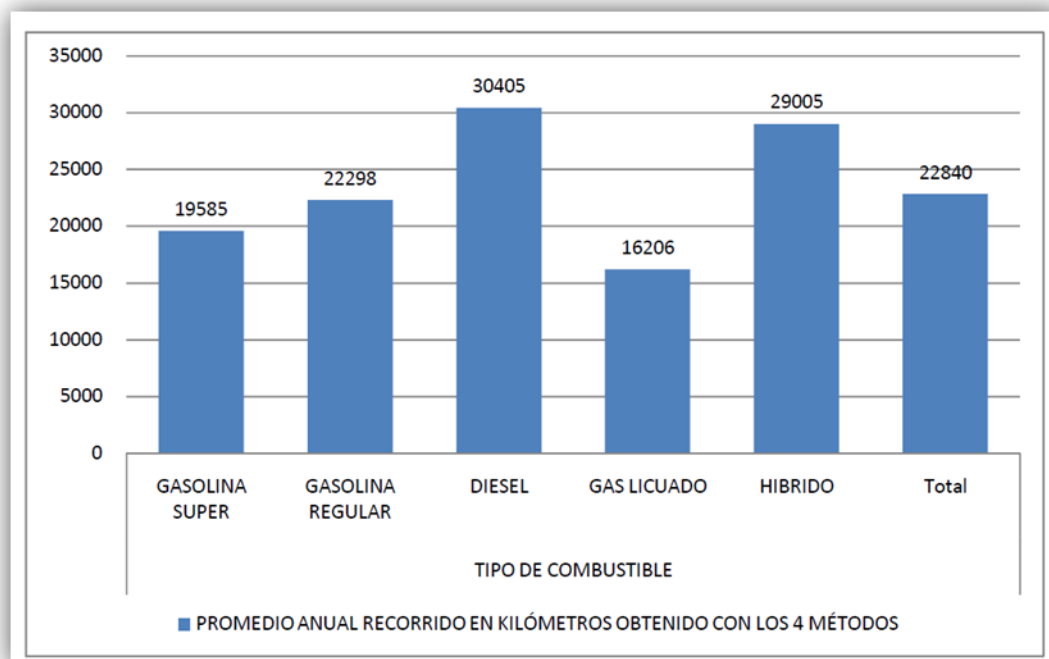


GRÁFICO 3. PROMEDIO ANUAL RECORRIDO EN KILÓMETROS POR LOS AUTOMOTORES COSTARRICENSES SEGÚN EL TIPO DE COMBUSTIBLE (VILLEGAS, ALVARADO, & PORTILLA, 2009)

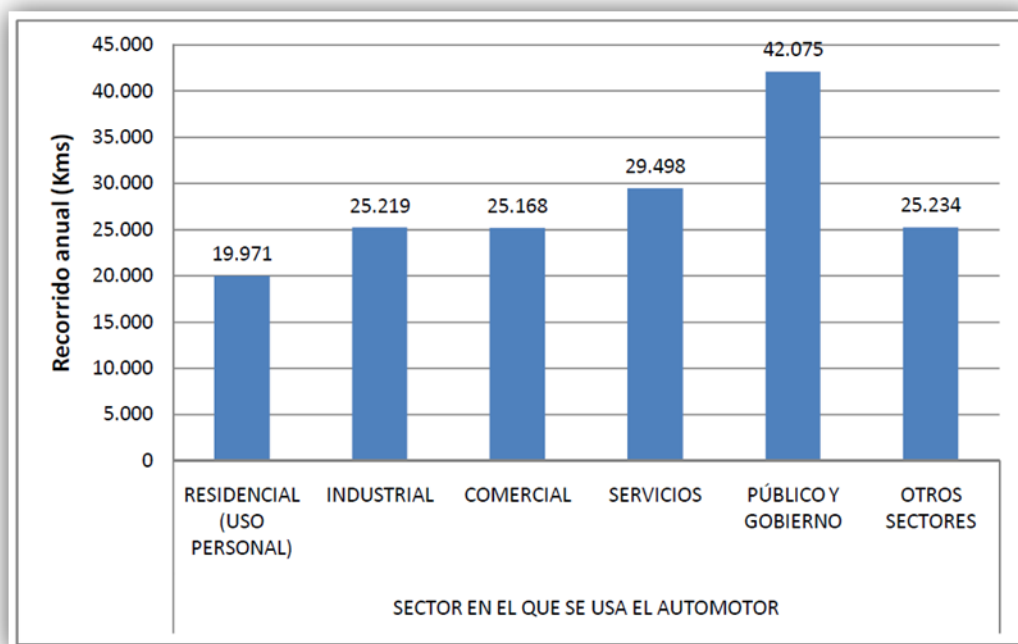


GRÁFICO 4. PROMEDIO ANUAL RECORRIDO EN KILÓMETROS POR LOS AUTOMOTORES COSTARRICENSES SEGÚN EL SECTOR DE USO DE LOS VEHÍCULOS (VILLEGAS, ALVARADO, & PORTILLA, 2009)

La información de los gráficos 3 y 4 puede ayudar a determinar la segmentación de mercado al que puede estarse dirigiendo el centro de servicio automotriz. Además, sirve de punto de partida para identificar si los productos actuales que posee la empresa son de alta rotación y así lograr efficientizar el control de inventarios como parte del diagnóstico de la gestión financiera de corto plazo. Otro punto que se debe tomar en cuenta es si se deben proponer nuevos tipos de segmentos de mercado para incrementar el ingreso por ventas de contado y así aumentar la liquidez de la empresa.

Por otra parte, el mantenimiento de los vehículos depende de la condición de la infraestructura vial nacional. Dentro del reporte anual del Ministerio de Obras Públicas y Transporte del 2011, se vislumbra que en Costa Rica todavía existe una mala condición de las carreteras.

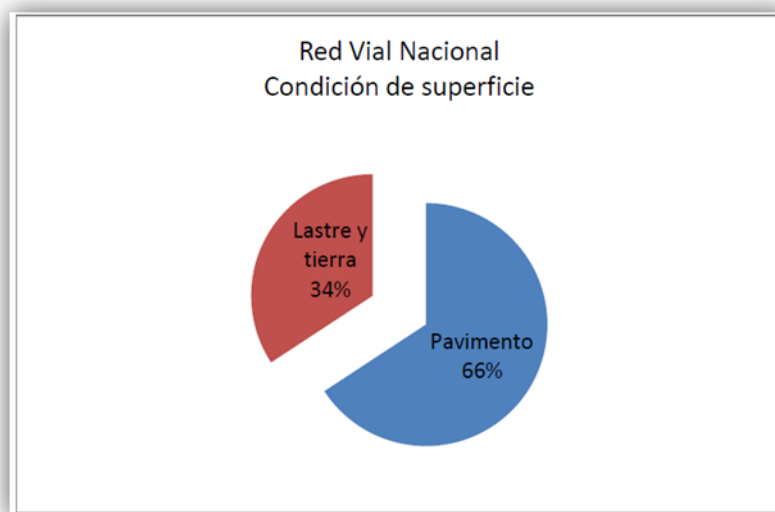


GRÁFICO 5. SITUACIÓN AL AÑO 2011 DE LA CONDICIÓN DE LA SUPERFICIE DE LAS CARRETERAS EN COSTA RICA (FERNÁNDEZ, LAURITO, & FOURNIER, 2011)

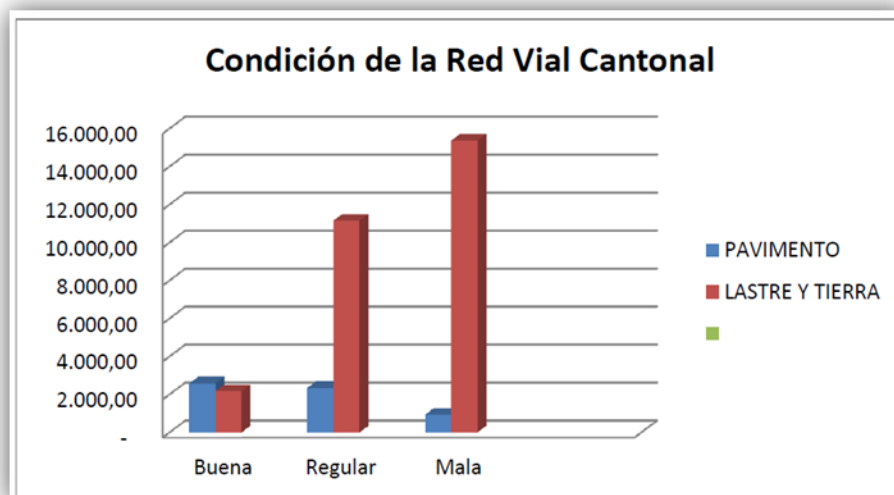


GRÁFICO 6. CONDICIÓN DE LA RED VIAL CANTONAL DE COSTA RICA (FERNÁNDEZ, LAURITO, & FOURNIER, 2011)

Una mala condición de infraestructura vial acelera el desgaste de los vehículos y, por ende, incrementa la necesidad del mantenimiento y prevención de daños. Este es uno de muchos aspectos y factores que pueden influir en la intención de compra de los consumidores, pero es importante tomarlo en cuenta dada su relación con el contacto directo de la superficie con el vehículo.

Toda la información anterior apoyará cualquier hallazgo que se pueda dar durante el diagnóstico financiero de corto plazo de la empresa y para el planteamiento de la propuesta de gestión y control financiero de corto plazo.

DESCRIPCIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) EN COSTA RICA

Dentro del marco normativo costarricense, la Ley No.8262 define a las PYMES como una unidad productiva de carácter permanente y que cotice al menos a dos de las cargas fiscales, sociales y laborales que existen en el país.

A continuación, en el cuadro 3, se muestran los parámetros técnicos para la definición de MIPYMES, según la Ley No. 8262 y el Decreto Ejecutivo 37121.

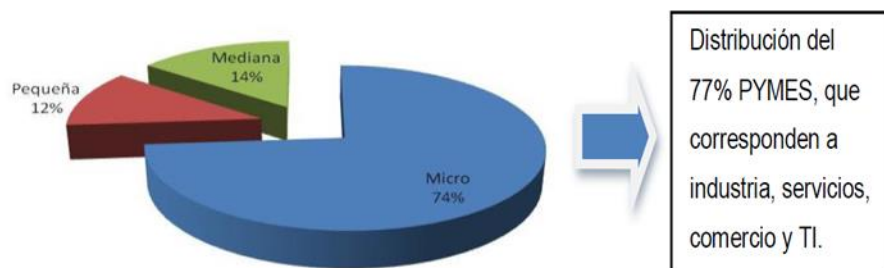
CUADRO 7. PARÁMETROS TÉCNICOS PARA LA DEFINICIÓN DE PYME EN COSTA RICA (QUESADA, QUESADA, JARA, & ARIAS, 2013)

El Inciso b) del Artículo 3 del Reglamento a la Ley N° 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas define a la PYME como: Unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios, excluyendo aquellas actividades económicas de subsistencia.
La diferenciación entre micro, pequeña o mediana empresa se determinará a partir de los resultados de las siguientes fórmulas, para los sectores que se especifican: Parámetros actualizados por el Decreto 37121 MEIC, publicado en la Gaceta No. 96 del 18 de mayo del 2012. Para el Sector Industrial: $P = ((0.6 \times pe/100) + (0.3 \times van/\\$1.713.000.000) + (0.1 \times afe/\\$1.071.000.000)) \times 100.$ Para los Sectores de Comercio y Servicios: $P = ((0.6 \times pe/30) + (0.3 \times van/\\$2.900.000.000) + (0.1 \times ate/\\$906.000.000)) \times 100.$ Para el sector de Tecnologías de Información: $P = ((0.6 \times pe/50) + (0.3 \times van/\\$2.900.000.000) + (0.1 \times ate/\\$906.000.000)) \times 100.$ Donde: P: Puntaje obtenido por la empresa. pe: Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal. afe: Valor de los activos fijos de la empresa en el último período fiscal. ate: Valor de los activos totales de la empresa en el último período fiscal. El valor de referencia de los parámetros utilizados está sujeto a la revisión y actualización anual por parte del MEIC. Las empresas se clasificarán con base en el puntaje P obtenido, con el siguiente criterio: Microempresa $P \leq 10$ Pequeña Empresa $10 < P \leq 35$ Mediana Empresa $35 < P \leq 100$ Gran Empresa $P > 100$ Para efectos de clasificar las actividades empresariales como industriales, comerciales, de servicios o Tecnología de la Información –TI-, se utilizarán las categorías indicadas en la más reciente actualización de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU).

Quesada *et al.* mencionan que del total de empresas en Costa Rica para el 2012, el 95% corresponden a PYMES. El 77% de las PYMES se encuentran relacionadas al sector industria, comercio, servicios y tecnologías de información (TI). (Quesada, Quesada, Jara, & Arias, p. 9)

En el siguiente gráfico se muestra la distribución porcentual de la cantidad de PYMES según tamaño de la empresa para el 2012. Se puede observar como las microempresas, como Auto Centro Santa Ana AC S.A., representan el 74% de las empresas PYME en Costa Rica.

Gráfico 2. Costa Rica: distribución porcentual la cantidad de PYMES según tamaño de empresa. 2012

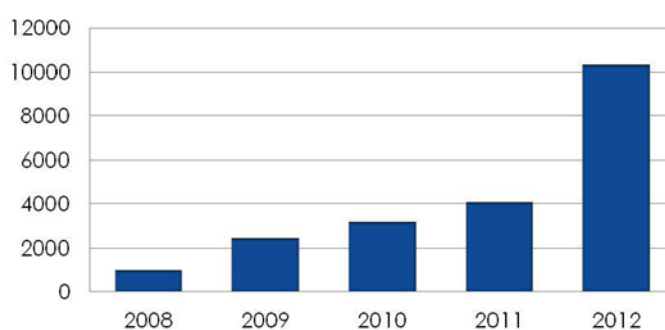


Fuente: DUIE 2012, INEC

GRÁFICO 7. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS PYMES EN COSTA RICA, SEGÚN SU TAMAÑO (QUESADA, QUESADA, JARA, & ARIAS, 2013)

Algo muy importante que se debe tomar en cuenta es el ritmo de crecimiento de las PYMES en el país y el aporte al Producto Interno Bruto que brindan estas empresas para el desarrollo del país.

Gráfico 8. Costa Rica: cantidad de PYMES registradas en el SICE. 2008- 2012.



Fuente: DIGEPYME. MEIC. 2013

GRÁFICO 8. CANTIDAD DE PYMES REGISTRADAS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL COSTARRICENSE (QUESADA, QUESADA, JARA, & ARIAS, 2013)

CUADRO 8. PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES DENTRO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DE COSTA RICA
(QUESADA, QUESADA, JARA, & ARIAS, 2013)

**Cuadro 3. Costa Rica: estimación del aporte de las PYMES al PIB Nacional.
2011**

	Aporte porcentual al PIB	
	Empleo	Ingreso
PIB Total	100%	100%
Grandes	61%	70%
PYMES	39%	30%
Medianas	22%	19%
Pequeñas	17%	11%

Fuente: BCCR (datos preliminares).

En el cuadro anterior se puede observar cómo el ritmo de crecimiento de las PYMES viene en aumento desde el 2008 y, a la vez, este crecimiento ha logrado que para el 2011 las PYMES aporten al Producto Interno Bruto un 39% en empleo y un 30% en ingreso, tal como se puede visualizar en el cuadro 4.

OFERTA DE CRÉDITO PARA LA PYME EN COSTA RICA

Las MIPYMES en Costa Rica poseen distintos medios para obtener sus fuentes de financiamiento y es de gran importancia conocer el comportamiento de crédito a nivel nacional para poder diagnosticar y proponer nuevas opciones de crédito en el caso de que la empresa Auto Centro Santa Ana se encuentre ante la necesidad de modificar sus políticas de financiamiento.

Durante el primer semestre del 2012 se identificaron 45 programas crediticios para PYMES, se aprobaron 23.523 solicitudes de crédito y se colocaron ₡291.911 millones en créditos PYME. El 71% de las solicitudes fueron aprobadas por la banca pública. Solo el 27% de esas solicitudes estaban dirigidas a microempresas. El sector donde se colocaron estos créditos fueron el de servicios y comercio, concentrando el 66% del total de crédito colocado durante el primer semestre del 2012 (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, p. 6).

Las entidades financieras utilizan distintas formas para definir las PYMES. En la siguiente gráfica se muestran las definiciones utilizadas por estas entidades.

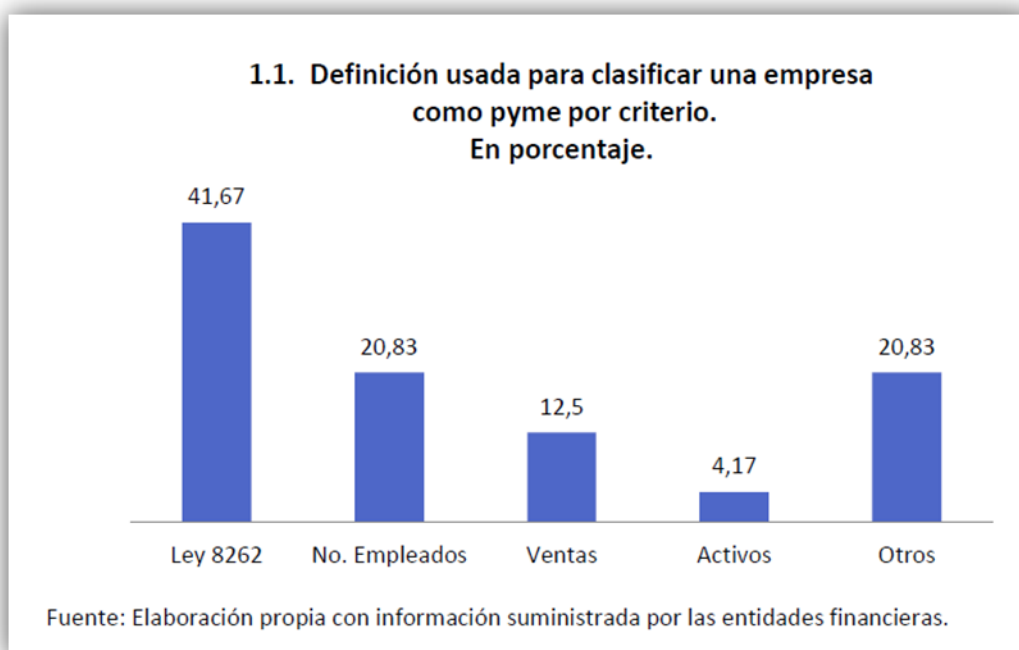
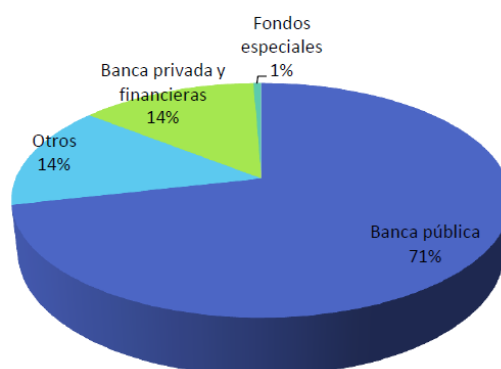


GRÁFICO 9. DEFINICIONES DE PYMES UTILIZADA POR LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO)

3.2. Participación relativa de las entidades en las solicitudes aprobadas.



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por las entidades financieras.

GRÁFICO 10. PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LAS ENTIDADES EN LAS SOLICITUDES APROBADAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO)

Es importante mencionar que los sectores de comercio y servicios son los que mayor participación tienen en las colocaciones de crédito bancario para emprendedores y PYMES. Lo más importante es que el tipo de línea de crédito para el cual dirigen estos créditos es para el capital de trabajo de la empresa.

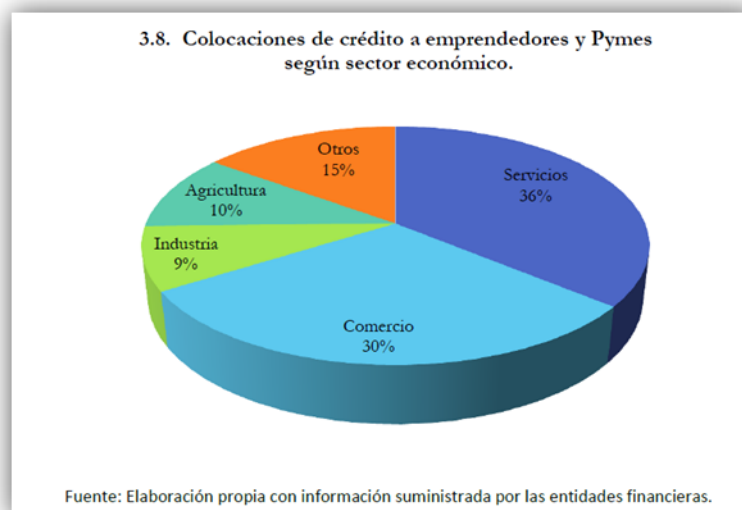


GRÁFICO 11. COLOCACIÓN DE CRÉDITO A EMPRENDEDORES Y PYMES SEGÚN SECTOR ECONÓMICO.

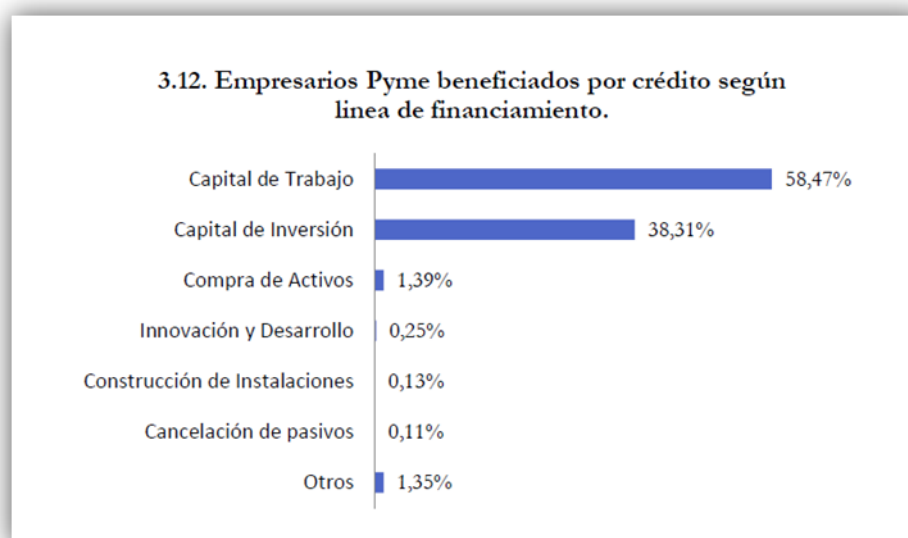


GRÁFICO 12. EMPRESARIOS BENEFICIADOS CON LA COLOCACIÓN DE CRÉDITO SEGÚN TIPO DE FINANCIAMIENTO.

Luego analizar la situación de la colocación crediticia para las PYMES en Costa Rica, se muestran las condiciones y descripción de la oferta de créditos brindadas por las entidades financieras, esto se tomará como base para evaluar las operaciones crediticias de la empresa y proponer nuevas líneas de crédito con mejores condiciones, para tratar de disminuir los gastos financieros de la empresa Auto Centro Santa Ana.

A continuación se muestra, en varios cuadros, el detalle de las condiciones de crédito por entidad.

CUADRO 9. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO)

VARIABLE	INSTITUCIÓN FINANCIERA					
	Banco Nacional de Costa Rica			Banco de Costa Rica		Banco Popular y Desarrollo Comunal
Programas	BN Desarrollo, Banca Mujer, Programa Nacional de Renovación de Cafetales, Crédito con garantías del FIDEIMAS			BCR MIPYMES		Banca de Desarrollo
Tasa de interés	TBP+3,5%			N/D		11,91%
Avalúos	N/D			N/D		196.000 colones
Honorarios	N/D			N/D		386.000 colones
Comisión de formalización		Agri.	Indus.	Comer.	Serv.	MIPYME: 1,75%
	Empr.	1,0%	1,5%	1,5%	1,5%	FINADE SEM: 1,5%
	Micro	1,0%	1,5%	1,5%	1,5%	
	Peq.	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	
	Med.	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	

CUADRO 10. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO)

VARIABLE	INSTITUCIÓN FINANCIERA		
	Banco Crédito Agrícola de Cartago	BAC San José	Banco Promérica
Programas	MIPYMES Crecimiento Comercio MIPYMES Crecimiento Comercio Dólares MIPYMES Crecimiento Hip-Dólares MIPYMES Crecimiento Colones	Autocred Proveedores PYMES Largo Plazo Factoreo Leasing Agrícola Comercial	Cuenta Óptima
Tasa de interés	TBP+6,0%	Agricultura: 16% Industria, Comercio, Servicios: 22%	28%
Avalúos	N/D	N/D	\$250-\$500
Honorarios	N/D	N/D	1%
Comisión de formalización	De 1,5% a 3%	Agricultura: 1% Industria, Comercio, Servicios: 2%	1%

CUADRO 11. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO)

VARIABLE	INSTITUCIÓN FINANCIERA		
	FODEMIPYME	Sistema de Banca para el Desarrollo	INFOCOOP (Cooperativa Nacional de Educadores R.L)
Programas	Financiamiento Rembolsable (Fondo de Crédito) Financiamiento No Rembolsable (Fondo SDE)	Factoraje Avaes para taxis	Crédito SBD Crédito Inversión Crédito MiPYMES-dólares
Tasa de interés	Micro: 12,17% Pequeña, Comercio: 12,92% Pequeña, Servicios: 11,25%	N/D	Depende del monto solicitado y el plan de inversión
Avalúos	-	N/D	Depende de la garantía aportada
Honorarios	-	N/D	N/D
Comisión de formalización	Comisión Bancaria: 2% Sobre el Aval (formalización): 1% Sobre saldo del Aval: 1%	N/D	2%

CUADRO 12. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO)

VARIABLE	INSTITUCIÓN FINANCIERA		
	Banco Improsa	CITIBANK	Financiera DESYFIN
Programas	No maneja	Línea de Crédito Revolutivo Créditos Decrecientes Tarjeta de Crédito Empresarial	PYME: Leasing, prendario, hipotecario, descuentos y financiamiento.
Tasa de interés	13%-18%	9,50%	23%
Avalúos	Según Colegio de Abogados	\$350 por cada \$100000	\$200-\$700
Honorarios	Según Colegio de Abogados	5%	1,25%
Comisión de formalización		1,5% Corto Plazo	\$120
	0,25%-0,50%	2% Largo Plazo	0,25%

CUADRO 13. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO)

VARIABLE	INSTITUCIÓN FINANCIERA		
	Fundación Costa Rica-Canadá	ACORDE	APACOOOP R.L.
Programas	Crédito PYMES	Microcrédito Crédito para Pequeña Empresa Crédito para Mediana Empresa Descuento de Facturas	Financiamiento Agrícola
Tasa de interés	17%	26%-36%	21%
Avalúos	-	Microempresa menos de 10 millones: Vehículo entre 35 mil y 50 mil y propiedades depende la ubicación. Pequeña empresa: \$100 monto mínimo, a partir de ese monto 3.000 colones por cada millón.	-
Honorarios	2%	1%-2%	-
Comisión de formalización	3%	3%	2,5%

CUADRO 14. COMPARACIÓN DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO PARA PYME DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS (MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO)

VARIABLE	INSTITUCIÓN FINANCIERA		
	APIAGOL	ASOPROA	FUNDECOCA
Programas	APIAGOL Fondos propios APIAGOL Banco Nacional APIQGOL Fondos PRONAMIPE	Crédito al pequeño productor de bienes y servicios	Crédito para microempresa
Tasa de interés	10%-23%	25%	20,35%
Avalúos	60.000 colones	5%	N/D
Honorarios	80.000 colones	5%	N/D
Comisión de formalización	3%	6%	3%

La oferta crediticia se toma como parte del entorno de la empresa, dado que en Costa Rica, las opciones de crédito anteriores forman parte de la oferta crediticia disponible para las micro, pequeñas y medianas empresas en todo el país. Es de suma importancia analizar los créditos actuales de la empresa y compararlos con las opciones que ofrece el entorno financiero del país.

CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa Auto Centro Santa Ana AC S.A. Se muestra solamente el balance general y el estado de resultados, dado que la empresa no maneja un estado de flujos de efectivo. De aquí que dentro del planteamiento de la propuesta del modelo de gestión y control financiero se tome en cuenta la elaboración de un estados de flujo de efectivo que la empresa siga utilizando para evaluar su desempeño financiero en general. Se sabe que para evaluar y diagnosticar las finanzas de una empresa es necesario contar con los estados de flujo de efectivo histórico; sin embargo, solo se tomarán en cuenta el balance general y el estado de resultados para realizar el diagnóstico de la empresa. Cabe recalcar que un análisis óptimo del flujo de efectivo es lo que realmente determina el desempeño real de la empresa, razón por la cual, al carecer de los datos del estado de flujos de efectivo, podrían existir algunas falencias a la hora de evaluar el desempeño.

Las siguientes ilustraciones muestran el balance general y el estado de resultados de la empresa Auto Centro Santa Ana del año 2010 hasta el año 2012, suministrados por el dueño de la empresa.

Auto Centro Santa Ana AC S.A. BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO 30 DE SETIEMBRE DE 2010, 2011, 2012 (Expresado en Colones Costarricenses)		HISTÓRICO		
ACTIVO		2010	2011	2012
ACTIVO CIRCULANTE:				
Efectivo y equivalentes de efectivo	¢	122442	14,843,268	23,180,804
Cuentas por cobrar, neto		64233	1,557,486	4,020,624
Inventarios, neto		20639354	19,290,821	13,661,096
Total Activo Circulante		20,826,029	35,691,575	40,862,524
ACTIVO FIJO NETO:				
Equipo y Maquinaria Para Lubricación		6377167	6,082,567	5,787,967
Mobiliario y Equipo De Oficina		316117	217,481	50,981
Equipo De Escaneo y Ajuste De Gases		-	-	3,439,105
Limpiador De Inyectores Carbon Clean		-	-	225,000
Edificios		14816149	13,943,849	15,643,632
Alineadora Marca CORGUI Mod. EXATC 6800				5,280,000
Herramientas y Equipo De Trabajo				1,037,688
Otros activos(Software P/Sist. De Facturación)		206400	103,200	-
Total Activo Fijo Neto		21,715,833	20,347,097	31,464,373
Total Activo	¢	42,541,862	56,038,672	72,326,897
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CIRCULANTE:				
Cuentas por pagar comerciales	¢	32,834,439	40,828,923	31,777,262
Otras Cuentas Por Pagar a Corto Plazo		20,319,227	25,253,234	30,667,280
Total pasivo circulante		53,153,666	66,082,157	62,444,542
PASIVO A LARGO PLAZO:				
Préstamos Socios		8,000,000	8,000,000	8,000,000
Préstamos A Largo Plazo Terceros		15,000,000	15,000,000	15,000,000
Documentos Por Pagar Largo Plazo				19,000,000
Total Pasivo Largo Plazo		23,000,000	23,000,000	42,000,000
Total pasivo		76,153,666	89,082,157	104,444,542
PATRIMONIO:				
Capital Social		10,000	10,000	10,000
Utilidad del Periodo		(11,023,945)	568,319	925,840
Utilidades Retenidas		719,905	719,905	1,288,224
Pérdidas Acumuladas Periodos Anteriores		(23,317,764)	(34,341,709)	(34,341,709)
Total Patrimonio		(33,611,804)	(33,043,485)	(32,117,645)
Total Pasivo y Patrimonio		42,541,862	56,038,672	72,326,897

CUADRO 15. BALANCE GENERAL 2010-2011-2012, EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A.

Auto Centro Santa Ana AC S.A. Estado Consolidado De Resultado Integral 30 DE SETIEMBRE DE 2010, 2011, 2012 (Expresado en Colones Costarricenses)		HISTÓRICO		
		2010	2011	2012
Ventas	¢	132,024,455	140,830,165	166,211,218
Ventas Exoneradas		2,396,056	12,874,592	14,903,073
Total ventas netas		134,420,511	153,704,757	181,114,291
Costo de las ventas				
Costo De Ventas		104,365,028	95,641,225	129,622,254
Total costo de ventas		104,365,028	95,641,225	129,622,254
Utilidad Bruta		30,055,483	58,063,532	51,492,037
Gastos de operación:				
De Ventas		-	44,119,684	33,971,638
Generales y administrativos		40,483,310	9,265,369	13,477,171
Total gastos de operación		40,483,310	53,385,053	47,448,809
Utilidad de operación		(10,427,827)	4,678,479	4,043,228
Otros ingresos(gastos),neto:				
Gastos financieros		(542,818)	(3,098,757)	(2,646,450)
Ganancias del año antes de impuestos		(10,970,645)	1,579,722	1,396,778
Impuestos:				
Total de impuesto sobre la renta		53,300	1,011,403	470,938
Ganancias del periodo		(11,023,945)	568,319	925,840

CUADRO 16. ESTADOS DE RESULTADOS 2010-2011-2012, EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A.

El diagnóstico comienza con las ventas generadas por la empresa durante los años 2010 al 2012. Como se puede observar en los cuadros 11 y 12, las ventas tienen una tendencia creciente durante los tres años en estudio, superando las ventas no exoneradas a las ventas exoneradas, estas últimas dirigidas directamente a instituciones gubernamentales. Esto quiere decir que la empresa se encuentra en una buena posición de generación de ventas, dada la orientación a la excelencia en el servicio al cliente. Sin embargo, al haber una falta de estrategia financiera, no se conoce la meta de ventas proyectadas que puedan ir asociadas a la capacidad máxima de activos fijos instalados dentro de la empresa; por lo tanto, no se puede concluir con los resultados si se está logrando alcanzar ese objetivo o esa meta de ventas.

GRÁFICO 13. VENTAS NETAS, AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A., 2010 -2012.

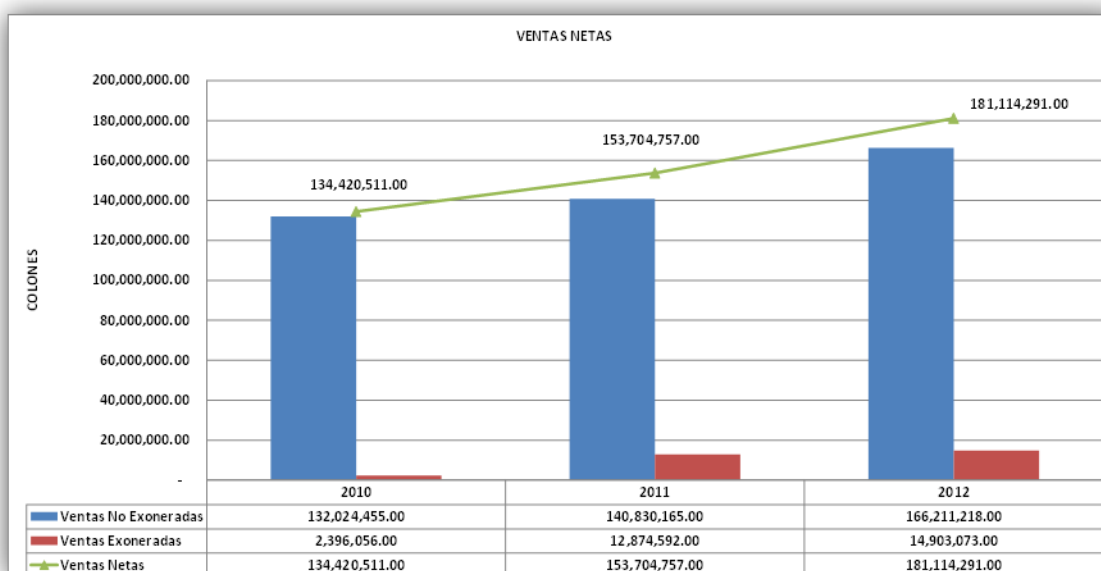
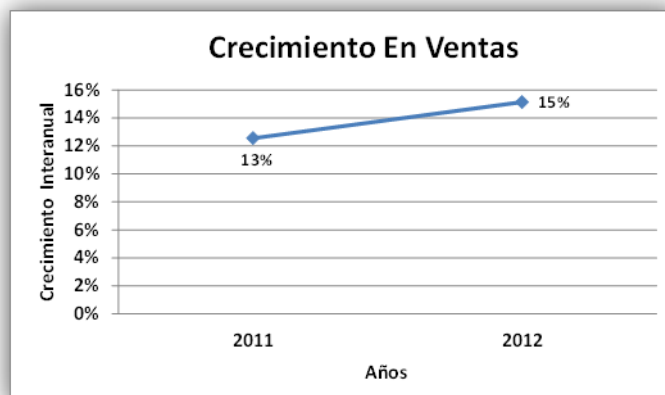


GRÁFICO 14. CRECIMIENTO RELATIVO TOMANDO COMO BASE EL AÑO ANTERIOR EN VENTAS, AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A., 2010-2012.



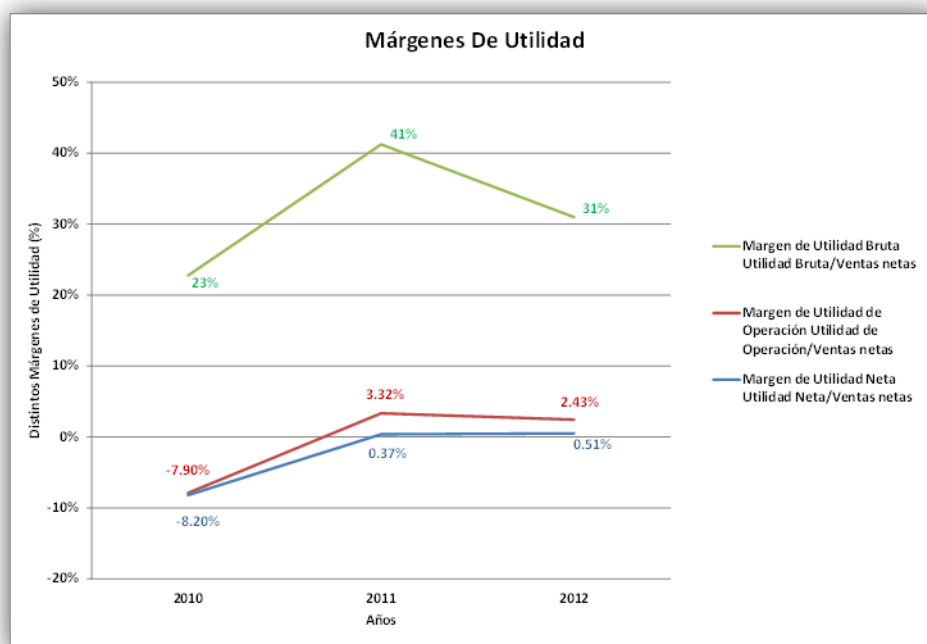
Cabe destacar que la totalidad de las ventas constituyen venta de servicios de cambio de aceite y filtro de aceite. La empresa no posee sistemas de información gerencial que le permitan distinguir cuáles son los productos y marcas de mayor venta al público. Sin embargo, el dueño del negocio conoce el tipo de cambio de aceite que se vende con mayor frecuencia dentro del negocio.

La empresa no posee una estrategia financiera clara, esto incluye la falta de metas anuales de ventas para garantizar que la empresa esté utilizando eficientemente sus recursos y activos. Parte de la propuesta del modelo de gestión financiero de corto plazo, será calcular la tasa de ocupación máxima anual que puede alcanzar la empresa y utilizarla como base para proyectar ventas, eso se expondrá con mayor profundidad en el capítulo 4.

Con respecto a los márgenes de utilidad, dentro de los tres años de estudio, el año 2011 es donde se generan los mayores márgenes de utilidad bruta y operativa, dado que en el 2010, éstas presentaban pérdidas debido a un mal manejo de ajuste en los precios de ventas (esto se refleja en una baja en las ventas netas para el 2010) y a altos gastos de operación, debido a que no se actualizaba el precio del inventario en el tiempo correcto, por lo cual se realizaban ventas con precios erróneos, además de un mal control en los gastos de operación de la empresa debido a gastos excesivos en herramientas de trabajo, que simplemente se sustituían en caso de desaparición, sin llevarse un control de los activos. Sin embargo, para el 2011 se presenta una mejora en la gestión de los precios de ventas y actualización en los precios del inventario comprado, esto a pesar de no contar con un sistema de información transaccional que pudiera actualizar los precios dentro del sistema de facturación. Pese a lo

anterior, los gastos de operación del 2011 siguieron en aumento ante la contratación de dos nuevos lubricadores, necesarios para soportar el incremento en ventas, resultando en un aumento en gastos por salario. Para el 2012, la utilidad bruta disminuyó debido a un fuerte incremento en el precio de las compras realizadas y a una falta de negociación realizada con los proveedores para adquirir descuentos y promociones. Según el dueño de la empresa, solo se estaban dedicando a reducir gastos y a mejorar las ventas, vigilando el servicio al cliente por parte de los lubricadores de la empresa. Más adelante se explica el proceso de la gestión financiera de corto plazo de la empresa, donde se evidencia una clara duplicidad de funciones, ya que se evita delegar tareas por la falta de confianza hacia los colaboradores de la empresa, esto provoca que la falta de enfoque hacia otras áreas de importancia de la gestión financiera de la empresa sea descuidada, provocando los malos indicadores para el 2012, observados en el cuadro 13. Con respecto al margen de utilidad neta, tanto los gastos financieros como los impuestos aumentan para el 2011, pero debido a la alta magnitud del margen bruto y operativo, el margen de utilidad neta aumenta. Sin embargo, en el 2012 disminuye producto de la baja en el margen de utilidad bruta.

GRÁFICO 15. MÁRGENES DE UTILIDAD DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.

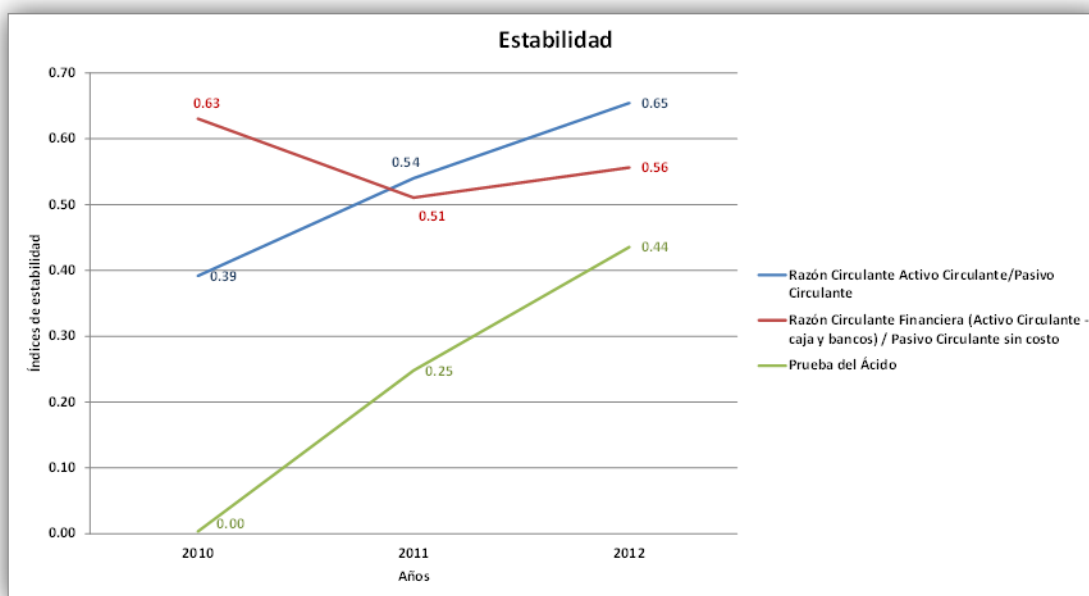


Con respecto al análisis del balance general de la empresa, se comenzará por analizar los pasivos y activos circulantes como parte del análisis de capital de trabajo contable y

financiero de la empresa, el cual revelará aspectos al los cuales se les puede plantear un modelo de solución.

Se iniciará con el análisis de los activos circulantes, con los índices de estabilidad, dado que al realizar ventas de contado, en su mayoría, la empresa posee muy bajas cuentas por cobrar.

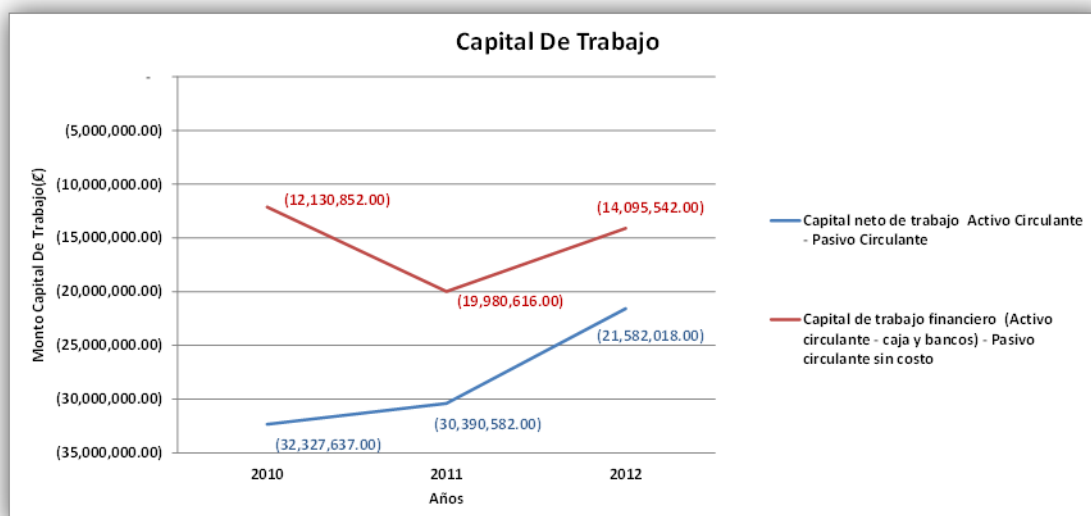
GRÁFICO 16. ÍNDICES DE ESTABILIDAD DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.



Como se puede observar en el cuadro 14, tanto la razón circulante como la prueba del ácido tienen una tendencia hacia el alza, lo que se entendería por un incremento de la liquidez dentro del incremento del activo circulante. Sin embargo, el pasivo circulante supera el activo circulante, esto supone que la empresa tiene poca capacidad para lidiar con sus deudas con proveedores por la baja liquidez y el poco respaldo que tienen sus activos más líquidos con respecto a sus deudas sin costo de corto plazo.

Sin embargo, la razón circulante financiera del cuadro 14 posee un comportamiento óptimo porque se observa que tiende a decrecer, dado que es el comportamiento esperado; no obstante, para el 2012 tiende a crecer producto de la reducción en \$10.000.000 en las cuentas por pagar de la empresa, pero esto provoca un aumento en el ciclo de conversión del efectivo, lo cual no es lo adecuado en la gestión financiera de corto plazo.

GRÁFICO 17. CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.



El gráfico anterior vislumbra un problema muy grande de solvencia financiera para que la empresa pueda cubrir los pasivos de corto plazo con sus activos. Esto hace que la empresa tenga problemas serios de liquidez, visualizado en los pocos recursos más líquidos de la empresa, como lo es Caja y Bancos. Dentro de la propuesta se debe plantear una solución para que el capital de trabajo sea positivo, tomando en cuenta que hay que garantizar que el ciclo de conversión de efectivo mantenga la menor magnitud posible.

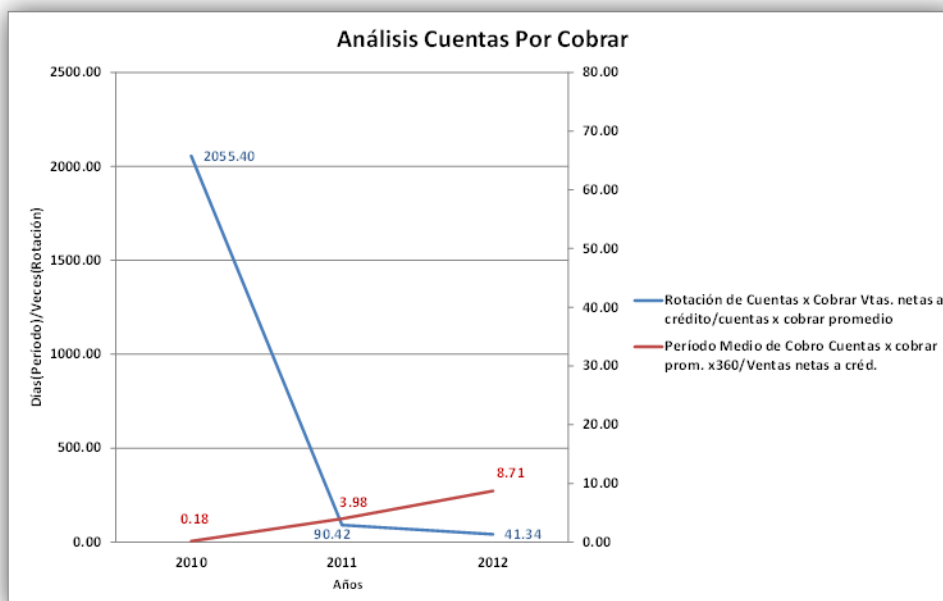
Todo lo anterior se complementará con el análisis de los índices de gestión del capital de trabajo. Comenzando con el análisis de la cuenta de inventarios, en el cuadro 16, se observa un mal manejo del inventario dado que en los años 2010 y 2011, cuando existía un bajo control de inventario en la empresa, la empresa mantuvo un período medio de inventario de 72 días, excepto el año 2012, donde hubo una corrección en el manejo del inventario; por lo tanto, se logró reducir a menos 38 días los días de inventario. Esta mejora se debió al control de inventario más efectivo, eliminando producto de baja rotación.

GRÁFICO 18. ANÁLISIS HISTÓRICO DEL INVENTARIO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.



Por otra parte, la siguiente cuenta de media liquidez, las cuentas por cobrar, presentan un comportamiento muy esperado, dado que al no tener una política de crédito establecida, la empresa tiene una alta rotación de cuentas por cobrar, debido a que la mayoría de ventas son de contado. Sin embargo, para 2011 y 2012, con tal de estimular las ventas, la empresa otorgó crédito a clientes exclusivos (“de confianza”), aunque esto apenas representa entre un 3% y un 6% del total de activos para cada año, respectivamente. En el cuadro 17 se vislumbra este comportamiento que se puede diagnosticar como algo positivo para la empresa. No obstante, debe establecerse una política de crédito clara, sobre bases sólidas de crédito que puedan incentivar más las ventas.

GRÁFICO 19. ANÁLISIS HISTÓRICO CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.

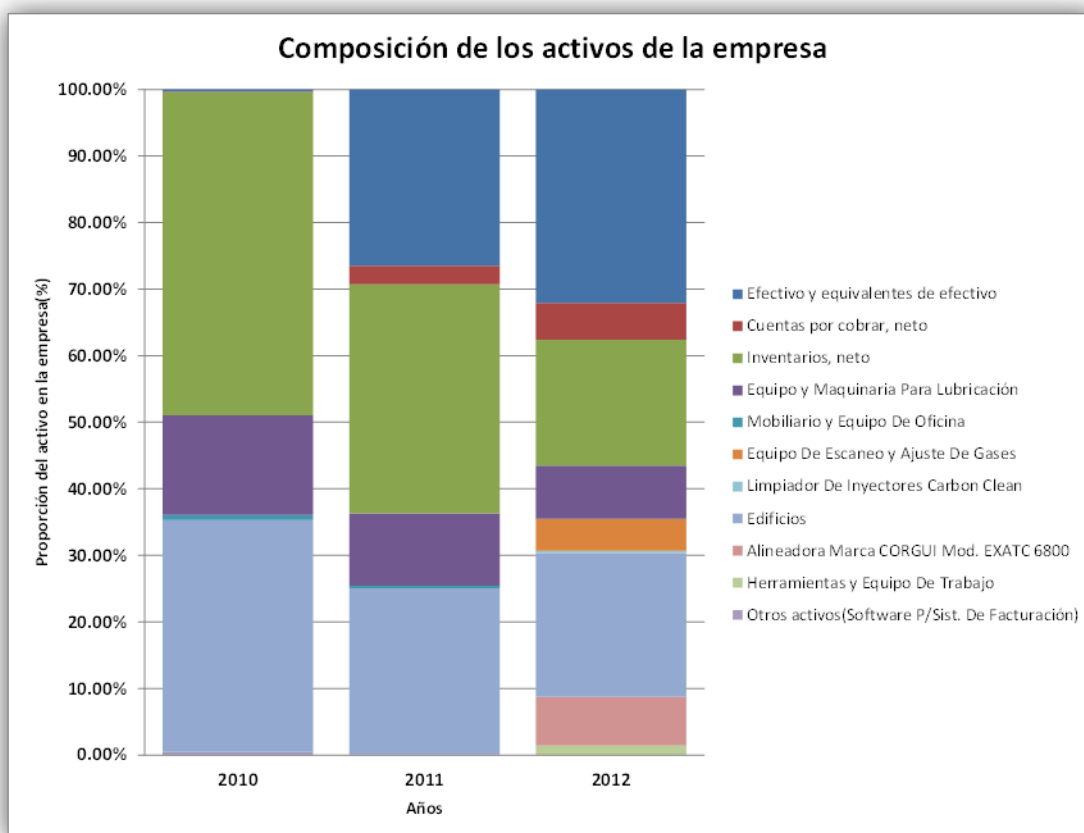


Con respecto al análisis integral de crecimiento del activo circulante, se puede observar que para el 2011 hay un crecimiento excesivo de liquidez en la empresa, el cual continúa con un crecimiento menos acelerado para el año 2012. Aunque se observa un crecimiento acelerado de las cuentas por cobrar, éstas solo representan entre un 3% y un 6% del total de activos; esto se puede observar en el gráfico siguiente. El mejoramiento de la rotación del inventario se da producto del mejoramiento en el control, con esto se puede ver un decrecimiento en el monto de inventarios para 2011, el cual desaceleró aún más para el 2012. En el cuadro 19 se puede observar cómo pasó de representar casi un 43%, en el 2010, a casi un 19% de la totalidad de activos de la empresa para el 2012.

CUADRO 37. CRECIMIENTO DEL ACTIVO CIRCULANTE DE LA EMPRESA, 2011-2012.

	2011(%)	2012(%)
Efectivo y equivalentes de efectivo	12023	56
Cuentas por cobrar, neto	2325	158
Inventarios, neto	-7	-29
Total Activo Circulante	71	14

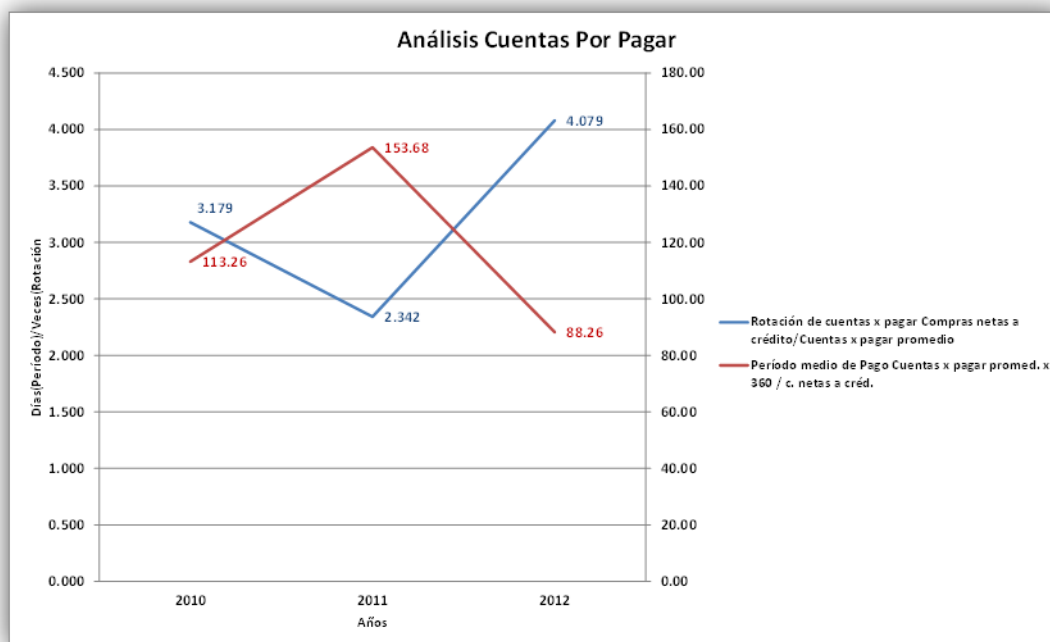
GRÁFICO 20. COMPOSICIÓN DEL TOTAL DE ACTIVOS DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.



Sin embargo, la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo, empiezan a jugar un papel protagónico, ya que llegan a representar durante el 2011, 26,49% del activo total, y este número crece a un 32,05%, lo que evidenciaría un mejoramiento de la liquidez de la empresa.

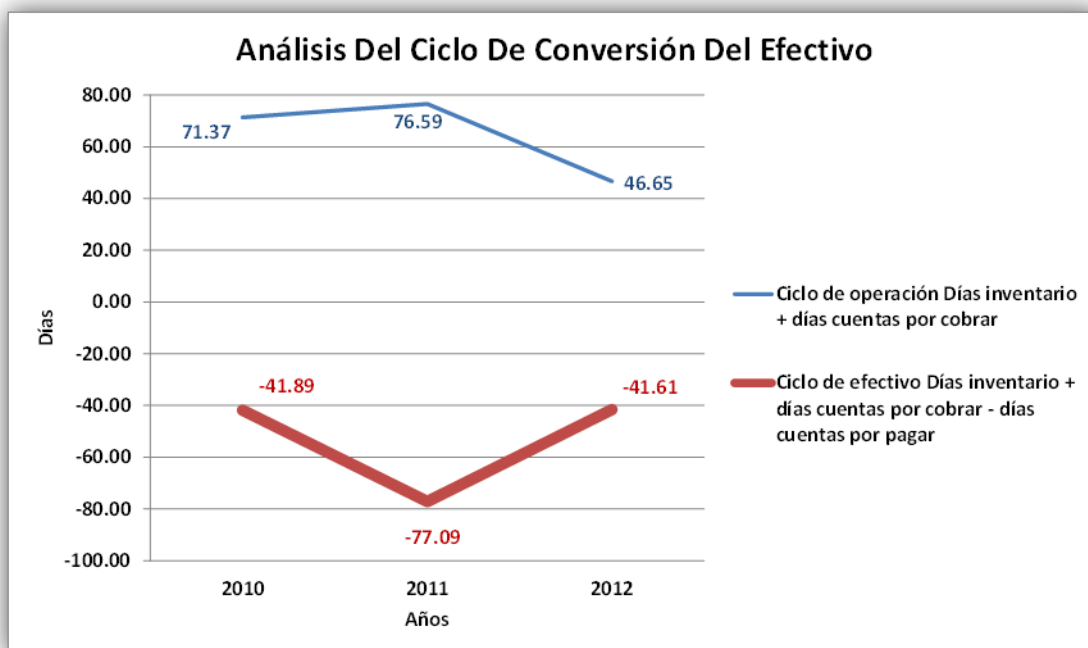
Con respecto al análisis del pasivo sin costo, se iniciará con el análisis de las cuentas comerciales por pagar. En el gráfico siguiente se puede observar la tendencia al alza de la rotación de las cuentas por pagar. Esto afecta el principio del ciclo de conversión de efectivo, donde se debe tener la menor magnitud posible. A pesar de que en el último año tuvo que aumentarse debido a que, por motivos de exceso de facturas vencidas, los proveedores no estaban liberando mercancía a la empresa, lo cual hizo necesario que tuviera que acelerar el pago de estas obligaciones y retomar nuevas negociaciones con los proveedores. Sin embargo, a pesar de esto, al ser una empresa de ventas al contado, el período promedio de cobro y el período promedio del inventario son mucho menores que el período promedio de pago.

GRÁFICO 21. ANÁLISIS HISTÓRICO DE CUENTAS POR PAGAR DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.



Es por esta razón que el ciclo de conversión del efectivo se muestra negativo para esta empresa, lo cual sugiere que la empresa no requiere de financiamiento para cumplir con las obligaciones con sus proveedores. Sin embargo, aumenta entre 2011 y 2012, producto de la cancelación de facturas vencidas con proveedores para liberar nuevo inventario para la empresa.

GRÁFICO 22. CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.



Con respecto a las cuentas de los activos fijos de la empresa, se puede observar, en el siguiente gráfico, que para el 2011 sólo existe el efecto de la depreciación de los activos ya existentes. Sin embargo, debido a la decisión del dueño de empezar a brindar servicios complementarios de mecánica rápida, existe un crecimiento de un 55% para el año 2012. La información sobre el equipo adquirido se puede observar en la ilustración y con esto se puede determinar que hubo una salida de flujo de efectivo por $\text{C}\$11.117.276$, para favorecer la entrada de flujos de efectivo del 2013 en adelante. Se puede destacar que no existe una cuenta de terrenos, ya que el dueño de la empresa la colocó a nombre de otra sociedad anónima.

GRÁFICO 23. CRECIMIENTO DEL ACTIVO FIJO DE LA EMPRESA, 2011, 2012.

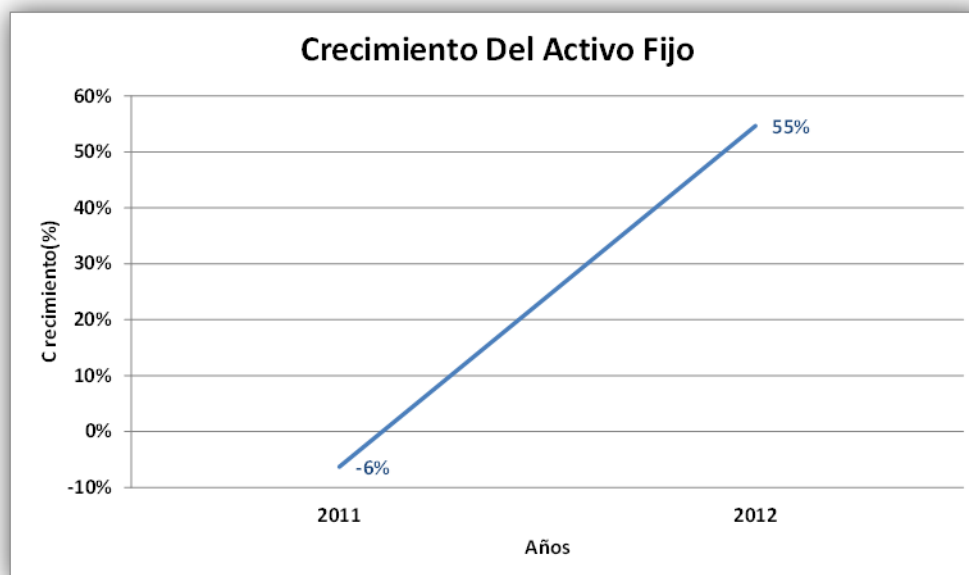
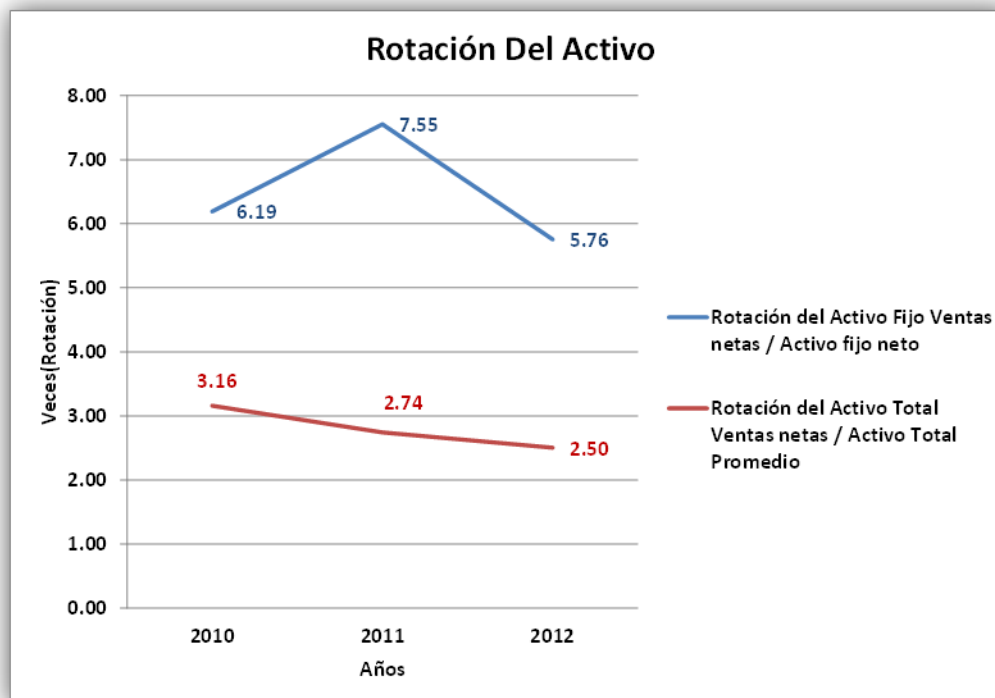


GRÁFICO 24. ROTACIÓN DEL ACTIVO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.



Todo lo anterior se expone para justificar el decrecimiento de la rotación de activo fijo durante el 2012, debido al crecimiento en la inversión de los servicios complementarios en

mecánica rápida, así como la tendencia a la baja de la rotación del activo total, que dentro de la propuesta debe tratar de establecer una estrategia para llevarlo al mejor valor histórico.

Con respecto al pasivo a largo plazo y al patrimonio, la empresa se encuentra en una situación no válida para una empresa puesta en marcha. A continuación se puede observar, en el gráfico siguiente, que el total de los pasivos se encuentran más de un 40% por arriba del total de activos de la empresa para los tres años en estudio, a pesar de que dicho índice viene decayendo. Adicionalmente, la empresa viene arrastrando pérdidas netas de períodos anteriores, destruyendo el valor de la empresa y causando pérdidas a los accionistas. Esto definitivamente va en contra de la hipótesis de empresa puesta en marcha en la NIC 1, de las Normas Internacionales de Contabilidad. Pese a lo anterior, la empresa ya tiene 11 años de estar en funcionamiento y sigue prestando los servicios como una empresa “puesta en marcha”.

GRÁFICO 25. ÍNDICE DE DEUDA VERSUS PATRIMONIO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.

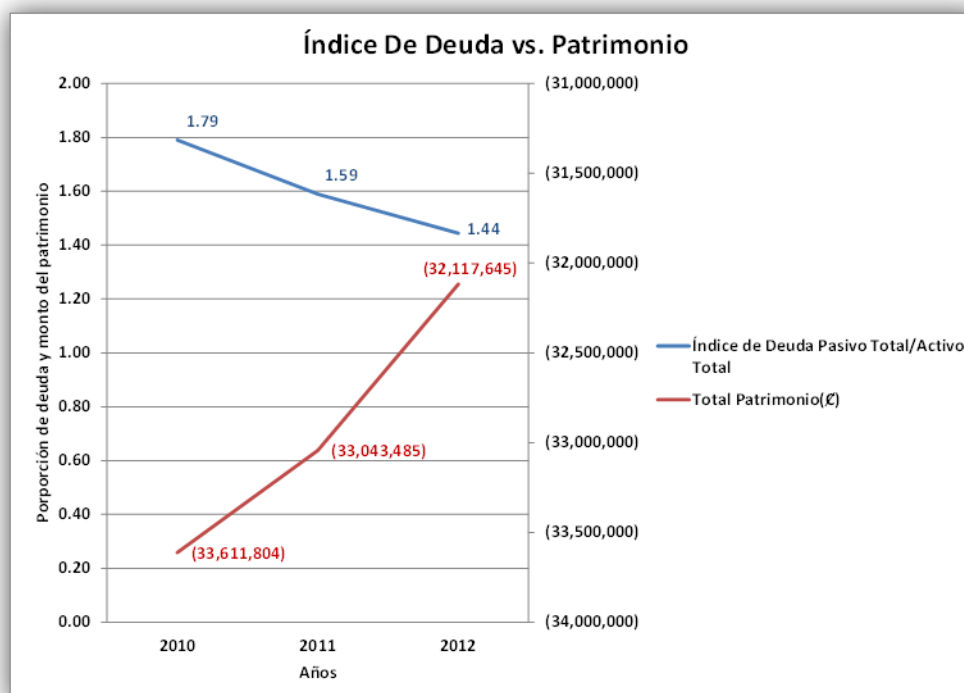
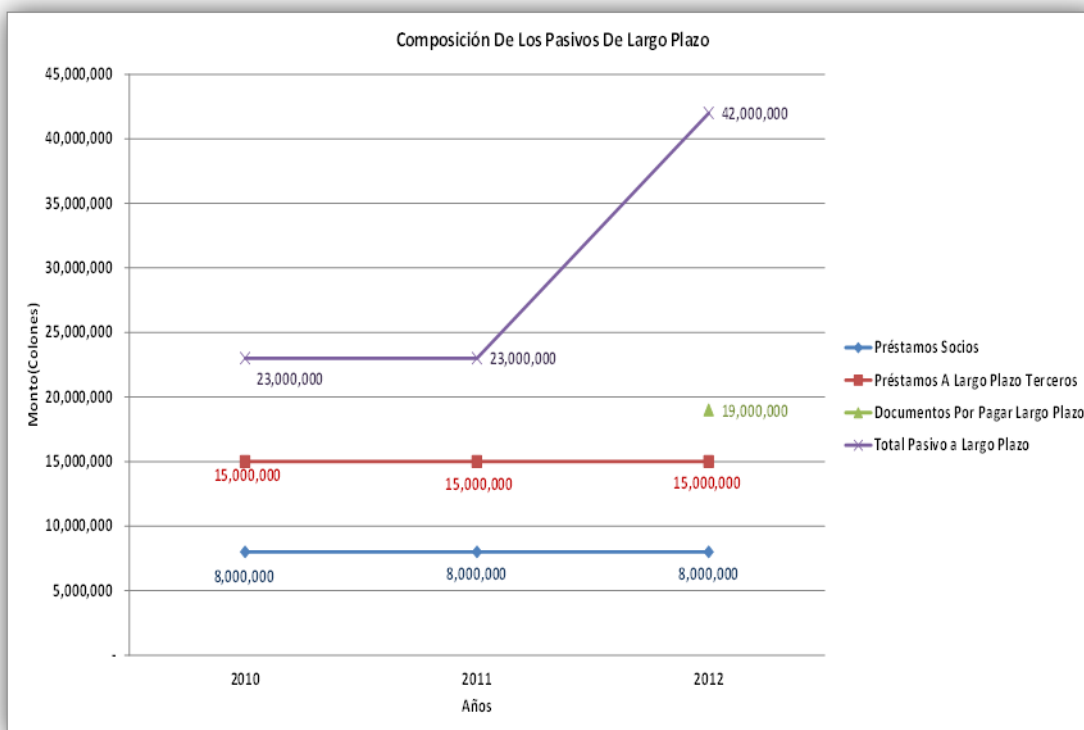


GRÁFICO 26. COMPOSICIÓN DE LOS PASIVOS DE LARGO PLAZO DE LA EMPRESA, 2010, 2011, 2012.



En el gráfico anterior se puede observar que la empresa obtiene financiamiento de tres fuentes principales: socios (préstamo de socios), Acorde (préstamos a largo plazo de terceros) y documentos por pagar a largo plazo. Cabe destacar que tanto para el 2011 como para el 2012, no están siendo reflejadas las amortizaciones a esos préstamos a largo plazo a terceros. Además, debe plantearse en el capítulo 4, el manejo de la cuenta Préstamos de Socios, ya que debería reclasificarse dentro de las cuentas de patrimonio de la empresa.

A continuación, en el cuadro 18, se incorpora el detalle de los préstamos realizados por parte la institución financiera Acorde.

CUADRO 18. RESUMEN DE OPERACIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA.

Préstamos Acorde	Tasa de Interés	Cuota (Colones)	Monto de amortización	Monto interés	Plazo años
Ø15.000.000	21,25%	407.912,71	N/R	N/R	5
Ø19.000.000	17,25%	474.756,75	N/R	N/R	5

Como se puede observar, el dueño de la empresa no revela información sobre los montos asociados a la amortización y gastos por intereses pagados por el negocio mensualmente. Sin embargo, existen fallas contables que no reflejan las amortizaciones reflejadas al pasivo a largo plazo. Además, se puede observar que la tasa de interés de los préstamos brindados no se encuentra entre las mejores tasas de interés que ofrece mercado, tal como se puede apreciar desde el cuadro 5 al cuadro 10 del capítulo 2. Se pretende que la propuesta contenga el mejoramiento de las técnicas contables aplicadas y dé una mejor presentación del análisis financiero de la empresa para evitar las falencias que se muestran en este apartado.

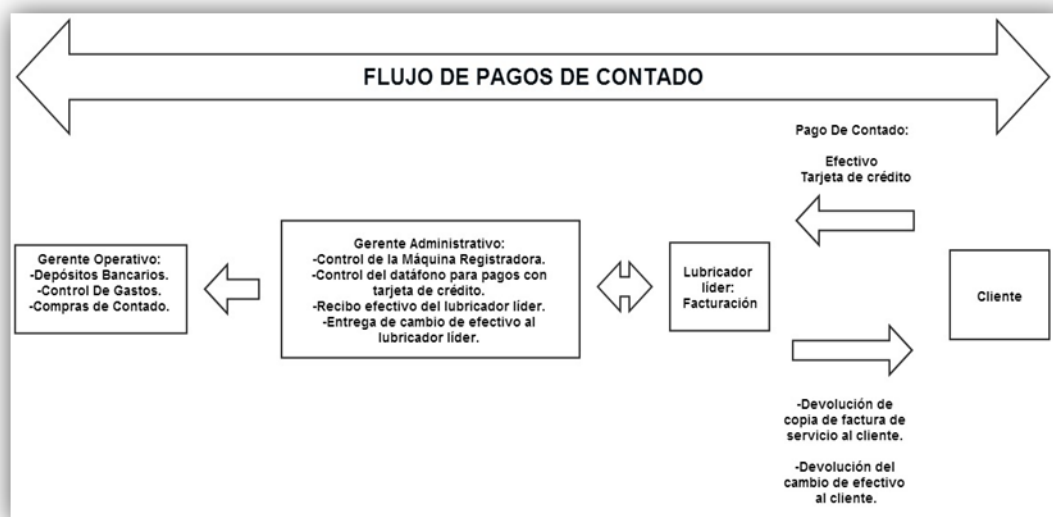
Como parte del análisis del patrimonio, se puede recalcar la destrucción de valor de la empresa generada por las pérdidas acumuladas, a pesar de que tanto las utilidades retenidas como las utilidades del período tratan de revertir ligeramente la situación. No obstante, es necesario realizar propuestas para revertir esta situación y así lograr que la empresa recupere su valor, y que, de este modo, sea rentable para sus inversionistas. Asimismo, para mejorar la imagen de la empresa ante los acreedores, para facilitar la adquisición de nuevos préstamos en un futuro.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA ACTUAL

La gestión financiera actual de la empresa se basa, principalmente, en el manejo del capital de trabajo, dado que no existen estrategias establecidas para el mejoramiento en la gestión financiera de la empresa. Cabe destacar que ésta es una microempresa que no tiene políticas de crecimiento establecidas, dado que aplican metodologías rudimentarias para la administración financiera actual.

A continuación se muestra el flujo de la gestión de los pagos de contado generados principalmente por la empresa.

ILUSTRACIÓN 7. FLUJO DE PAGOS DE CONTADO DE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD.

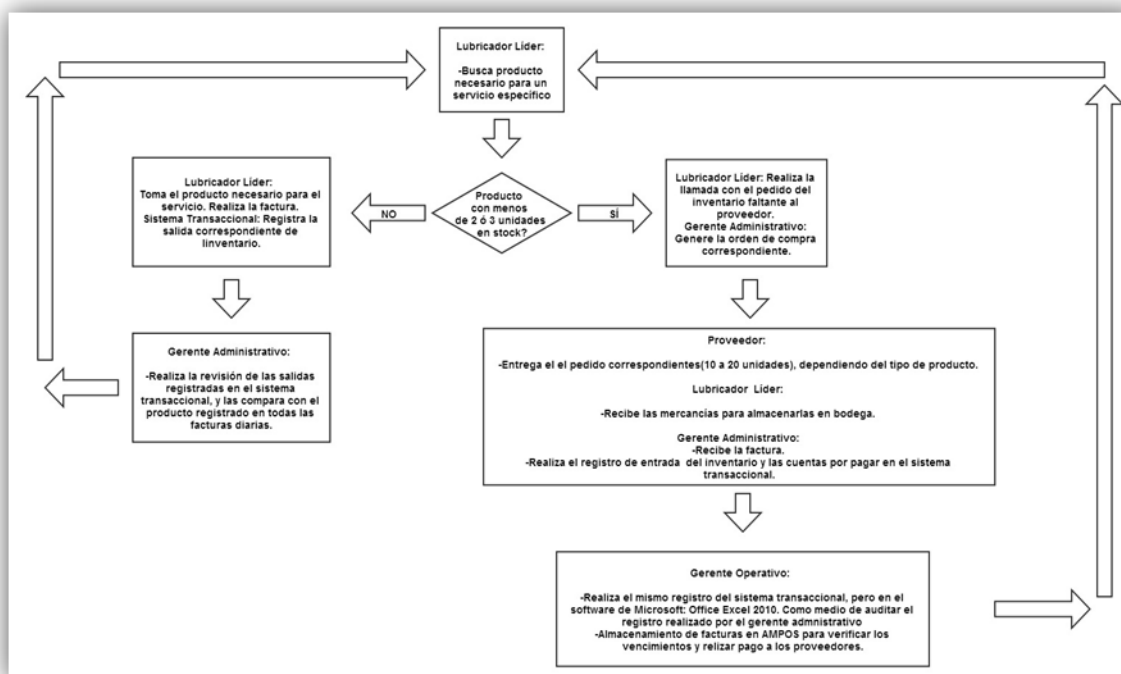


El flujo anterior es candidato para una nueva propuesta en el capítulo 4, ya que el planteamiento actual presenta mucho ejercicio de funciones que no corresponden a los puestos mencionados, como por ejemplo, el lubricador líder debe enfocarse en su función inmediata para brindar soporte a todos los lubricadores y mecánicos en las plataformas, y además encargarse del servicio de cambio de aceite que tiene a cargo en cada momento del día. Por otra parte, la Gerencia Administrativa se hace cargo de la caja registradora y los pagos realizados con tarjeta de crédito, es decir, la empresa carece de un despacho de caja, y además, el Gerente Administrativo realiza otras funciones que lo alejan de su objetivo principal, de contabilidad, proveeduría, recursos humanos, etc. Por otra parte, la Gerencia Operativa realiza funciones que parecieran ser más parte de la Gerencia Administrativa. De aquí la necesidad de plantear un nuevo esquema con funciones más definidas por área y que garantice una operación basada en una visión y misión claras, apoyadas con estrategias y tácticas que garanticen la salud financiera e integral de la empresa.

A continuación se presenta la gestión del capital de trabajo financiero (cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar) de la empresa, como parte de los activos/pasivos circulantes de la misma. Existe un sistema transaccional que incluye sistema de facturación y manejo de capital de trabajo. La empresa paga un monto de \$60.000 mensuales para darle soporte a la herramienta. A pesar de esto, solo dos personas conocen el uso adecuado de la herramienta, la cual no tiene una interfaz gráfica adecuada para el usuario. Además, no hay entrenamiento adecuado de todas las funcionalidades del mismo y no es

posible adaptar la herramienta a las necesidades actuales de los dueños de la empresa. Habría que plantear distintas opciones de *software* ERP en el mercado como parte de las recomendaciones que se le darían a la empresa para efficientizar la gestión actual. Más adelante se mostrará el formato de los reportes que genera el sistema actual y el manejo actual que se le da a la información suministrada. En la ilustración siguiente se muestra el flujo de manejo las cuentas de capital de trabajo financiero, como son los inventarios y las cuentas por pagar.

ILUSTRACIÓN 8. FLUJO DE GESTIÓN DEL INVENTARIO Y CUENTAS POR PAGAR.

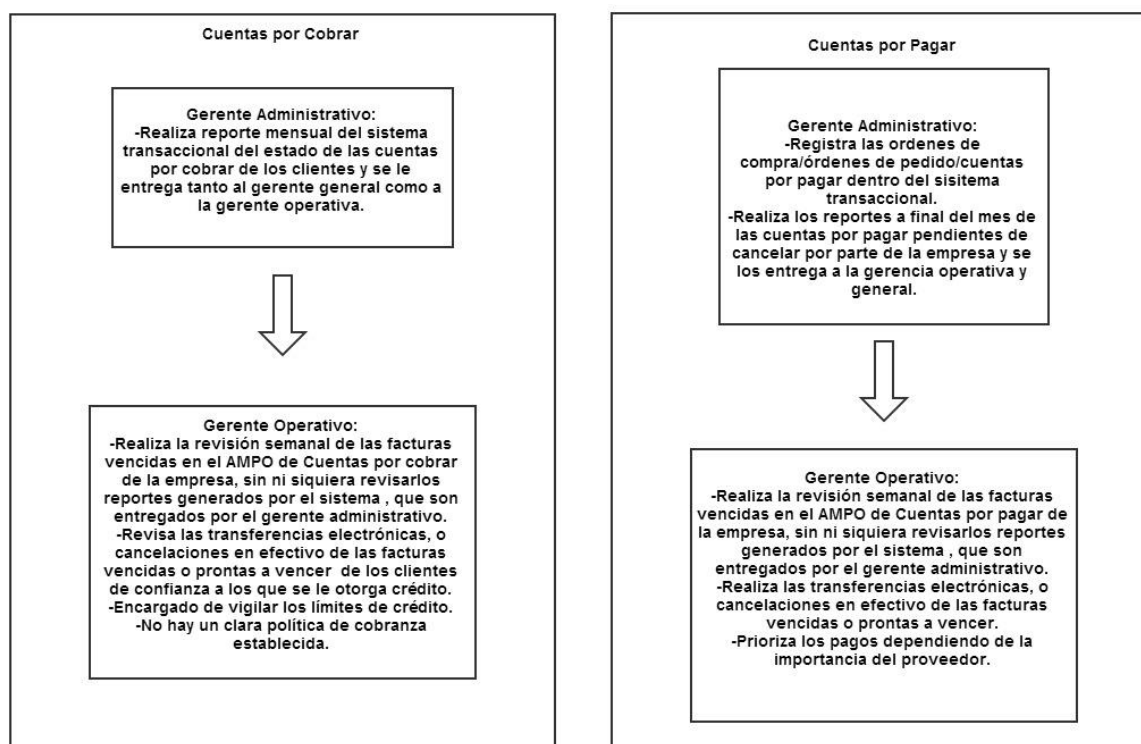


En la ilustración anterior se puede observar que solo existe un punto de control de inventario realizado por el Gerente Administrativo, al comparar las salidas de inventario con las cantidades de producto registradas en la factura. No existen controles intermedios de salidas en bodega, ni una forma eficiente de medir la cantidad de producto que deben solicitar al proveedor. Por otra parte, no hay un proceso realizado por el Gerente General o la Gerente Operativa donde se maneje una estrategia de gestión de inventario a futuro, ni tácticas para efficientizar los controles. Esto a pesar de que en el 2012 fue el único año donde eliminaron ciertos productos de baja rotación. Además, no existe mecanismo de alerta programado

dentro del sistema de información gerencial que muestre el faltante de inventario e inmediatamente genere la orden de compra al proveedor. Se vislumbra la falta de una estrategia bien definida y las revisiones tácticas correspondientes para agilizar el proceso. Por otra parte, se vuelve a exponer la problemática de las funciones específicas por puesto, que si estuvieran bien definidas, basadas en un planteamiento estratégico, evitaría la duplicidad de trabajo y desperdicio de tiempo, el cual se puede dedicar a otras áreas de la empresa que se encuentran descuidadas, como la parte mercadológica, y no desperdiciar recursos que son tan escasos en este tipo de microempresas.

Además de lo anterior, en la ilustración siguiente se confirma la problemática de la duplicidad de funciones y el desperdicio de los recursos de la empresa, al no existir un planteamiento con respecto al manejo de las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar de la empresa. Se puede observar el desperdicio de la información generado por el sistema de información gerencial y la duplicidad de trabajo realizado por la Gerencia Operativa, en la que simplemente se realiza una verificación en *Excel* para hallar los resultados deseados. Esto se debe a que los gerentes no confían en la información almacenada y no logran acoplarse a la interfaz del *software* del sistema de información utilizado. Además, no existe una estrategia clara de negociación con los proveedores, solo en el caso de que existe poca liquidez para cancelar a tiempo las facturas vencidas, y se requiere una negociación para un nuevo término de pago. No existe una estrategia clara para favorecerse de instrumentos financieros como los descuentos de pronto pago, etc.

ILUSTRACIÓN 9. FLUJO DE GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y CUENTAS POR PAGAR DE LA EMPRESA.



Con respecto al formato de los reportes del sistema transaccional que maneja la empresa, a continuación se ilustran y se comparan con el formato de la información almacenada utilizando el software de *Microsoft Excel*.

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la semejanza de los registros con el sistema transaccional *Nexus* y el registro con el software de *Microsoft Office Excel 2010*.

AUTOSERVICIO SANTA ANA

Documentos Pendientes de Pagar

Sistema de Cuentas por Pagar

Proveedor: IMPRERE IMPORTACIONES RE RE S.A.

Moneda: COL COLONES

Tipo	Tipo Docto.	No. Docto.	Fecha	Vence	Monto	Saldo	Monto Local	Saldo Local
FXP	FACTURA POR PAGAR	946027	27/05/2013	26/06/2013	49,900.00	49,900.00	49,900.00	49,900.00
FXP	FACTURA POR PAGAR	951504	12/06/2013	12/07/2013	19,585.00	19,585.00	19,585.00	19,585.00
FXP	FACTURA POR PAGAR	952727	26/06/2013	26/07/2013	13,965.00	13,965.00	13,965.00	13,965.00
					83,450.00	83,450.00	83,450.00	83,450.00
					Total Cliente . . .		83,450.00	83,450.00

Proveedor: IMPRORO IMPORTADORA RODRIGUEZ & RODRIGUEZ

Moneda: COL COLONES

Tipo	Tipo Docto.	No. Docto.	Fecha	Vence	Monto	Saldo	Monto Local	Saldo Local
FXP	FACTURA POR PAGAR	13702	14/05/2013	13/06/2013	97,980.26	97,980.26	97,980.26	97,980.26
FXP	FACTURA POR PAGAR	13764	16/05/2013	15/06/2013	13,428.34	13,428.34	13,428.34	13,428.34
FXP	FACTURA POR PAGAR	13780	16/05/2013	15/06/2013	9,440.20	9,440.20	9,440.20	9,440.20
FXP	FACTURA POR PAGAR	13978	27/05/2013	26/06/2013	36,603.20	36,603.20	36,603.20	36,603.20
FXP	FACTURA POR PAGAR	14186	06/06/2013	06/07/2013	9,784.16	9,784.16	9,784.16	9,784.16
FXP	FACTURA POR PAGAR	14342	13/06/2013	13/07/2013	6,692.60	6,692.60	6,692.60	6,692.60
FXP	FACTURA POR PAGAR	14375	14/06/2013	13/08/2013	224,968.73	224,968.73	224,968.73	224,968.73
FXP	FACTURA POR PAGAR	14452	18/06/2013	17/08/2013	29,965.70	29,965.70	29,965.70	29,965.70
FXP	FACTURA POR PAGAR	14519	20/06/2013	19/08/2013	3,152.24	3,152.24	3,152.24	3,152.24
FXP	FACTURA POR PAGAR	14566	21/06/2013	20/08/2013	6,692.60	6,692.60	6,692.60	6,692.60
FXP	FACTURA POR PAGAR	14647	26/06/2013	25/08/2013	12,682.60	12,682.60	12,682.60	12,682.60
FXP	FACTURA POR PAGAR	14725	28/06/2013	27/08/2013	21,106.00	21,106.00	21,106.00	21,106.00
					472,496.63	472,496.63	472,496.63	472,496.63
					Total Cliente . . .		472,496.63	472,496.63

AUTOCENTRO SANTA ANA A.C., S.A.

CUENTAS POR PAGAR AL 30/06/13.

GRUPO # 1 (EXTERNO)

FECHA	VENC.	NO.FACT	MONTO	ACUMUL.	ACUM. TOTAL	%
PROVEEDOR: DISTRIBUIDORA JONANDRE,S.A. TELF.22030500						
25/04/2013	25/05/2013	76590	41647,85	41647,85		
06/05/2013	06/07/2013	76768	13799,00	55446,85		
20/05/2013	20/07/2013	77114	13690,55	69137,40		
29/05/2013	28/07/2013	77320	9100,45	78237,85		
30/05/2013	29/07/2013	77372	10008,95	88246,80		
12/06/2013	12/08/2013	77637	15644,00	103890,80		
17/06/2013	17/08/2013	77763	5537,55	109428,35		
20/06/2013	20/08/2013	77854	9144,55	118572,90		
21/06/2013	21/08/2013	77880	36386,00	154958,90	154958,90	0,71

PROVEEDOR: CENTRAL DE MANGUERAS, S.A.

30/05/2013	30/08/2013	953209	388540,00	388540,00		
18/06/2013	18/09/2013	955830	462735,00	851275,00	851275,00	3,91

DISTRIBUIDORA GALAUPA

DOBLE SR,S.A.

FILTROS JSM, S.A.

02/05/2013	02/06/2013	617858	88256,62	88256,62		
03/05/2013	03/06/2013	617885	15020,86	103277,48		
08/05/2013	08/06/2013	620182	138967,40	242244,88		
08/05/2013	08/06/2013	620184	21875,90	264120,78		
08/05/2013	08/06/2013	620189	8143,23	272264,01		
16/05/2013	16/06/2013	620732	37160,73	309424,74		
22/05/2013	22/06/2013	627154	41932,94	351357,68		
05/06/2013	05/07/2013	628064	30688,09	382045,77		
11/06/2013	11/07/2013	628346	27298,09	409343,86		
18/06/2013	18/07/2013	628818	47095,69	456439,55		
20/06/2013	20/07/2013	637005	9193,68	465633,23		
25/06/2013	25/07/2013	637268	39700,97	505334,20		
27/06/2013	27/07/2013	637434	39701,87	545036,07	545036,07	2,51

CUADRO 19. FORMATO DE LAS CUENTAS POR PAGAR, TANTO EN EL FORMATO DEL SISTEMA TRANSACCIONAL NEXUS (ARRIBA), COMO EN MICROSOFT EXCEL (ABAJO).

De aquí surge la siguiente pregunta: ¿es necesario duplicar trabajo y desperdiciar recursos para registrar el mismo tipo de información? ¿Por qué no se aplican la planificación y las estrategias para definir de manera concreta cada proceso interno de la empresa? De esta manera se evitan situaciones de falta de control sobre la gestión financiera, así como en otras áreas de la empresa.

Todo lo anterior se expone para concluir que a pesar de que los estados financieros muestran un mejoramiento en las cuentas de capital de trabajo, todavía se requiere de un mejoramiento integral de la gestión financiera de corto plazo. Como ya se mencionó anteriormente, la empresa no entrega suficiente información, como los gastos operativos y administrativos desglosados, los estados de flujo de efectivos, etc. No obstante, con toda la descripción anterior existe una alta probabilidad de que el nuevo planteamiento logre un mejoramiento significativo en la gestión financiera de esta empresa, cuya falta de asesoría en el área la ha llevado a mostrar los resultados que ya han sido visualizados en el análisis de los estados financieros del apartado anterior. Además, se plantearán modelos para llevar control de otros aspectos financieros que afectan la valoración de la empresa como tal, creando un modelo en *Microsoft Excel* donde se puedan realizar proyecciones financieras y que la Gerencia disponga de una herramienta capaz de medir la eficiencia y eficacia de la estrategia planteada en la propuesta en el modelo financiero de control.

Es muy importante tomar en cuenta que la empresa requiere otros proyectos en el área de *marketing*, debido a que es necesario incrementar los niveles de venta, dado que actualmente los activos fijos se están utilizando a una sexta parte de su máxima capacidad. En el próximo capítulo se podrá corroborar, en la proyección, la alta necesidad de inversión en el área mercadológica, para la cual actualmente no cuenta con ningún tipo de aporte.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN Y CONTROL FINANCIERO DE CORTO PLAZO DE LA EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A.

PROPUESTA DEL MODELO PARA EL PROCESO DE GESTIÓN/CONTROL FINANCIERO

Para iniciar con la propuesta que se quiere establecer con respecto a la gestión y control financiero de corto plazo de la empresa, es necesario tomar en cuenta las estrategias financieras que se deben establecer y partir de ese punto estableciendo los objetivos y la táctica para para la ejecución de los nuevos procesos de control del efectivo.

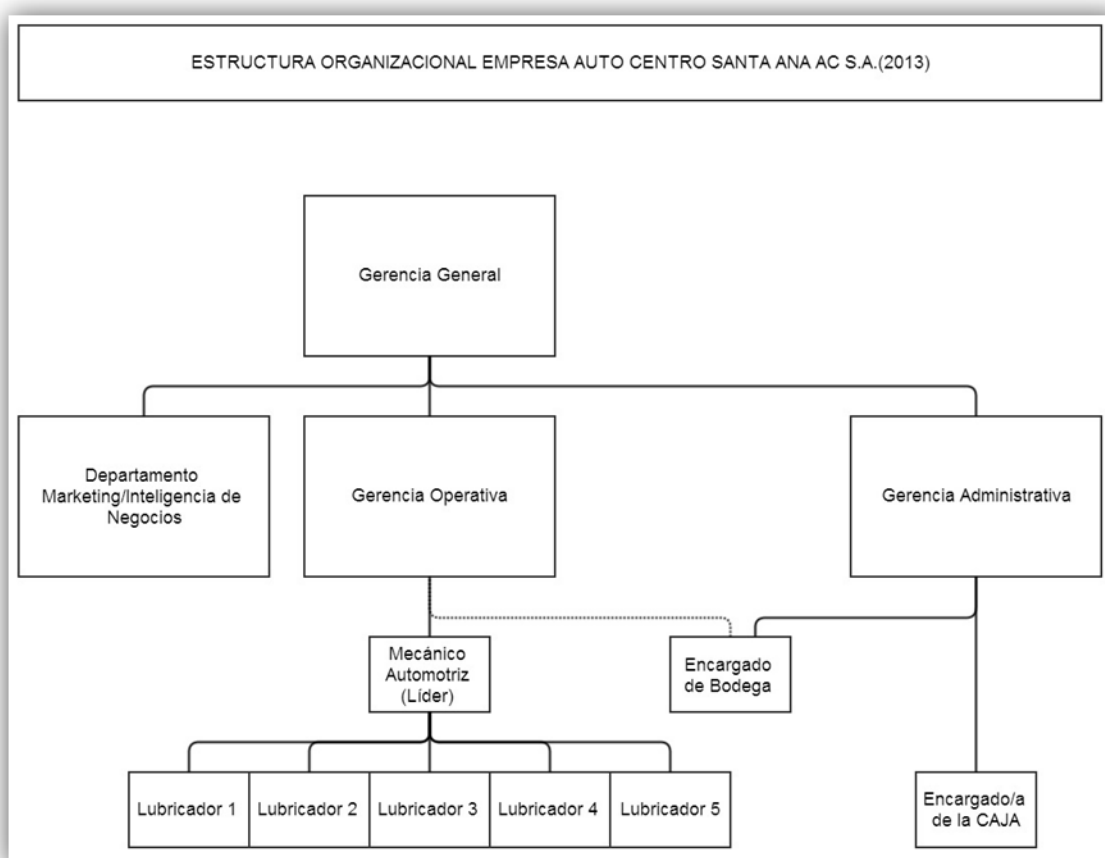
Dentro de las estrategias que debe plantear la empresa Auto Centro Santa Ana AC S.A. para los próximos cinco años se encuentran los siguientes:

- ✓ Alcanzar la tasa máxima de ocupación de las instalaciones.
- ✓ Eliminación completa de la duplicidad de funciones en la administración, tanto financiera como en otras áreas internas de la empresa.
- ✓ Creación de una Gerencia de *Marketing* e Inteligencia de Negocios.
- ✓ Alcanzar los mejores márgenes y rotaciones históricas.
- ✓ Mantener el ciclo de conversión de efectivo negativo, sin repercutir en la actual relación con los proveedores y, a la vez, fortaleciendo la política de crédito de manera eficiente.
- ✓ Disminución de los gastos operativos y los costos de ventas, sin comprometer la calidad del servicio automotriz.
- ✓ Utilizar sistemas transaccionales y de información gerencial adaptados a las necesidades de la empresa y los usuarios, para agilizar el proceso de gestión y control.
- ✓ Independizar el personal de servicio automotriz (lubricadores y mecánicos) del personal administrativo de la empresa.
- ✓ Eliminación de las pérdidas acumuladas de la empresa y cumplir con el principio de la NIC1, de una empresa puesta en marcha.
- ✓ Incrementar el valor de la empresa.
- ✓ Iniciar inversiones para el fortalecimiento de ventas con el exceso de efectivo que llegue a tener la empresa a futuro.

Seguidamente se explicará la manera en que se realizarán los movimientos tácticos a lo interno de la empresa para lograr implementar las soluciones a las estrategias planteadas.

En el siguiente cuadro se visualiza el nuevo organigrama planteado, basado en las estrategias propuestas para los próximos 5 años, y que ayudarán a alcanzar las metas de corto plazo de Auto Centro Santa Ana AC S.A., para lograr que la empresa mejore su valor financiero y, de esta manera, incrementar la riqueza de sus dueños.

CUADRO 20. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, EMPRESA AUTO CENTRO SANTA ANA AC S.A. (2013)

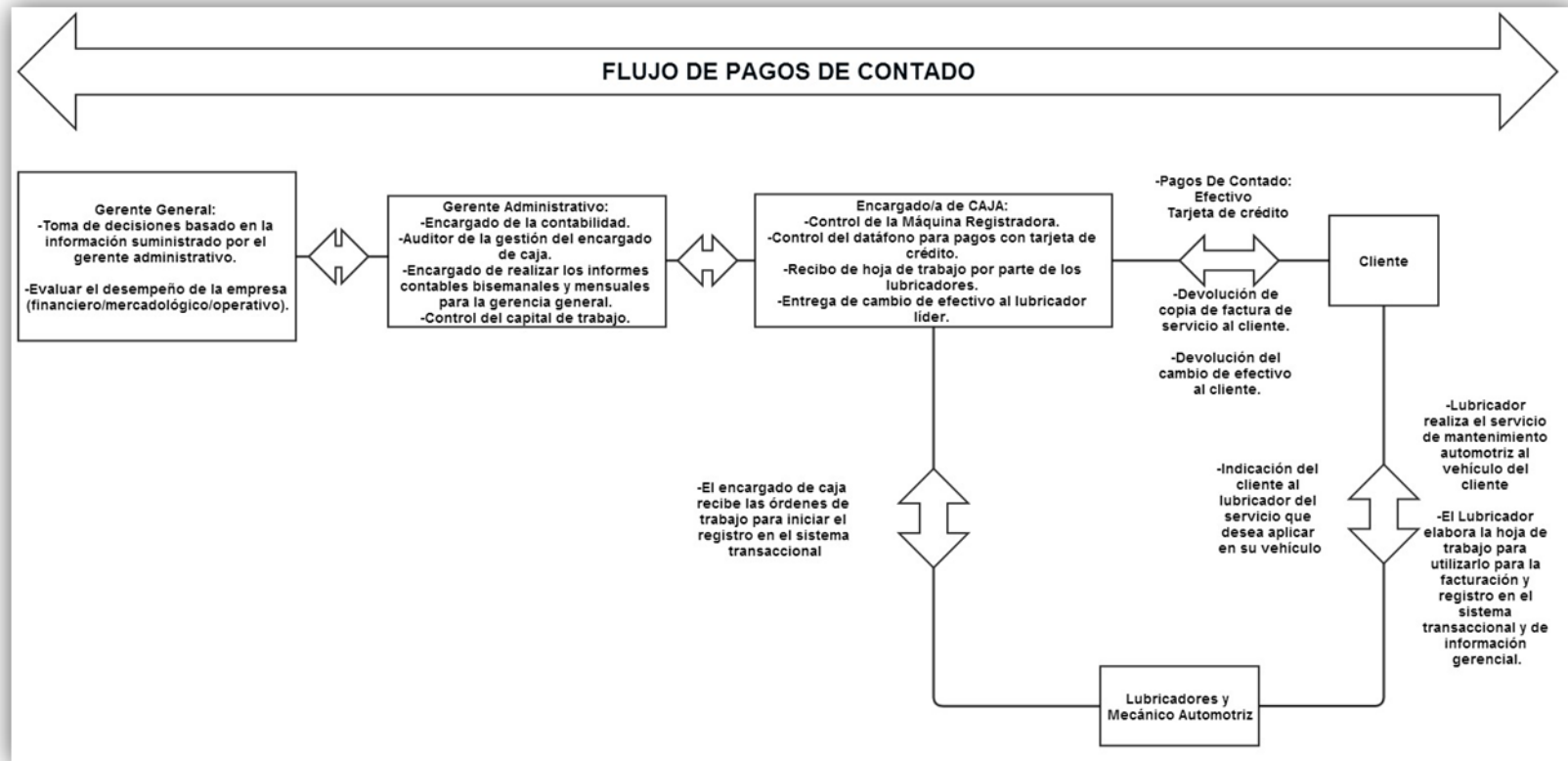


El cuadro anterior, además de separar funciones y eliminar la duplicidad, establece un enfoque directo hacia el fortalecimiento del servicio al cliente, el manejo de la parte administrativa (contable-financiera) y la introducción de un nuevo Departamento de *Marketing* e Inteligencia de Negocios, el cual estará a cargo del Gerente General y dueño de la empresa, con la ayuda de consultoría y asesoría mercadológica y de inteligencia de negocios, para fortalecer el incremento de ventas durante los próximos cinco años.

Con respecto a los gastos operativos, se puede observar que deben contratarse dos lubricadores y un encargado de bodega para soportar la tasa de ocupación máxima que se requiere alcanzar; además de un encargado de caja, el cual contará con una ventanilla y realizará todo el proceso de facturación y registro de transacciones en el sistema computacional, que antes lo estaba realizando el lubricador líder. Cabe destacar que las contrataciones deben realizarse acordes al crecimiento de la demanda de la empresa. La suposición anterior se basa en que la empresa ya alcanza la tasa de ocupación máxima a partir del 2013.

En la siguiente sección se estará introduciendo a la propuesta del modelo de manejo del flujo de pagos de contado.

CUADRO 21. NUEVO FLUJO DE PAGOS DE CONTADO.

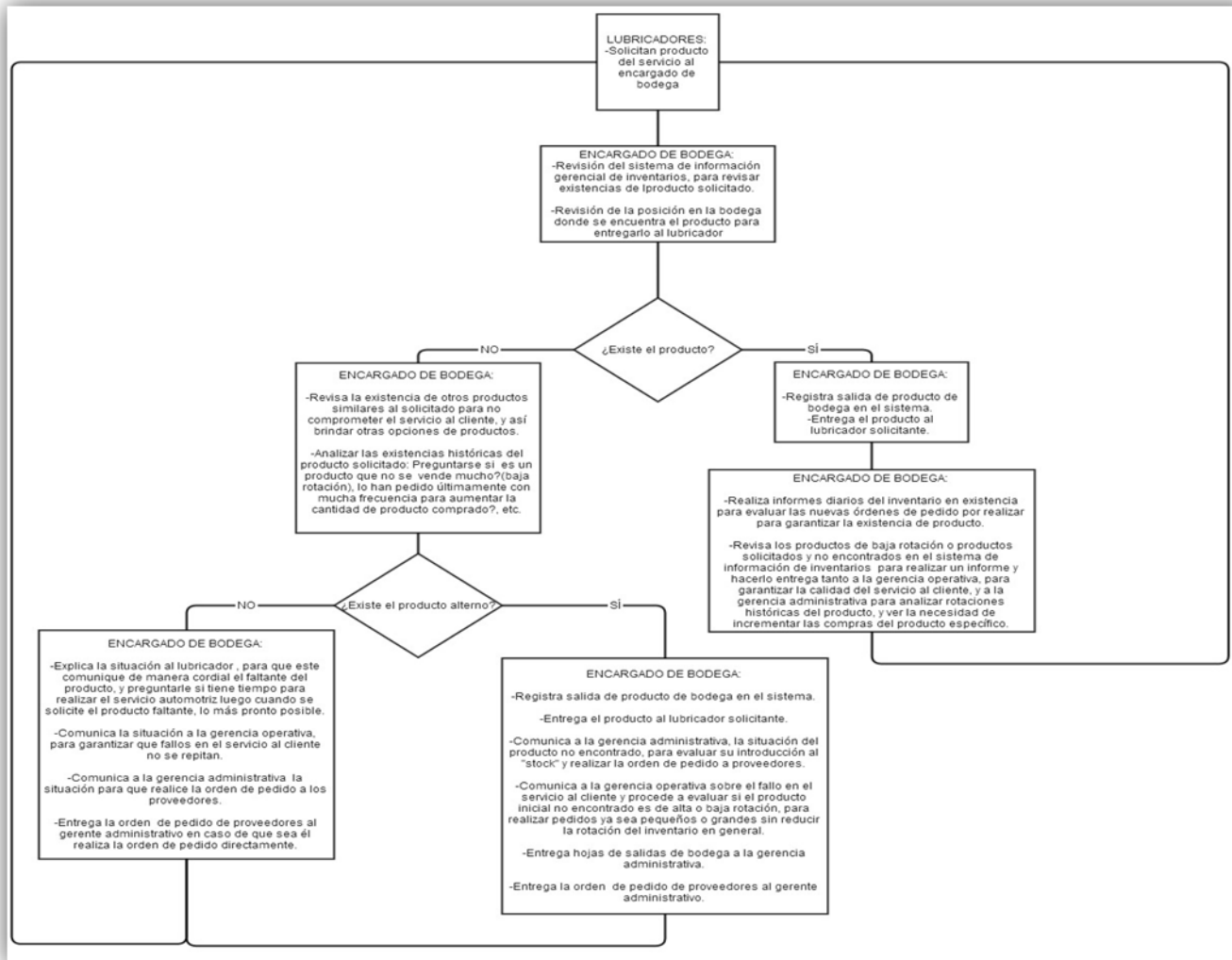


El cuadro anterior evidencia que la única vinculación entre el área administrativa y operativa con respecto a los pagos por servicio realizados es la hoja de trabajo, para realizar la facturación y registros transaccionales correspondientes. Con esto se logra una gran independencia de cargos, evitando la incorporación de errores en el manejo del efectivo y fortaleciendo los controles actuales para evitar cualquier evento inesperado (incluyendo pérdidas de inventario).

Lo importante aquí es la comunicación e interacción que debe existir entre el Gerente Administrativo, los lubricadores y el/la encargada de la caja, para eficientizar el proceso de manejo del sistema transaccional. El Gerente Administrativo podrá enfocarse en las funciones contables sin tener que realizar múltiples funciones ajenas a su profesión, que al fin y al cabo llegan a degradar la productividad del colaborador y, a la vez, que el trabajo del encargado de caja sea ágil y eficiente, para reducir los tiempos de espera de los clientes a la hora de realizar los pagos por el servicio brindado.

La gestión de las demás cuentas de capital de trabajo, llámense inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, se explicarán para garantizar que alcanzarán la máxima rotación posible del inventario y de las cuentas por cobrar, y la menor rotación de cuentas por pagar para garantizar un ciclo de conversión de efectivo negativo, sin comprometer la calidad del servicio automotriz al cliente, ni la relación con proveedores y clientes.

CUADRO 22. NUEVO FLUJO PARA LA GESTIÓN/CONTROL DEL INVENTARIO.

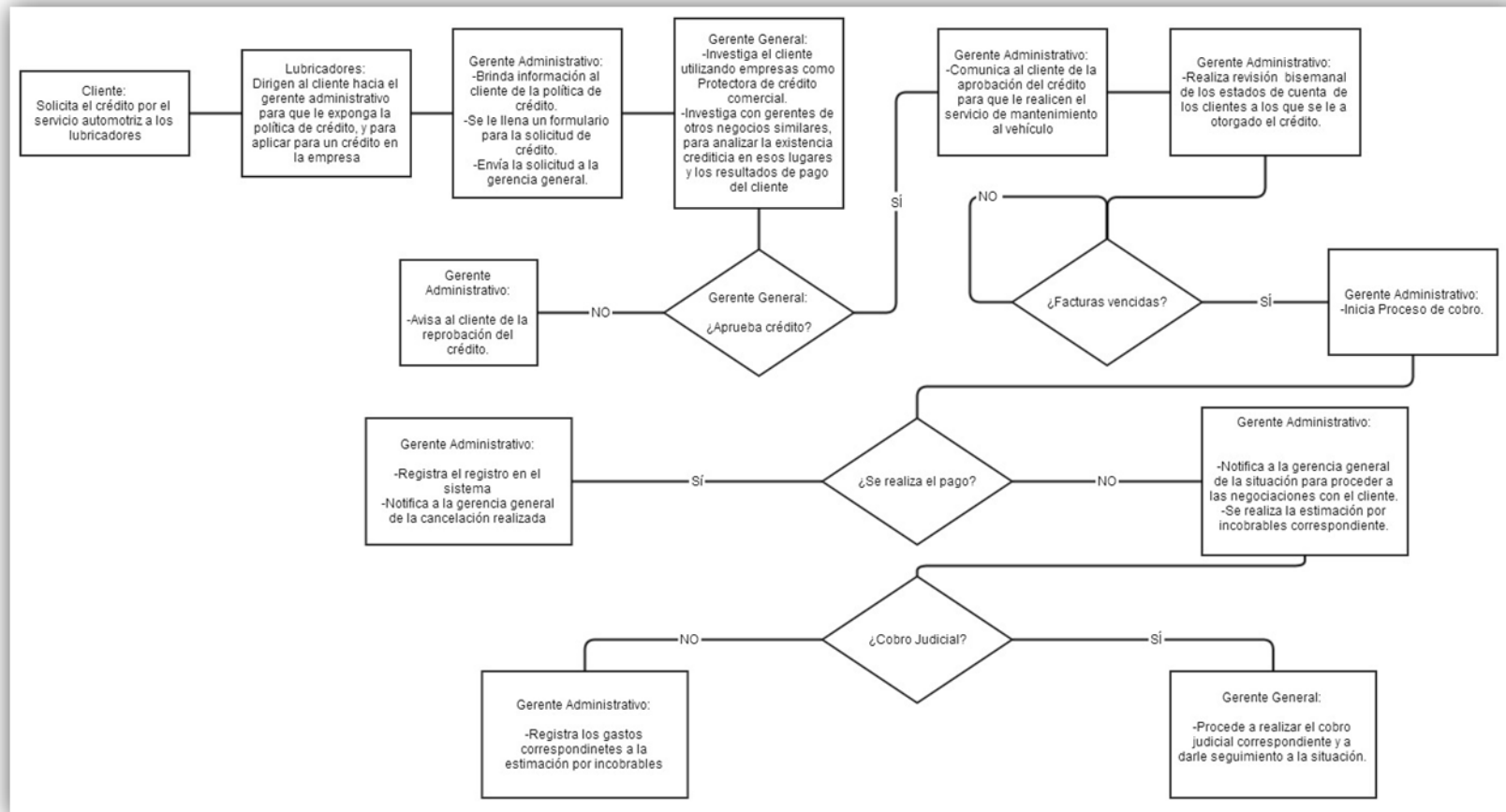


Cabe destacar, del cuadro anterior, que se introduce un encargado específico para el control y gestión de bodega, y por ende, del inventario de la empresa. Lo importante es garantizar que el encargado de bodega tenga acceso al sistema informático de la empresa para llevar control del inventario y que pueda realizar el flujo ya descrito, involucrando a la Gerencia Operativa y Administrativa para garantizar la eficiencia y eficacia en la gestión financiera del inventario, es decir, lograr altas rotaciones de inventario sin comprometer el servicio al cliente. El encargado confecciona las órdenes de pedido a los proveedores dependiendo del estado del producto en “stock”, extrayendo informes del sistema de información del inventario.

Por otra parte, es necesario hablar sobre el nuevo plan para el manejo de las cuentas por cobrar, que se basa en el establecimiento de una política de crédito que contribuya al incremento de ventas sin comprometer las altas rotaciones históricas. A continuación se muestra la política de crédito aprobada por el dueño de la empresa:

“El otorgamiento del crédito se va a realizar por un período de 30 días hábiles, sin excepción. Será otorgado a empresas e instituciones que consoliden contratos con sus flotillas de trabajo. Para clientes individuales deberá de realizarse previamente un estudio crediticio a través de instituciones como Protectora de Crédito Comercial S.A. para aprobar el crédito. La aprobación del crédito deberá ser aprobado únicamente por el Gerente General de la empresa. Deberá ser aprobado o reprobado en máximo 2 días hábiles para realizar la investigación del cliente, sin comprometer la excelencia en el servicio al cliente. Se otorgará un descuento del 5% sobre las cancelaciones realizadas previas a los 30 días del vencimiento de la factura. La extensión del plazo del crédito deberá ser aprobado por el Gerente General, y no sobrepasar los 60 días hábiles. De no cumplirse con la política de crédito de la empresa, el Gerente Administrativo deberá realizar el análisis de incobración y así establecer la normativa con respecto a la estimación por incobrables. En caso de ser necesario, el Gerente General se verá obligado a realizar cobro judicial donde el monto del crédito supere el medio millón de colones”.

CUADRO 23. NUEVO FLUJO PARA LA GESTIÓN/CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR.



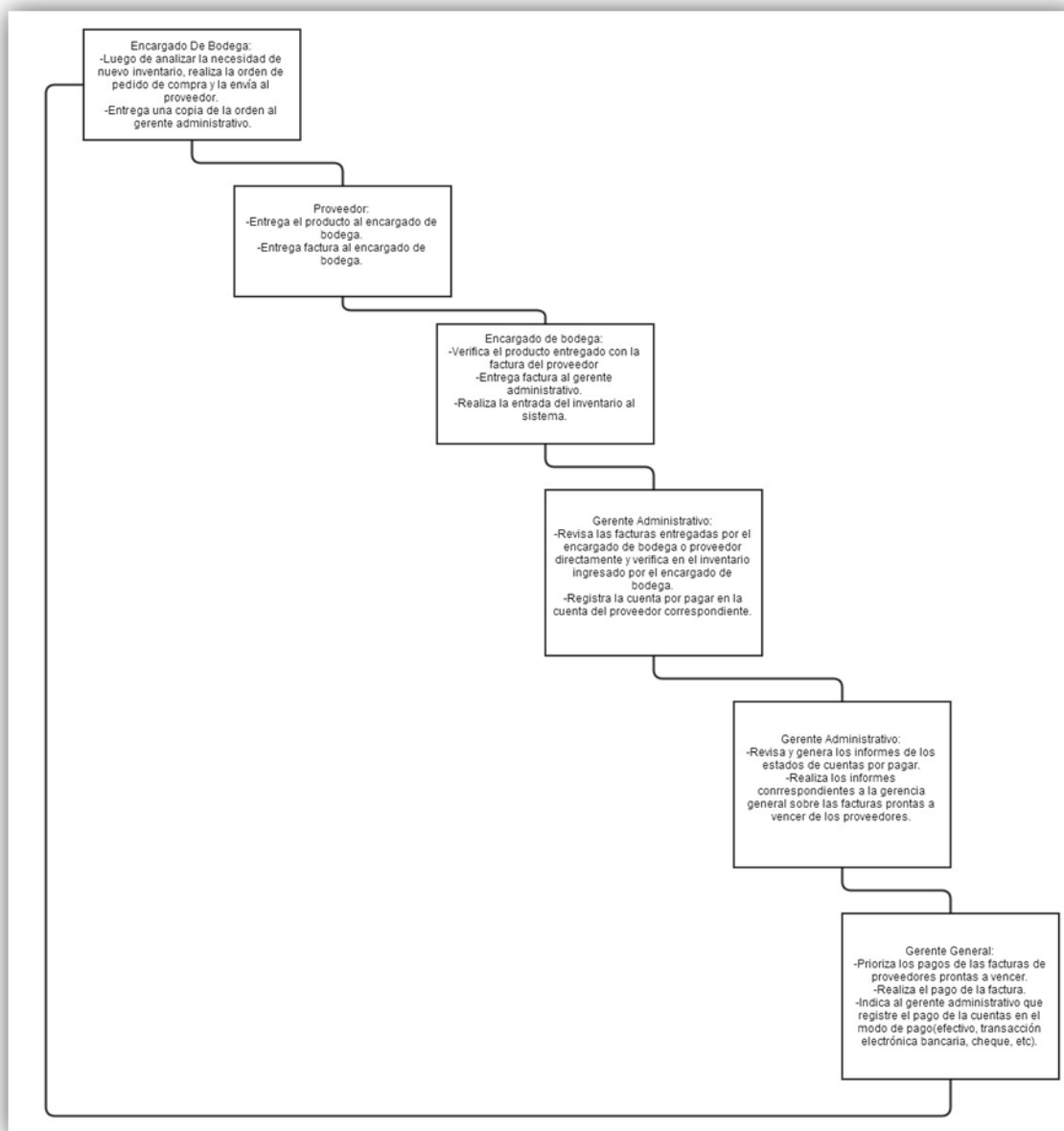
El cuadro anterior visualiza el flujo para iniciar el fortalecimiento de ventas a crédito basándose en la política de crédito establecida sin impactar una disminución de la rotación de cuentas por cobrar, que fortalece los controles necesarios para evaluar las condiciones crediticias de los clientes para poder brindar los servicios de mantenimiento automotriz sin perjudicar la posición financiera de la empresa. Lo importante es que los mandos medios no toman la decisión final del otorgamiento del crédito, sino solo la Gerencia General, que es la que garantiza que la decisión será tomada desde esta Gerencia de manera clara y efectiva, sin involucrar mandos medios.

A continuación se procederá con el análisis de la gestión de las cuentas por pagar de la empresa.

La idea es que el encargado de bodega genera la orden de pedido cuando sea necesario reabastecer la falta producto en bodega. Dicha orden de pedido es revisada por el Gerente Administrativo para garantizar los controles de inventario y cuentas por pagar, y así garantiza que los niveles de inventario se incrementen de manera que la rotación disminuya y además se incrementen de manera desproporcional las compras a proveedores. Antes de hacer el pedido se consulta con el Gerente Administrativo para saber si se puede hacer la compra y que se cuenta con recursos para hacerle frente.

Como se puede observar en el cuadro siguiente, los involucrados dentro de la gestión general de las cuentas por pagar son el encargado de bodega, el agente proveedor, el Gerente Administrativo y General. Existen los mecanismos para la verificación de las compras mediante la revisión de las facturas de compras y el inventario ingresado en el sistema de información gerencial. De aquí que para lograr la menor rotación de cuentas por pagar posible, es verificando las fechas de vencimiento de las facturas con proveedores y tratar de pagar las facturas muy cercanas a ese vencimiento, sin sobrepasarse para no perjudicar la relación con los proveedores de la empresa.

CUADRO 24. NUEVO FLUJO PARA LA GESTIÓN/CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR.



Todo lo anterior contribuirá con el mantenimiento del ciclo de conversión del efectivo negativo, mejorando la salud financiera del capital de trabajo de la empresa, por medio de la eliminación de la duplicidad de funciones y la creación de nuevos departamentos y puestos de trabajo para contribuir en la rapidez y fluidez de la gestión, sin comprometer eficiencia ni eficacia en los nuevos controles internos de la empresa.

PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

Esta parte es necesaria para que la Gerencia General realice diagnósticos para ver si las estrategias planteadas se cumplen y garantizar que el proceso estará en manos de la Gerencia General (dueños de la empresa).

Este modelo proyectado ya se encuentra en manos del Gerente General y se planteó en *Microsoft Excel 2010*, para que él tenga la capacidad de comparar los resultados con la proyección realizada, y que forma parte de la propuesta del modelo de gestión y control financiero de corto plazo.

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Se iniciará con la explicación de cada una de las proyecciones realizadas, iniciando principalmente con los ingresos por ventas y finalizando con la utilidad neta de la empresa.

En el cuadro 26 se puede observar la proyección de ventas que, por motivos de tiempo para realizar el proyecto, se limitará a alcanzar la tasa de ocupación máxima del establecimiento, utilizando el tipo de cambio que se realiza con mayor frecuencia y tomando en cuenta la inflación para proyectar estas mismas ventas durante cinco años de proyección.

A continuación, en el siguiente cuadro, se pueden observar las variables utilizadas para la proyección de ventas, sin tomar en cuenta perspectivas de mercado, que ya quedará para eficientizar luego.

CUADRO 25. VARIABLES DE PROYECCIÓN DE VENTAS.

Horas diarias de atención al cliente	10
Días a la semana de atención al cliente	6
Precio promedio de atención por vehículo	Ø20.000
Cantidad de estaciones de trabajo	5
Tiempo en minutos de atención por vehículo	30

Con los datos del cuadro 25 se llega a un monto de ventas de Ø576.000.000 por año, que se incrementará un 4% por año debido al efecto de la inflación. Se asume que son los mismos clientes y que no hay crecimiento de la empresa, dado que solo se quiere alcanzar la tasa de ocupación máxima para las instalaciones ya existentes. No se tomará en cuenta el

efecto de la competencia en el cambio de precios, dado que para ello se requiere de un análisis más profundo de *marketing* y estructura de costos para eficientizar la proyección.

Con respecto al costo de ventas anual, se proyectó con el mejor margen bruto histórico de 23% y se le aplica 4% de inflación anual para los próximos cinco años.

Con respecto a los gastos de operación de la empresa, se utilizarán los mismos gastos de ventas del 2012, pero sumando los gastos de los dos lubricadores nuevos, para completar los cinco lubricadores necesarios para atender un vehículo por fosa y soportar el incremento en ventas proyectado. Además, se contratará un encargado de bodega para brindar apoyo tanto al área operativa y al área administrativa, para lograr un mayor enfoque en funciones específicas de los puestos en los que se encuentran. Basado en la lista de salarios mínimos para el segundo semestre del 2013 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, tal como se muestra en el cuadro 26, los nuevos gastos por ventas que se suman a los del 2012 y que se proyectarán con un 4% de inflación anual durante los próximos cinco años, y tomando en cuenta la carga social de la Caja Costarricense del Seguro Social (35,14% de cargo) y 0% de impuesto de renta, por estar exentos todos los montos mostrados en el cuadro 26.

CUADRO 26. NUEVO GASTO ANUAL POR NUEVAS CONTRATACIONES.

Puesto	Cantidad	Salario mínimo mensual con cargas sociales (₡)	Gasto anual (salario + aguinaldo)(₡)
Lubricador	2	380.447	9.891.622
Encargado de bodega	1	375.690	4.883.970
Encargado de Caja	1	393.961	5.121.493

Con respecto a los gastos generales y administrativos, se estableció una meta ₡10.000.000 anuales como tope máximo, por lo que se debe incentivar la reducción de gastos de oficina, como compra de utensilios de oficina, por ejemplo, maximizando el uso de dispositivos digitales, etc.

Lo más importante es la proyección de gastos de *marketing*, que se utilizarán para soportar las actividades del nuevo Departamento de *Marketing* e Inteligencia de Negocios, cuyo gasto mensual se está proyectando en ¢2.000.000 mensuales, esto para dar a conocer más a fondo la empresa a nivel local (Santa Ana), fortalecer los mecanismos que incrementen la relación de la empresa con los clientes y así lograr satisfacción en ellos y, a la vez, lealtad hacia la empresa. Por otra parte, la inteligencia de negocios va a revisar, diagnosticar e implementar mecanismos para el mejoramiento de los procesos internos de la empresa y así incrementar la productividad, que incluye la evaluación de los sistemas de información gerencial actualmente utilizados; además de utilizarse la propuesta planteada en el presente trabajo como modelo para la gestión y control financiera de corto plazo de la empresa, y a la vez, en el futuro mejoramiento de la misma.

Por último, para la proyección de los gastos financieros se realizó el cálculo de cuotas, el monto de amortización y los gastos por intereses, utilizando los montos de los préstamos y la tasa de interés. A continuación, en el cuadro 27, se pueden observar los cálculos de los gastos por intereses y gastos por amortización para la proyección del balance general y los flujos de efectivo. Cabe destacar que para el préstamo de ¢15.000.000, nunca se realizó el registro de la amortización en los años históricos del balance general, por lo que en el año 2013 se registra una sola amortización representando los tres años históricos.

CUADRO 27. PROYECCIÓN DE LOS GASTOS POR INTERESES Y AMORTIZACIONES.

Préstamo: ¢15000.000 Tasa de interés: 21,25% Plazo: 5 años	Gastos por intereses	Gastos por amortización
2010	¢3.010.982,56	¢1.883.970,00
2011	2.569.251,17	2.325.701,39
2012	2.023.947,75	2.871.004,81
2013	1.350.787,92	3.544.164,64
2014	519.793,40	4.375.159,16
Préstamo: ¢19.000.000 Tasa de interés: 17,25% Plazo: 5 años	Gastos por intereses	Gastos por amortización
2013	3.076.732,10	2.620.348,88
2014	2.587.215,78	3.109.865,20
2015	2.006.251,25	3.690.829,74
2016	1.316.754,75	4.380.326,24
2017	498.451,05	5.198.629,93

Con esta proyección se logran alcanzar utilidades netas después de impuestos (30%) de aproximadamente ¢34.000.000 hasta los ¢38.000.000 para el año 2017, como se puede observar en el cuadro 28. Esto ayudará a eliminar el efecto histórico de las pérdidas acumuladas. En el cuadro 27 se puede observar la proyección completa del estado de resultados integral de la empresa.

CUADRO 28. PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL.

Auto Centro Santa Ana AC S.A. Estado Consolidado De Resultado Integral									
(Expresado en Colones Costarricenses)		HISTÓRICO			PROYECTADO				
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas netas	¢								
Ventas		132,024,455.00	140,830,165.00	166,211,218.00					
Ventas Exoneradas		2,396,056.00	12,874,592.00	14,903,073.00					
Total ventas netas		134,420,511.00	153,704,757.00	181,114,291.00	576,000,000	599,040,000	623,001,600	647,921,664	673,838,531
Costo de las ventas									
Costo De Ventas		104,365,028	95,641,225	129,622,254	443,520,000	466,771,968	485,442,847	504,860,561	525,054,983
Total costo de ventas		104,365,028	95,641,225	129,622,254	443,520,000	466,771,968	485,442,847	504,860,561	525,054,983
Utilidad Bruta		30,055,483	58,063,532	51,492,037	132,480,000	132,268,032	137,558,753	143,061,103	148,783,548
Gastos de operación:									
De Ventas		-	44,119,684	33,971,638	55,227,589	57,436,692	59,734,160	62,123,526	64,608,467
Generales y administrativos		40,483,310	9,265,369	13,477,171	10,000,000	10,400,000	10,816,000	11,248,640	11,698,586
Marketing					24,000,000	24,960,000	25,958,400	26,996,736	28,076,605
Total gastos de operación		40,483,310	53,385,053	47,448,809	89,227,589	92,796,692	96,508,560	100,368,902	104,383,658
Utilidad de operación		(10,427,827)	4,678,479	4,043,228	43,252,411	39,471,340	41,050,193	42,692,201	44,399,890
Otros ingresos(gastos),neto:									
Gastos financieros		(542,818)	(3,098,757)	(2,646,450)	(3,076,732)	(3,107,009)	(2,006,251)	(1,316,755)	(498,451)
Ganancias del año antes de impuestos		(10,970,645)	1,579,722	1,396,778	40,175,679	36,364,331	39,043,942	41,375,446	43,901,439
Impuestos:									
Total de impuesto sobre la renta		53,300	1,011,403	470,938	12,052,703.70	10,909,299.30	11,713,182.60	12,412,633.80	13,170,431.70
Ganancias del periodo		(11,023,945)	568,319	925,840	28,122,975.30	25,455,031.70	27,330,759.40	28,962,812.20	30,731,007.30

En cuanto a la proyección del balance general, al igual que el estado financiero anterior, su proyección se hará para cinco años. Este se puede observar de manera completa en el cuadro 29.

Con respecto a la proyección de los activos circulantes (sin tomar en cuenta Efectivo y Bancos), se utilizaron las mejores rotaciones históricas para proyectar, dado que se carece de información con respecto a las de otras empresas del sector.

Por otra parte, los activos fijos de la empresa se proyectaron sin nuevas inversiones durante los próximos cinco años, esto porque la estrategia es maximizar las ventas con la capacidad ya instalada, por lo que solo se observan los efectos de las distintas depreciaciones en la proyección de cada uno de estos activos fijos.

Con respecto a la proyección de los pasivos, se puede observar que para los pasivos circulantes sin costo, la proyección se basa en las rotaciones más bajas históricamente y con esto seguir contribuyendo a un ciclo de conversión de efectivo negativo. Ahora, con respecto a los pasivos de largo plazo, los préstamos de socios se trasladan al lado del patrimonio dentro del balance general, como capital social pagado en exceso, esto con la finalidad de minimizar el impacto de las pérdidas acumuladas en el patrimonio de la empresa. Por otra parte, los préstamos y documentos por pagar se proyectan con la amortización de los mismos, sin la adquisición de nuevos financiamientos para disminuir el apalancamiento financiero de la empresa.

Por último, en la proyección del patrimonio se realiza el incremento del capital social. Este se mantendrá en ₡8.010.000 durante los próximos cinco años. Además, la empresa elimina el pago de dividendos y retiene el 100% de sus utilidades para contribuir con el crecimiento del valor de la empresa.

CUADRO 29. PROYECCIÓN DEL ESTADO DEL BALANCE GENERAL.

Auto Centro Santa Ana AC S.A. BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO (Expresado en Colones Costarricenses)				PROYECTADO				
HISTÓRICO								
ACTIVO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO CIRCULANTE:								
Efectivo y equivalentes de efectivo	122442	14,843,268	23,180,804	210,809,243	242,147,853	277,320,914	313,318,012	351,264,124
Cuentas por cobrar, neto	64233	1,557,486	4,020,624	13,933,352	14,490,686	15,070,314	15,673,126	16,300,051
Inventarios, neto	20639354	19,290,821	13,661,096	46,743,280	49,193,842	51,161,596	53,208,059	55,336,382
Total Activo Circulante	20,826,029	35,691,575	40,862,524	271,485,875	305,832,381	343,552,823	382,199,197	422,900,557
ACTIVO FIJO NETO:								
Equipo y Maquinaria Para Lubricación	6377167	6,082,567	5,787,967	5,493,367	5,198,767	4,904,167	4,609,567	4,314,967
Mobiliario y Equipo De Oficina	316117	217,481	50,981	-	-	-	-	-
Equipo De Escaneo y Ajuste De Gases	-	-	3,439,105	2,751,284	2,063,463	1,375,642	687,821	-
Limpiador De Inyectores Carbon Clean	-	-	225,000	180,000	135,000	90,000	45,000	-
Edificios	14816149	13,943,849	15,643,632	14,771,332	13,899,032	13,026,732	12,154,432	11,282,132
Alineadora Marca CORGUI Mod. EXATC 6800	-	-	5,280,000	4,752,000	4,752,000	4,224,000	4,224,000	3,696,000
Herramientas y Equipo De Trabajo	-	-	1,037,688	1,014,113	990,538	943,388	849,088	660,488
Otros activos(Software P/Sist. De Facturación)	206400	103,200	-	-	-	-	-	-
Total Activo Fijo Neto	21,715,833	20,347,097	31,464,373	28,962,096	27,038,800	24,563,929	22,569,908	19,953,587
Total Activo	42,541,862	56,038,672	72,326,897	300,447,971	332,871,181	368,116,752	404,769,105	442,854,144
PASIVO Y PATRIMONIO								
PASIVO CIRCULANTE:								
Cuentas por pagar comerciales	32,834,439	40,828,923	31,777,262	189,337,223	199,263,411	207,233,948	215,523,305	224,144,238
Otras Cuentas Por Pagar a Corto Plazo	20,319,227	25,253,234	30,667,280	86,350,607	90,877,622	94,512,727	98,293,236	102,224,966
Total pasivo circulante	53,153,666	66,082,157	62,444,542	275,687,830	290,141,033	301,746,675	313,816,542	326,369,203
PASIVO A LARGO PLAZO:								
Préstamos Socios	8,000,000	8,000,000	8,000,000	-	-	-	-	-
Préstamos A Largo Plazo Terceros	15,000,000	15,000,000	15,000,000	4,375,159	-	-	-	-
Documentos Por Pagar Largo Plazo	-	-	19,000,000	16,379,651	13,269,786	9,578,956	5,198,630	-
Total Pasivo Largo Plazo	23,000,000	23,000,000	42,000,000	20,754,810	13,269,786	9,578,956	5,198,630	-
Total pasivo	76,153,666	89,082,157	104,444,542	296,442,640	303,410,819	311,325,631	319,015,171	326,369,203
PATRIMONIO:								
Capital Social	10,000	10,000	10,000	8,010,000	8,010,000	8,010,000	8,010,000	8,010,000
Utilidad del Periodo	(11,023,945)	568,319	925,840	-	-	-	-	-
Utilidades Retenidas	719,905	719,905	1,288,224	30,337,039	21,450,362	48,781,121	77,743,934	108,474,941
Pérdidas Acumuladas Periodos Anteriores	(23,317,764)	(34,341,709)	(34,341,709)	(34,341,709)	-	-	-	-
Total Patrimonio(€)	(33,611,804)	(33,043,485)	(32,117,645)	4,005,330	29,460,362	56,791,121	85,753,934	116,484,941
Total Pasivo y Patrimonio	42,541,862	56,038,672	72,326,897	300,447,971	332,871,181	368,116,752	404,769,105	442,854,144

Por último, se procede a la proyección del estado financiero de mayor importancia para la valoración de la empresa, como es el estado de flujos de efectivo, que se elabora como parte de la propuesta del modelo de gestión y control financiero de corto plazo. Lo más importante es valorar la empresa desde el punto de vista de sus flujos y si estos contribuyen con el crecimiento del valor de la empresa. En el cuadro 30 se observa que el flujo operativo antes de capital de trabajo tiene una tendencia al crecimiento, esto quiere decir que se cumplen las metas de eficientización de costos y gastos que favorecen el incremento del flujo operativo para financiar otras actividades de la empresa.

Por otra parte, el flujo de capital de trabajo de la empresa produce flujo de efectivo y esto se debe al fortalecimiento del ciclo de efectivo financiero negativo, que incrementa el empleo de fuentes de financiamiento con las cuentas por pagar y la alta rotación de los inventarios y las cuentas por cobrar. Sumado a esto, no existen nuevas inversiones, por lo cual no hay nuevos empleos de fondos que generen salidas de flujos de efectivo de la empresa. Todo lo anterior fortalece el flujo libre de la empresa, estos son los flujos utilizados para la valoración de la empresa. Se puede observar la tendencia creciente que favorece a que incremente el valor de la empresa y contribuir con su salud financiera. Este es el flujo que indica la solidez financiera para que la empresa pueda cubrir sus obligaciones con la estructura de capital de la empresa (acreedores/ accionistas). Como se puede observar en el cuadro 30, la empresa logra cubrir con sus obligaciones financieras y sin realizar pago de dividendos, están manteniendo el flujo de efectivo restante dentro de la empresa para crear valor y fortalecer su solidez financiera.

CUADRO 30. PROYECCIÓN DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.

Empresa Autocentro Santa Ana AC S.A.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO					
(Expresado en millones de colones costarricenses)					
	PROYECCIÓN				
Flujo de las utilidades	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad neta	28,122,975	25,455,032	27,330,759	28,962,812	30,731,007
Más depreciación y amortización	2,502,277	1,923,296	2,474,871	1,994,021	2,616,321
Más gastos financieros	3,076,732	3,107,009	2,006,251	1,316,755	498,451
FLUJO OPERATIVO ANTES DE CAPITAL DE TRABAJO	33,701,984	30,485,337	31,811,882	32,273,588	33,845,779
Flujo Capital De Trabajo(Produce)					
Aumento Capital de Trabajo	170,248,376	11,445,307	9,058,260	9,420,591	9,797,414
FLUJO OPERATIVO DESPUÉS DE CAPITAL DE TRABAJO	203,950,361	41,930,644	40,870,142	41,694,179	43,643,194
Flujo Inversiones(No hay nuevas inversiones)					
Nueva inversión(No hay nuevas inversiones)	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE DE LA EMPRESA(VALORACION)	203,950,361	41,930,644	40,870,142	41,694,179	43,643,194
Financiamiento(Amortiza)					
Amortizaciones	(13,245,190)	(7,485,024)	(3,690,830)	(4,380,326)	(5,198,630)
Gastos Por Intereses	(3,076,732)	(3,107,009)	(2,006,251)	(1,316,755)	(498,451)
FLUJO LIBRE PARA EL SOCIO	187,628,439	31,338,610	35,173,061	35,997,098	37,946,113
Pago De Dividendos	-	-	-	-	-
EFFECTIVO DISPONIBLE PRINCIPIO PERIODO	23,180,804	210,809,243	242,147,853	277,320,914	313,318,012
EFFECTIVO DISPONIBLE FINAL DEL PERIODO	210,809,243	242,147,853	277,320,914	313,318,012	351,264,124
CIERRE	0	0	0	0	0

Se debe tomar en cuenta que la valoración de la empresa se hará para el año 2013, dado que no se puede realizar el cálculo de la valoración en el 2012 por existir un valor de patrimonio negativo, por lo que la deuda y el patrimonio para el cálculo del costo de capital promedio ponderado (CPPC) serán los montos proyectados para el 2013; además de calcular el flujo residual de la empresa, asumiendo un crecimiento (g) del 1% anual a partir del año 2018.

Para proceder a la valoración de la empresa se realizará el cálculo del costo de capital promedio ponderado, utilizando un rendimiento requerido por parte del dueño de la empresa de un 9% sobre la inversión realizada, además del cálculo del flujo residual.

En el cuadro 31 se observan todas las variables necesarias para el cálculo del costo de capital promedio ponderado y el flujo residual de la empresa.

CUADRO 31. CÁLCULO DE COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO Y EL FLUJO RESIDUAL

	Variable	Valor (2013)
Proporción de deuda	$D/D+E$	83,82%
Proporción de patrimonio	$E/D+E$	16,18%
Tasa de interés deuda	K_d	18,09%
Tasa rendimiento requerido (solicitado por el dueño)	K_E	9%
Tasa impositiva	Impuesto de renta	30%
CPPC (WACC)	Costo de capital promedio ponderado	12,07%
Flujo residual (año 2018)	$\text{Flujo Libre 2017} * (WACC + g) / (WACC - g)$	51526479 (Año 2018)

Descontando todos los flujos de efectivo desde el 2014 hasta el 2018 (flujo residual), utilizando como tasa el costo de capital promedio ponderado (CPPC), se llega a un valor de la empresa para el año 2013 de **¢156.380.730,00**. De aquí se concluye que para el 2013 se logrará empezar a maximizar el valor del negocio y, a la vez, crear salud financiera para la empresa.

La propuesta planteada anteriormente busca ser un marco de referencia para que la empresa Auto Centro Santa Ana logre crear riqueza a sus dueños/accionistas, a través de la creación de valor y el saneamiento financiero de una manera estructurada. Utilizando un modelo de gestión y control que logre alcanzar las metas planteadas dentro de la proyección financiera de la empresa y así alcanzar los resultados esperados, con las estrategias adecuadas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- I. Se logró diseñar una propuesta de un modelo de gestión y control financiero de corto plazo para la empresa Auto Centro Santa Ana AC S.A., que permitirá generar información precisa para lograr tomar decisiones financieras óptimas para la empresa.
- II. Se expuso y se describieron las herramientas financieras de corto plazo claves para el manejo del capital de trabajo y la teoría involucrada para su aplicación en el diseño de la propuesta del modelo de gestión y control financiero de corto plazo.
- III. Se describieron y detallaron las actividades principales y los procesos actuales de todos los servicios de mantenimiento automotriz que se brindan actualmente por parte de la empresa.
- IV. Se investigó, analizó y se evaluó la gestión y los controles de las finanzas de corto plazo actualmente en vigencia dentro de la empresa.
- V. Se realizaron análisis del entorno macroeconómico, mercadológico y financiero para tomarlo en cuenta como variables dentro de la propuesta del modelo.
- VI. Se realizaron proyecciones financieras como parte de la propuesta del modelo para que sirvan de referencia para alcanzar las metas dentro de los próximos cinco años de la empresa.
- VII. Se realizaron análisis de la situación actual de otras áreas de la empresa: gerencial, mercadológica y operativa, las cuales se tomaron en cuenta dentro del modelo planteado y que afectan directamente las finanzas de la empresa.

RECOMENDACIONES

- I. Realizar un análisis de riesgos donde se logren prever distintos escenarios por los cuales la empresa puede verse afectada, y así modelar los distintos flujos de efectivo ante diversos eventos.
 - II. Evaluar distintos y nuevos sistemas transaccionales y de información gerencial, como el *software "OPEN ERP"*, para facilitar la implementación de *software* más amigable con el usuario y que se adapte de manera rápida a las necesidades y cambios del negocio.
 - III. Buscar ayuda de la red de apoyo PYME en Costa Rica, incluyendo el Departamento de Soporte PYME del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), para obtener información valiosa que pueda brindarle nuevas herramientas y metodologías en la gestión general de esta tipo de empresa de servicios.
 - IV. Impulsar el desarrollo del Departamento de *Marketing* y de Inteligencia de Negocios de manera urgente, ya que la empresa carece de este tipo de esfuerzos necesarios para el fortalecimiento de la relación con los clientes y la atracción de nuevos consumidores potenciales que ayuden a incrementar el ingreso por ventas.
 - V. Eficientizar el modelo de proyección, investigando el WACC, EVA y además elaborar tablas de sensibilización para obtener el valor monetario de la empresa.
 - VI. Se debe crear una cultura en la administración para lograr la implantación del modelo de gestión propuesto.
 - VII. Se debe realizar una eficientización de la propuesta que tome en cuenta un crecimiento real de la empresa y no solo la tasa de ocupación máxima, esto para evitar que la competencia crezca.
-

BIBLIOGRAFÍA

- Chandra, N. y Dhaka, M. (25 de julio de 2013). *International Journal of Business and Management*. Obtenido de: Canadian Center Of Science Aand Education: ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/.../268
- Deloitte & Touche S.A. (21 de agosto de 2013). *Estados Financieros*. Obtenido de: VICESA: www.vicesa.co.cr
- Fernández, D. P., Laurito, I. J. y Fournier, L. R. (20 de mayo de 2011). *Consejo de Seguridad Vial*. Obtenido de: Ministerio de Obras Públicas y Transportes: www.mopt.go.cr/planificacion/estadisticas/Anuario2011.pdf
- FORBES. (20 de julio de 2013). *Cash Conversion Cycle*. Obtenido de: Forbes.com: <http://www.forbes.com/sites/ycharts/2012/03/10/the-cash-conversion-cycle/>
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- López Dumrauf, D. G. (25 de julio de 2013). *Presentaciones*. Obtenido de: Finanzas Corporativas: <http://www.dumraufnet.com.ar/spanish/ppt.htm>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (s.f.). *Oferta de Crédito para la PYME en Costa Rica. Informe primer semestre 2012*. San José, Costa Rica.
- NIC 1, Enero, 2006. (s.f.).
- Quesada, G., Quesada, Ó., Jara, E. y Arias, A. (21 de agosto de 2013). *Estado de situación de las PYMES en Costa Rica*. Obtenido de: Ministerio de Economía, Industria y Comercio: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDQQFjAB&url=http%3A%2F%2Feventazon.meic.go.cr%2Finformacion%2Festudios%2F2013%2Fpyme%2Findicadores%2Finforme.pdf&ei=zJlHUpPUF8flqQGp3YEw&usq=AFQjCNGY92FOMG453IER_M9JeMzxHWtQpQ&
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. y Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas Corporativas*. México D.F.: McGraw Hill.
- Salas, T. (2012). *Análisis y Diagnóstico Financiero*. San José, Costa Rica: Ediciones El Roble del Atlántico.
- Universidad de Córdoba. (14 de julio de 2013). *Concepto de Stock y Su Importancia*. Obtenido de: El Sistema Productivo de la Empresa: <http://www.uco.es/~p42abluj/web/7texto4.htm>
- Villegas, M. G., Alvarado, D. F. y Portilla, I. G. (20 de mayo de 2009). Recuperado en el 2013 de: Dirección Sectorial de Energía: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dse.go.cr%2Fes%2F03Publicaciones%2F04Tecnicas%2FRecorridoVehiculosCR2009.pdf&ei=IGNHUUcPhoX4yAHQ6ID4Bw&usq=AFQjCNGiNdAzd17da9B6Vitgdp4KjCH1wQ&sig2=q>