

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN FINANCIERA DE EL FERRETERO
FELIZ S.A, PARA EL PERIODO 2013 - 2014**

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

Evelin Vásquez Villalobos
Carné A45678

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2015

Dedicatoria

A Dios, por darme la fortaleza que necesitaba para salir adelante con este proyecto de vida y poder llegar a su culminación de manera exitosa, a pesar de todas las adversidades y lecciones de vida que me tocó pasar al lado de mi familia durante el último año, y que a pesar de todo, nunca perdí la Fe y no me di por vencida.

Y a mi madre, por apoyarme desde el inicio, por creer en mí, por todo el sacrificio y el esfuerzo que hizo para que yo continuara en el programa de maestría, por toda la confianza que siempre ha tenido en mí, porque siempre me tiene presente en sus oraciones y es mi mayor orgullo y ejemplo de vida.

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por darme las herramientas necesarias para culminar una meta más de mi vida y porque siempre puso en mi camino las oportunidades necesarias para que saliera adelante sin importar la situación.

A mis padres, por su apoyo incondicional y por el esfuerzo que siempre hicieron para que yo pudiera estudiar y ser una profesional y, definitivamente, no podría haber alcanzado este logro sin ellos.

A mi hermano Oscar Vásquez, porque fue mi compañero desde el inicio y sin su colaboración durante estos últimos dos años y medio me habría sido mucho más difícil lograr este sueño.

Al dueño de la empresa donde realice mi trabajo final de graduación por haberme brindado la confianza necesaria para poder desarrollar este proyecto y a todos los colaboradores de esta empresa que estuvieron siempre atentos en ayudarme.

A mi prima Beatriz Vásquez, por toda su ayuda durante este proceso.

A mi profesor guía Álvaro Gonzáles, porque ha sido una inspiración para mí, un ejemplo por seguir en la vida profesional y porque también colaboró para que yo consiguiera entrar al programa de posgrado en finanzas.

Y para finalizar, quiero agradecer a los profesores del sistema de posgrado por su apoyo y compromiso, a mis compañeros por todas las experiencias de vida compartidas y las nuevas amistades encontradas.

Hoja de aprobación

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

MBA. Gustavo Bado Zúñiga
Profesor Guía

MBA. Álvaro González Mora
Lector Académico (Profesor de Posgrado)

MBA. Pawer Buertrt Bonilla
Lector de Empresa

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

Evelyn Vásquez Villalobos
Sustentante

Contenido

Diagnóstico de Gestión Financiera de El Ferretero Feliz S.A,

para el periodo 2013 – 2014

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico.....	7
1.1 Análisis Financiero	7
1.2 Estados Financieros Básicos	8
1.2.1 Balance General	8
1.2.2 Estado de Resultados	9
1.3 Estado de Flujo de Efectivo	10
1.4 Razones financieras.....	11
1.4.1 Índices de estabilidad.....	12
1.4.2 Índices de gestión.....	15
1.4.3 Índices de rentabilidad	18
1.5 Métodos porcentuales de Análisis financieros.....	21
1.5.1 Análisis Horizontal	22
1.5.2 Análisis Vertical.....	22
1.6 Diagrama de Solidez Financiera	22
1.7 Estado de Fuentes y Empleos de Fondos	24
1.8 Análisis Dupont y esquema de análisis integral de rentabilidad.....	25
Capítulo II: Análisis de la empresa y su entorno	28
2.1 Pymes en Costa Rica: escenario actual	28
2.2 Reseña Histórica de la empresa	30
2.3 Dirección estratégica.....	32
2.3.1 Objetivos estratégicos	32

2.3.2 Valores organizacionales	32
2.3.3 Principios rectores.....	34
2.3.4 Misión y Visión	34
2.4 Principales procesos operativos	35
2.5 Responsabilidad corporativa.....	36
2.6 Productos.....	36
2.7 Departamento de Logística e Inventarios.....	37
2.7.1 Órdenes de compra.....	37
2.7.2 Recepción de compras	39
2.8 Departamento de Ventas	39
2.8.1 Ventas	40
2.9 Departamento de Crédito y Cuentas por Cobrar.....	41
2.9.1 Aperturas de crédito	41
2.9.2 Extensión de créditos	42
2.9.3 Cobranza	42
2.9.4 Análisis de créditos	42
2.10 Análisis del entorno comercial del negocio	43
2.10.1 Competencia de El Ferretero Feliz S.A: situación actual	44
3.1 Análisis Horizontal	47
3.2 Análisis Vertical	50
3.3 Flujo de efectivo	52
3.3.1 Análisis contable	53
3.3.2 Análisis financiero	55
3.4 Razones Financieras.....	58
3.4.1 Índices de estabilidad.....	58

3.4.2 Índices de gestión.....	60
3.4.3 Índices de rentabilidad	61
3.5 Diagrama de solidez financiera.....	63
3.6 Análisis de fuentes y empleos de fondos	68
3.7 Análisis Dupont y esquema de análisis integral de rentabilidad	72
Capítulo IV: El Ferretero Feliz S.A: Situación actual y sugerencias de mejora.....	78
4.1 La empresa y su entorno	78
4.2 Sobre el análisis horizontal del Balance General y del Estado de Resultados.....	82
4.3 Sobre el análisis vertical del Balance General y del Estado de Resultados	89
4.4 Sobre el Estado de Flujo de Efectivo	93
4.5 Sobre las razones financieras	97
4.5.1 Índices de estabilidad.....	97
4.5.2 Índices de gestión.....	98
4.5.3 Índices de rentabilidad	100
4.6 Sobre la solidez financiera	101
4.7 Sobre la rentabilidad de la empresa	102
Capitulo V. Conclusiones y Recomendaciones	106
Conclusiones	106
Recomendaciones	109
Bibliografía	112
Anexo metodológico.....	115

Índice de cuadros

Cuadro 1.1 Diagrama de solidez financiera resumido	23
Cuadro 1.2 Diagrama de solidez financiera detallado	24
Cuadro 1.3 Guía de ordenamiento de fuentes y empleos	25
Cuadro 1.4 Esquema Integral de Rentabilidad	27
Cuadro 1.5 Análisis Horizontal: El Ferretero Feliz S.A	47
Cuadro 1.6 Análisis Vertical: El Ferretero Feliz S.A	51
Cuadro 1.7 Estado de flujos de efectivo: El Ferretero Feliz S.A.....	53
Cuadro 1.8 Análisis del flujo de caja y EBITDA I: El Ferretero Feliz S.A	55
Cuadro 1.9 Análisis del flujo de caja y EBITDA II: El Ferretero Feliz S.A	56
Cuadro 1.10 Análisis índices de estabilidad: El Ferretero Feliz S.A.....	58
Cuadro 1.11 Análisis índices de gestión: El Ferretero Feliz S.A	60
Cuadro 1.12 Análisis índices de rentabilidad: El Ferretero Feliz S.A.....	62
Cuadro 1.13 Estados financieros: El Ferretero Feliz S.A	64
Cuadro 1.14 Diagrama de solidez financiera: El Ferretero Feliz S.A	64
Cuadro 1.15 Análisis Estados financieros: El Ferretero Feliz S.A.....	68
Cuadro 1.16 Estado estructurado de fuentes y empleos de fondos: El Ferretero Feliz S.A	69
Cuadro 1.17 Esquema integral de rentabilidad: El Ferretero Feliz S.A	73
Cuadro 1.18 Dupont y apalancamiento: El Ferretero Feliz S.A	76

Índice de ilustraciones

Ilustración 1.1: Organigrama	31
Ilustración 1.2 Procesos operativos principales	35
Ilustración 1.3 Departamentos involucrados en el proceso de compra.....	38
Ilustración 1.4 Departamentos involucrados en la recepción de compras	39
Ilustración 1.5 Departamentos involucrados en el proceso de ventas	41
Ilustración 1.6: Factores básicos de competencia	82
Ilustración 1.7: Proceso de toma de decisiones del consumidor.....	84
Ilustración 1.8: Modelo de efecto de decadencia.....	86
Ilustración 1.9: Panorama general de la comunicación integral de marketing	87
Ilustración 1.10: Esquema de la contabilidad de costos	91
Ilustración 1.11: clasificaciones en que pueden comprenderse los costos	91
Ilustración 1.12: clasificaciones en que pueden comprenderse los costos	95

Índices de siglas y abreviaturas

EBITDA	Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización de activos intangibles
MUB	Margen de utilidad bruta
MUN	Margen de utilidad neta
ALP	Activo largo plazo
PLP	Pasivo largo plazo
IAP	Índice de apalancamiento
ROA	Rendimiento de operación sobre los activos
ROE	Rendimiento sobre el capital o la inversión
TIP	Tasa de intereses promedio
PCP	Pasivo corto plazo
ACP	Activo corto plazo

Resumen

Vásquez Villalobos; Evelyn.

Diagnóstico de gestión financiera de El Ferretero Feliz S.A, para el periodo 2013 – 2014

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.- San José, C.R.: E. Vásquez V.,2015.

131 h.- 30 il.- 25 refs.

El objetivo principal es realizar un diagnóstico financiero integral que le permita a la compañía conocer con mayor exactitud cuál es su posición financiera en la actualidad y; lograr así, mejorar y/o fortalecer su lugar en el sector ferretero del mercado costarricense, a la vez, que se le ofrece una herramienta de evaluación que podrán seguir utilizando en el futuro.

La empresa seleccionada se desenvuelve en el sector ferretero del país, se dedica a la venta y distribución de artículos para la construcción y pinturas, dentro de su cartera de clientes se tienen clientes de contado y crédito.

Dentro de las principales conclusiones se encuentra que la empresa ha incrementado su inversión en cuentas por cobrar y que este incremento no se ha visto justificado con las ventas, ya que éstas han disminuido y, por lo tanto, los créditos no se han traducido necesariamente en un aumento de las ventas, esto, a pesar de que el costo de ventas ha disminuido. Lo que afecta la generación de efectivo por parte de la empresa y, por ende, su ciclo operativo.

Además, la empresa tarda más días en cobrar, y los inventarios presentan una situación similar ya que la empresa, también, tarda más días en traducir su inversión en inventarios en ventas. Por otro lado, la administración de la empresa se ha preocupado por disminuir el peso de sus cuentas por pagar, pero el decrecimiento de éstas viene acompañado por un incremento en los documentos de corto plazo lo que hace suponer que han pagado a sus proveedores, en parte, con deuda financiera circulante.

En el largo plazo, la empresa posee una posición sólida que le permite ser objeto de crédito por parte de las instituciones del sector financiero del país. Sin embargo, esta condición de

solidez no se traduce en mayor rentabilidad, dado que las cargas financieras y la mala administración de las inversiones en activos han provocado que la empresa se vuelva menos rentable.

Al ser las cuentas por cobrar y los inventarios activos de suma importancia para la estructura financiera de la empresa, y para su ciclo operativo, se recomienda implementar métodos y estrategias que permitan llevar a cabo una recuperación más rápida de la cartera de créditos; así como también, llevar a cabo una administración más adecuada de los inventarios y diseñar programas de marketing que promuevan la generación de ventas y las relaciones a largo plazo con los clientes.

Aunque la empresa es sólida, y está buscando disminuir el peso de sus pasivos dentro de su estructura financiera, su posición de liquidez se está viendo afectada y sus márgenes de rentabilidad dejan mucho que desear, por lo que se recomienda llevar a cabo una contabilidad de costos que le permita detectar aquellas tareas que más costo generan y las que menos contribución hacen en la generación de ventas, y así, buscar mecanismos que incentiven un aumento en ventas.

Por último, sería de mucha utilidad si la administración de la empresa le diera continuidad al estudio realizado en estos dos periodos, 2013-2014, con el fin de que conozcan mejor la realidad financiera de la empresa y estén en posición de tomar decisiones rápidas y acertadas que favorezcan el crecimiento de la compañía y esté mejor preparada para hacer frente al entorno económico donde participa.

Palabras clave:

DIAGNÓSTICO; INVERSIÓN; EFECTIVO; LIQUIDEZ; SOLIDEZ; RENTABILIDAD

Director de la investigación:

Álvaro, González Mora, M.B.A

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudio de Posgrado

Introducción

La PYME en donde se desarrollará este proyecto de análisis de gestión financiera pertenece al sector comercial del país, específicamente, en la rama Ferretera de la zona de Alajuela, ha sido una empresa que ha crecido con el paso de los años, que ha buscado innovarse y que se ha preocupado por ir insertando profesionales dentro de su planilla con el objetivo de fortalecer aún más su gestión administrativa y operativa. Los resultados de este cambio en la composición de su planilla ha sido evidente en el corto plazo, ya que los nuevos colaboradores que han ingresado forman parte de áreas estratégicas de la empresa y han logrado mejorar los resultados de sus respectivos departamentos, en gran medida porque se encuentran preparados para asumir la responsabilidad y los retos que se les presentaron. Por ejemplo, el manejo anterior que se le daba a las cuentas por cobrar de la ferretería no era la mejor, no se habían percatado de la importancia que tiene el tiempo de cobro dentro de la estructura de costos o a partir de qué punto una cuenta empieza a considerarse como incobrable; la nueva funcionaria que asumió el manejo de las cuentas por cobrar llevó a cabo todo un análisis de las cuentas que se manejaban, las clasificó en orden de importancia y empezó a darles un mayor seguimiento, esto hizo que se pudieran recuperar muchas cuentas que ya la empresa estaba dando como incobrables, que se disminuyera el ciclo de cobro y, por ende, que exista un menor riesgo de que se presenten cuentas incobrables.

Por otro lado, se dieron a la tarea de llevar a cabo una mejor administración de sus inventarios ya que esto se hacía de forma empírica y el control no era el ideal, se presentaban pérdidas de insumos y se hacían pedidos de materiales que tenían de sobra en bodega mientras que se presentaban faltantes en otros, de ahí que decidieran incorporar a un ingeniero industrial para que sea este profesional quien realice un diseño de los procesos adecuados que se deben seguir y que le permita a la ferretería contar con los materiales necesarios en la cantidad justa, y se disminuya las pérdidas de materiales, si es que se están dando ya que debido a la falta de control no es posible garantizar que no se estén presentando robos. La importancia del manejo adecuado de los inventarios no solo tiene incidencia en las operaciones propias del negocio y en la disminución de costos de mantenimiento y almacenaje, recuérdese que por el tipo de giro comercial que posee la empresa son, precisamente, los inventario su razón de ser, y poder asegurarse de que este

valioso activo se encuentra a salvo resulta ser un eslabón clave para el éxito actual y futuro de la ferretera.

Pero su deseo de mejora no termina solo con el cambio en la composición de su planilla, pues de qué serviría contar con profesionales capacitados si no se es capaz de ofrecerles las herramientas de trabajo adecuadas, de ahí que se llevara a cabo una actualización de los sistemas contables que se utilizaban para contar con información más real y oportuna que les permita tomar mejores decisiones. Sin embargo, en materia de análisis o administración financiera no han logrado obtener mayor avance, pues con lo único que cuentan, actualmente, es con las razones financieras que le presenta la persona que contrataron para que manejara la contabilidad del negocio y, hasta hace poco tiempo, cuenta con un asesor financiero que se hace cargo de gestionar la inversión de sus excedentes de efectivo en cuentas a plazo y así no tenerlo ocioso, sino que ponerlo a generar rentabilidades atractivas.

Hace un par de años atrás había contratado los servicios de otro asesor financiero quien, después de ver los resultados obtenidos a través de las razones financieras y basándose ante todo en el rubro de rentabilidad sobre el patrimonio, les aconsejó que era necesario que se incrementara la utilidad del negocio para lo cual recomendó aumentar los precios. Los dueños del negocio acataron la recomendación del asesor y esto trajo como consecuencia una abrupta disminución en sus ventas, lo cual, además significó un fortalecimiento de su competencia directa cercana. Cuando vieron lo que sucedió, después de un año de acatar el plan de aumento de precios, decidieron retroceder y bajar sus precios para equipararse a la competencia.

A simple vista es fácil determinar que hizo falta mucho más análisis antes de dar una recomendación de este tipo a una empresa, primero porque el aumentar el precio para mejorar la utilidad nunca es la respuesta, lo que se debe hacer es empezar por analizar los costos y gastos de la empresa para buscar disminuir su impacto dentro de la utilidad, así como la elasticidad precio/cantidad. Segundo, se debe profundizar en el análisis, pues con solo observar las razones financieras no se puede determinar con éxito una estrategia, se debe recordar que existen métodos de análisis que complementan el estudio tradicional de las razones y los análisis verticales y horizontales de los estados financieros. Tercero, analizar con cuidado la competencia para ver qué está haciendo bien y qué están haciendo

mal, y poder compararnos con ella, también conocido como Benchmarking; entre otras cosas.

A pesar de esta amarga experiencia previa con una asesoría financiera, los empresarios están dispuestos a recibir una nueva asesoría lo cual demuestra sus deseos de superación y su apertura a los cambios, es por esto que los resultados que se obtengan a través de este diagnóstico integral de la gestión financiera y estratégica de esta PYME serán aún más valiosos, pues serán tomados en cuenta por los accionistas para mejorar su rentabilidad y su posición en el mercado ferretero de la zona de Occidente de Alajuela.

Es evidente que el principal reto que enfrenta, actualmente, la pyme en estudio es que carece de un estudio que le permita conocer su posición financiera actual y, asimismo, mejorarla, pues a pesar de ser una empresa con un fuerte crecimiento en el mercado regional de Occidente, desconoce el alcance y las limitaciones de su gestión financiera actual y esto dificulta que puedan tomar decisiones más acertadas que la acerquen a una posición de liderazgo en el mercado regional en donde se desenvuelve. Además, de que una gestión financiera adecuada podría permitirle a la empresa extenderse a otros sectores del país.

Con la intención de ayudar a resolver el problema anteriormente planteado, se determinó como objetivo general realizar un diagnóstico financiero integral que le permita a la compañía conocer con mayor exactitud cuál es su posición financiera en la actualidad y, lograr así, mejorar y/o fortalecer su lugar en el sector ferretero del mercado costarricense, a la vez, que se le ofrece una herramienta de evaluación que podrá seguir utilizando en el futuro.

Y como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

Elaborar un marco teórico que le permita al lector conocer, a groso modo, la importancia y la necesidad de los métodos de análisis utilizados para llevar a cabo el diagnóstico financiero integral de la compañía en estudio.

Reseñar las principales características de la empresa en donde se va a llevar a cabo el estudio financiero planteado, además de presentar una descripción del entorno económico en donde se desenvuelve.

Realizar la aplicación de los modelos de diagnóstico y/o análisis financieros seleccionados y presentar el análisis de los resultados encontrados.

Brindar sugerencias de mejora para aquellas áreas que presenten problemas o deficiencias con la intención de que puedan mejorar y continuar contribuyendo con el crecimiento de la empresa analizada.

Presentar las conclusiones y recomendaciones, según toda la información recopilada a través de los diferentes métodos empleados, bibliográficos, técnicos y de investigación; y contribuir, así al fortalecimiento de la compañía en estudio.

A través del desarrollo de estos objetivos, se busca brindar a la pyme analizada un panorama de su situación financiera actual con el fin de que puedan detectar cuáles son aquellas áreas más vulnerables dentro de su administración financiera, y cuál ha sido la repercusión dentro de su rentabilidad, y pueda así tomar medidas para correctivas que le permita mejorar, fortalecerse y sacar un mayor provecho sobre sus inversiones.

La metodología que se utilizará para desarrollar cada uno de los capítulos planteados obedecerá a una secuencia lógica de recopilación de la información, según los objetivos y la importancia que tiene cada uno de estos para el desarrollo de la investigación propuesta.

El estudio y análisis de situación financiera propuesto se compone de cuatro capítulos los cuales representan cada uno de los objetivos específicos planteados para llevar a cabo dicho estudio. Cada uno de estos capítulos se desarrollará, según una metodología particular dependiendo ésta, de los requerimientos del capítulo.

La información más importante, o sea aquella que se necesita para poder realizar la aplicación de los modelos de análisis financiero y que permitirá que se lleve a cabo un diagnóstico claro de la situación financiera y estratégica de la empresa; provendrá de fuentes primarias como lo son entrevistas con los socios, reuniones con colaboradores

claves, estados financieros y toda aquella información de carácter interno que será entregada por la empresa.

Todo lo relacionado a la información de apoyo, que es aquella suministrada por los textos de estudio, se catalogara como fuentes secundarias y se obtendrá a través de libros, publicaciones en periódicos, antologías y demás material obtenido a través del desarrollo de la maestría y del conocimiento adquirido en los diferentes cursos.

El primer capítulo se compone, principalmente, de información teórica que se obtendrá a través de las fuentes de información secundaria mencionadas, y consiste en suministrar los conceptos básicos necesarios para poder comprender el entorno en donde se realizará el análisis de gestión financiera y estratégica de la empresa, a la vez, que servirá para que se dé una mejor comprensión de los resultados que se obtendrán a través de la aplicación de los diferentes modelos de análisis financiero.

En el segundo capítulo, se presentará un perfil de la empresa y de su entorno económico y comercial, con esto se podrá presentar una imagen general de la situación actual de la compañía y cómo se llegó hasta esta posición a través del tiempo. Además, se mostrara un panorama de lo que implica el sector en el que se desenvuelve esta organización empresarial y los retos que representa poder mantenerse en éste y ser competitivos; para poder desarrollar este capítulo se hará uso de las fuentes de información secundarias, principalmente, de entrevistas con los socios, reuniones con personal clave y publicaciones de entes competentes en materia de mercado nacional.

Una vez que se ha presentado todo el contexto de la investigación, teórica y empresarial, se continuará con el desarrollo del capítulo tres, éste representa la espina dorsal del proyecto de investigación planteado ya que es aquí, en este capítulo, donde se llevará a cabo la aplicación de los modelos de análisis financieros seleccionados los cuales usarán como materia prima toda aquella información obtenida a través de las fuentes de información primaria mencionada, siendo la de más relevancia los estados financieros suministrados por la empresa. Una vez que se han aplicado los modelos, se presentará el análisis de cada uno de los resultados obtenidos.

En el cuarto capítulo, se llevará a cabo un breve análisis sobre cuál ha sido la estrategia, en la actualidad, seguida por la empresa, en conjunto con los resultados encontrados en el capítulo tres, con esta mecánica será posible evaluar la efectividad que han tenido estas estrategias de negocio y su impacto en la posición financiera de la empresa y a partir de esto, se darán algunas posibles sugerencias de mejora que le permitan a la empresa seguir creciendo en el mercado en donde se desenvuelve actualmente.

Y para finalizar, se presentarán las conclusiones de los resultados obtenidos a través del análisis de los cuatro capítulos anteriores y, que poseen mayor relevancia; además se ofrecerá una serie de recomendaciones que buscarán colaborar para que la empresa mejore su posición financiera y comercial actual, y se fortalezca en el futuro.

Capítulo I: Marco teórico

Para poder cumplir el objetivo de desarrollar un análisis de gestión financiera y estratégica de una pyme, o de cualquier otro tipo de empresa, se hace necesario definir algunos de los términos que se utilizarán y que representan la razón de ser un análisis financiero profundo.

1.1 Análisis Financiero

El análisis financiero se hace a partir de la información contable que presenta o maneja la empresa, para realizarlo existen varios métodos de evaluación como lo son las razones e índices financieros, los modelos de análisis integral y estructurado de rentabilidad, la evaluación de la solidez de la estructura financiera, entre otros.

La información contable brinda un panorama real de lo que está sucediendo dentro de una empresa, sin embargo, esta información es histórica y no necesariamente refleja la situación financiera actual ya que se usan partidas que no representan una salida o entrada real de efectivo. De ahí que el análisis del flujo de caja se vuelva tan importante, ya que permite ver con claridad cuál es el efectivo que está generando la empresa a través de sus operaciones, en que lo está invirtiendo, cómo se está financiando y cuánto le está generando a los socios o inversionistas.

Según lo indica el autor Salas T. (2012, p.19), las finanzas de una empresa: *“Resultan de la combinación de flujos de fondos que entran y salen, mediante operaciones de generación, captación y asignación de recursos. Los fondos son derivados de diversas fuentes internas y externas que se analizan, seleccionan y obtienen con base en criterios técnicos, financieros y estratégicos. Estos fondos son aplicados en las operaciones corrientes para atender toda la estructura de gastos, obligaciones e inversiones en activos fijos productivos y en activos circulantes, con la finalidad de propiciar ventas y la generación de ingresos. Por tanto, el área financiera de una empresa tiene como responsabilidad primaria y fundamental, administrar los flujos de fondos, es decir, las finanzas tienen como tarea principal administrar las actividades de obtención y asignación de fondos, con el propósito de cumplir con los objetivos y misión del negocio y maximizar el valor de la empresa, que se refleja en el precio de sus acciones.”*

Conocer con exactitud cuál es la posición en la actualidad de la empresa, sea ésta buena o mala, es muy importante ya que le permite a la administración tomar las medidas correctivas o de mejora necesarias a tiempo y con esto se podría evitar que la empresa entre en crisis o incluso que llegue a la quiebra.

1.2 Estados Financieros Básicos

Los estados financieros son documentos que presentan la situación contable de la empresa y se elaboran al final del periodo fiscal, aquí se presentan los resultados económicos obtenidos a través del desarrollo de las actividades comerciales a la que se dedica la compañía.

La información relevante a la liquidez y la solidez de la empresa le sirve a los acreedores e inversionistas también para tomar decisiones ya que pueden evaluar si resulta rentable o no invertir en la empresa o qué tan riesgoso resultaría inyectarle capital, así como también, le sirve a los acreedores para saber si la empresa está en capacidad de hacer frente a sus obligaciones.

Los estados financieros básicos que son utilizados por las empresas son el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.

1.2.1 Balance General

El balance general muestra en forma resumida todos los bienes que posee la empresa, todas sus obligaciones de corto y largo plazo, y cuál es la parte que le pertenece a los accionistas o socios de la compañía.

Se divide en tres partes llamadas activos, pasivos y patrimonio; la suma del pasivo y el patrimonio debe ser igual al total de activos reportados y a esta equidad de se le conoce como la ecuación contable y sirve para comprobar que existe un equilibrio entre las inversiones que se han realizado y la generación de efectivo y los compromisos económicos que posee la empresa, así como la generación de riqueza de los socios.

Los activos son todas aquellas inversiones que se hacen a través de los fondos provistos por la operación de la empresa, y en algunos casos, se hace uso de préstamos para adquirirlos,

algunas de estos activos se adquieren para ser utilizados en la generación de ingresos operativos de la compañía. Los activos se clasifican en dos categorías distintas dependiendo del plazo que poseen, se les denomina activos corrientes a aquellos activos que aparecen de primero en el balance general y que pueden convertirse más fácilmente en efectivo y; se le denomina activos de largo plazo o permanentes a aquellas inversiones que hace la empresa con el objetivo de que se utilicen en el desarrollo de sus actividades diarias o para el desarrollo de sus operaciones; así como también, lo puede ser una inversión en títulos valores que se mantendrán por un periodo superior a un año y que generan cierto nivel de rentabilidad para la empresa.

Después de los activos se encuentran con los pasivos de la empresa, estos pasivos representan todas aquellas deudas que la empresa ha contraído en el tiempo para solventar sus necesidades de efectivo, o para financiar nuevos proyectos de inversión que tienen como objetivo mejorar la posición de la empresa en el mercado y su rentabilidad; y también es posible encontrar financiamientos de corto plazo y sin costo que es otorgado por los proveedores que posee la compañía, estos últimos son llamados pasivos corrientes.

Según los plazos que posean estas deudas se clasifican de corto o de largo plazo, en la estructura del balance de situación, dentro de la sección de pasivos, aparecen primero los pasivos corrientes o de corto plazo, y luego los pasivos de largo plazo que son todas aquellas deudas adquiridas por la empresa y que posee un vencimiento superior a un año, además de que estas deudas poseen un costo para la empresa.

Y para finalizar, se halla con la última sección del balance general que corresponde al patrimonio. Este representa el valor que le pertenece realmente al empresario o socio a raíz de su inversión en la compañía, es el valor que ha generado ésta a través de la rentabilidad sobre sus operaciones.

1.2.2 Estado de Resultados

El estado de resultados es un estado financiero que muestra cuáles han sido los ingresos, los gastos y el beneficio o la pérdida que se ha generado durante un tiempo determinado.

Dada esta característica este estado también es conocido como “Estado de pérdidas y ganancias”.

Dentro de su estructura están primero los ingresos obtenidos a través de las ventas y las operaciones de la empresa, luego aparece el costo directo sobre estas ventas el cual puede ser dado en la compra de los artículos vendidos, o en la elaboración de esos artículos y en el caso de que sea una empresa de servicios, ese costo representaría la inversión realizada por la empresa para poder suministrar los servicios otorgados a sus clientes.

Pero los ingresos, no solo deben absorber los costos directos que recaen sobre ellos, sino que además, deben absorber otra serie de costos generales que han sido necesarios para poder llevar a cabo el desarrollo de sus operaciones.

Una vez que se le han restado a los ingresos los costos de ventas se tiene como resultado una utilidad bruta, a ésta se le deben castigar los gastos administrativos y de ventas que han sido necesarios para el funcionamiento adecuado de las operaciones de la compañía.

Una vez que se le han restado estos gastos a la utilidad bruta de la empresa, se obtiene la utilidad operativa del negocio. A esta utilidad operativa, también, se le conoce como utilidad antes de impuestos e intereses ya que aún no se le ha deducido los gastos financieros reportado por empresa debido a la adquisición de deudas financieras. Una vez que se han restado los gastos por intereses a la utilidad operativa se alcanza la utilidad antes de impuestos, a ésta se le debe aplicar el pago de la tasa impositiva correspondiente, según las leyes fiscales del país donde se ubica la empresa.

Cuando se ha aplicado el pago de impuestos, se obtiene la utilidad neta la cual representa la ganancia o pérdida neta que ha tenido la empresa durante el periodo evaluado

1.3 Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra el movimiento real que ha tenido el efectivo de la empresa durante un periodo determinado. Aquí, se expresa de manera clara cuáles han sido las fuentes generadoras de efectivo y cuáles han sido las aplicaciones de este dentro de la estructura de la empresa.

Este estado inicia a partir de la utilidad contable neta del periodo en estudio, y contempla todos los ingresos y egresos reales de efectivo, y su estructura se divide en tres grandes partes que son:

- Actividades de operación: son todas aquellas variaciones de las cuentas que representan la actividad propia de la empresa, tales como, inventarios o cuentas por cobrar; aquí también, se realizan los ajustes de todas aquellas cuentas contempladas en el estado de resultados y que no representaron una salida o entrada real de efectivo como por ejemplo, las depreciaciones, amortizaciones, ganancias por revaloración de activos, entre otras.
- Actividades de inversión: generalmente, esta parte del flujo tiende a dar cifras negativas ya que significan una salida de efectivo para la empresa, pues contempla todas aquellas inversiones realizadas en activos fijos, adquisición de nuevas empresas, adquisición de patentes, entre otras cuentas. Aunque, también, es posible encontrar flujos positivos cuando se dan ventas de estas inversiones de largo plazo. Sin embargo, lo ideal es que el efectivo provisto por las actividades de operación sean capaces de cubrir los gastos o las salidas de efectivo que se presentan en esta sección de actividades de inversión, cuando eso no ocurre se hace necesario recurrir al financiamiento.
- Actividades de financiamiento: en esta sección, se contemplan todas aquellas partidas que forman parte de la deuda adquirida por la empresa, la cual puede darse a través de préstamos, emisión de acciones, emisión de bonos, notas convertibles, entre otras. Pero no se trata solo de la adición de nuevas deudas, sino que además, contempla el pago o las amortizaciones que se han efectuado, o los pagos de dividendos o intereses.

1.4 Razones financieras

Las razones financieras son indicadores que se calculan a partir de la información suministrada a través de los estados financieros de la empresa, y se pueden utilizar para hacer comparaciones entre un periodo y otro, lo cual le permite a los socios o inversionistas saber con claridad si algunas de las acciones que está haciendo la empresa están dando los

resultados esperados o si es necesario hacer cambios que permitan mejorar la situación actual del negocio. Existen diferentes tipos de razones agrupadas, según la información que reflejan. A continuación, se entrará en mayor detalle.

1.4.1 Índices de estabilidad

Estas razones o índices financieros indican el monto del dinero que pertenece a terceros y que se utiliza para generar utilidades, éstas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el tiempo. Como bien lo indica el autor Salas T. (2012, p.48), los índices de estabilidad: *“Son aquellos índices que miden elementos que afectan la estabilidad de la empresa en la actualidad y hacia el futuro, tales como el nivel de endeudamiento, la cobertura y respaldo de las deudas de corto plazo con los activos circulantes, el nivel de pasivos en moneda extranjera y el impacto de la carga de los gastos financieros.”* A continuación, se presentará una breve descripción de estos índices.

1.4.1.1 Capital de trabajo

Se obtiene al restarle al activo circulante el pasivo circulante, permite medir el riesgo y la rentabilidad de la empresa. Entonces, se sabe que: Cuando el capital de trabajo es positivo, es porque existe una porción del activo circulante financiado con recursos de largo plazo; por lo tanto el riesgo es bajo y es posible que los accionistas no exijan rentabilidades muy altas. Y cuando el capital de trabajo es negativo, es porque existe una porción del activo a largo plazo financiado con pasivos circulantes; por lo tanto, el riesgo es alto y se le debe exigir una mayor rentabilidad a la empresa debido al riesgo que asumen los accionistas al invertir en el negocio.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

(Fórmula 1.1)

1.4.1.2 Razón circulante

Se obtiene al dividir el activo circulante entre el pasivo circulante, se mide en veces y lo ideal es que sea mayor a uno. Con este indicador se puede saber cuántas veces se cubre el pasivo circulante con el activo circulante.

$$\text{Razón circulante} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

(Fórmula 1.2)

1.4.1.3 Razón ácida

Se obtiene al restarle al activo circulante el inventario y el resultado dividirlo entre el pasivo circulante, se mide en veces y lo ideal es que el resultado sea igual o mayor a uno. Con este indicador, se puede saber cuántas veces se cubre el pasivo circulante con el activo más líquido.

Como bien lo indica Besley, S., & Brigham, E. (2001, p. 112): *“los inventarios son el activo menos líquido de los activos circulantes de una empresa. Por lo tanto, es más probable que ocurra una pérdida en el inventario en caso de liquidación. De este modo, es importante una medida de la capacidad de la empresa para liquidar las obligaciones de corto plazo sin recurrir a su venta.”* La fórmula que se utiliza para realizar su cálculo es la siguiente:

$$\text{Razón ácida} = \text{Activo Circulante} - \text{Inventario} / \text{Pasivo Circulante}$$

(Fórmula 1.3)

1.4.1.4 Índice de deuda

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Este índice ayuda a saber cuál es la proporción del activo total que ha sido financiado a través de la adquisición de deudas.

Sin embargo, como bien lo indica el autor Salas T. (2012, p. 54): *“Una razón de deuda alta indica que los acreedores han aportado la mayor parte del financiamiento, pero esto no implica una situación necesariamente negativo o positiva. El beneficio o perjuicio depende de que el uso de la deuda en la empresa, produzca un rendimiento mayor o menor que el interés y costo que se debe pagar por esa deuda.”*

La fórmula utilizada para obtener esta evaluación es la siguiente:

$$\text{Índice de deuda} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

(Fórmula 1.4)

1.4.1.5 Índice de endeudamiento

Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas. Cuanto mayor sea el índice quiere decir que una mayor proporción del financiamiento de la empresa proviene de los acreedores de la empresa, o sea, de la deuda. Lo cual implicaría que la fuente que provee los recursos económicos posee una mayor exigibilidad que si los recursos fuesen financiados por parte de los accionistas o inversionistas de la empresa.

La fórmula que se utiliza para realizar este cálculo es:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Total}$$

(Fórmula 1.5)

1.4.1.6 Cobertura de intereses

Indica la cantidad de veces que los intereses son cubiertos con la utilidad antes de impuestos e intereses. Como lo indica Salas T. (2012, p.56): *“una baja cobertura de intereses es un indicador negativo que señala poca seguridad y capacidad para absorber las cargas financieras, lo cual limitará la obtención de deudas futuras.”* La fórmula utilizada es:

$$\text{Cobertura de intereses} = \text{Utilidad antes de impuestos e intereses (UAII)} / \text{Intereses}$$

(Fórmula 1.6)

Sin embargo, resulta válido acotar lo que indica otro autor, pues según Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2010, p.59): *“un problema con la razón de cobertura de intereses es que se basa en las UAII, que en realidad no son una medida de efectivo disponible para pagar los intereses. La razón es que la depreciación, un gasto que no implica salida de efectivo, ya se ha deducido.”*

La fórmula propuesta por este autor sería:

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses (UAII)} + \text{Depreciación}}{\text{Intereses}}$$

Intereses

(Fórmula 1.7)

Para efectos del desarrollo del diagnóstico planteado en esta investigación, se hará uso de esta segunda fórmula propuesta por los autores Westerfield, R., & Jaffe, J.

1.4.2 Índices de gestión

Proporcionan una medida del grado de efectividad y eficiencia con que son administrados los recursos de la empresa. Cuando se habla de recursos se refiere a todos aquellos activos en los que ha invertido la empresa y que tienen como principal objetivo colaborar en el cumplimiento de las metas y planes estratégicos de ésta.

A continuación, se hará una breve descripción de los índices de gestión más conocidos.

1.4.2.1 Rotación de inventarios

A través del cálculo de la rotación de inventarios se busca medir la cantidad de veces que el inventario salió de la empresa en el año, o sea, cuántas veces ese inventario fue convertido en ventas, de esta manera se puede analizar de mejor forma qué tan eficiente o asertivo es el plan de ventas de la empresa. La fórmula utilizada para tal fin es:

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de ventas} / \text{Inventarios}$$

(Fórmula 1.8)

1.4.2.2 Periodo medio de inventario

El autor Salas T. (2012, p. 62) lo define como: “*el periodo medio de inventario es una medida complementaria de la rotación, que analiza la gestión y movimiento de los inventarios desde una perspectiva diferente.*”

En otras palabras, este indicador permite conocer con exactitud cuántos días se tarda una empresa desde la compra del inventario hasta que estos son facturados y convertidos en una venta. Lo que se busca es que se posea una rotación lo más alta posible ya que significará

que la empresa posee un plan de ventas efectivo y un personal de ventas eficiente. La fórmula utilizada para obtener este dato es la siguiente:

$$\text{Periodo medio de inventario} = \text{Inventario promedio} \times 360 / \text{Costo de ventas}$$

(Fórmula 1.9)

1.4.2.3 Periodo medio de cobro

Con este indicador, lo que se pretende analizar es el número de días que en promedio dura una empresa para cobrar a sus clientes, para saber qué tan eficiente es en lograr llevar a cabo el cobro de sus cuentas por cobrar, se debe hacer una comparación entre los resultados que arroja este cálculo y la política de crédito que la empresa posee y así saber qué tan eficiente o ineficiente es en realizar estos cobros.

Sin embargo, para llevar a cabo este cálculo se hace necesario, además conocer cuál es la rotación de las cuentas por cobrar que posee la empresa. Esta rotación evalúa qué tan rápido son convertidas en efectivo todas aquellas ventas realizadas a crédito por la empresa. Cuanta más alta la rotación mejor. A continuación, se presentarán ambas fórmulas:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \text{Ventas netas a crédito} / \text{Cuentas por cobrar promedio}$$

(Fórmula 1.10)

$$\text{Periodo medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 360}{\text{Ventas netas de crédito}} = \frac{360}{\text{Rotación CxC}}$$

(Fórmula 1.11)

1.4.2.4 Periodo medio de pago

En este punto, se busca averiguar cuántos días en promedio tarda una empresa en pagar a sus proveedores, una vez obtenido el dato se debe hacer una comparación entre los resultados que los cálculos arrojen y los plazos de los créditos otorgados por los proveedores para saber qué tan puntual es la empresa en realizar estos pagos.

Según lo indica el autor Salas T. (2012, p. 68): “*Si el periodo promedio de pago es mayor que el crédito recibido, se evidencia que una parte de las cuentas de proveedores no se pagan en forma puntual. Esto puede deteriorar su relación comercial con los proveedores y poner en peligro su crédito futuro. Al extender sus periodos de pagos, la empresa dispone de un mayor financiamiento por parte de sus cuentas por pagar, lo que puede mejorar su posición de liquidez y flujo de caja, pero a costa de un incumplimiento en los plazos de crédito y un deterioro de su imagen y prestigio en el mercado.*” La fórmula utilizada para realizar este cálculo es:

$$\text{Periodo medio de pago} = \text{Cuentas por pagar promedio} \times 360 / \text{Compras netas a crédito}$$

(Fórmula 1.12)

1.4.2.5 Rotación del activo circulante

A través de este indicador se puede saber las veces que el activo circulante fue transformado en ventas durante un periodo establecido. Cuanto más alta sea la rotación mejor, ya que indicaría que el activo circulante es capaz de generar liquidez en un corto tiempo. La fórmula es:

$$\text{Rotación de activo circulante} = \text{Ventas netas} / \text{Activo circulante promedio}$$

(Fórmula 1.13)

1.4.2.6 Rotación del activo fijo

Los activos fijos como los terrenos, los edificios, las maquinarias, entre otros; no se transforman en ventas o al menos no es ese su objetivo dentro de una empresa, pues son utilizados por ésta para poder realizar sus operaciones diarias y poder generar ingresos. Por lo que este indicador tiene como finalidad mostrar cuál es la contribución que hacen estos activos fijos en la generación de ventas. Cuanto mayor sea la rotación mejor.

De igual manera una baja rotación no significa necesariamente que se esté dando un mal uso de las inversiones en planta, propiedad y equipo de la empresa, o que exista capacidad instalada ociosa. Se debe revisar con cuidado este indicador ya que es posible que la administración de la empresa haya decidido hacer una fuerte inversión en activos fijos para

poder hacerle frente a una mayor demanda futura por lo que su aporte en la generación de utilidad o de ingresos no es posible de ver en el presente, pero sí será visible en el futuro. La fórmula que permite conocer qué tan efectiva es la inversión que se ha hecho en activos fijos es:

$$\text{Rotación de activos fijos} = \text{Ventas netas} / \text{Activo fijo neto}$$

(Fórmula 1.14)

1.4.2.7 Rotación del activo total

Aquí lo que se pretende es medir las veces que el activo total de la empresa ha rotado, en otras palabras, este indicador mide las veces que una empresa genera ventas con su inversión en activo total. Es deseable que el índice sea mayor que uno. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de activos totales} = \text{Ventas netas totales} / \text{Activo total}$$

(Fórmula 1.15)

1.4.3 Índices de rentabilidad

Según Salas T. (2012, p. 49): “Este grupo de índices financieros miden los niveles de rentabilidad que genera una empresa de sus operaciones. Estas razones muestran el grado de éxito alcanzado por los administradores del negocio a través de los rendimientos derivados sobre los ingresos y las inversiones en activos y sobre el patrimonio de los accionistas.” En otras palabras, estos índices resultan muy valiosos para que los socios o inversionistas evalúen qué tan rentable les resultaría invertir en una empresa determinada.

A continuación, se presentará una breve descripción de los indicadores por medir y analizar, en esta sección de rentabilidad:

1.4.3.1 Margen de utilidad bruta

Mide el margen de utilidad bruta obtenido sobre las ventas, éste debe ser suficiente para cubrir el costo de ventas y de producción o compra. Este margen resulta útil para que la

administración evalúe su política de precios ya que éste refleja cuándo se genera de utilidad bruta por cada colon invertido en generar una venta.

Sin embargo, se debe tener mucho cuidado cuando se desea incrementar este margen a través del precio ya que, como lo indica el autor Salas T. (2012, p.76): *“este margen puede aumentar incrementando los precios de venta; sin embargo, los altos precios encarecen el producto, lo que puede originar una caída en el volumen de ventas. En otros casos, la disminución del precio puede aumentar el nivel de ventas en unidades y las utilidades brutas se incrementarán, pero esto reduce el margen bruto porcentual en razón de los menores precios”*. La fórmula que se utiliza para realizar este cálculo es:

$$\text{Margen de utilidad bruta (MUB)} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas netas}$$

(Fórmula 1.16)

1.4.3.2 Margen de utilidad operativa

Este indicador mide el margen de utilidad de operación obtenido sobre las ventas, una vez que se han cubiertos sus costos directos y los gastos de operación. O sea, tiene relación directa con las actividades comerciales habituales de la empresa y por lo tanto, no se consideran partidas, tales como los gastos financieros u otros gastos indirectos que no tienen que ver de manera directa con la operación pura de la compañía.

Como lo indica Salas T. (2012, p.78): *“el margen de utilidad de operación MUO es de vital importancia para conocer la rentabilidad sobre las ventas y la eficiencia en el manejo de los costos de producción y gastos de operación”*. Recuérdese que un margen pequeño o que disminuya de un periodo a otros significaría que los costos de ventas y los gastos de operación están absorbiendo un porcentaje cada vez mayor de las ventas de la empresa, lo cual implicaría que es necesario que se haga un estudio detallado de cuál es la razón de que esto suceda y se tomen medidas para subsanar la situación. La fórmula que se utiliza para obtener este margen es:

$$\text{Margen de utilidad de operación (MUO)} = \text{Utilidad de operación} / \text{Ventas netas}$$

(Fórmula 1.17)

1.4.3.3 Margen de utilidad neta

Este margen muestra cuál es la proporción de las ventas netas que pertenece realmente a la empresa o los dueños una vez que se han cubierto todos los costos, gastos, impuestos e intereses. Mide el margen de utilidad neto obtenido sobre las ventas, lo ideal es que éste sea mayor que la inflación del periodo.

En este indicador se muestra la importancia que tiene una buena administración de los gastos financieros dentro de la estructura de la empresa, como bien lo dice el autor Salas T. (2012, p.79): *“Un alto impacto de los gastos financieros produce un bajo margen neto a pesar de que el margen de operación sea satisfactorio. Por lo tanto, el grado de endeudamiento y el costo de las deudas afectan el valor de este índice.”* A continuación, se muestra la fórmula necesaria para realizar este cálculo:

$$\text{Margen de utilidad neta } MUN = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$$

(Fórmula 1.18)

1.4.3.4 Rendimiento sobre los activos

Las empresas invierten en activos con la finalidad de que estos contribuyan en la generación de utilidades, si se tiene una buena rentabilidad sobre esta inversión, se beneficiará a los socios o dueños de la compañía, que son quienes asumen el riesgo sobre las inversiones.

El resultado obtenido con el ROA, generalmente, es comparado con las tasas de rendimiento sobre la inversión promedio del mercado en que se encuentra ubicada la empresa, esto con la intención de que los socios o dueños valoren qué tan rentable les resulta tener su dinero invertido en la empresa versus lo ofrecido por el mercado. Cuanto mayor sea el ROA más atractiva se hará la empresa para los inversionistas. La fórmula que se utiliza en su cálculo es:

$$\text{Rendimiento de operación sobre los activos } ROA = \text{Utilidad de operación} / \text{Activo total}$$

(Fórmula 1.19)

1.4.3.5 Rentabilidad sobre el patrimonio

Es el porcentaje de ganancia que tienen los inversionistas de una empresa, en cuanto a lo que al capital contable refiere, permite a los accionistas evaluar cómo les fue durante el periodo en estudio. Dado que el objetivo principal de la administración de la empresa es generar rentabilidad para el inversionista, el ROE, es en términos contables la medida verdadera del desempeño o del cumplimiento de este objetivo.

Cabe rescatar lo que dice el autor Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2010, p.62): *“Debido a que el ROA y el ROE son cifras que se citan de manera habitual, se enfatiza la importancia de recordar que son tasas de rendimiento contables. Por esta razón, los nombres apropiados de estas medidas deberían ser rendimientos sobre activos en libros y rendimientos sobre el capital en libros... Como quiera que se llame, sería inapropiado, por ejemplo, comparar el resultado con una tasa de interés observada en los mercados financieros.”*

A pesar de la relevancia que poseen estos indicadores, ROA y ROE, en la evaluación de la rentabilidad de los socios, accionistas o dueños, siguen siendo un indicador de naturaleza contable y por eso su comparación con datos financieros no se hace posible. La fórmula que se usa para obtener su cálculo es:

Rendimiento sobre el capital ROE = Utilidad neta / Patrimonio

(Fórmula 1.20)

1.5 Métodos porcentuales de Análisis financieros

Cuando se habla de modelos porcentuales de análisis financiero se refiere al análisis horizontal y vertical del Balance de situación y del estado de resultados. Con este método de evaluación, se hace una comparación entre dos o más periodos y le permite a la administración de la empresa saber si los cambios, o el resultado de sus planes de trabajo, están dando los resultados esperados; así como también, le sirve a los socios para saber si se está creando o destruyendo valor sobre su inversión por parte de dicha administración. Además, como bien lo indica el autor Salas T. (2012,p.29): *“Las técnicas de análisis porcentual relacionan partidas de un mismo estado, a una fecha determinada o para*

diferentes periodos comparativos, con el propósito de comprender su contenido y movimiento a lo largo del tiempo.”

1.5.1 Análisis Horizontal

Es el análisis porcentual de las tendencias que presentan las partidas del Estado de Resultados y del Balance de Situación, se debe hacer una comparación de mínimo dos periodos entre sí para poder valorar cuál ha sido el cambio en las cuentas de estos estados financieros y lograr determinar si se está generando o destruyendo valor de la empresa.

En otras palabras, consiste, básicamente, en calcular los cambios, aumentos o disminuciones de todas las partidas que componen los estados financieros estudiados entre un periodo y otro.

1.5.2 Análisis Vertical

Este Análisis consiste en valorar la estructura del Estado de Resultados y del Balance General, o sea, conocer cuál es la incidencia de cada una de las partidas que componen estos estados financieros dentro de la estructura total de la empresa. Aquí, de igual manera que el análisis horizontal, se busca evaluar si la administración actual de la compañía está creando o destruyendo valor.

Para llevar a cabo el análisis vertical del estado de resultados o de pérdidas y ganancias, se utiliza el valor de la cuenta de ventas netas como el 100% y las demás partidas se dividen entre este valor para sacar el porcentaje y estos son comparados con los porcentajes obtenidos de otros períodos y así evaluar si se ha mejorado o no la situación de la empresa.

En el caso del Balance General se comparan los activos, los pasivos y el patrimonio. En este caso, se utiliza la cuenta de total de activos, o total de pasivo más patrimonio, como la base, o sea representará el 100% y las demás partidas se dividen entre esta cuenta para obtener los porcentajes.

1.6 Diagrama de Solidez Financiera

Cuando se habla de solidez financiera se refiere a la composición de los activos de la empresa y su fuente de financiamiento; este último puede ir desde una fuente de alta exigibilidad a una de menor exigibilidad, esta composición es la que se analiza para medir el grado de riesgo futuro al que se podría ver expuesta la empresa. El diagrama de estructura financiera se utiliza para llevar a cabo este análisis de solidez, aquí se ordenan los activos de menor a mayor liquidez y las fuentes se ordenan de menor a mayor exigibilidad.

Se lleva a cabo este ordenamiento debido a que se busca comparar los activos menos líquidos con las fuentes menos exigibles y los activos más líquidos con las fuentes más exigibles; dichas comparaciones sirven para evaluar si existe o no un equilibrio entre las inversiones y las fuentes de financiamiento. La importancia radica en que aquellas inversiones que tardan más en convertirse en líquidas, o que no fueron adquiridas con la intención de hacerlas líquidas, hayan sido financiadas con una fuente menos exigible, como el patrimonio, y así no poner en riesgo a la empresa o que ésta no se vea dependiente de estos activos para hacer frente al pago de una obligación financiera.

Por otro lado, se busca que las inversiones en activos más líquidos hayan sido financiadas con los pasivos de mayor exigibilidad buscando que la empresa sea capaz de hacer frente a los pagos de las obligaciones financieras adquiridas.

Cuadro 1.1 Diagrama de solidez financiera resumido

Activo Largo Plazo	Patrimonio
	Pasivo Largo Plazo
Activo Circulante	Pasivo Corto Plazo

Fuente: Análisis y diagnóstico financiero: enfoque integral. Salas T. (p.186)

Cuadro 1.2 Diagrama de solidez financiera detallado

Terreno	Capital acciones
Edificios	Superávit y reservas
Maquinaria y equipo	Utilidades acumuladas
Inventario	Pasivo LP
Cuenta por cobrar	Cuentas por pagar
Inversiones corto plazo	Gastos acumulados
Bancos	Prestamos por pagar

Fuente: Análisis y diagnóstico financiero: enfoque integral. Salas T. (p.186)

Para determinar si existe o no un equilibrio entre las inversiones y su grado de liquidez con el tipo de fuente de financiamiento y su grado de exigibilidad, existen dos reglas que se deben valorar, acerca de esto el autor Salas T. (2012, p.197) indica:

- La primera regla de solidez indica que una parte importante de los activos de largo plazo deben financiarse con patrimonio, con el fin de asegurar que las inversiones menos líquidas se financien adecuadamente con fuentes de carácter técnico y con moderados niveles de deudas de largo plazo.
- La segunda característica señala que debe financiarse una porción significativa del activo circulante con pasivo a largo plazo, con el propósito de evitar que esos activos se financien totalmente con pasivo a corto plazo y, además, mantener un margen razonable de cobertura del activo circulante de corto plazo.

1.7 Estado de Fuentes y Empleos de Fondos

La información suministrada por este estado de fuentes y empleos de fondos permite conocer cuáles han sido los cambios o variaciones que se han presentado en las cuentas del balance general de un año al otro, y dichos cambios se clasifican entre fuentes o empleos de efectivo.

Cuando se habla de fuentes de efectivo se refiere a todas aquellas actividades o decisiones que toma la empresa para ser capaz de generar o captar nuevos recursos que permitan

apoyar las operaciones de la empresa, aquí se puede hablar de aumentos de pasivos (deudas), aumentos de cuentas patrimoniales, disminuciones de activos y la depreciación del periodo ya que ésta no representa una salida real de efectivo y, por lo tanto, por su naturaleza y origen, representaría parte de la utilidad del periodo. Los empleos de efectivo son todas aquellas inversiones que realizan las empresas con la intención de fortalecer sus operaciones y contribuir en la generación de riqueza para la compañía; en este caso, se puede decir que los aumentos de activos, las disminuciones de pasivos y las disminuciones de las cuentas patrimoniales se clasificarían como empleos de fondos.

Cuadro 1.3 Guía de ordenamiento de fuentes y empleos

	FUENTES	EMPLEOS	
- Exigible + Exigible	Disminución de activos	Disminución de patrimonio	- Liquidez + Liquidez
	Aumento de patrimonio	Disminución de pasivos largo plazo	
	Utilidad del periodo	Disminución de pasivos de CP	
	Depreciación del periodo	Aum. Terrenos e inmuebles	
	Aumento pasivo largo plazo	Aum. Maquinaria y equipo	
	Aum. Pasivo CP espontaneado	Aum. Otros activos LP	
	Aum. Pasivo CP expreso	Aumento activo circulante	

Fuente: Análisis y diagnóstico financiero: enfoque integral. Salas T. (p.213)

1.8 Análisis Dupont y esquema de análisis integral de rentabilidad

A través del uso de esta herramienta se es capaz de analizar de una manera más práctica y acertada a toda la empresa, y sus operaciones, en términos de la rentabilidad generada sobre el patrimonio de los socios. Sobre el uso de esta herramienta el autor Salas T.(2012, p.126) indica lo siguiente: *“el esquema de análisis integral constituye un instrumento de gran utilidad para asegurar el desarrollo de un proceso de análisis ordenado, profundo y completo de la rentabilidad. La aplicación de este enfoque enriquece el análisis y garantiza obtener los resultados deseados, ya que permite identificar las causas de las variaciones en los rendimientos desde su punto de origen. Si el análisis financiero se orienta a un estudio sobre la rentabilidad de la empresa, el esquema integral representa la herramienta apropiada y eficaz para satisfacer los objetivos propuestos. Este esquema*

despliega un proceso sistemático que contempla todos los elementos que intervienen y afectan el resultado del rendimiento final.”

Por otro lado, a través del DuPont es posible analizar la rentabilidad desde tres puntos de vista diferentes. Primero, desde el retorno sobre el patrimonio, según la utilidad sobre las ventas, o sea, lo que corresponde al margen de utilidad. Segundo, qué tan eficiente ha sido la administración de los activos de la empresa, que tanto han contribuido en la generación de valor, y esto se evalúa a través de la rotación sobre los activos totales. Y por último, desde la perspectiva del manejo de las deudas, la eficiencia en el uso del apalancamiento financiero dentro de la estructura de la empresa, para esta evaluación se usa el cálculo del multiplicador de apalancamiento financiero. En la fórmula del DuPont se integran estos tres componentes de análisis, tal y como se muestra a continuación:

$$RSP = MUN \times RAT \times IAP$$

(Fórmula 1.21)

Dónde:

RSP: Rentabilidad sobre el patrimonio

MUN: Margen de utilidad neta

RAT: Rotación activo total

IAP: Incidencia de apalancamiento

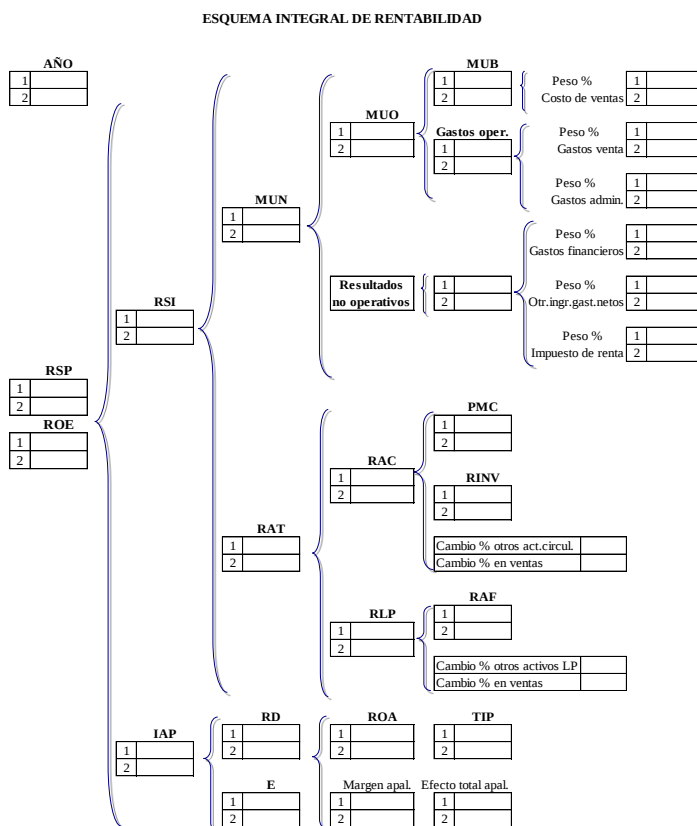
Y si se quiere ver la fórmula de una manera más específica, sería la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} \times \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

(Fórmula 1.22)

Como se muestra a continuación, a través del esquema integral de rentabilidad se puede realizar una evaluación más precisa de la rentabilidad generada sobre el patrimonio y la incidencia que tiene sobre ésta los cambios en las áreas estratégicas de la empresa.

Cuadro 1.4 Esquema Integral de Rentabilidad



Fuente: Análisis y diagnóstico financiero: enfoque integral. Salas T. (p.127)

Luego de que se ha definido todos los instrumentos de evaluación financiera que se utilizarán en el desarrollo del diagnóstico financiero y estratégico propuesto, resulta valioso y necesario conocer de manera más profunda la empresa que se analizará, conocer con mayor detalle sobre su estructura interna, sobre sus principales medios de distribución, sobre sus clientes, su competencia, su entorno, entre otras cosas.

Toda esta información se encuentra en el desarrollo del capítulo II, el cual sigue a continuación.

Capítulo II: Análisis de la empresa y su entorno

2.1 Pymes en Costa Rica: escenario actual

Costa Rica es un país con un territorio pequeño en comparación con algunos de sus vecinos, como Nicaragua o Panamá; sin embargo, se han realizado esfuerzos en el desarrollo de una economía más dinámica, profesional y de calidad, ésta se ha orientado no solo al incremento del ingreso bruto de la Nación, sino que además, ha contribuido para que se dé una inserción exitosa de nuestros emprendedores al mercado internacional.

Según el primer informe del Sistema de Indicadores PYME 2013 elaborado por el MEIC el parque empresarial del país está compuesto por 48. 981 empresas, de éstas el 77% son clasificadas como PYMES que pertenecen a los sectores de comercio, industria, servicios y tecnologías de información. El 74% corresponde a microempresas, el 14%, a medianas empresas y el restante 12%, a pequeñas empresas. Esto pone en evidencia la importancia que tiene para nuestra economía la participación de las PYME's para la generación de ingresos y brindar dinamismo y fortalecer nuestro mercado interno.

Este mismo informe indica que para el 2012 en Costa Rica existía un total de 770. 392 personas empleadas, y un 46% de este empleo fue generado por PYMES y de éste, el 26% pertenece a los sectores anteriormente mencionados. Una vez más, se demuestra la importancia que tiene para el país el fortalecimiento de las PYME's, de ahí que el Gobierno se preocupará por generar políticas que apoyen la creación de nuevas empresas, como por ejemplo, la Ley 8534 de Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), Política Pública de Fomento a las PYME y al emprendedurismo (POFOPYME), Política Nacional de Emprendurismo (PNE), entre otras. Pero a pesar de la existencia de legislación y de políticas a favor de la creación de las PYME's, actualmente se ésta ante un panorama de mucha incertidumbre para nuestros empresarios y aún más, para los inversores extranjeros; esto hace que sea cada vez más importante para los empresarios contar con información que les resulte útil para la toma de decisiones. La información relacionada a la situación económica del país y del mundo se encuentra fácilmente disponible a través de los diferentes medios de comunicación presentes a nivel nacional, a través de las redes sociales e incluso es algo palpable para todos nuestros empresarios en el día a día de sus negocios.

Entonces, si nuestros emprendedores ya conocen sobre la realidad de los mercados económicos y comerciales nacionales e internacionales, ¿Qué es lo siguiente que necesitan para poder tomar decisiones más acertadas?; pues la respuesta es muy sencilla, requieren contar con un conocimiento real de su situación financiera en la actualidad, conocer cuáles son sus ventajas o desventajas, fortalezas y/o debilidades financieras, estratégicas y de mercado, de esta manera podrán tomar las medidas correctivas necesarias a tiempo o podrán tener mayor claridad de cuál es el capital con el que cuentan para poder invertir en el fortalecimiento de su negocio o para llevar a cabo una adecuada diversificación de sus inversiones.

Aunque a algunos empresarios les puede resultar “obvio” cuál es su situación financiera, muchas veces este conocimiento resulta empírico, pues no cuentan con la preparación profesional necesaria para poder llevar a cabo un análisis de gestión financiera y estratégica adecuada, y contratar de los servicios profesionales necesarios para que le realicen un estudio de este tipo puede resultar muy elevado para el empresario. Lo ideal sería que cuenten con un profesional dentro de su planilla que sea capaz de realizar este tipo de análisis, pero en la realidad de nuestra economía eso casi nunca sucede, muchos cuentan a lo sumo con un administrador de Capital Humano y quizá, un administrador general; pensar en contar con un profesional en administración financiera resulta casi inalcanzable para muchas de las PYME's de Costa Rica.

Es, por esta razón, que realizar un análisis integral de la gestión financiera y estratégica de una PYME resulta tan atractivo ya que, contribuye en el mejoramiento de las finanzas de una de las empresas que contribuyen a sostener la economía de nuestro país, como se mencionó párrafos atrás.

Una vez que se tiene una perspectiva general de la situación actual que enfrentan las pymes en nuestro país, se proseguirá a presentar información más específica sobre su funcionamiento, los departamentos que la componen, sus principios regidores, conocer acerca de su razón de ser y claro, un poco de su historia y sus principales competidores.

2.2 Reseña Histórica de la empresa

La empresa en donde se desarrollará el diagnóstico de gestión financiera y estratégica pertenece al sector comercial del país. Dicha organización se inició como una empresa distribuidora y comercializadora de pinturas, artículos de ferretería y para la construcción en general, se fundó en 1999 por dos socios, cuyo principal objetivo era poner al servicio del consumidor regional un centro especializado en venta de pinturas y afines. Lo primero que se gestionó fue un acuerdo comercial con la empresa Sur Química S.A., fabricante de la marca “Pinturas Sur” y así se obtiene la autorización para la distribución de sus productos e iniciando formalmente sus operaciones comerciales a finales de agosto de 1999, distinguiéndose, principalmente, por ofrecer un producto de alta calidad, apoyados en una atención personalizada y una excelente ubicación comercial en el centro de la Ciudad.

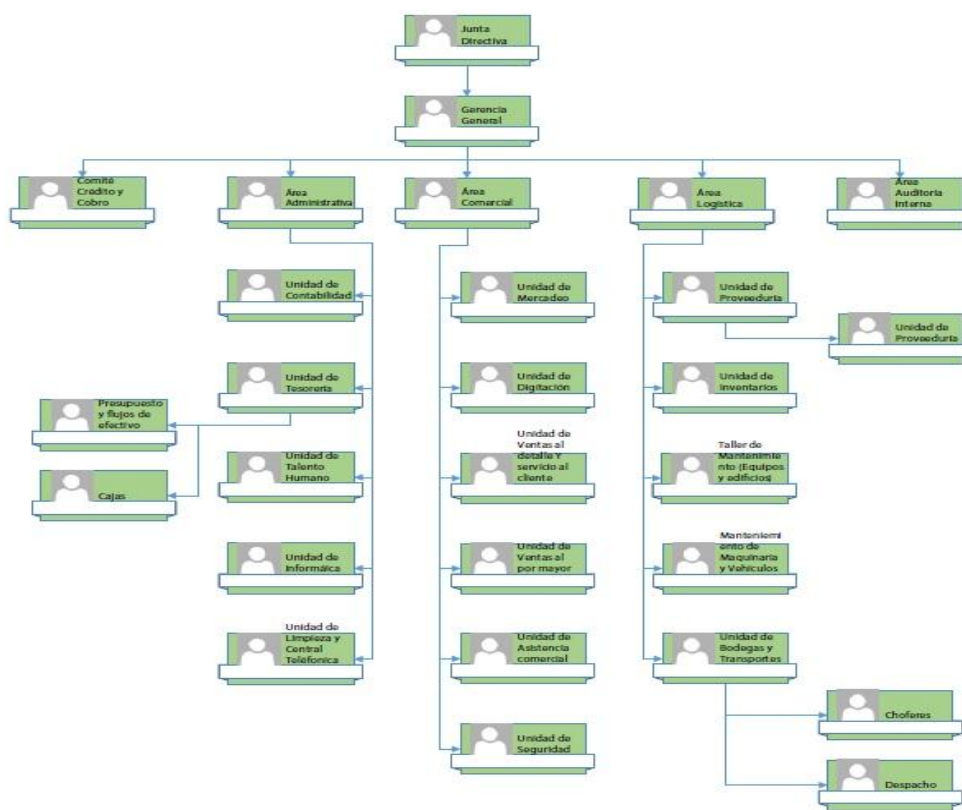
La atención personalizada de sus fundadores y la aceptación por parte de los clientes regionales de los productos que se comercializaban hicieron que los dueños decidieran ampliar sus operaciones a tan solo unos meses de iniciada la empresa, esto implicó que se adicionarán algunas líneas de productos más a las ofrecidas hasta ese momento, especialmente, la línea de ferretería en general con la finalidad de satisfacer las necesidades de su clientela. Esta acertada decisión de ampliar la oferta de productos provocó un crecimiento en clientes y por supuesto en ventas. Es así como El Ferretero Feliz fue creciendo en infraestructura y personal, y al cumplir su cuarto aniversario (2004) ya contaba con una amplia infraestructura, más de quince personas dedicados a la atención al cliente y un amplio inventario orientado a satisfacer las necesidades de la construcción, pinturas y ferretería en general.

Los 8 años de experiencia en el medio, han permitido a sus socios estar atentos a los cambios en el mercado. En el último año, el mercado ferretero de occidente ha experimentado grandes cambios como lo ha sido una creciente demanda de artículos para la construcción, esto producto del desarrollo nacional y regional, y ha sido visualizado por los accionistas como una oportunidad de crecimiento y para la consolidación empresarial, es por ello que evaluaron la posibilidad de descentralizar operaciones lo que les permitirá ampliar su oferta, con el objetivo de ofrecer a sus clientes y público en general condiciones de infraestructura y acceso que faciliten su atención y servicio. En razón de ello, El

Ferretero Feliz S.A. en diciembre del 2006 inaugura su almacén número dos, el cual se decide ubicarlo en las afueras de la Ciudad donde se encuentra domiciliada la empresa, este almacén cuenta con amplio espacio de bodegaje y está especializado en materiales para la construcción en general, su amplio estacionamiento, servicio de entregas y seguridad ofrece a sus clientes una muy buena alternativa de elección y accesibilidad, capaz de satisfacer ampliamente sus necesidades

En aspectos organizacionales, El Ferretero Feliz cuenta hoy con una estructura formal definida y orientada a su giro principal (ver organigrama), fundamentada en tres áreas específicas, a saber: Dirección Comercial, Dirección Administrativa – Financiera y Contabilidad General; éstas desde el punto de vista operativo definen y orientan la administración de los almacenes. La relación que esta empresa mantiene con sus proveedores se distingue por una proveeduría centralizada y orientada a satisfacer las necesidades de los almacenes, en procura de lograr optimizar sus inventarios.

Ilustración 1.1 Organigrama



Fuente: Departamento de recursos humanos de El Ferretero Feliz S.A

2.3 Dirección estratégica

En El Ferretero Feliz es muy importante que todos sus colaboradores conozcan y comprendan la importancia que tiene la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los valores de la compañía; esto no solo por la relevancia que poseen estos para el desarrollo de una dirección estratégica adecuada, sino también, porque de esta manera les transmiten a todas las personas que desempeñan un papel importante en la mejora y crecimiento del negocio, cuál es la razón de ser de la empresa, cuáles son los valores que siempre deben permanecer en cada una de las cosas que hacen y con los cuales se puede hacer una diferencia ante la competencia. Si un colaborador entiende esto y se apodera de la filosofía empresarial como si fuese suya será un activo sumamente valioso para la organización, pues cuidará al negocio como suyo y contribuirá para que éste crezca y se fortalezca.

Es por esto que resulta importante acotar todas estas variables que componen la dirección estratégica del Ferretero Feliz S.A.

2.3.1 Objetivos estratégicos

El Ferretero Feliz S.A. está orientado y define sus estrategias de negocios, para todas sus operaciones, en función de los objetivos empresariales definidos por la alta administración. A continuación, se presentan dichos objetivos estratégicos:

- Distribuir y comercializar artículos ferreteros y para la construcción en general y obtener por ello una rentabilidad que permita la satisfacción de sus accionistas y el desarrollo socio económico de sus colaboradores.
- Dotar a la organización de los recursos necesarios para el desarrollo empresarial y comercial que faciliten la consolidación y el fortalecimiento empresarial.

2.3.2 Valores organizacionales

Se puede considerar a los valores de una empresa como uno de los pilares más importantes, ya que estos representan los principios éticos y las virtudes que la organización desea que sus colaboradores transmitan a cada uno de sus clientes. Es a través de estos valores que la

organización desea ser reconocida, buscando, además que estos contribuyan para diferenciarse de la competencia y para construir una imagen positiva.

En el caso de la empresa El Ferretero Feliz S.A esto no es una excepción, y por ende se dieron a la tarea de definir cuidadosamente los valores que representan a su organización. Dichos valores se dividieron en dos grupos, tal y como se presenta a continuación:

2.3.2.1 Valores éticos

- Honradez
- Solidaridad
- Confianza
- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso

2.3.2.2 Valores empresariales

- Servicio de calidad
- La confianza
- El profesionalismo
- El trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacitación continua
- Apertura al cambio

2.3.3 Principios rectores

Por otro lado, además de los valores organizacionales, El Ferretero Feliz también se preocupó por definir los principios a través de los cuales se rigen todas las decisiones estratégicas que se toman. Con esto se busca salvaguardar a un más la imagen de la empresa y fortalecerla en el tiempo. Los principios rectores son:

- Todas las personas en nuestra empresa son importantes.
- Brindar un servicio personalizado al cliente.
- Cuidar las finanzas de la empresa y hacer uso eficiente de los recursos
- Cumplir con todas las obligaciones financieras, tanto de los bancos como de los proveedores.
- Cuidar de los Activos de la empresa.
- Todo el personal que trabaja en nuestra empresa deberá ser altamente eficiente y especialmente productivo.
- Eliminar las frases “no hay” y “no se puede”.
- Se debe cumplir con los horarios de trabajo.
- En toda venta que haga la empresa, deberá existir una ganancia aunque sea mínima
- Ser solidario.
- Nuestra empresa será siempre la mejor.

2.3.4 Misión y Visión

A continuación, se presentará la misión y la visión de El Ferretero Feliz, las cuales transmiten su razón de ser y hacia dónde se quieren dirigir en el futuro.

2.3.4.1 Misión

"Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de artículos ferreteros y para la construcción, comprometida con el desarrollo socio económico y ambiental de la región, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, colaboradores y socios".

2.3.4.2 Visión

"Ser una empresa consolidada y competitiva, en el ramo ferretero y de la construcción regional, reconocida por su compromiso social y ambiental; satisfacción al cliente, colaboradores y socios".

2.4 Principales procesos operativos

La operación de la empresa en estudio se puede resumir o consta de 3 grandes procesos, los cuales se ilustran a continuación:

Ilustración 1.2 Procesos operativos principales



Fuente: Manual de procedimientos, Departamento de Logística e Inventarios. (p.4)

Según como se indica en el manual de procedimientos de la empresa los procesos que afectan la logística de los inventarios serían los siguientes:

Compras: La compra de productos para la venta, genera el ingreso de existencias al inventario. Responde al proceso de análisis de existencias conjuntamente con el buen manejo del modelo de inventarios elegido por la empresa. Así como la logística y manejo de bodegas de almacenamiento.

Ventas: Los inventarios son bienes destinados a las ventas. La determinación de la fecha cuando se colocan las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez garantizan buenas ventas. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son esenciales para las utilidades

2.5 Responsabilidad corporativa

El Ferretero Feliz S.A es una empresa realmente comprometida con el tema ambiental, se preocupa por realizar una adecuada separación de los residuos que generan dentro de la empresa, por participar activamente en los programas de recolección de desechos sólidos organizados por la municipalidad local y además, tienen un proyecto para ser la primera ferretería cero carbono de la región de Occidente.

Para lo cual se han dado a la tarea de hacer cambios en la estructura y en los artículos que utilizan con el objetivo de disminuir al máximo su emisión de carbono, se han preocupado por informarse de cuáles son las acciones que deben desarrollar para lograr ser carbono neutral y se han propuesto lograrlo, poco a poco. Se dieron a la tarea de comprar una pequeña finca, la cual deben reforestar y mantener, con el fin de “pagar” su huella de carbono, éste es uno de los requisitos que deben cumplir para poder ser certificados como cero carbono.

Además, el socio principal posee otra empresa dedicada a la colocación de paneles solares y ésta ha tenido buena aceptación en el mercado local, este socio conoce muy bien todo lo relacionado con el tema del carbono neutralidad ya que también es miembro de una fundación que tiene como objetivo educar a la población costarricense sobre la importancia que tiene disminuir nuestra huella de carbono.

Como se puede ver, se está ante una empresa que se preocupa por ser un agente de cambio para la sociedad y un ejemplo por seguir por otras empresas regionales y nacionales. Su compromiso ambiental es serio y se esfuerzan por alcanzar su objetivo.

2.6 Productos

Dentro de los productos que se comercializan en el ferretero Feliz S.A se pueden mencionar cemento, arena, piedra, bondex, inodoros, tomas, enchufe, apagadores, duretan, pintura, llaves de chorros, llave fregadero, taípe, breaker, cable eléctrico, maquinaria, entre otras cosas. Se busca ofrecer a los clientes productos de alta calidad que cuenten con el respaldo de marcas conocidas. Todo esto en pro de construir y mantener relaciones largas con los clientes y ser reconocidos por estos como una empresa responsable y de confianza.

Dentro de las casas comerciales que se encuentran presentes dentro de la oferta de productos de la empresa se encuentran las casas comerciales más reconocidas dentro del mundo ferretero, tales como, Protecto, Sur Color, 3M, Aguila, Biticino, Corona, Amanco, Durman, Kenneth, Bellagio, Sista, Henker, Price Pfister, Cutler Hammer, Holcim, Plycem, entre otras.

Todo esto ayuda a posicionarse en la mente de los consumidores de la manera como la empresa desea ser reconocida, como una organización que se preocupa por ofrecerles a sus clientes los mejores productos a precios competitivos y diferenciándose por excelente servicio y un ambiente agradable.

2.7 Departamento de Logística e Inventarios

Al ser El Ferretero Feliz una empresa que se dedica a la comercialización de productos ferreteros es oportuno deducir que uno de los departamentos que cobra mayor relevancia, por su giro de negocio, es el de Logística e Inventarios por lo que resulta importante conocer de mejor manera cómo funciona dicho departamento y cuáles son los procesos que intervienen en su funcionamiento. Los siguientes párrafos se destinarán a presentar esta información.

2.7.1 Órdenes de compra

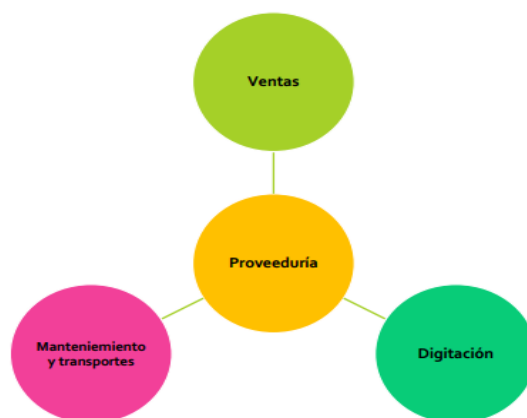
Una de las primera acciones que se deben realizar para empezar a abastecer los inventarios es llevar a cabo la elaboración de la orden de compra respectiva, para lo cual interviene más de un departamento, tal y como se indica en el manual de procesos de la empresa.

Los departamentos involucrados son los de Ventas, Mantenimiento de Transportes, Proveeduría y Digitación; cada uno de los cuales cumple una función distinta.

El Departamento de Ventas interviene de dos maneras diferentes dentro del proceso, por un lado, están los vendedores que funcionan como entes de comunicación de la necesidad existente de suplir de algún producto al inventario de la empresa. Y por otro, se tiene a la Jefatura de Ventas la cual interviene en el caso de hacer una venta especial o en la parte de elaboración de órdenes de compra en el caso de que exista la ausencia del personal de proveeduría y ésta no se pueda elaborar de manera digital. En el caso del Departamento de Mantenimiento de Transportes éste es considerado un ente generador de necesidades, mientras que el de proveeduría es calificado como el dueño del proceso ya que es el encargado de velar porque exista suficiente inventario de productos para hacer frente a la demanda de los clientes. Tiene dominio absoluto desde el inicio del proceso hasta el final de este.

Y por último, se tiene la intervención del Departamento de Digitación el cual tiene injerencia en el proceso de orden de compra desde el momento cuando se convierte en el receptor de los documentos que aportan la información de las órdenes de compra, los cuales respaldan las facturas de compra. Este Departamento está encargado de ingresar al sistema estas facturas que comprueban que se realizó con éxito la orden de compra solicitada.

Ilustración 1.3 Departamentos involucrados en el proceso de compra



Fuente: Manual de procedimientos, Departamento de Logística e Inventarios. (p.5)

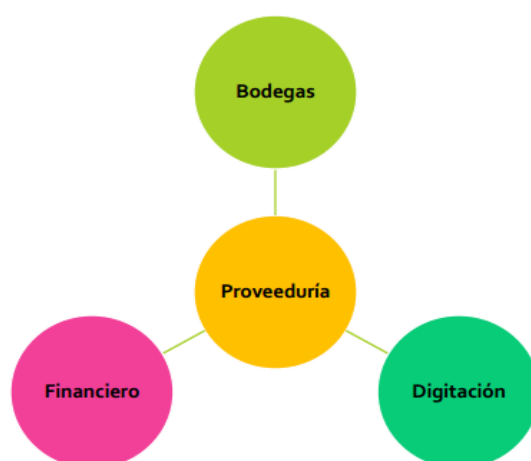
2.7.2 Recepción de compras

Una vez que se ha detectado un faltante de productos y se ha realizado la orden de compra respectiva, sigue uno de los pasos más importantes, la recepción de las compras realizadas. Al igual que con las órdenes de compras, aquí intervienen los Departamentos de Proveeduría, Bodegas, Digitación y Financiero.

Aquí, el Departamento de Proveeduría cumple una función similar a la que se indicó en el apartado anterior, éste es el departamento dueño del proceso. Por lo cual participa activamente desde el inicio del proceso, con la orden de compra, hasta el final del proceso con la recepción de la compra. En el Departamento de Bodegas se lleva a cabo la recepción de la mercadería solicitada en la orden de compra y que, finalmente, quedará en esa área. El Departamento de Digitación, tal y como se mencionó párrafos atrás, ingresa al sistema la factura que respalda la información de la orden de compra realizada, por lo cual tiene injerencia en la recepción de mercadería

El Departamento Financiero sirve de receptor de la información que se genera por medio del ingreso de las facturas al sistema, es quien lleva a cabo el control de las cuentas por pagar y sus respectivas notas de crédito.

Ilustración 1.4 Departamentos involucrados en la recepción de compras



Fuente: Manual de procedimientos, Departamento de Logística e Inventarios. (p.14)

2.8 Departamento de Ventas

El Ferretero Feliz atiende a diferentes tipos de clientes, desde aquellos que solo necesitan comprar algunos cuantos tornillos o una brocha, hasta los que compran enormes cantidades de productos al mes ya que se dedican al negocio de la construcción. A pesar de que los clientes poseen diferentes perfiles el proceso de ventas que se lleva a cabo es muy similar.

2.8.1 Ventas

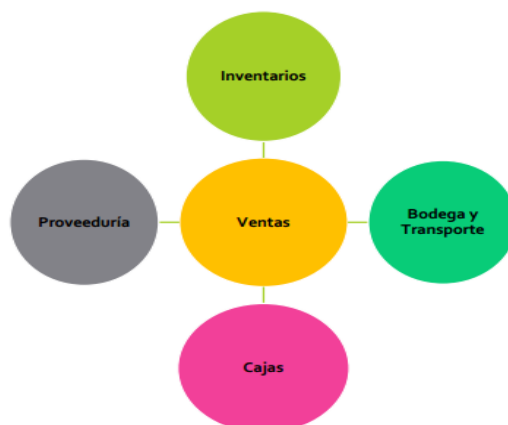
Las ventas de productos a clientes pequeños, o sea aquellos que hacen compras por montos no muy elevados, se realizan de contado. En el caso de los clientes más grandes o industriales, las ventas pueden realizarse a crédito.

Aquí intervienen los Departamentos de Cajas y de Bodega y Transporte. En el Departamento de Cajas se lleva a cabo la recepción de las proformas y las preventas para imprimirlas como facturas de cobro. De la eficiencia de este Departamento depende en gran medida la agilidad y claridad del vendedor al realizar el proceso de venta, y también tiene injerencia en la satisfacción del cliente.

Es en Departamento de Bodega y Transporte donde se lleva a cabo el despacho y envío de los artículos facturados y ya vendidos. En algunos casos se hace necesario que se verifique las existencias de un producto ubicado en bodega para lo cual se llama al encargado de bodega y transporte que, a su vez, es el encargado de supervisar los productos por facturar. Una buena comunicación entre estos departamentos ayuda a evitar malentendidos en las ventas y que se le brinde información más certera al cliente sobre el tiempo que llevará el despacho y la entrega de la mercadería facturada, lo cual se traduce en un mejor servicio para el cliente.

Los departamentos de Cajas y Bodegas son los que tienen más contacto con el cliente, y poseen relevancia durante el proceso de ventas, pero además de estos, también intervienen en las ventas los departamentos de Logística e Inventarios y Proveeduría. Estos últimos deben velar por la existencia adecuada de artículos para la venta y porque exista una adecuada comunicación entre los diferentes departamentos involucrados en las ventas. A continuación, se ilustra el proceso de ventas.

Ilustración 1.5 Departamentos involucrados en el proceso de ventas



Fuente: Manual de procedimientos, Departamento de Logística e Inventarios. (p.42)

2.9 Departamento de Crédito y Cuentas por Cobrar

En este departamento recae una gran responsabilidad ya que es el encargado de velar que exista un adecuado equilibrio entre los créditos que se otorgan y el cobro de estos. Se deben mantener las cuentas por cobrar lo más saludables posibles para evitar que algunas cuentas se conviertan en incobrables y se traduzcan en pérdidas para la empresa. Además, se debe respetar, tanto como sea posible los periodos de cobros establecidos para evitar que los créditos pierdan valor financiero dentro de la estructura de costos e ingresos de la organización.

En el Departamento de Cobro y Crédito se utiliza el módulo de crédito LDFAST, a través del cual se realizan toda una serie de labores que tienen gran injerencia en el funcionamiento adecuado de este departamento, y que se van a detallar a continuación:

2.9.1 Aperturas de crédito

La primera tarea que se realiza el Departamento de Crédito y Cobro es un estudio en la protectora de crédito (datum) para conocer la historia crediticia del solicitante del crédito, esto sirve para generar mayor seguridad a la hora de otorgar el crédito. Una vez que esto se realice se procede a construir un expediente con el formulario y los requisitos, se hace un preanálisis y se presenta en reunión con el Comité de Crédito para definir si se otorga o no el crédito, una vez aprobado se genera un código al cliente, se establece el plazo de pago el

cual no puede ser superior a los 30 días; además, se define la garantía y el monto de crédito establecido entre otros datos.

2.9.2 Extensión de créditos

En algunos casos, se hace necesario realizar reuniones entre la Gerencia y los clientes que poseen créditos. Esto puede ocurrir con aquellos clientes que ya tienen algunos meses de trabajar con la empresa y, por alguna razón, van a necesitar más de 30 días para realizar el pago de su factura a crédito. En esas reuniones, se discuten asuntos como: vencimiento de crédito, montos disponibles, ampliación, incluso no despachar más mercadería, saldos a favor, devoluciones y acuerdos tomados por la Gerencia. Todo esto en pro de mantener las finanzas de la empresa lo más saludables posibles.

2.9.3 Cobranza

Uno de los factores más importantes para que el cobro de los créditos sea exitosos es conocer bien los clientes de crédito y mantener una constante comunicación con ellos para evitar que los créditos superen el plazo establecido. Es importante que se realice una revisión casi diaria de las cuentas para poder detectar las facturas que están prontas a vencerse y de esta manera se pueda llevar a cabo el seguimiento adecuado de la cuenta. Este seguimiento se realiza a través de la mensajería de texto, correo electrónico o llamadas telefónicas con el objetivo de informarles a los clientes de su estado de cuenta. El seguimiento y control constante permitirá que los plazos de vencimiento de crédito no se extiendan

2.9.4 Análisis de créditos

En aquellos casos donde los clientes no pagan las cuentas de crédito, se deberá realiza una reunión con la Junta Directiva, en ésta se determina como se procederá con la cuenta en cuestión. El estatus del cliente pueden resultar en uno de los siguientes: a) Cobro Judicial, b) arreglo de pago o c) Incobrable. Se realizan revisiones de los plazos de crédito otorgados para que no haya variaciones, ya que la mayoría de los plazos de crédito son de 30 días, a excepción de cuando se vende cemento el plazo deberá ser modificado a 8 días, luego se tendrá que establecer de nuevo el plazo que el cliente tiene establecido. Para algunos

clientes que por más de un año no han realizado compras se les clasifica como inactivos, ya que la garantía del crédito vence cada año por seguridad. Se debe actualizar, también, letras de cambio que van venciendo, datos de clientes, números de teléfono y direcciones. Es de suma importancia tener la información lo más actualizada posible para comunicarse con el cliente en caso de cualquier eventualidad.

Además de los procesos ya mencionados, existen otros que, también, intervienen en el Departamento de Crédito y Cobro, tales como: tramitar facturas, revisar los cierres de caja de crédito y el trámite de documentos varios. Esto último se refiere a situaciones como corroborar los depósitos, supervisar las remesas, control de proformas, entre otras cosas.

El Ferretero Feliz se ha dado a la tarea de tener un departamento de crédito y cobro bien organizado, con lo cual buscan protegerse y asegurar la vida a largo plazo de la empresa.

2.10 Análisis del entorno comercial del negocio

El negocio ferretero ofrece toda una gama de productos que son utilizados por los consumidores en diversas situaciones, desde reparar una fuga de agua en el lavamanos del baño hasta en la remodelación completa un área de la casa, como por ejemplo, la cocina; así también, existen aquellos clientes de mayor escala que realizan compras más especializadas para llevar a cabo la construcción de un edificio o de una casa de habitación. Hay un sin número de necesidades por resolver y gustos por satisfacer, por lo que es un mercado que se encuentra en continuo cambio.

Los avances tecnológicos permiten ofrecer productos innovadores que vienen a satisfacer las necesidades que los consumidores tienen, e incluso aquellas que desconocían que tenían, por lo que lo vuelve un entorno muy competitivo y cambiante, esto hace que los empresarios deban mantenerse al día con los nuevos descubrimientos y las nuevas técnicas desarrolladas para poder ofrecerles a sus compradores las respuestas más innovadoras y más creativas que existen, buscando de esta manera posicionarse en la mente de sus clientes como la empresa que ofrece los mejores productos con la mayor variedad y al precio justo. ¿Por qué hacer referencia al precio?, si bien es cierto, que cada empresario tiene su propia manera o su propia fórmula para establecer sus precios finales, cabe recordar que los

productos que ofrecen las empresas ferreteras son de fácil comparación ya que las marcas y las características suelen ser estándar, algo similar a lo que ocurre en el mercado de las farmacias.

Por ejemplo, existen diferentes marcas de taladros y cada una de éstas trae consigo un respaldo diferente de calidad, cuanto más alto es el respaldo de la marca más alto será el precio del taladro. Sin embargo, un comprador puede ir a preguntar por una marca en particular a la empresa ferretera A y recibirá un precio, luego se dirige a la empresa ferretera B y obtendrá otro precio, aquí la compra se determinará por el precio ya que el producto resulta ser exactamente el mismo. Es conocido que las personas comparan precios y antes de realizar este tipo de compras, se toman el tiempo para investigar un poco más sobre este particular. De ahí que la competencia por el precio sea feroz y de mucho cuidado, ya que de eso puede depender en gran medida que se realice una venta.

Pero entonces, ¿Cómo hacer la diferencia?, pues bien, la diferencia puede hacerse a través del servicio ofrecido, de la variedad de productos disponibles, de la atención al cliente y del valor agregado que el empresario pueda ofrecer a su mercado. Además, se debe recordar que en los últimos años han entrado al mercado costarricense empresas ferreteras de alto volumen, como lo es EPA, que vienen a competir directamente con las pymes nacionales y que traen consigo toda una evolución del mercado que hasta hace poco se conocía en el país.

Como es posible observar con este breve análisis, las empresas ferreteras se enfrentan a un mercado que se encuentra en constante cambio, donde la competencia es fuerte y donde los consumidores se vuelven cada vez más selectivos y realizan compras más pensadas.

2.10.1 Competencia de El Ferretero Feliz S.A: situación actual

En el caso particular de la empresa que se está analizando en este documento, El Ferretero Feliz S.A, se puede decir que su competencia local no resulta ser tan fuerte. A pesar de que en la zona donde se encuentra ubicada la empresa sí existen varias ferreterías, éstas son pequeñas por lo que la variedad de productos que ofrecen resultan ser limitadas mientras que la diferencia de precios es mínima, esto provoca que las personas se inclinen más por

realizar sus compras en aquellas ferreterías que les ofrecen más opciones por elegir y en la que les dan un mayor valor agregado por su compra.

Para El Ferretero Feliz, solo existe un gran competidor actualmente, ya que sus anteriores competidores no lograron hacerle frente y terminaron por cerrar sus puertas hace algunos años. Este actual competidor, también, ofrece cierta variedad de bienes, sin embargo, los precios tienden a ser más altos y no son innovadores con sus líneas de productos, lo que los hace ser la segunda opción de compra. Esto hace que a nivel local el liderazgo sea llevado por El Ferretero Feliz.

Pero a nivel regional, existen otros competidores que han logrado colarse en el mercado en donde opera la empresa analizada, esto ha provocado que sea necesario buscar nuevas maneras de hacer negocios, se hacer más atractiva la oferta de la empresa y de que se vigile con más atención la administración de los recursos con que se cuenta. De ahí, la necesidad que se ha presentado de ir especializando sus áreas administrativas e ir las dotando de profesionales capacitados para poderles sacar el mejor provecho a sus inversiones. Ahora, se observa con mayor detenimiento la operación general del negocio, los dueños están pendientes de la evolución de sus ventas diarias, esto a través del uso de programas contables que les permiten conectarse a través de sus teléfonos inteligentes y mostrarles el avance de las operaciones de ventas del día y de las utilidades percibidas.

Ahora, la competencia debe ser más relacionada a quien administre mejor y logre mantener sus costos bajos, mientras que continua atrayendo la atención de los consumidores.

Después de haber dado todo este recorrido dentro de la estructura administrativa de El Ferretero Feliz S.A, se ha podido conocer la forma como se maneja su departamento de logística e inventarios, sus créditos y sus cobros, sus lineamientos éticos y empresariales, su historia y su compromiso con el medio ambiente, es hora de dar inicio con un análisis más técnico de su estructura financiera. Llego el momento de conocer si la administración actual de sus recursos está resultando realmente ser la mejor y está dando los resultados que los dueños realmente necesitan y buscan. Se deberán analizar sus estados e indicadores financieros, se aplicarán métodos porcentuales de análisis financiero, así como el diagrama

de solidez financiera, el análisis del estado de aplicación de fuentes y empleos, entre otras cosas.

Todo este análisis financiero se halla en el desarrollo del capítulo III, el cual sigue a continuación.

Capítulo III: Análisis gestión financiera de la empresa

3.1 Análisis Horizontal

Para dar inicio con este apartado, se hace necesario recordar que lo que se pretende al realizar un análisis porcentual horizontal es conocer el comportamiento de las cuentas que conforman el estado financiero estudiado, o en otras palabras, determinar cuáles han sido las tendencias que presentan las partidas del Estado de Resultados y del Balance de Situación. Esto permite monitorear de cerca su comportamiento y poder revisar aquellas cuentas que presentan movimientos poco positivos para poder aplicar medidas correctivas a tiempo.

A continuación, se presentará el análisis horizontal de las cuentas del balance de situación y del estado de resultados de la empresa El Ferretero Feliz S.A.

Cuadro 1.5 Análisis Horizontal: El Ferretero Feliz S.A

ESTADOS FINANCIEROS EL FERRETERO FELIZ S.A (en miles)				
	2013	2014	HORIZONTAL	
			CAMBIO NOM.	CAMBIO %
Ventas netas	4.295.128	4.042.922	-252.206	-6%
Costo de ventas	3.579.242	3.258.970	-320.271	-9%
UTILIDAD BRUTA	715.886	783.952	68.065	10%
Gastos de ventas	569.293	683.663	114.371	20%
Gastos de administración	36.005	52.355	16.350	45%
Gastos de operación	605.298	736.019	130.721	22%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	110.588	47.933	-62.655	-57%
Gastos financieros	107.587	106.746	-841	-1%
Otros ingresos y gastos netos	94.298	100.328	6.030	6%
Utilidad antes de impto.	97.299	41.514	-55.785	-57%
Impuesto de renta	29.190	12.454	-16.735	-57%
UTILIDAD NETA	68.109	29.060	-39.049	-57%
Efectivo y valores	35.937	27.778	-8.159	-23%
Cuentas por cobrar netas	143.533	177.604	34.071	24%
Inventarios	670.140	664.113	-6.027	-1%
Gastos diferidos y otros CP	-	-	0	
Activo circulante	849.610	869.495	19.885	2%
Inmuebles maq. y equipo neto	705.494	689.600	-15.894	-2%
Inversiones y docum. LP	-	460.494	460.494	
Otros activos	515.688	30.488	-485.200	-94%
TOTAL ACTIVO	2.070.791	2.050.076	-20.715	-1%
Cuentas por pagar	656.037	590.003	-66.034	-10%
Otras ctas. y gastos acum.	55.465	27.771	-27.694	-50%
Préstamos y docum. pagar	41.600	79.187	37.587	90%
Pasivo circulante	753.102	696.961	-56.142	-7%
Pasivo a largo plazo	647.634	647.929	295	0%
TOTAL PASIVO	1.400.737	1.344.890	-55.846	-4%
Capital social y pagado	200.000	200.000	0	0%
Superávit y reservas	204.636	210.707	6.071	3%
Utilidades acumuladas	265.419	294.479	29.060	11%
TOTAL PATRIMONIO	670.055	705.186	35.131	5%
PASIVO Y PATRIMONIO	2.070.791	2.050.076	-20.715	-1%

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la administración de El Ferretero Feliz S.A

En el periodo 2014, se observa una leve disminución del activo total por un monto de ¢20.715.000, que representa una disminución del 1%, mientras que el activo circulante aumento en un 2% y el activo fijo disminuyó en un 3%. Lo cual implica que la empresa ha destinado sus nuevos recursos para cubrir el incremento en las inversiones de activos de corto plazo, siendo en este caso, las cuentas por cobrar las que absorben estos nuevos fondos ya que fue esta cuenta de activo de corto plazo la que experimentó un aumento del 24%, mientras que los inventarios disminuyeron en un 1%.

Este incremento en las cuentas por cobrar debería verse reflejado en un incremento en las ventas, ya que, usualmente, se requiere un nivel superior de crédito a clientes cuando los niveles de ventas aumentan.

Esto último no sucede, como puede observarse en el cuadro anterior, ya que las ventas disminuyeron en un 6%, mientras que el activo circulante tuvo un incremento del 2%. Esto representa un efecto desfavorable para la empresa ya que el aumento en los activos corrientes de corto plazo no corresponde proporcionalmente a un incremento en las ventas. Y a pesar de que se da una disminución en el inventario del 1%, éste no se traduce en más ventas, o sea, que esta disminución en inventarios no es suficiente para sopesar la caída en el nivel de ventas.

El activo fijo presenta una leve disminución del 3%, dentro de este activo de largo plazo, es la cuenta de otros activos la que presenta el movimiento más fuerte teniendo una baja del 94%. También, es posible observar una deducción, más leve, en la cuenta de inmuebles, maquinaria y equipo del 2%. Sin embargo, la caída de las ventas del 6% sigue siendo muy superior a la disminución presentada en el activo fijo del 3%; se hace esta relación ya que la inversión en activos fijos se utiliza para mejorar la capacidad instalada y brindar un mejor servicio lo cual debería traducirse en más ventas. En este caso, sí se está sacrificando parte de nuestra inversión en activos fijos sería normal ver alguna disminución leve en las ventas, pero la realidad es que la baja en ventas fue mucho mayor, lo cual eleva la necesidad de que la rotación de activos fijos se vuelva más eficiente. Además, la disminución en la cuenta de otros activos, los cuales pueden no tener relación directa con la producción en ventas, sí, afectan la rotación del activo total por lo cual deben considerarse con cuidado.

Por otra parte, en el lado de los pasivos el cambio más significativo se presenta en las deudas circulantes que disminuyen en un 7%, mientras que el pasivo a largo plazo tuvo un muy leve aumento del 0,05%. Dentro del pasivo a corto plazo se destaca un aumento del 90% en los préstamos y documentos por pagar de corto plazo, mientras que las cuentas por pagar presentan una disminución del 10% y las otras cuentas y gastos acumulados mostraron una reducción del 50%.

La disminución de ventas del 6% no concuerda con la disminución en las cuentas por pagar del 10%, lo cual podría implicar que se están pagando las cuentas a los proveedores antes o que el crédito es menor y se ha hecho necesario pagar las compras de contado.

Resulta valioso comparar la variación del activo y del pasivo de corto plazo. En este caso, en particular se puede observar un aumento del activo circulante del 2% y una disminución del pasivo circulante del 7%, lo cual podría verse desde un punto de vista positivo por los acreedores ya que podrían pensar que existe una mejor cobertura de las deudas de corto plazo. Pero esto, debe evaluarse con cuidado, ya que el incremento en las cuentas por cobrar significa una menor recolección de efectivo y la disminución de inventarios no se tradujo en un aumento en ventas.

En cuanto al patrimonio, se puede observar un aumento del 5%. El cual se origina por un incremento en el superávit del 3% y en las utilidades acumuladas del 11%. Este incremento del patrimonio significa una inyección de capital por parte de los socios y la generación de utilidades positivas en el periodo.

Con respecto del estado de resultados horizontal se observa, como se ha dicho en otras ocasiones, una disminución del 6%. Si se compara este resultado con la tasa de inflación presentada en el país el 2014 se encuentra una realidad aún peor, pues la tasa de inflación fue del 5,13%; lo que implica que las ventas no fueron capaces de cubrir la inflación o que el precio de ventas no reflejó este aumento y eso pudo afectar el nivel de ventas presentado.

Por otro lado, hay una disminución en el costo de las ventas del 9%, que fue superior a la disminución de las ventas lo cual es positivo, ya que disminuye su impacto en la utilidad

bruta del periodo. La cual cómo es posible observar tuvo un incremento del 10%. Sin embargo, no se encuentra con el mismo panorama al analizar el comportamiento de la utilidad de operación, la cual presenta una disminución muy significativa del 57%. Esto ocurre porque se da un incremento considerable en los gastos de ventas que aumentan en un 20%, pero la cuenta que presenta una mayor incidencia en la disminución de la utilidad de operación es el incremento del 45% en los gastos administrativos. Se debe evaluar con cuidado las razones de este aumento ya que invertir más en la parte administrativa de la empresa no se tradujo en un mayor nivel de ventas, por lo cual su justificación debe ser clara.

Y para finalizar este análisis, se puede ver que la utilidad neta presentó una disminución del 57%, al igual que la utilidad de operación, esto se debe a que este efecto se arrastra hasta el final del estado de resultados. Ya que, a pesar de que se da una disminución en los gastos financieros del 1% y un aumento de otros ingresos del 6%, estos no son capaces de cubrir el efecto que tuvieron los incrementos de los gastos administrativos, la disminución de las ventas y de operación sobre la utilidad de operación y, por ende, su efecto se va aun en la utilidad neta del periodo.

3.2 Análisis Vertical

En este apartado, se evaluará la estructura del Estado de Resultados y del Balance General, con el objetivo de conocer cuál es la incidencia que tiene cada una de las partidas que componen estos estados financieros dentro de la estructura total de la empresa.

Cuadro 1.6 Análisis Vertical: El Ferretero Feliz S.A

ESTADOS FINANCIEROS EL FERRETERO FELIZ S.A (en miles)				
			VERTICAL	
	2013	2014	2013(%)	2014(%)
Ventas netas	4.295.128	4.042.922	100%	100%
Costo de ventas	3.579.242	3.258.970	83%	81%
UTILIDAD BRUTA	715.886	783.952	17%	19%
Gastos de ventas	569.293	683.663	13%	17%
Gastos de administración	36.005	52.355	1%	1%
Gastos de operación	605.298	736.019	14%	18%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	110.588	47.933	3%	1%
Gastos financieros	107.587	106.746	3%	3%
Otros ingresos y gastos netos	94.298	100.328	2%	2%
Utilidad antes de impto.	97.299	41.514	2%	1%
Impuesto de renta	29.190	12.454	1%	0%
UTILIDAD NETA	68.109	29.060	2%	1%
Efectivo y valores	35.937	27.778	2%	1%
Cuentas por cobrar netas	143.533	177.604	7%	9%
Inventarios	670.140	664.113	32%	32%
Gastos diferidos y otros CP	-	-	0%	0%
Activo circulante	849.610	869.495	41%	42%
Inmuebles maq. y equipo neto	705.494	689.600	34%	34%
Inversiones y docum. LP	-	460.494	0%	22%
Otros activos	515.688	30.488	25%	1%
Total Activo Fijo	1.221.181	1.180.582	59%	58%
TOTAL ACTIVO	2.070.791	2.050.076	100%	100%
Cuentas por pagar	656.037	590.003	32%	29%
Otras ctas. y gastos acum.	55.465	27.771	3%	1%
Préstamos y docum. pagar	41.600	79.187	2%	4%
Pasivo circulante	753.102	696.961	36%	34%
Pasivo a largo plazo	647.634	647.929	31%	32%
TOTAL PASIVO	1.400.737	1.344.890	68%	66%
Capital social y pagado	200.000	200.000	10%	10%
Superávit y reservas	204.636	210.707	10%	10%
Utilidades acumuladas	265.419	294.479	13%	14%
TOTAL PATRIMONIO	670.055	705.186	32%	34%
PASIVO Y PATRIMONIO	2.070.791	2.050.076	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la administración de El Ferretero Feliz S.A

Para el 2014, el activo circulante representa un 42% del total y el activo fijo un 58%. Esto significa que por cada colón invertido se han destinado ₡0,42 para activos de transformación corriente y ₡0,58 en inversiones de largo plazo para la producción y operaciones. Dentro de las principales inversiones se encuentran los inmuebles maquinaria y equipo que constituyen el 34% de los activos, seguidos por las inversiones y documentos de largo plazo que consumen el 22% y por último bajo la incidencia de los otros activos que pasaron a consumir el 1%. Dentro del activo circulante son los inventarios quienes conforman un 32%, mientras que las cuentas por cobrar tienen una incidencia del 9% y en menor participación está el efectivo y valores que representan tan solo un 1%.

En la sección de pasivos y patrimonio del periodo 2014, se halla un pasivo circulante que representa un 34% del total y la deuda de largo plazo representa un 32%. Entre ambos tipos de pasivos constituyen el 66% del total de las fuentes de financiamiento y el restante 34% pertenece al patrimonio. Esto implica que la empresa ha recurrido sobre todo a deudas de

carácter financiero, cuya exigibilidad es mucho mayor, que hacerlo con capital propio. O sea, que cada colón invertido en activos se ha financiado en promedio con ¢0,66 de deudas y ¢0,34 con patrimonio. La deuda a largo plazo es un poco menor que la deuda de corto plazo, lo que hace más exigible la estructura de pasivos ya que se requiere de un mayor nivel de liquidez para hacer frente a las deudas de corto y para el pago de intereses de las deudas de largo plazo.

En cuanto al análisis vertical del estado de resultados, se puede ver que para el 2014 el costo de las venta representó 81%, un poco menor que en el año anterior, mientras que la utilidad bruta pasó a ser del 19%, con lo cual tiene un leve incremento del 1%. Esto significa que el costo de las ventas consumió un 81% de las ventas totales quedando un 19% para cubrir los gastos de operación, financieros, impuestos y generar utilidades. Este costo de ventas es muy elevado y debe tratar de bajarse.

Los gastos de operación constituyen el 18% de las ventas, distribuido entre gastos de ventas con un 17% y gastos de administración con un 1%. Una vez cubiertos estos gastos se genera una utilidad de operación del 1% con respecto de las ventas.

Los gastos financieros absorben el 3% de las ventas, y los otros ingresos y gastos netos aportan el 3%. De esta manera se tiene que la utilidad antes de impuestos representa el 1% de las ventas, el impuesto de la renta consume el 0,31% de los ingresos con lo que resulta una utilidad neta de 1% en relación con las ventas. Lo que implica una disminución con respecto del año anterior. Este porcentaje final de utilidad neta se constituye en el margen neto que obtiene la empresa sobre sus ventas totales.

3.3 Flujo de efectivo

Como se explicó en el capítulo I, el flujo de efectivo muestra el movimiento real que ha tenido el efectivo de la empresa durante un periodo determinado. Aquí se expresa de manera clara cuáles han sido las fuentes generadoras de efectivo y cuáles han sido las aplicaciones de éste dentro de la estructura de la empresa.

A continuación, se presentará la clasificación contable que se hace de las cuentas que componen el estado de flujo de efectivo de El Ferretero Feliz S.A y cuál ha sido el efecto total que han tenido los movimientos del efectivo en la estructura de la empresa.

3.3.1 Análisis contable

Cuadro 1.7 Estado de flujos de efectivo: El Ferretero Feliz S.A

El Ferretero Feliz S.A. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO AL 30 DE SETIEMBRE 2013					El Ferretero Feliz S.A. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO AL 30 DE SETIEMBRE 2014				
FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					68.109.403,26				
Ajustes para conciliar la Utilidad Neta con el Efectivo Neto (usado) provisto en las actividades de Operación:									
Depreciación del periodo				36.005.270,14					
estimación para incobrables	jul-13	SET 2013		0,00					
Cambios en los activos disminución, FUENTE (aumento, USOS)									
Cuentas por cobrar	190.522.487,93		143.533.231,63	46.989.256,30					
Documentos por cobrar	8.500,00		-	8.500,00					
inventario de mercadería	769.521.646,20		670.139.509,60	99.382.136,60					
gastos pagados por adelantado	4.437.553,95		-	4.437.553,95					
Depósitos e garantía	4.332.644,00		4.332.644,00	0,00					
Adelantos de renta	49.885.896,57		34.210.729,84	15.675.166,73					
Inversión en otras compañías	379.150.206,30		477.144.428,83	-97.994.222,53					
Software y licencias	15.307.204,23		-	15.307.204,23					
	0,00		-						
Cambios en los pasivos disminución, (aumento, FUENTES):									
Cuentas por pagar	464.092.683,93		656.037.119,31	191.944.435,38					
Documentos por pagar	10.158.298,00		41.600.000,00	31.441.702,00					
Gastos acum por pagar			11.070.148,12	11.070.148,12					
Retenciones e impuestos por pagar	6.381.190,60		15.205.433,83	8.824.243,23					
Impuesto s/renta por pagar	49.398.078,96		29.189.744,26	-20.208.334,70					
Cuentas por pagar a clientes devoluciones	91.407.527,72		-	-91.407.527,72					
Depositos no identif por pagar	10.985.076,10		-	-10.985.076,10					
Doc por pagar largo plazo	621.729.933,34		619.112.686,78	-2.617.246,56					
Provisiones por pagar	55.330.707,72		28.521.466,25	-26.809.241,47					
utilidad periodo setiembre 2013			68.109.403,26	68.109.403,26					
Superavit aportado	6.299.000,00		6.299.000,00	0,00					
Superavit aportado	-		198.337.074,00	198.337.074,00					
	-		-	0,00					
Total ajustes					477.510.444,86				
Efectivo neto provisto en las actividades de operacion					545.619.848,12				
Flujo de efectivo en las actividades de inversiones:									
Propiedad planta y equipo	509.534.954,71		705.493.644,31	-195.958.689,60					
Efectivo neto (usado) provisto en las actividades de operacion:				349.661.158,52					
Aumento o (Disminucion) neto de efectivo	(94.347.076,67)		35.937.183,27	130.284.259,94					
Efectivo inicio del periodo				-94.347.076,67					
Efectivo al final del periodo				35.937.183,27					
				35.937.183,27					

FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					29.060.101,57				
Ajustes para conciliar la Utilidad Neta con el Efectivo Neto (usado) provisto en las actividades de Operación:									
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	290			137.753.560,60					
estimación para incobrables		SETIEMBRE 2013	SETIEMBRE 2014.						
Cambios en los activos disminución, FUENTE (aumento, USOS)									
CUENTAS A COBRAR	120	143.533.231,63	177.604.173,61	-34.070.941,98					
DOCUMENTOS A COBRAR	125	-	-	0,00					
INVENTARIOS GENERALES	150	670.139.509,60	664.112.852,22	6.026.657,38					
OTROS ACTIVOS	295	38.543.373,84	30.487.529,89	8.055.843,95					
INVERSIONES	296	477.144.428,83	460.494.189,08	16.650.239,75					
		-							
Cambios en los pasivos disminución, (aumento, FUENTES):									
CUENTAS A PAGAR	310	656.037.119,31	590.002.959,50	-66.034.159,81					
DOCUMENTOS POR PAGAR CORTO PL	312	41.600.000,00	79.186.837,55	37.586.837,55					
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	313	11.070.148,12	6.710.157,65	-4.359.990,47					
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PA	315	15.205.433,83	8.606.656,41	-6.598.777,42					
Impuesto s/renta por pagar		29.189.744,26	12.454.329,25	-16.735.415,01					
DOCUMENTOS A PAGAR LARGO PLAZO	342	619.112.686,78	605.433.250,74	-13.679.436,04					
PROVISIONES	355	28.521.466,25	42.495.988,45	13.974.522,20					
utilidad periodo SETIMBRE 2014			29.060.101,57	29.060.101,57					
SUPERAVIT CAPITALIZADO	415	6.299.000,00	6.299.000,00	0,00					
Superavit aportado	420	198.337.074,00	204.408.331,52	6.071.257,52					
		-							
Total ajustes					113.700.299,79				
Efectivo neto provisto en las actividades de operacion					142.760.401,36				
Flujo de efectivo en las actividades de inversiones:									
Propiedad planta y equipo		705.493.644,31	844.963.772,04	-139.470.127,73					
Efectivo neto (usado) provisto en las actividades de operacion:				3.290.273,63					
Aumento o (Disminucion) neto de efectivo		35.937.183,27	27.777.773,42	-8.159.409,85					
Efectivo inicio del periodo				35.937.183,27					
Efectivo al final del periodo				27.777.773,42					

Fuente: Departamento de contabilidad de El Ferretero Feliz S.A

Análisis

Es el flujo que se genera a partir de las actividades de operación de la empresa, es lo que queda después de que se han restado los impuestos, pero aquí no se incluyen los gastos financieros ya que estos no tienen relación directa con la actividad comercial propia de la empresa. Sin embargo, se deben reversar aquellos gastos que fueron descontados de esta utilidad, pero que no representan una salida o entrada real de efectivo, tal como es el caso de la depreciación.

También, se deben restar los aumentos en las cuenta de activos ya que esto implica que se han dado compras y se ha requerido una salida de efectivo para pagar este aumento. También, se debe sumar el aumento en los pasivos de la empresa, pues esto se traduce en una entrada de efectivo, ya sea a través de la adquisición de deudas o el no pago a los proveedores.

Como se puede apreciar en los estados financieros mostrados de la empresa analizada, para el 2014 se da una disminución en la mayoría de las cuentas de activos, siendo las cuentas por cobrar las únicas que presentaron un aumento lo cual se traduce en menos efectivo disponible y, por lo tanto, se resta.

Para el 2014, la empresa muestra disminuciones en la mayoría de sus pasivos lo que implica que se están pagando cuentas pendientes a sus proveedores y acreedores. Sin embargo, se da un incremento en los documentos por pagar a corto plazo el cual quizá se usó para pagar algunas de estas cuentas de pasivos, puesto que los activos no aumentaron y, por lo tanto, se podría deducir que el dinero adquirido a través de esta deuda de corto plazo se usó para este fin.

En general, se puede observar que el flujo de efectivo aportado por las actividades de operación es positivo en ambos años, sin embargo, es más que evidente que se da una disminución considerable en este flujo para el año 2014, dicha disminución es de casi un 74%. Esto se genera sobre todo por el pago de los pasivos, el incremento en las cuentas por cobrar y la disminución de las cuentas de activos observadas.

A pesar de esta disminución en el efectivo aportado por las actividades de operación, este flujo es capaz de cubrir el efectivo usado en las actividades de inversión, donde se ve un aumento del año 2013 al 2014, donde se incrementa la inversión en propiedad, planta y equipo de la empresa. Lo cual es positivo ya que no se requirió adquirir deudas para cubrir las necesidades de inversión.

Al final es posible observar una disminución en el efectivo disponible al final del periodo 2014 en comparación con lo obtenido en el 2013, esto podría deberse a la disminución presentada en flujo de efectivo generado por las actividades de operación, el cual es consecuencia de la baja presentada en el nivel de ventas y el aumento de los gastos de

ventas. Esta situación debe llamar la atención de la administración de la empresa para que disminuya el impacto que tienen estos gastos dentro de la estructura de la compañía.

3.3.2 Análisis financiero

Ahora se presentará un análisis más detallado del estado de flujo de efectivo, el cual tendrá un enfoque más financiero y, por ende, menos contable, del comportamiento de las cuentas que conforman este estado.

Cuadro 1.8 Análisis del flujo de caja y EBITDA I: El Ferretero Feliz S.A

EL FERRETERO FELIZ S. A.			
ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA Y EBITDA			
	(en miles)		
	2013	2014	VARIACION
Efectivo y equivalentes (valores CP)	35.937	27.778	-8.159
Cuentas por Cobrar netas	143.533	177.604	34.071
Inventario	670.140	664.113	-6.027
Gastos diferidos y otras partidas C	-	-	0
Total Activo Circulante	849.610	869.495	19.885
Inmuebles, maquinaria y equipo ne	705.494	689.600	-15.894
Inversiones y docum. por cobrar LI	-	460.494	460.494
Otros Activos	515.688	30.488	-485.200
Total Activos	2.070.791	2.050.076	-20.715
Cuentas por pagar comerciales	656.037	590.003	-66.034
Gastos acumulados y otros	55.465	27.771	-27.694
Préstamos y docum. por pagar	41.600	79.187	37.587
Total Pasivo Circulante	753.102	696.961	-56.142
Deuda Largo Plazo	647.634	647.929	295
Total Pasivo	1.400.737	1.344.890	-55.846
Capital acciones y aportes netos	200.000	200.000	0
Superavits, reservas y otras partida	204.636	210.707	6.071
Utilidades acumuladas	265.419	294.479	29.060
Total Patrimonio	670.055	705.186	35.131
Total Pasivo y Patrimonio	2.070.791	2.050.076	-20.715
Ventas	4.295.128	4.042.922	
Costo de ventas	3.579.242	3.258.970	
Utilidad Bruta	715.886	783.952	
Gastos de venta	569.293	683.663	
Gastos administrativos	36.005	52.355	
Total Gastos de Operación	605.298	736.019	
Utilidad de Operación	110.588	47.933	
Gasto financieros	107.587	106.746	
Otros ingresos y gastos netos	94.298	100.328	
Utilidad antes de impuestos	97.299	41.514	
Impuestos	29.190	12.454	
Utilidad Neta	68.109	29.060	
Pago de dividendos en efectivo		0	
Aumento de utilidades acumuladas		29.060	
Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas patrim.		0	
Depreciación y amortización	103.009	155.364	
Revaluación de activos			
Cambios en Circulante operativo			
Cambio en Cuentas por cobrar		34.071	
Cambio en Inventario		-6.027	
Cambio en Gastos diferidos		0	
Cambio en Cuentas por pagar		-66.034	
Cambio en gastos acumulados y otros		-27.694	
Variación en Circulante operativo		121.773	

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la administración de El Ferretero Feliz S.A

Cuadro 1.9 Análisis del flujo de caja y EBITDA II: El Ferretero Feliz S.A

ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA			
Flujo de las utilidades			
Utilidad neta		29.060	
Más depreciación y amortización		155.364	
Más gastos financieros		106.746	
Flujo de las operaciones		291.171	
Inversiones netas de corto plazo			
Disminución en Circulante neto operativo		121.773	
Flujo de caja de corto plazo		169.398	
Atención a fuentes de financiamiento			
Gastos financieros		106.746	
Pago de dividendos		0	
Flujo después de pago a fuentes		62.651	Flujo Categoría 2
Inversiones en activos de largo plazo			
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluaciones)		114.764	Financiamiento del déficit
Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)		-52.113	-100%
Financiamiento del déficit o aplicación de superávit			
Cambio en pasivo financiero CP		37.587	72,1%
Cambio en deuda LP		295	0,6%
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluaciones		6.071	11,7%
Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminución)		-8.159	15,7%
			0,0%
INDICES DE ESTABILIDAD (RIE)			
	2013	2014	
Razón circulante	1,13	1,25	Aum., mayor de 1: riesgo moderado
Razón de deuda	68%	66%	Dism., menor de 70%: riesgo bajo
Razón deuda CP	54%	52%	Dism., > 50%: riesgo moderado
Razón pasivo financiero CP	6%	11%	Aum., < 50%: riesgo bajo
EBITDA			
	213.597	203.297	
Cobertura a carga financiera	2,0	1,9	Dism., aún alta: riesgo bajo
Cobertura a servicio de deuda	1,4	1,1	Dism., > 1: riesgo sensible
Cobertura a obligaciones CP	0,2	0,3	Aum., < 1: alto riesgo
Deuda financiera a EBITDA	3,2	3,6	Aum., mayor de 3: riesgo alto

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la administración de El Ferretero Feliz S.A

Análisis de flujo de caja

Flujo neto de caja del periodo (disminución) €-8.159.000

Esto significa que ese déficit se cubre con la caja inicial, se cubre con el efectivo inicial del balance (Efectivo y equivalentes, los valores CP).

Categoría del flujo de caja

El Ferretero Feliz S.A presenta un flujo de caja de categoría 2, denominado flujo de corto plazo y pago a fuentes. Su flujo de operación es suficiente para cubrir todas las inversiones netas de corto plazo y el costo completo de las fuentes de financiamiento, pero no le alcanza para financiar todo el aumento de las inversiones de largo plazo.

Este flujo de categoría 2 constituye un flujo de caja importante y una buena posición de liquidez que necesita solo apoyo para el crecimiento de activos de largo plazo, por lo que se asocia con un grado de riesgo discreto y relativamente bajo.

Índices de estabilidad

La razón circulante aumenta y pasa de 1.13 a 1.25 veces y se encuentra por encima de 1, eso denota un riesgo moderado, pues aunque el activo circulante cubre al pasivo circulante al menos una vez, no es capaz de absorber un cambio brusco en los pasivos de corto plazo.

La razón de deuda presenta una disminución, pasa de 68% a 66% de 2013 a 2014, pero aún presenta una cobertura mayor al 50%, por lo que su disminución se considera leve. A pesar de la disminución, se estima que el nivel de la deuda de la compañía es un poco elevado por la carga de pasivos en el financiamiento de los activos.

La razón de la deuda a corto plazo presenta una disminución, pasando de 54% en 2013 a 52% en 2014, su nivel se encuentra por encima del 50%, por lo que su riesgo se considera alto. En 2014 muestra que del total de pasivos un 52% está constituido por deudas de corto plazo y un 48% son deudas de largo plazo, lo que aumenta su exigibilidad y riesgo.

El índice de pasivo financiero de corto plazo presenta un aumento significativo, pasando de 6% en 2013 a 11% en 2014, lo que muestra un bajo nivel de deudas bancarias a corto plazo y una mayoría de pasivos comerciales y espontáneos (89% en 2014), lo que representa baja exigibilidad y riesgo debido a su naturaleza cíclica.

Análisis EBITDA: El Ferretero Feliz S.A

El valor monetario del EBITDA para El Ferretero Feliz S.A presenta una disminución de 0,05% de 2013 a 2014, lo que constituye una leve disminución en su flujo de caja de operación.

El índice de cobertura de carga financiera presenta una disminución de 0.1, pasando de 2 en 2013 a 1.9 en 2014. El nivel de 1.9 se considera aceptable en el 2014, con un riesgo moderado.

El indicador de cobertura de servicio a la deuda presenta una disminución de 0.3, pasando de 1.4 en 2013 a 1.1 en 2014. Su valor sensiblemente superior a uno expresa un grado de riesgo sensible.

El índice de cobertura a obligaciones a corto plazo presenta un muy leve aumento y pasa de 0.2 a 0.3 en el 2014. Eso denota un alto riesgo, dado que del flujo de caja se destina aproximadamente en un 30% al pago de obligaciones financieras.

Finalmente, el indicador de deuda financiera a EBITDA se mantiene estable, con un leve aumento de 0.3 veces en 2014, presentando un valor de 3.6 veces. Su valor es elevado, por lo que representa un alto nivel de deudas financieras.

Confrontando la cobertura a obligaciones CP (0.3 o 30%) contra la razón de pasivo financiero a corto plazo (11%), se tiene que del flujo de caja se destina aproximadamente un 30% al pago de obligaciones financieras, y se mitiga con el pasivo que no lo cubre al 100%, donde el 80% es espontáneo.

Confrontando la deuda financiera a EBITDA (3.6) contra la razón de deuda a corto plazo (52%), se tiene que el nivel de deudas es muy alto, lo cual se mitiga con un total de 48% de deuda que corresponde a largo plazo.

3.4 Razones Financieras

3.4.1 Índices de estabilidad

Cuadro 1.10 Análisis índices de estabilidad: El Ferretero Feliz S.A

	Estabilidad	2013	2014	Cambio
1	Razón circulante	1,13	1,25	12%
2	Prueba del ácido	0,24	0,29	6%
3	Índice de Deuda	0,68	0,66	-2%
4	Índice de endeudamiento	2,09	1,91	-18%
5	Cobertura de intereses	1,03	0,45	-58%

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por El Ferretero Feliz S.A

Cambios Observados:

Razón circulante mayor a 1 y para el 2014 cubre en 1.25 veces al pasivo a corto plazo. Existe una tendencia de crecimiento de ese indicador si se observan los periodos estudiados, ya que el cambio fue positivo en un 12%. Sus activos circulantes son capaces de cubrir sus pasivos circulantes y lo exceden en un 25%, por cada colón de pasivo circulante existen ¢1.25 en activos circulantes para respaldarlos o para servir como garantía de pago.

La prueba de ácido tiene una tendencia de crecimiento. Los activos de más alta liquidez cubren a los pasivos de corto plazo en 0,29 veces o en un 29%. Como es posible observar, a partir de este indicador, la mayoría de los pasivos circulantes cubiertos por los inventarios de la empresa, pues se pasó de cubrir a los pasivos circulantes en 1.65 veces con los activos circulantes a hacerlo en solo un 29% cuando se le resta la contribución de la cuenta de inventarios. Esto demuestra la gran dependencia que existe en los inventarios por parte del Ferretero Feliz, lo cual hace que su adecuada administración se vuelva muy importante.

Índice de deuda por debajo del 70%, lo cual podría significar menor riesgo de inestabilidad por parte del endeudamiento de la empresa. En el 2013, los acreedores estaban financiando el activo total de la empresa en un 68%, mientras que en el 2014 esta proporción bajó en un 2% lo cual disminuye su nivel de riesgo, o sea; para este año los acreedores financiaban un 66% y el restante 34% es financiado con patrimonio. Esto implica que cada colón de activo es financiado en ¢0,66 con deuda y ¢0,34 con patrimonio.

En el 2013, el pasivo total cubre 2,09 veces al patrimonio, lo que quiere decir que la deuda total representa el 209% del capital contable de la empresa, o sea, que por cada colón aportado por lo accionistas los acreedores han financiado ¢2.09. Esta situación mejora para el 2014 cuando el índice de endeudamiento disminuye un 18%, para este periodo el pasivo total cubre al patrimonio 1,91 veces. Lo cual demuestra que la empresa ha disminuido la proporción de financiamiento mediante deudas y ha aumentado la participación patrimonial de los socios.

La tendencia de decrecimiento de la cobertura de los intereses es más que notoria para el 2014. Las utilidades operativas de la empresa en el 2013 cubrían en 1,03 veces la carga financiera, o sea que las utilidades exceden a los intereses en un 3%, pero para el 2014 no

son capaces de cubrirlos. Esta incapacidad de cobertura es un indicador negativo que señala poca seguridad y capacidad para absorber cargas financieras, y se traduce en pérdidas contables.

3.4.2 Índices de gestión

Cuadro 1.11 Análisis índices de gestión: El Ferretero Feliz S.A

	Gestión	2013	2014	Cambio
1	Rotación de inventario	5,34	4,91 -	0,43
2	Periodo medio de inventario	67,40	73,36	5,96
3	Periodo medio de cobro	12,03	15,81	3,78
4	Periodo medio de pago	65,98	65,17 -	0,81
5	Rotación de activo circulante	5,06	4,65 -	0,41
6	Rotación de activo fijo	6,09	5,86 -	0,23
7	Rotación del activo total	2,07	1,97 -	0,10

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la administración de El Ferretero Feliz S. A

Cambios observados:

Se presenta una disminución en la rotación del inventario de 0,43. Pasa de 5,34 en el 2013 a 4,91 veces para el 2014; esto significa que hay un debilitamiento en la efectividad con que se maneja el inventario, pues solo se convirtió en ventas 4,91 veces en este año. O sea, que por cada colón invertido en inventarios se produjeron ¢4.91 de ventas al costo.

El periodo medio de inventario se incrementó aproximadamente en 6 días del periodo 2013 al 2014. Para este último periodo, la empresa tarda en promedio 73,36 días para vender su inventario, esto se traduce en más días de almacenamiento y en una menor eficacia en la administración de los inventarios y en los procesos de ventas.

Durante el 2013 la empresa tardaba en promedio 12 días para realizar sus cobros, mientras en el 2014 tardo 16 días. Por lo tanto, en este último año la empresa tarda casi 4 días más en cobrar y recibir el efectivo, lo cual podría significar un debilitamiento en la gestión de cobro o que se está brindando una mayor flexibilidad en las condiciones de crédito. De ser así, debería verse reflejado en un incremento en los niveles de ventas, pero esto no sucede en el Ferretero Feliz ya que las ventas disminuyeron en un 6% mientras que las cuentas por cobrar aumentaron en un 24%, y el periodo medio de cobro también aumentó.

El periodo medio de pago durante el 2013 se extiende a casi 66 días mientras que en el 2014 tiene una muy leve disminución, pues pasa a casi 65 días. Los plazos otorgados por los proveedores son de 60 días, lo que quiere decir que la empresa se pasa de la fecha en un promedio de 6 días, o sea paga con atraso. Esto podría perjudicar la imagen y la relación de la empresa ante sus acreedores, por lo que debe evaluarse este indicador con atención y tratar de pagar puntual o disminuir los días de atraso.

Durante el 2013 la empresa transformó su activo circulante en ventas 5,06 veces mientras que en el 2014 se da una disminución de 0,41, provocando que el activo solo se transformara en ventas 4,65 veces. Esto refleja un deterioro en la administración del activo circulante, en la eficiencia con que se maneja, también podría implicar que se tiene una inversión excesiva en activo circulante o que las ventas son bajas en relación con la dicha inversión. Como se observó en el cuadro 1.4, hay un incremento en los activos circulantes que es provocado por las cuentas por cobrar, y que como de planteó anteriormente, no se ven reflejadas en un aumento en las ventas.

Para el 2013 por cada colón invertido en activos fijos, se generaban ₡6,09 en ventas, para el 2014 este indicador se ve afectado de manera negativa, pues disminuye en 0,23, lo que implica que solo se generen ₡5,86. La empresa está administrando de manera menos eficiente su inversión en activos fijos, si bien la disminución no es tan fuerte, no deja de reflejar que el manejo actual que se da sobre estos activos debe mejorar y no lo contrario.

La rotación de activo total, también, tuvo una leve caída en el 2014 con respecto del 2013. En este último año, se generaban ₡2.07 de ventas y para el 2014 ₡1,97; la empresa genera en ventas casi 2 veces su inversión en activos. Este indicador muestra un comportamiento sano, pero debe procurar mejorarse y no permitir que siga disminuyendo.

3.4.3 Índices de rentabilidad

Cuadro 1.12 Análisis índices de rentabilidad: El Ferretero Feliz S.A

	Rentabilidad	2013	2014	Cambio
1	Margen de utilidad bruta	16,67%	19,39%	2,72%
2	Margen de utilidad de operación	2,57%	1,19%	-1,39%
3	Margen de utilidad neta	1,59%	0,72%	-0,87%
4	Rendimiento operativo de activos	5,34%	2,34%	-3,00%
5	Rentabilidad sobre el patrimonio	10,16%	4,12%	-6,04%

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por El Ferretero Feliz S.A

Cambios observados:

El margen de utilidad bruta tuvo un incremento de 2,72% del 2013 al 2014. Esta mejora significa que el manejo y control que se está dando a los costos de compras es más eficiente. O sea, que a pesar de que se dio una disminución en el nivel de ventas durante el 2014 la utilidad bruta aumentó y, por lo tanto, la empresa obtiene un mayor porcentaje de ganancias sobre sus ventas.

El margen de utilidad de operación para el 2013 era de 2,57% y para el 2014 desciende de forma significativa a 1,19%; ambos márgenes resultaban ser bastante bajos, pero la situación empeoró en este último año. En el 2013 por cada colón en ventas, la empresa generaba una utilidad de operación de ¢2.57, para el 2014 genero ¢1.19. Aunque a primera vista no se ve su impacto, si se multiplica esta diferencia de ¢1.39 por el total de ventas del 2014 se obtiene ¢5.619.661.354 que se dejaron de percibir por la disminución en el porcentaje de explotación. Esto provoca que los gastos posean una mayor relevancia y que consuman una mayor proporción de las ventas.

El margen de utilidad neta descendió de 1,59% a 0,72%. Lo cual implica que la empresa perdió 0,87% de utilidad sobre sus ventas, esta disminución afecta el nivel de utilidades respecto del nivel de ventas y afecta negativamente la rentabilidad de la empresa. Si se va al ejemplo anterior, en este caso El Ferretero Feliz S.A dejó de percibir ¢3.517.341.999 por concepto de margen de utilidad neta. Lo cual se vio reflejado en la disminución presentada en la utilidad neta de la compañía para el 2014.

En el 2013, la empresa generaba un rendimiento de operación de 5,34% sobre sus activos totales y para el 2014 fue de 2,34%, se presentó una disminución considerable en este

indicador de 3% y esto afecta negativamente a los accionistas. Para el 2013, por cada colón invertido en activos se generaban ¢5.34 de utilidad de operación, pero para el 2014 solo fue de ¢2,34. Esta reducción del rendimiento operativo indica pérdida de capacidad para generar utilidades por parte de la empresa. A pesar de que la inversión de activos totales se disminuyó en solo 1%, la utilidad de operación se disminuyó en 57% lo cual a todas luces implica una pérdida de rentabilidad por parte de las inversiones en activos y, por ende, para el accionista.

Se da un notable descenso en el rendimiento sobre el patrimonio de un 6,04%, lo cual se traduce en un deterioro del rendimiento para el accionista. En el 2013 por cada colón invertido en el patrimonio, la empresa generaba ¢10.16 de utilidad neta, y para el 2014 generó solo ¢4.12 de ganancia neta. Esta notable disminución en la rentabilidad afecta directamente los intereses de los accionistas y, por lo tanto, debe llamar la atención a la administración que la empresa está dando al patrimonio. Se deben buscar las causas y razones de que se presentara esta disminución y aplicar las medidas correctivas necesarias.

3.5 Diagrama de solidez financiera

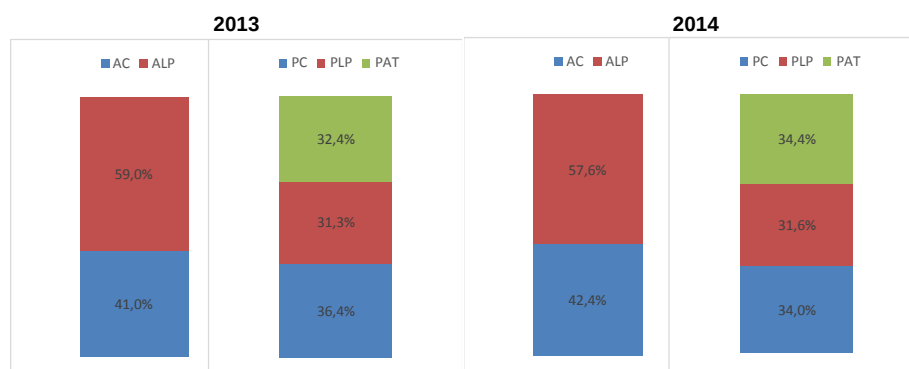
Para dar inicio con la evaluación de la solidez financiera de El Ferretero Feliz S.A se mostrarán los datos de los estados financieros respectivos, bajo un formato determinado que permite ver todas las cuentas en un mismo cuadro, con la intención de que sea posible apreciar los cambios presentados del año 2013 y 2014; para luego proseguir con el análisis del diagrama de solidez financiera de la empresa evaluada.

Cuadro 1.13 Estados financieros: El Ferretero Feliz S.A

EL FERRETERO FELIZ S.A
ESTADOS FINANCIEROS

PERIODOS	2013	2014	CAMBIO %
Ventas	4.295.128	4.042.922	-5,9%
Costo de ventas	3.579.242	3.258.970	-8,9%
UTILIDAD BRUTA	715.886	783.952	9,5%
Gastos de ventas	569.293	683.663	20,1%
Gastos de administración	36.005	52.355	45,4%
Total gastos de operación	605.298	736.019	21,6%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	110.588	47.933	-56,7%
Gastos financieros	107.587	106.746	-0,8%
Otros ingresos y gastos netos	94.298	100.328	6,4%
Utilidad antes de impuesto	97.299	41.514	-57,3%
Impuesto de renta	29.190	12.454	-57,3%
UTILIDAD NETA	68.109	29.060	-57,3%
Efectivo e inversiones CP	35.937	27.778	-22,7%
Cuentas por cobrar	143.533	177.604	23,7%
Inventarios	670.140	664.113	-0,9%
Gastos diferidos y otras cuentas CP	-	-	-
Activo circulante	849.610	869.495	2,3%
Inmuebles maquinaria y equipo neto	705.494	689.600	-2,3%
Inversiones y Docum. LP	-	460.494	-
Otros activos	515.688	30.488	-94,1%
TOTAL ACTIVO	2.070.791	2.050.076	-1,0%
Cuentas por pagar	656.037	590.003	-10,1%
Gastos acum. y otras ctas. x pagar	55.465	27.771	-49,9%
Préstamos y docum. x pagar CP	41.600	79.187	90,4%
Pasivo circulante	753.102	696.961	-7,5%
Pasivo a largo plazo	647.634	647.929	0,0%
TOTAL PASIVO	1.400.737	1.344.890	-4,0%
Capital social y pagado	200.000	200.000	0,0%
Superávit y reservas	204.636	210.707	3,0%
Utilidades acumuladas	265.419	294.479	10,9%
PATRIMONIO	670.055	705.186	5,2%
PASIVO Y PATRIMONIO	2.070.791	2.050.076	-1,0%

Fuente: elaboración propia con información suministrada por el Departamento de Contabilidad de El Ferretero Feliz S. A

Cuadro 1.14 Diagrama de solidez financiera: El Ferretero Feliz S.A**Activo LP financiado:**

Patrimonio: 59,7%
PLP: 40,3%

Activo LP financiado

Patrimonio 55%
PLP: 45%

Activo Circ. Financiado

PC: 80,2%
PLP: 19,8%

Activo Circ. Financiado

PC: 88,6%
PLP: 11,4%

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la administración de El Ferretero Feliz S.A

Área de los activos:*Situación observada en el 2013:*

En el área de activos, se encuentran los activos de largo plazo que representan el 59% del total de activos. La estructura del activo fijo se encuentra altamente consolidada, debido a que la partida inmuebles maquinaria y equipo neto junto con la partida de otros activos, representan el 100% del total de los activos fijos.

El activo circulante está constituido por un 41%. Dentro de la estructura de las inversiones circulantes, se encuentran las cuentas por cobrar con un valor de 16,89% y el efectivo y valores con un valor de 4,23%, entre ambos representan el 21,12% de las inversiones circulantes. Siendo la cuenta de inventarios la que posee una mayor representación dentro de los activos circulante con un 78,88%.

Situación observada en el 2014:

Los activos de largo plazo que representan el 57,6% del total de activos. Lo cual demuestra que se ha presentado una disminución en la inversión de activos a largo plazo de 1,4% con respecto del 2013. La estructura del activo fijo se encuentra consolidada, debido a que la partida inmuebles maquinaria y equipo neto junto con la partida de otros activos, representan el 60,99% del total de los activos fijos, mientras que la partida de inversiones y documentos a largo plazo representa el 39,1%.

El activo circulante está constituido por un 42,4%. Dentro de la estructura de las inversiones circulantes, se encuentran las cuentas por cobrar con un valor de 20,43% y el efectivo y valores con un valor de 3,19%, entre ambos representan el 23,62% de las inversiones circulantes. Siendo la cuenta de inventarios la que mantiene la supremacía con un 76,38%. Aunque se dan algunos cambios en la composición de las cuentas, dado que, por ejemplo, las cuentas por cobrar aumentaron su participación en un 3,54%, mientras que el efectivo disminuyó al igual que la cuenta de inventarios; los activos a largo plazo siguen dominando la estructura financiera de la empresa.

Área de Financiamiento:*Situación observada en el 2013:*

En el Área de Financiamiento, se muestra un patrimonio que representa el 32,4% del total, mientras que el pasivo constituye el 67,7%, el cual se divide en deuda a largo plazo con un 31,3% y pasivo circulante con un 36,4%. La deuda a largo plazo es menor a la deuda a corto plazo, lo que hace más exigible a todo el pasivo.

Dentro del pasivo circulante, predominan las partidas espontáneas que representan el 94% de las fuentes de corto plazo, mientras que las deudas de carácter expreso representan el 6% restante. Lo que implica que la mayor proporción de las deudas de corto plazo que posee la empresa sea a sus proveedores, con un 87,11% del total de sus partidas espontáneas.

Situación observada en el 2014:

Para este periodo se muestra un patrimonio que representa el 34,4% del total, mientras que el pasivo constituye el 65,6%, el cual se divide en deuda a largo plazo con un 31,6% y pasivo circulante con un 34%.

La deuda a largo plazo sigue siendo menor a la deuda a corto plazo, lo que implica que la exigibilidad del pasivo sigue siendo más elevada.

Dentro del pasivo circulante predominan las partidas espontáneas que representan el 89% de las fuentes de corto plazo, mientras que las deudas de carácter expreso representan el 11% restante. Lo que implica que la mayor proporción de las deudas a corto plazo que posee la empresa siga siendo a sus proveedores, con un 84,65% del total de sus partidas espontáneas. Esta disminución en el crédito de sus proveedores refleja un aumento del 4% en los préstamos y documentos de corto plazo por pagar. Haciendo al pasivo más exigible.

Una vez que se ha hecho una evaluación de la composición de la estructura financiera de la empresa el Ferretero Feliz S.A, a continuación, se confrontará la liquidez de las inversiones con la exigibilidad del pasivo y del patrimonio y se procederá a analizar el cumplimiento de las dos reglas de solidez.

Regla 1:

En el 2013, al analizar la primera regla se muestra que el activo de largo plazo se encuentra financiado en un 55% por patrimonio, lo cual muestra una proporción importante y superior al 50%. El restante 45% corresponde a la deuda a largo plazo.

La partida del patrimonio cubre al activo de largo plazo, lo cual es positivo ya que la exigibilidad del patrimonio es más técnica y más tenue en comparación con la del pasivo cuya exigibilidad es jurídica.

En síntesis, durante del 2013, El Ferretero Feliz cumple con la regla 1, sin embargo, no lo hace con holgura.

En el 2014, se observa que el activo de largo plazo se encuentra financiado en un 59,7% por patrimonio lo cual muestra una proporción más importante, en comparación con el 2013, y superior al 50%. El restante 40,3% corresponde a la deuda a largo plazo.

Al igual que en el periodo analizado anteriormente, la partida del patrimonio cubre al activo de largo plazo, y el incremento presentado en el nivel de cobertura hace que la participación de los pasivos con exigibilidad es jurídica sea menor.

Durante del 2014, El Ferretero Feliz cumple con la regla 1, y mejora en el cumplimiento de esta regla.

Regla 2:

En el 2013, con respecto de la segunda regla de solidez, ésta no se cumple, el activo circulante está financiado en un 88,6% por la deuda a corto plazo, por lo que la proporción cubierta por el pasivo a largo plazo solo es de un 11,4% y lo recomendable es que sea igual o superior al 15%, siendo éste el mínimo aceptable.

La cobertura proporcionada por los pasivos de largo plazo no se considera satisfactoria debido a la supremacía que presenta el financiamiento con pasivos de corto plazo y la presión que ejercen estos sobre el flujo de caja de la empresa. Durante este periodo la empresa no cumple con la segunda regla de solidez.

Durante el periodo 2014 se cumple con la segunda regla de solidez, ya que el activo circulante financia en un 80,2% al pasivo circulante, lo cual refleja una disminución del 8,5%. Esto hace que la proporción cubierta por el pasivo a largo plazo aumente y pase a ser del 19,8%, cumpliéndose el monto mínimo del 15%.

La cobertura proporcionada por los pasivos de largo plazo se considera satisfactoria y además, esta mejora provoca una disminución debido en la presión que ejercen los pasivos circulantes sobre el flujo de caja de la empresa.

Conclusión:

En virtud de todo lo anterior, se llega a la conclusión de que El Ferretero Feliz S.A cumple en forma satisfactoria la regla 1 de solidez para ambos periodos, 2013 y 2014. Mientras que en relación con la regla 2, ésta no se cumple para el periodo 2013, pero hay una mejoría para el periodo 2014 cuando es capaz de cumplirla a cabalidad.

Por lo tanto, se concluye que esta empresa posee una estructura financiera sólida para el año 2014 y con un grado de solidez que se encuentra en equilibrio.

3.6 Análisis de fuentes y empleos de fondos

A continuación, se presentará el análisis respectivo de las fuentes y empleos de fondos de la empresa El Ferretero Feliz S.A, para cual se mostrarán una serie de cálculos y la información pertinente de los estados financieros de la empresa.

Cuadro 1.15 Análisis Estados financieros: El Ferretero Feliz S.A

ESTADOS FINANCIEROS EL FERRETERO FELIZ S.A (en miles)						
	2013	2014	Variaciones	Fuentes	Empleos	
Efectivo e inversiones CP	35.937	27.778	(8.159)	3	8.159	
Cuentas por cobrar netas	143.533	177.604	34.071		4	34.071
Inventarios	670.140	664.113	(6.027)	2	6.027	
Gastos diferidos y otros CP	-	-	0		-	
Activo circulante	849.610	869.495				
Inmuebles maq. y equipo neto	705.494	689.600	(15.894)	1	15.894	
Inversiones y docum. LP	-	460.494	460.494		3	460.494
Otros activos	515.688	30.488	(485.200)	4	485.200	
TOTAL ACTIVO	2.070.791	2.050.076				
Cuentas por pagar	656.037	590.003	(66.034)		2	66.034
Otras ctas. y gastos acum.	55.465	27.771	(27.694)		1	27.694
Préstamos y docum. pagar	41.600	79.187	37.587	8	37.587	
Pasivo circulante	753.102	696.961				
Pasivo a largo plazo	647.634	647.929	295	7	295	
TOTAL PASIVO	1.400.737	1.344.890				
Capital social y pagado	200.000	200.000	-			
Superávit y reservas	204.636	210.707	6.071	5	6.071	
Utilidades acumuladas	265.419	294.479	29.060	6	0	
TOTAL PATRIMONIO	670.055	705.186				
PASIVO Y PATRIMONIO	2.070.791	2.050.076		559.233	588.293	
Utilidad del periodo	68.109	29.060	29.060	29.060		
Utilidades acumuladas	265.419	294.479	29.060			
Dividendos y traspasos			(0)		0	- 29.060
Depreciaciones	103.009	155.364	52.355			
				588.294	588.294	

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la administración de El Ferretero Feliz S.A

Cuadro 1.16 Estado estructurado de fuentes y empleos de fondos: El Ferretero Feliz S.A

EL FERRETERO FELIZ S.A									
ESTADO ESTRUCTURADO DE FUENTES Y EMPLEOS DE FONDOS									
2013 - 2014									
En miles									
F U E N T E S					E M P L E O S				
MONTO		CONCEPTO	% INDIV.	% ACUM.	% ACUM.	% INDIV.		CONCEPTO	MONTO
15.894	1	Inmuebles maq. y equipo neto	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	1	Otras ctas. y gastos acum.	27.694
6.027	2	Inventarios	4,5%	5,5%	3,0%	2,1%	2	Cuentas por pagar	66.034
8.159	3	Efectivo e inversiones CP	2,5%	8,0%	98,9%	96,0%	3	Inversiones y docum. LP	3.031.616
485.200	4	Otros activos	0,9%	8,9%	100,0%	1,1%	4	Cuentas por cobrar netas	34.071
6.071	5	Superávit y reservas	1,3%	10,2%					
29.060	6	Utilidad del periodo	75,7%	85,9%					
52.355	8	Depreciaciones	8,2%	94,1%					
295	9	Pasivo a largo plazo	0,0%	94,1%					
37.587	10	Préstamos y docum. pagar	5,9%	100,0%					
640.649		TOTAL	100,0%			100,0%		TOTAL	3.159.415
			Fuentes LP	94,1%	98,9%	Empleos LP	No existe equilibrio, ya que las Fuentes LP no financian todos los empleos LP e incluso se requiere de una parte de las fuentes CP, que también deben financiar los empleos CP		
			Fuentes CP	5,9%	1,1%	Empleos CP			

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la administración de El Ferretero Feliz S.A

Fuentes:

En la sección de fuentes, lo primero que se observa es una disminución en la cuenta de inmuebles maquinaria y equipo neto los cuales aportan un 0,9% de los fondos, luego aparece una disminución en inventarios que aporta un 4,5% de los recursos. También, se puede observar una disminución en el efectivo e inversiones de corto plazo que aportan un 2,5% del total de las fuentes. Y además, se presenta una disminución en la cuenta de otros activos que aportan un 0,9% del total de fuentes.

Además, se muestran disminuciones en la cuenta de superávit y reservas que aportan un 1,3% del total de las fuentes.

Las utilidades del periodo que representan un 75,7% del total de fuentes, y aunque la cuenta de depreciación no representa una salida o entrada real de efectivo, pero dada su naturaleza, podría considerarse como una ganancia de capital que pertenece directamente a los accionistas de la empresa, de estimarse y asociarse con las fuentes de fondos provistas por los activos. Siguiendo esta línea de análisis, la depreciación aporta un 8,2% del total de fuentes.

Todo lo anterior, implica que las fuentes aportadas por las disminuciones en las cuentas de activos y de patrimonio, mismas que no son exigibles jurídicamente, aportan el 94,1% del total de fuentes. Esto significa que más del 90% del total de fuentes de financiamiento de la empresa, durante el periodo analizado, no provienen de deudas y, por lo tanto, su exigibilidad es muy baja.

Un escenario diferente se presenta con el aumento de los pasivos que sí presentan un alto grado de exigibilidad dada la obligación legal que existe de atender los compromisos de pago puntualmente. Estas fuentes inician con un aumento de los pasivos de largo plazo que proporcionan un 0,05% del total de fuentes de fondos, sin embargo, a pesar de ser una fuente de carácter exigible; por su naturaleza de largo plazo esta partida posee un nivel de exigibilidad moderada. Pero de igual manera debe considerarse con cuidado los plazos de vencimiento de estas deudas.

Luego del aporte proporcionado por el Pasivo a Largo Plazo, hay un aumento en la cuenta de Préstamos y documentos por pagar a corto plazo, el aumento de la cuenta mencionada aporta un 5,87% de las fuentes totales de fondos, este tipo de pasivos es de alta exigibilidad nada su naturaleza de corto plazo; sin embargo, su nivel de exigibilidad es mucho mayor debido al carácter de obligación legal que existe para cumplir con estos pagos de manera puntual, es por esto que, a pesar de tener un impacto relativamente pequeño dentro del total de contribuciones a las fuentes de recursos de El Ferretero Feliz debe vigilarse con cuidado y monitorearse de cerca.

Los préstamos y documentos por pagar aportan el 5,92% del total de fuentes de fondos, mientras que se presentó un aumento en las cuentas por cobrar por lo que no representaron un aporte a las fuentes de fondos. Lo cual pone en evidencia que la cuenta de préstamo y documentos por pagar desplaza a las cuentas por cobrar, que son las fuentes de financiamiento preferidas por su carácter cíclico y libre de intereses. Esto implica que las fuentes de fondos aportados por los pasivos de corto plazo poseen, en su mayoría, un alto grado de exigibilidad.

Dentro de la estructura total de fuentes de fondos, los recursos de deuda exigibles jurídicamente representan un 5,92%. Mientras, que las fuentes de activos y patrimonio que son de naturaleza no jurídica aportan un 94,9% del total de fuentes de financiamiento. Es

evidente que existe un predominio de las fuentes no exigibles jurídicamente, dentro de las cuales el 75,4% pertenece a la utilidad del periodo que posee una exigibilidad más tenue debido a su naturaleza. En síntesis, la mayoría de las fuentes de fondos posee carácter de exigibilidad técnica para la empresa, situación que es ideal.

Empleos:

Lo primero que se observa es que otras cuentas y gastos acumulados absorben un 0,88% de los empleos totales de El Ferretero Feliz S.A, dicha cuenta no tiene un impacto muy importante dentro de los fondos utilizados por la empresa.

De seguido, se encuentra una disminución las cuentas por pagar que representan un 2,09% del total de empleos de la empresa.

Por otro lado, se presenta un aumento en la cuenta de inversiones y documentos a largo plazo que consumen un 95,95% del total de empleos, este tipo de inversiones puede producir liquidez en el largo plazo, por lo que posee una baja tendencia de liquidez.

Y por último, aparece un aumento en las cuentas por cobrar que representan un 1,08% del total de empleos. Esta cuenta tiene aporta liquidez de corto plazo, pero su aumento implica una disminución en la entrada de efectivo para la empresa por lo que debe vigilarse con cuidado.

La estructura de empleos totales permite observar que un 95,9% de los recursos se destinó a inversiones poco líquidas y de largo plazo, como lo es el aumento de las inversiones y documentos de largo plazo observado. Mientras, que el restante 4,1% de los empleos fueron destinados a inversiones más cortoplacistas, como lo son las cuentas por pagar. Todo esto evidencia que el esquema de inversiones y aplicaciones de recursos se caracteriza por una mayor concentración en empleos consolidados y poco líquidos durante el periodo de estudio.

Resumen:

Los empleos poco líquidos, que constituyen un 98,9% del total de inversiones, se comparan con las fuentes de baja exigibilidad que representan un 94,09% del total de orígenes de los fondos. En el caso de El Ferretero Feliz S.A, se observa que los empleos consolidados y de

baja liquidez se alcanzan a financiar en al rededor 95% por las fuentes de baja exigibilidad, por lo que se hace necesario financiar tan solo en una pequeña proporción de alrededor del 5% con fuentes de exigibilidad jurídica como lo son los pasivos de largo plazo; sin embargo, dada la naturaleza de dichos pasivos, se sigue desde un esquema de exigibilidad bajo. Si se siguen las fuentes hasta el aumento en pasivos de largo plazo se acumulará un 94,1%, cuyo total NO es adecuado para financiar los empleos de largo plazo que representan un 98,9%; esto hace que sea necesario usar recursos de las fuentes de corto plazo para poder terminar de cubrir adecuadamente los empleos de largo plazo.

Como bien lo indica el autor Salas, T. (2012, p. 217) *“en la medida en que existan fuentes poco exigibles de largo plazo que financien proporciones de empleos líquidos de corto plazo, se fortalece la estructura financiera y aumenta su grado de solidez”*. Y en el caso de la empresa analizada, esta regla SÍ se cumple, pues las fuentes de largo plazo cubren una gran proporción de los empleos de largo plazo.

Además, las fuentes de corto plazo son suficientes para cubrir adecuadamente los empleos de corto plazo.

En conclusión, El Ferretero Feliz S.A SÍ presenta un adecuado equilibrio en su esquema de fuentes y empleos de fondos dentro del periodo de 2013 – 2014. Los grados de liquidez de las inversiones y el empleo de recursos se encuentran equilibrados adecuadamente. Esto implica que existe un manejo adecuado de sus operaciones lo cual no pone en riesgo el nivel de solidez de la empresa. En síntesis, la compañía analizada es sólida.

3.7 Análisis Dupont y esquema de análisis integral de rentabilidad

Para concluir con el diagnóstico de gestión financiera planteado en este trabajo final de graduación, se proseguirá en la evaluación y análisis de Dupont y el esquema de integral de rentabilidad. Lo primero que se presentará es el modelo integral de rentabilidad y su respectivo análisis.

El rendimiento sobre la inversión total RSI disminuye en un valor de 1,87%, debido a un decrecimiento de 0,87% en el margen de utilidad neta (MUN), que pasa de 1,59% en 2013 a 0,72% en 2014, ya que la rotación del activo total (RAT) también disminuye, pues pasa de 2,07% a 1,97% en el 2014. Esto pone en evidencia la mala administración que se está dando por parte de la empresa sobre su inversión en activos.

La reducción del margen neto se origina por un efecto combinado de una disminución del margen operativo y el resultado de las actividades no operativas. El margen de utilidad operativa disminuye y pasa de 2,57% a 1,19%, su disminución es producto del aumento en los gastos operativos.

El margen bruto (MUB), aumenta en un valor de 2,7% producto de la disminución en el peso porcentual del costo de ventas, el cual pasa de 83,33% a 80,61%. El costo de ventas se disminuyó del periodo 2013 al 2014 en un 9%, mientras que las ventas disminuyeron en un porcentaje menor, del 6%. Aunque hay una disminución en las ventas, la reducción presentada en el costo hace que baje la importancia relativa de este costo y se absorbe una menor proporción de las ventas, lo cual incrementa la utilidad bruta porcentual de la empresa.

Los gastos de operación presentan un incremento en su peso, pasando de 14,09% a 18,21%, en su composición se observa un aumento, tanto en el peso del gasto de ventas como de los gastos administrativos, lo cual presenta un efecto desfavorable sobre la capacidad de generación de utilidades para el año 2014.

Los resultados no operativos presentan una disminución en su peso, pasando de 0,99% a 0,47%, en su composición se observa que el peso de los gastos financieros presentan un aumento de 0,14%, pasando de 2,50% a 2,64%, también, se da un aumento de los otros ingresos netos que provoca un aumento de 0,29% en el total del Peso porcentual de los otros ingresos y gastos netos, mientras que el peso del Impuesto de Renta se presenta una disminución de 0,37%, pasando de 0,68% a 0,31%. Se puede decir que la disminución presentada en los resultados no operativos se da por el incremento presentado en el peso total que ejercen los gastos financieros dentro de la estructura de la empresa.

La rotación del activo total presenta una disminución de un 0,10. Esto es provocado por la disminución en la rotación circulante y en la rotación de largo plazo.

La rotación circulante disminuye en 0,4, pasando de 5,06 en 2013 a 4,65 en 2014. Se disminuye debido a la baja en la rotación de inventarios que pasa de 5,34 a 4,91; y por el aumento del periodo medio de cobro de 12 días a 16 días. Por otra parte, los otros activos circulantes presentan un valor de -22,70%, mayor a la disminución de las ventas de -5,87%, lo cual es desfavorable, y su efecto incide negativamente sobre la rotación de inventarios y cuentas por cobrar.

La rotación del activo de largo plazo se mantiene casi constante, con una leve disminución de 0,093, debido a la leve disminución de 6,09 a 5,86 en la rotación de activos fijos.

Por otra parte, los otros activos de largo plazo muestran un valor de -4,79%, menor la disminución de las ventas de -5,87%, lo cual es desfavorable, y su efecto incide negativamente sobre la rotación de activos fijos y la rotación de largo plazo.

En cuanto al efecto del apalancamiento financiero, se presenta que el rendimiento sobre activos (ROA) es menor a la tasa de interés promedio (TIP), lo que produce un efecto desfavorable o negativo, pues ante este escenario al aumentar la deuda la rentabilidad disminuye, caso contrario, pasaría si el ROA fuera mayor al TIP. Existe una relación directa entre el incremento de la deuda para financiar activos, y por lo tanto, debe existir un incremento en la rentabilidad de los activos que justifique la adquisición de deuda.

El rendimiento sobre activos ROA disminuye y pasa de 5,34% a 2,34% y es menor en ambos años a la tasa de interés promedio de 7,68% y 7,94% respectivamente, implicando un efecto negativo del margen del apalancamiento que pasa de -2,34 a -5,60; esto también tiene incidencia en el efecto total de apalancamiento que se incrementa. Por otra parte, la empresa bajó su índice de endeudamiento (E) de 2,09 a 1,91, provocando una leve disminución del efecto desfavorable del apalancamiento.

En conclusión, la rentabilidad sobre el patrimonio disminuye por dos razones:

1. Disminución de la rentabilidad sobre la inversión, la cual se da por las siguientes causas:

Aumento de la incidencia relativa del gasto de ventas y gastos administrativos que hace descender en forma progresiva al margen neto, a pesar de que se presentó una disminución en el costo de las ventas y esto no fue suficiente para cubrir el impacto que tuvo el incremento en los gastos mencionados y se presenta una caída en el margen operativo.

Además, se observa un aumento de los gastos financieros lo que provoca un efecto desfavorable en los resultados no operativos y hace descender el margen de utilidad neta.

2. Efecto negativo de apalancamiento ($ROA < TIP$), sin embargo, se presenta una disminución en el índice de endeudamiento E, lo cual es positivo. Este efecto tiende a mejorar de un año con otro, lo que provoca una muy leve disminución en la incidencia del apalancamiento financiero (IAP) y esto es positivo ya que implica que está disminuyendo el aporte de los pasivos utilizados para financiar activos, o sea, el nivel de endeudamiento es un poco menor para el periodo 2014.

En el siguiente cuadro, se muestra la fórmula de rendimiento y el efecto del apalancamiento, el cual funciona como un pequeño resumen de los datos suministrados por el modelo del esquema integral de rentabilidad que fue analizado anteriormente.

Cuadro 1.18 Fórmula de rendimiento y apalancamiento: El Ferretero Feliz S.A

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

	FACTOR	2013	2014	VARIACION
Rendimiento de operación sobre activos	ROA	5,3%	2,3%	-3,0%
Rendimiento de operación sobre activos	ROA	5,3%	2,3%	-3,0%
Tasa de interés promedio	TIP	7,7%	7,9%	0,3%
Margen de apalancamiento	(ROA - TIP)	-2,3%	-5,6%	-3,3%
Nivel de endeudamiento	E	2,09	1,91	-0,18
Efecto total de apalancamiento	(ROA - TIP)E	-4,9%	-10,7%	-5,8%
Otros ingresos y gastos netos/Patrimonio	OIG/PAT	14,1%	14,2%	0,2%
Tasa efectiva de impuesto	T	30%	30%	
Efecto después de impuesto	(1 - T)	70%	70%	0,0%
Rentabilidad sobre el patrimonio	RSP	10,2%	4,1%	-6,0%
Return on equity	ROE	10,2%	4,1%	-6,0%

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la administración de El Ferretero Feliz S.A

Como es posible observar, existe coherencia entre el análisis realizado a partir del esquema integral de rentabilidad y la información obtenida a través de la aplicación de la fórmula de rendimiento y el efecto del apalancamiento.

Una vez que se ha llevado a cabo el análisis de gestión financiera de El Ferretero Feliz S.A se continuará presentando un resumen de la situación actual con la que se ha encontrado y a partir de los resultados obtenidos se buscará brindar algunas sugerencias que permitan solucionar aquellos problemas detectados o que ofrezcan una oportunidad de mejora para aquellas áreas que no presentan debilidades, pero que deben procurar cuidarse y vigilarse con atención. Este análisis de la situación actual de la empresa y las sugerencias de mejoras propuestas se presentarán en el capítulo IV, el cual se muestra a continuación.

Capítulo IV: El Ferretero Feliz S.A: Situación actual y sugerencias de mejora

4.1 La empresa y su entorno

Se está ante una empresa de capital familiar que posee más de 15 años en el mercado ferretero de la zona de Occidente, que se preocupa por mejorar su capital humano, por contar con una estructura administrativa más formal y capacitada con la cual la empresa pueda crecer y fortalecerse ante sus competidores, a la vez, que le ofrece un mayor valor agregado a todos sus clientes.

Sin embargo, los socios y dueños de la empresa no están seguros de contar con el personal idóneo, con personas que compartan los valores éticos y organizaciones de la empresa, con la misión y visión de ésta. Recuérdese que el capital humano es una de las inversiones más importantes que posee una empresa, ya que son los trabajadores destacados en el área de ventas, cobro o créditos los que tienen el primer contacto con el cliente y de este contacto depende en gran medida que se realice o no una venta; y la posibilidad de que lleve a cabo una compra repetida, o sea, que un mismo cliente siga comprando a la empresa dependerá de la calidad del servicio que se le ofrezca. Es por esto que contar con personal capacitado en ventas resulta tan importante y que además, estos cuenten con un perfil humano adecuado para tratar con todo tipo de clientes sin perder de vista cuál es el comportamiento profesional que espera de él la Gerencia de la empresa.

Además, actualmente, la empresa no cuenta con ningún tipo de herramienta que le permita evaluar el desempeño de sus colaboradores, ni tampoco cuenta con un programa de incentivos por la calidad del servicio que brindan a los clientes. Tampoco cuentan con programas de afiliación de clientes o algún sistema que les permita conocer mejor a sus consumidores.

De igual manera cabe destacar, que no solo es necesario tener una evaluación interna de la gestión de la compañía, pues la realidad es que se está ante un escenario de cambios constantes y rápidos donde solo las empresas que estén capacitadas para adaptarse rápidamente logran sobrevivir. Como bien lo indica el autor Pérez-Jerez C. (1997, p.17): *“el escenario político y económico, nacional e internacional se modifica constantemente*

presentando desafíos relacionados con factores fundamentales como: la globalización de los mercados que convierten a nuestros mercados tradicionalmente protegidos y controlados en partículas de un mercado global regido por normas de calidad más elevadas que generan corrientes de interdependencia; las innovaciones tecnológicas cambian la forma en que se producen, marketean y distribuyen los productos”. La realidad que se expone en las palabras de este autor están más vigentes que nunca en la economía actual, los directores de las empresas deben preocuparse por mantenerse actualizados y por estar pendientes de los cambios y las innovaciones tecnológicas y del mercado, porque de lo contrario, la compañía se verá indefensa ante sus competidores y ante el mercado mismo, siendo consumida y finalmente desaparecería de la oferta nacional. Esto último muchas veces sucede sin que siquiera halla que enterarse, por lo que las pymes deben volverse y prestar mucha atención a estos cambios de tendencias.

Tal y como lo expone este mismo autor, Pérez-Jerez C. (1997, p.18), un poco más adelante en su obra: *“El ambiente externo, es central en el proceso de la toma de decisiones y la conducción estratégica de la empresa. Por lo tanto se hace indispensable rediseñar los métodos para realizar el análisis del entorno, que en cada momento incrementa su presencia en la vida empresarial nacional y el bienestar de la mayoría.”* Haciendo énfasis nuevamente en la importancia de contar con personas que estén preparadas para llevar a cabo una evaluación adecuada del entorno comercial en el que está inmersa la empresa y como los cambios que se presenten pueden afectar la posición de la empresa en el mercado. Actualmente, El Ferretero Feliz S.A no cuenta con un plan de trabajo que incluya que se realicen evaluaciones periódicas del entorno nacional y como los cambios en las políticas de importación o de comercialización o de impuestos, o incluso el cambio en el precio de la gasolina puede afectar sus rendimientos; y cuáles podrían ser los efectos de estos cambios en su estructura de negocio y financiera, y mucho menos cuentan con un plan de mejora o de cambios que permita disminuir el impacto que podrían tener la inflación o el incremento en artículos como el combustible dentro de su estructura de costos.

Sugerencia de mejora:

Sin importar el tipo de negocio en el que se esté, una empresa debe invertir en mejorar la calidad de sus colaboradores, en capacitarlos y mantenerlos motivados. En este caso, en

particular, El Ferretero Feliz S.A podría realizar un presupuesto anual que sea destinado para que se realicen capacitaciones en ventas y en mejorar las relaciones con los clientes, se le podría destinar al Departamento de Recursos Humanos la tarea de diseñar programas de capacitación para los diferentes departamentos de la empresa e incluso negociar con los proveedores para aprovechar los programas de capacitación que ellos ofrecen a sus clientes, de esta manera se sacaría provecho a un servicio que es ofrecido a la compañía y se lograría el objetivo de capacitación sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero.

Además, este Departamento debe empezar a diseñar programas que permitan evaluar el rendimiento de las personas que trabajan en la empresa, esto con el objetivo de mejorar el servicio, y que la inversión que se realice en el capital humano se traduzca en un mayor nivel de ventas y en mejorar el margen de rentabilidad que los socios obtienen sobre sus operaciones.

Muchas veces, si el personal se siente observado de cerca o si se empiezan a implementar cambios, como exigirles cierto nivel de rendimiento, la empresa se puede encontrar con un nivel de resistencia al cambio. Hay que recordar que dentro de las organizaciones existe una cultura organizacional que se ha formado con el tiempo, donde las personas comparten cierto tipo de valores y de principios entre sí, la cohesión del grupo puede ser muy fuerte y hacer difícil que se den los cambios que la Gerencia requiere. Como lo indican los autores Margulies N. y Wallace J. (1989, p.67): *“En su papel de agente del cambio, el gerente debe comprender a la organización como un sistema social. Debe saber dónde ocurrirán probablemente las resistencias al cambio cuando se emprendan los esfuerzos para cambiar. Estas resistencias, en parte, son predecibles a partir del conocimiento de la composición cultural de la organización. Ciertamente, hay ocasiones en que la cultura dominante de una organización indica claramente que una técnica particular del cambio planificado es totalmente inapropiada y que hay una gran probabilidad de que falle.”* En estos casos, resulta valioso identificar a las personas claves de la organización, a los líderes dentro de la empresa y que ellos se integren al trabajo de cambio que se pretende desarrollar dentro de ésta, y así la resistencia al cambio disminuya y se vuelva un proceso más agradable y se obtengas mejores y mayores resultados en corto tiempo.

Una vez que se han realizado estos cambios y estas mejoras a nivel interno de la empresa, se hace necesario invertir tiempo en llevar a cabo un análisis adecuado de los factores externos que afectan la operación de la empresa, identificando sus causas y consecuencias dentro de la estructura de la empresa y su rentabilidad. Este análisis no es común de ver dentro de las pymes, pero el insumo que se obtendría de hacerlo resultaría muy valioso para el planeamiento futuro de la compañía.

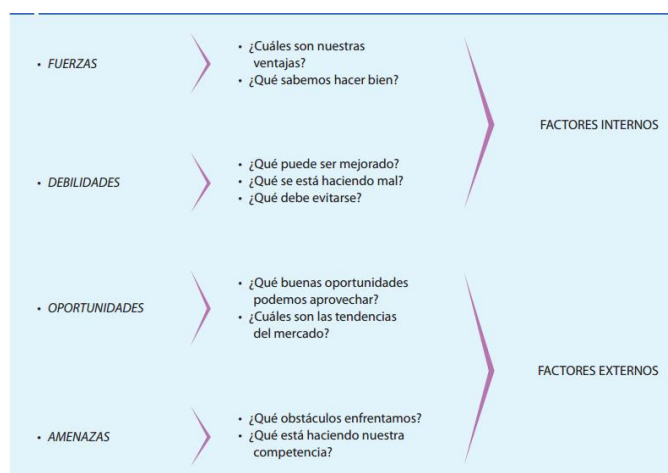
En este proceso de evaluación externa, se deben ver los factores sociales, políticos, económicos, legales y tecnológicos, y de igual manera se debe identificar el perfil y la fuerza de los competidores, y la incidencia del cambio de las modas, todos esto con el objetivo de poder identificar las oportunidades, las amenazas y los riesgos a los que está expuesta la empresa. Según el autor Pérez-Jerez C. (1997, p.47) las *“Áreas prioritarias en la formación de gerentes eficientes: formulación de estrategias, gerencia de recursos humanos, negociación y solución de conflictos, mercadeo, ventas y administración financiera”*, como es posible determinar si se vuelve a las áreas que tienen contacto directo con los clientes, con la encargada de mantener el capital humano adecuado dentro de la organización y que éste sea capacitado y se encuentra motivados, y finalmente con el departamento llevar a cabo la evaluación de los resultados obtenidos a través de la inversión realizada en las diferentes áreas de la empresa. Todo esto recalca la importancia de estos dentro de la supervivencia de la compañía.

Por otro lado, también resultaría un insumo realmente valioso llevar cabo una identificación de los factores básicos de competencia, que como bien los define el autor Ramírez Padilla D. (2008, p.241) son *“los que afectan en forma directa la preferencia del cliente, y, por lo tanto, la participación de mercado. Esto se conoce a través de un estudio de la opinión de los clientes actuales y potenciales acerca de ciertos factores por los que prefieren un negocio. Esta etapa se realiza validando los factores básicos de la competencia del negocio respecto a los demás competidores a través de encuestas a los clientes actuales y potenciales, así como los factores básicos de competencia, visitando las instalaciones del negocio, analizando sus productos y platicando con el personal clave.”* Es algo así como llevar a cabo un FODA sobre la empresa, o sea, detectar cuáles son sus fortaleces y

descubrir sus oportunidades de negocio y de mejora, a la vez, que se determinan las debilidades de la empresa y las amenazas a las cuales está expuesta.

Este tipo de análisis presenta dos perspectivas diferentes, una interna y otra externa, lo que lo hace una herramienta muy valiosa para cualquier tipo de empresa y que resulta fácil de desarrollar. A continuación, se presenta un ejemplo de las preguntas que se debe plantear la empresa al evaluar los resultados de llevar a cabo un FODA.

Ilustración 1.6: Factores básicos de competencia



Fuente: Contabilidad administrativa. Ramírez Padilla, D. (2008, p. 241).

En resumen, si El Ferretero Feliz S.A implementa estas mejoras dentro de su estructura interna y externa se verá más preparado para hacer frente a los cambios en el mercado y podrá contar con un capital humano más preparado, lo cual deberá verse reflejado en un incremento de las ventas y de la rentabilidad. De igual manera, es necesario que se evalúe la posibilidad de adquirir un sistema de CRM que le permita administrar mejor la relación con sus clientes y hacer lazos más fuertes y duraderos. Esto último implicaría no solo una inversión considerable de recursos económicos, sino también, un proceso de capacitación específico para este fin, por lo cual podría considerarse como un plan de mediano plazo.

4.2 Sobre el análisis horizontal del Balance General y del Estado de Resultados

Se está ante una empresa que ha disminuido sus inversiones en activos de largo plazo y ha aumentado sus activos de corto plazo, siendo las cuentas por cobrar las que poseen mayor

relevancia dentro de este aumento, sin embargo, este incremento en las inversiones circulantes no se tradujeron en mayores ventas. Esto a pesar de que se presentó una disminución en el inventario, lo que indica que la administración de los activos no está siendo la mejor, y los efectos en la disminución de los activos de largo plazo trae consigo una mayor presión en la rotación de los activos totales.

En el lado de los pasivos, la empresa muestra disminución en sus cuentas por pagar pero esto no representa necesariamente algo positivo ya que no se relaciona con la disminución en ventas y con el incremento en las cuentas por cobrar, y se podría relacionar directamente con un incremento en los documentos por pagar de corto plazo. O incluso, a que la empresa ha tenido que cancelar las cuentas a sus proveedores de contado por algún tipo de limitación en los sus niveles de créditos. Además, se ve un patrimonio que se incrementa debido a una inyección de capital por parte de los socios y a resultados positivos en el periodo anterior.

En cuanto al estado de resultados, se observa que las ventas disminuyeron en un 6% mientras que la inflación para ese mismo año, 2014, fue de un 5,13% lo que significa que no fueron capaces de cubrirla o que el precio no reflejó esta realidad. También, se nota una mejora en la utilidad bruta ocasionada por una disminución en los costos de ventas, pero este panorama no es el mismo en la utilidad de operación que se ve seriamente afectada por un incremento en los gastos administrativos, sin embargo, esta cuenta de gastos administrativos se refiere al importe contabilizado como gastos por depreciación y esta cuenta no representa una salida real de efectivo por lo que su efecto solo se ve reflejado en la utilidad operativa reportada mas no en el saldo de efectivo de la empresa.

De manera positiva, se muestra una disminución en los gastos financieros y un incremento en la cuenta de otros ingresos de la empresa, pero estas mejoras no son capaces de cubrir el efecto del gasto por depreciación, reportado como gasto administrativo, por lo cual la utilidad neta tiene una disminución igual a la presentada en la utilidad operativa. En síntesis, se puede decir que la empresa está tratando de reducir sus costos en ventas y disminuir sus gastos, pero para que esto tenga éxito se necesita aumentar el nivel de ventas y administrar con más cuidado su inversión en activos, además de vigilar con atención sus incrementos en pasivos.

Sugerencias de mejora:

Lo primero que se debe tratar de mejorar son los niveles de ventas, los cuales se deben incrementar, esto es algo que toda empresa busca, pues de ahí depende que sus resultados sean positivos, y lo otro que se debe atender es el manejo de las cuentas por cobrar, pues se hace necesario disminuir su participación dentro de la estructura de pasivos circulantes, o sea, disminuir el monto que posee la empresa en esta cuenta. Ya que una disminución en las cuentas por cobrar se traduce en un mayor nivel de efectivo disponible. Aunque de igual manera se pueden diseñar estrategias de ventas que traigan consigo unas políticas de crédito más flexibles, pero esto último debe evaluarse con cuidado para ver si tendrá el impacto buscado en las ventas y no sea que más bien perjudique la posición de liquidez de la empresa.

Pero volviendo a lo primero que debe ser resuelto, que es incrementar el nivel de ventas, es desarrollar un programa de comunicación integral de marketing con el cual se puedan desarrollar métodos eficaces para persuadir a los clientes de comprar los bienes y servicios ofrecidos por El Ferretero Feliz S.A., para lo cual se hace necesario conocer cuáles son los procesos de compra que siguen los consumidores y que según los autores Clow, K., & Baack, D. (2010, p. 58) *“Hay dos etapas del proceso que son clave de la comunicación de marketing. La primera es la etapa de búsqueda de información, en la que el cliente repasa sus recuerdos y experiencias previas en busca de formas aceptables de satisfacer una necesidad mediante la compra de un producto. La segunda etapa es el proceso de evaluación de alternativas, en que la persona compara diversas posibilidades de compra.”* A continuación, se muestra una imagen que resume el proceso de toma de decisiones del consumidor

Ilustración 1.7: Proceso de toma de decisiones del consumidor

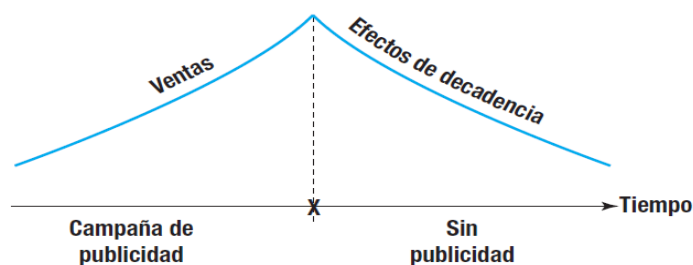


Fuente: Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing. Clow, K., & Baack, D. (2010, p. 58)

Las estrategias de marketing utilizadas por la empresa pueden tener injerencia en la búsqueda de información y la evaluación de alternativas que realizan los clientes, y dependiendo de la experiencia de compra, y la posterior evaluación que hagan de ésta, dependerá de que repitan una compra y de que recomienden los productos y el servicio a otros clientes, o que suceda todo lo contrario. Es por esto que la empresa debe contar con un personal capacitado en ventas, lo cual no sucede actualmente, y de ahí que sea adecuado recomendar que se lleve a cabo un proceso de capacitación en este rubro de primero para poder así mejorar los niveles de ventas de la compañía. Y la percepción del servicio ofrecido con lo cual aumentan las oportunidades de tener ventas repetidas.

Por otra parte, también se puede hacer uso de diferentes tipos de estrategias promocionales para mantener a la empresa en la mente de los consumidores y muchas de estas promociones se pueden realizar en equipo con los proveedores, por ejemplo, diseñar calendarios donde se promocionen algunos de estos proveedores y así el costo de diseño e impresión no sea cubierto únicamente por El Ferretero Feliz S.A, sino que sea compartido y así no represente una salida de efectivo fuerte. Sin embargo, todas las personas son distintas por lo que un mismo método promocional tendrá efectos diferentes, según el tipo de perfil del cliente de ahí que se haga necesario primero conocer mejor el segmento de mercado al que se dirige cada producto y diseñar un método promocional específico para ese tipo de cliente.

Llevar a cabo el diseño de un sistema de comunicación adecuado con los clientes resulta muy valioso, ya que si uno deja de anunciarse, de promocionarse y de llevar a cabo campaña de marketing sufre un efecto de decadencia dentro de la mente de los consumidores y estos dejan de considerarla como una primera opción de compra, o peor aún, la olvidan como opción.

Ilustración 1.8: Modelo de efecto de decadencia

Fuente: Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing. Clow, K., & Baack, D. (2010, p. 96)

El Ferretero Feliz S.A debe establecer un presupuesto de marketing que le permita desarrollar actividades promocionales, este presupuesto puede calcularse como un porcentaje fijo de las ventas o llevar a cabo un análisis de cuál es el monto que se puede costear para invertir en este rubro, ya que, actualmente, los gastos de ventas no contemplan ningún tipo de inversión en el desarrollo de una estrategia de marketing. Si bien es cierto, los productos que ofrece la ferretería se “venden solos” ya que dependen de la necesidad del cliente o de la marca y calidad de los productos ofrecidos, también es cierto que existen otras empresas ferreteras que los ofrecen por lo cual se debe buscar una estrategia de diferenciación que permita que El Ferretero Feliz S.A sea la primera opción de compra.

Claro que esto no significa que se debe empezar a disparar campañas publicitarias sin medida o sin considerar con cuidado el costo que representan, como bien lo indican los Clow, K., & Baack, D. (2010, p. 119) “en la actualidad la persona típica se topa con más de 600 anuncios al día. Estos mensajes se entregan por una variedad cada vez más amplia de medios. La televisión y la radio han sido desde hace mucho tiempo la base de los programas de publicidad. Compiten con anuncios en periódicos y revistas, vallas espectaculares, letreros, campañas de correo directo y otros canales tradicionales. En fechas recientes, el número de formas de establecer contacto con los clientes ha aumentado. Los anuncios en Internet, las líneas de ropa con mensajes impresos, los programas de telemarketing, e incluso los mensajes que una persona oye cuando espera durante una llamada telefónica, crean numerosas maneras de atraer a los posibles clientes. Los profesionales de marketing de la actualidad enfrentan un reto formidable. Una empresa simplemente no puede pagar la preparación de anuncios para todos los medios posibles. Es

necesario elegir y tomar decisiones. Los mensajes deben diseñarse para que le den una ventaja a la empresa en un mundo sumamente saturado en el que la gente se vuelve cada vez más hábil para evadir los anuncios.” Por lo que se requiere de un profesional en marketing que sea capaz de desarrollar una estrategia adecuada. Pero esto no es algo que el Ferretero Feliz S.A esté en capacidad de contratar en el corto plazo por lo que se hace necesario empezar por métodos menos costosos como desarrollar campañas en conjunto con los proveedores o un programa artesanal de CRM (Customer Relationship Management), o sea, un programa “casero” donde los encargados de ventas conozcan mejor a los clientes actuales y desarrollando una pequeña investigación como la planteada con el FODA, se pueda “conocer” a los clientes potenciales y así ofrecerles un servicio y una campaña promocional acorde con el perfil del consumidor.

Ilustración 1.9: Panorama general de la comunicación integral de marketing



Fuente: Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing. Clow, K., & Baack, D. (2010, p. 120)

Retomando el otro punto que debe mejorarse dentro de la empresa, que es la administración de las cuentas por cobrar, como bien se sabe el objetivo de que existan las cuentas por cobrar es de que sean utilizadas como un mecanismo de mercadeo para estimular las ventas ya que si se ofrecen facilidades de crédito es posible ganarle clientes a la competencia. Sin embargo, en lo relacionado a la estimulación de ventas esto no se cumple en la empresa analizada, ya que como se demostró en el capítulo III, el incremento en las cuentas por cobrar no se tradujo en un aumento de las ventas, sino lo contrario, ya que aumentaron las primeras y disminuyeron las segundas.

Desde este panorama, se recomendaría revisar con cuidado la relación que existe entre las cuentas por cobrar y las ventas para ver si las condiciones de créditos que, actualmente, se manejan realmente favorecen a la estimulación de ventas o si no es justificatorio tener estos créditos. Además, sería prudente evaluar la posibilidad de otorgar otro tipo de beneficios como descuentos por pronto pago o sobre las ventas para estimular más las ventas de contado y disminuir los créditos.

Y por otro lado, cabe recordar que las políticas de crédito son todas aquellas actividades que realiza la empresa con el objetivo de tomar una decisión acertada a la hora de otorgar créditos a los clientes y también las encaminadas a recuperarlas, por lo que sería recomendable que, además de evaluar el historial crediticio de los clientes y de tener créditos, con vencimientos de corto plazo de hasta 30 días, se evalúe utilizar otras políticas de crédito tales como: reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días cartera, evaluar los créditos de manera totalmente objetiva para evitar que se presenten incobrables debido a relaciones “familiares o de amistad” con algún cliente, mantener las cuentas por cobrar al corriente o tan al día como sea posible de manera tal que no se sobrepasen los 30 días, ser ágiles en la administración de las cuentas por cobrar y evaluar las cuentas por cobrar ante la exposición del tipo de cambio y la inflación para determinar el valor real de los créditos.

En síntesis, si El Ferretero Feliz S.A busca desarrollar estrategias de mercado que le permitan diseñar programas promocionales acorde con sus necesidades y si se destina un presupuesto de marketing en el largo plazo que pueda ser utilizado en elaborar estrategias de comunicación acertadas se podrá ver un incremento en las ventas sin que se haga estrictamente necesario volver más flexibles las condiciones de crédito de la empresa y, por ende, que se incrementen las cuentas por cobrar. Además, si se trabaja en generar un sistema de CRM, o en el mejor de los casos adquirir un software específico para administrar este tipo de relaciones con los clientes, se podrán concretar relaciones de largo plazo con los consumidores y que el presupuesto de marketing sea direccionado al camino correcto. De igual manera, se debe hacer una evaluación de la actual cartera de crédito que posee la empresa para evaluar la posibilidad de usar estrategias como descuentos por pronto pago para mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar, y hacer algunos cambios en las

políticas de crédito que permitan disminuir el impacto que tienen estas cuentas en la estructura de la compañía.

4.3 Sobre el análisis vertical del Balance General y del Estado de Resultados

Dentro de la estructura de activos, son los activos de largo plazo los que poseen mayor peso siendo la cuenta de inmuebles, maquinaria y equipo la de mayor relevancia, seguida por las inversiones y documentos de largo plazo. Los activos circulantes que más consumen son el inventario y las cuentas por cobrar. Todo lo anterior, resulta normal para un tipo de empresa como la analizada.

En cuanto al financiamiento, son los pasivos los que poseen más peso ya que representan un 66% del total de fuentes, lo que hace que el patrimonio represente el 34%. Esto significa que la que la empresa se financia sobre todo con deudas de carácter financiero las que poseen mayor exigibilidad y asigna más presión en la generación de rentabilidad por parte de la empresa, además de hacer que resulte más necesario incrementar su nivel de ventas, disminuir sus cuentas por cobrar y mejorar así, la recuperación de efectivo.

En la estructura de pasivos, son los pasivos de corto plazo o circulantes los que tienen mayor peso lo que hace que se requiera un nivel de liquidez que sea capaz de cubrir los pagos a los proveedores, de los documentos por pagar de corto plazo y de los intereses de las deudas de largo plazo. Se ejerce más presión sobre la administración adecuada de las inversiones sobre los activos de la empresa para que incrementen su rentabilidad.

El estado de resultados refleja una leve disminución en el costo de ventas, sin embargo, el consumo de este costo sigue siendo muy alto, pues representa un 81% del total de ventas y aunque se presenta un leve incremento en la utilidad bruta, solo queda disponible un 19% de los ingresos por ventas para cubrir los demás gastos y generar una utilidad de operación y neta positivas.

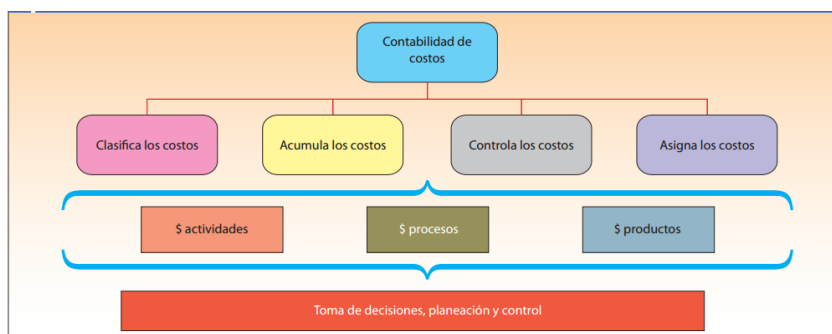
Sugerencia de mejora:

Las principales áreas que debe mejorar la empresa es el control de los costos de ventas y tener una adecuada administración del inventario, ya que es ésta la cuenta que representa

mayor peso dentro de la estructura de pasivos de corto plazo. Además claro, de que debe vigilarse las inversiones que se hacen la cuenta de inmueble, maquinaria y equipo; pero esto puede hacerse con tiempo y no posee un carácter tan urgente como lo tienen las cuentas mencionadas al inicio de este apartado.

La primera recomendación que se puede hacer para atender todo lo relacionado a la administración adecuada de los costos es que se lleve a cabo una contabilidad de costos dentro de la empresa, este tipo de control no se lleva a cabo actualmente, esto podría deberse a que muchas veces se relaciona con la contabilidad de costos únicamente con empresas productoras, pero las empresas comerciales que se dedican a vender productos previamente fabricados por terceros también incurren en una serie de costos que deben ser considerados y tomados en cuenta la hora de tomar decisiones estratégicas dentro de la compañía. Como bien lo indica el autor Ramírez Padilla, D. (2008, p. 35) *“La contabilidad de costos es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo.”* Y este autor indica más adelante, en la misma página, lo siguiente: *“Por ello, se puede concluir que los objetivos de la contabilidad de costos son: 1. Generar informes para medir la utilidad, proporcionando el costo de ventas correcto. 2. Valuar los inventarios. 3. Proporcionar reportes para ayudar a ejercer el control administrativo. 4. Ofrecer información para la toma de decisiones. 5. Generar información para ayudar a la administración a fundamentar la estrategia competitiva. 6. Ayudar a la administración en el proceso del mejoramiento continuo, eliminando las actividades o procesos que no generan valor.”* Como es posible determinar a través de la información anteriormente presentada, la respuesta a las necesidades actuales de control de costos presentes en El Ferretero Feliz S.A las da una adecuada administración de costos.

A continuación se presenta un esquema resumen de lo que la contabilidad de costo representa con el objetivo de ilustrar el concepto.

Ilustración 1.10: Esquema de la contabilidad de costos

Fuente: Contabilidad administrativa. Ramírez Padilla, D. (2008, p. 36).

Existe una variada clasificación de los costos, y muchos dependerán del tipo de empresa de la que se esté hablando y del giro del negocio de ésta, en el caso particular de El Ferretero Feliz S.A no hay presencia de costos de producción ya que no es éste el giro de negocio que posee la empresa, pero sí se presentan costos de distribución o ventas, costos de administración y costos de financiamiento; los cuales deben ser evaluados y administrados con atención. A continuación se presentan algunas clasificaciones de los costos.

Ilustración 1.11: clasificaciones en que pueden comprenderse los costos

Fuente: Contabilidad administrativa. Ramírez Padilla, D. (2008, p. 38).

Por otro lado, en lo relacionado con una adecuada administración del inventario la contabilidad de costos, también, contribuye ya que se podrá asignar un valor real al rendimiento que se obtiene sobre los productos que se venden y así determinar si hay artículos que no están generando una rentabilidad real sobre su inversión. Pero, se requiere invertir en un sistema o software que esté diseñado propiamente para administrar el inventario y poder controlar las existencias de artículos reales y cuáles son los más vendidos, por ejemplo.

Actualmente la empresa cuenta con un sistema contable que integra los departamentos de Ventas, Compras, Facturación y en teoría, de Inventarios; pero no es posible determinar con exactitud si las existencias reportadas en el sistema concuerdan con las físicas por lo que resulta difícil que se presente una adecuada administración de este rubro. Por ejemplo, cuando se dan devoluciones sobre ventas, el artículo devuelto no se regresa a las existencias de inventarios por lo que no se lleva un control real de éste. Se debe evaluar la posibilidad de adquirir nuevas tecnologías que permitan que se lleve a cabo una adecuada administración de los inventarios.

Por ejemplo, además de contar con el control de código de barras que permite identificar un artículo rápidamente y que posee un costo bajo, pero posee varias limitaciones como que es necesario el contacto, y siempre es necesaria una distancia mínima para una lectura efectiva. La lectura se hace por unidad, de modo que se hace necesario identificar un código en cada una de las lecturas. Por otro lado, existe la tecnología de radio frecuencia o RFID por sus siglas, un lector RFID es capaz de distinguir e interactuar con una etiqueta individual a pesar de que se encuentren múltiples etiquetas dentro un mismo rango de lectura, o sea, dentro de un mismo espacio físico.

Las etiquetas RFID pueden ser leídas más rápidamente que las etiquetas de código de barras, la velocidad de RFID tiene gran valor en las empresas que manejan alto volúmenes de inventarios y que deben ser contabilizados con mucha rapidez. Además, las etiquetas de RFID (tags) se suponen mucho más duraderas que las de códigos de barra, aunque esto es algo que muchos expertos aun discuten ya que estas etiquetas tienen en su interior un chip y una antena que se usan para llevar este monitoreo de los artículos, pero dada su naturaleza resultan ser vulnerables a dañarse y que esto signifique que se pierda contacto entre el

artículo y el sistema de radio. Sin embargo, el mercado actual está ofreciendo etiquetas para códigos de barra mucho más resistentes lo que hace que este tipo de dispositivo de control resulte más factible en caso de que el inventario no se maneje con mucho cuidado, como ocurre con la mayoría de los artículos usados en la construcción. La instalación y uso de la tecnología de RFID requiere inversiones en capital considerables. Los principales costos que se deben considerar son los del equipamiento (impresoras, lectores, antenas y tags) y los servicios profesionales necesarios para llevar a cabo la instalación y administración del sistema, dentro de estos se pueden mencionar: relevamientos de la tecnología, ingeniería de proyectos, instalación y puesta en marcha, capacitación de los usuarios; la tecnología RFID requiere un buen trabajo de Ingeniería para su correcto funcionamiento, con el fin de bajar riesgos de interferencia y pérdidas de señal.

Para dar inicio con un sistema adecuado de administración del inventario, El Ferretero Feliz S.A puede empezar por mudarse al uso de código de barras en lugar de usar códigos por tipo de productos y considerar la posibilidad de que se adapte el sistema actual para que cuando se realice algún tipo de devolución de un producto este cambio se registre en el sistema.

4.4 Sobre el Estado de Flujo de Efectivo

En el análisis contable del flujo de efectivo observado en el capítulo III, se puede decir que el flujo de efectivo aportado por las actividades de operación es positivo en ambos años, sin embargo, se da una disminución considerable en este flujo para el año 2014 por el pago de los pasivos realizado y por el incremento en las cuentas por cobrar y la disminución de las otras cuentas de activos observadas. Pero, a pesar de esta disminución en el flujo de operación la empresa fue capaz de cubrir sus necesidades de inversión, sobre todo en maquinaria, planta y equipo; sin embargo, se dieron incrementos en los documentos por pagar de corto y largo plazo, los cuales se podrían haber utilizado para financiar la adquisición de activos de largo plazo. A pesar de todo esto, se presenta una disminución en el flujo de efectivo disponible al final de periodo el cual podría deberse al incremento en los gastos de ventas, las nuevas inversiones en activos de largo plazo y el pago de las cuentas por pagar.

En cuanto al análisis del EBITDA, se halla con un flujo de caja de categoría 2, denominado flujo de corto plazo y pago a fuentes, lo que significa que el flujo de operación es suficiente para cubrir todas las inversiones netas de corto plazo y el costo completo de las fuentes de financiamiento, pero no le alcanza para financiar todo el aumento de las inversiones de largo plazo.

Lo que hace que se requiere adquirir deudas para hacer frente a esta necesidad, siendo las deudas de corto plazo las que poseen mayor peso y, a pesar de su exigibilidad, tienen un carácter cíclico lo que atenúa su impacto dentro de la estructura financiera de la empresa. Sin embargo, el indicador de deuda financiera a EBITDA es elevado por lo que debe vigilarse con atención. Si se ve la cobertura a obligaciones corto plazo (0.3 o 30%) contra la razón de pasivo financiero a corto plazo (11%), se determina que se destina aproximadamente un 30% del flujo de caja al pago de obligaciones financieras, y se mitiga con el pasivo que no lo cubre al 100%, y donde el 80% es espontáneo. Y por otro lado, si se observa la deuda financiera a EBITDA (3.6) contra la razón de deuda a corto plazo (52%), se tiene que el nivel de deudas es muy alto, lo cual se mitiga con un total de 48% de deuda que corresponde a largo plazo.

Sugerencias de mejora:

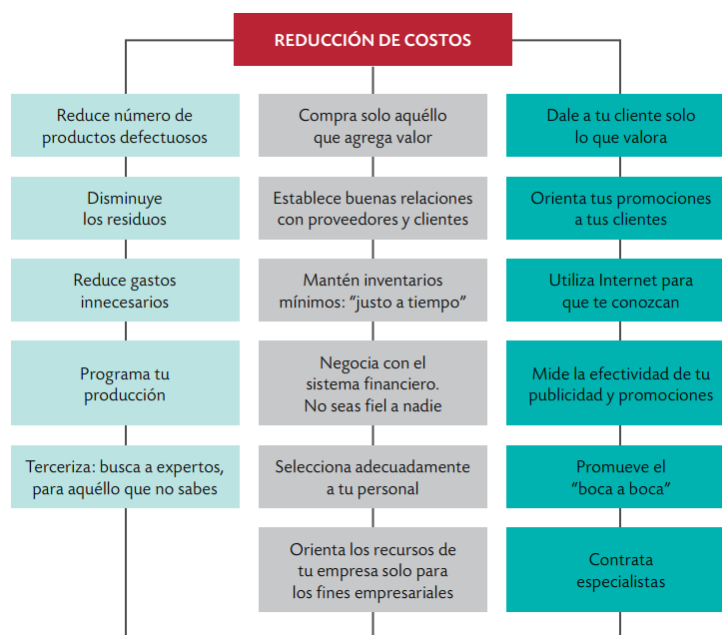
Una de las situaciones que más sufren las empresas, y las personas, en los últimos años es la escasez y el alto costo del efectivo; ante este escenario las empresas se ven cada más obligadas a generar de manera interna, o sea, a través de sus actividades operativas la máxima cantidad posible de flujo de efectivo.

Hay varias actividades que la administración de una empresa puede hacer con el fin de mejorar su gestión del efectivo. Lo primero podría hacer es reducir los egresos, esto lo pueden lograr negociando precios de compras mejores, tener más cuidado a la hora de revisar los productos que entran en bodega para asegurarse de que no vengan con defectos y se traduzcan en devoluciones, mantener en inventario solo la cantidad necesaria de artículos y no hacer compas de más que se convertirán en un mayor costo de mantenimiento y que tardaran más en convertirse en ventas, y eliminar aquellas líneas de

productos que no resultan realmente rentables o que tardan mucho en venderse ya que esto se convertirá en recursos que no estarán generando dinero para el negocio.

Dentro de la misma línea de los egresos, se pueden negociar precios de compras más ventajosos para la empresa y esto lo pueden conseguir si se hacen compras de contado o si se realizan alianzas con otras empresas ferreteras y así comprar un mayor volumen de productos, de igual manera se puede buscar obtener mayores plazos de pago con los proveedores, o incluso pedir que les dejen mercaderías en consignación esto podría ser muy útil cuando se trata de productos nuevos que los clientes aún no conocen, volver el manejo del inventario más óptimo y así evitar compras prematuras o disminuir el periodo de reorden y envío. Además, existen otros consejos que pueden seguirse y que contribuirán a disminuir los egresos y/o el impacto de los costos dentro de la estructura financiera de la empresa. A continuación, se presentan dichos consejos.

Ilustración 1.12: clasificaciones en que pueden comprenderse los costos



Fuente: ¿Cómo reducir costos? Crecemype

Ahora, si se vuelve la mirada hacia los ingresos la administración podría realizar un análisis detallado de su política de precios con el objetivo de mejorar la calidad de los precios, tanto para los clientes como la empresa, considerar cobrar intereses sobre la cartera vencida de

cuentas por cobrar, mejorar las líneas o mezclas de líneas que se ofrecen actualmente y buscar mecanismos de presentación que potencien su atractivo para el cliente, y en algunos casos, incluso se podría valorar sacrificar un poco el margen de ganancia de aquellos productos en los que se requiere incrementar su rotación. Por otro lado, la administración puede tomar medidas que ayuden a adelantar los ingresos y esto lo pueden hacer ideando sistemas que fomenten las ventas al contado en el caso de los clientes más grandes, o sea, aquellos que por sus volúmenes de compra manejan créditos; también se podría buscar negociar con estos clientes que se realicen pagos progresivos de acuerdo con el avance de los trabajos que están realizando y de esta manera El Ferretero Feliz S.A. estará recuperando su efectivo en menor tiempo que si tuviera que esperar hasta el final de los proyectos.

De igual manera hay pequeñas correcciones o cambios que la administración puede realizar dentro de su día a día y que se tradujeran en menos tiempo y dinero perdido, por ejemplo, evitar la facturación incorrecta de productos y para esto debe existir un mayor control en el despacho de productos en bodega y de los encargados de llevar a cabo la facturación, se podría dar seguimiento de quien factura a través de su código y en el caso de los que están en bodega, se les puede asignar un código y así saber quién es el que menos o más errores comete a la hora de despachar los productos y tomar medidas de castigos económicos, de esta manera se tendrá más cuidado con el trabajo que realizan y se evitarán los costos que representan las devoluciones de mercadería y el tiempo que se pierde. Otro de los cambios que se podrían hacer es pagar comisiones a los vendedores sobre lo cobrado y no sobre lo vendido, éste es un mecanismo que muchas empresas están utilizando actualmente dentro de su departamento de ventas y, claro está, no surtir de más productos a aquellos clientes que tienen saldos pendientes de pago.

En cuanto a lo que activos se refiere, la administración, una vez que se ha llevado a cabo el análisis de sus cartera de crédito, podría eliminar a aquellos clientes que resultan poco rentables o limitarles sus compras para que sean solo de contado, buscar estrategias que permitan acelerar el ciclo de trabajo, liquidar aquellos inventarios de mercancías que estén obsoletos, liquidar las maquinarias que no están en uso, entre otras cosas.

Todas estas sugerencias que se han presentado permitirán que se disminuya la salida o pérdida de efectivo y que se promueva su recolección, mejorando el flujo operativo. En

cuanto a los pasivos, se ha evidenciado una mejora en su composición y se ha disminuido su impacto dentro de la estructura total, aún están buscando disminuir su peso, pero los avances que han realizado hasta ahora muestra que la administración ya está trabajando sobre esto.

4.5 Sobre las razones financieras

4.5.1 Índices de estabilidad

En general, se está ante una empresa que está tratando de disminuir sus niveles de deuda, donde sus activos circulantes son capaces de cubrir sus pasivos circulantes, sin embargo, existe una fuerte dependencia al inventario lo cual hace que su adecuada administración se vuelva imprescindible. A pesar de que se está buscando disminuir los niveles de deuda, la empresa actualmente no es capaz de cubrir el pago de sus intereses con su utilidad operativa lo cual provoca pérdidas contables para el negocio y podría significar una alerta de riesgo para los inversionistas o para las entidades bancarias, pues la empresa se ve cada vez más exigida a generar rentabilidad frente a sus acreedores.

Sugerencia de mejora

Si bien es cierto, que la empresa está haciendo un esfuerzo por disminuir sus pasivos, y que esto es positivo dado el peso que tienen estos dentro de la estructura de corto plazo, aquí lo que recobra importancia es el adecuado manejo de los inventarios y este punto fue ampliamente desarrollado en el apartado que se refiere sobre el análisis vertical del balance general y el estado de resultados.

Dado el giro de negocio de El Ferretero Feliz S.A tener un adecuado control del inventario y fomentar su venta, pues es, esta la razón de ser de la empresa; también resulta necesario mejorar la rotación del inventario y para esto, además de generar programas de promoción y marketing, y capacitar a los vendedores también se puede inscribir a la empresa como proveedor dentro del sistema de compr@Red el cual, como bien se indica en la página web del Ministerio de Hacienda de Costa Rica, cumple con lo establecido en el la Ley de Contratación Administrativa y la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa del Ministerio de Hacienda se dio a la tarea de ampliar los servicios que brinda el Registro Electrónico de Proveedores del Sistema de Compras

Gubernamentales Compr@Red, con el fin de aumentar las oportunidades de las empresas proveedoras del Estado para posicionarse, conforme con sus cualidades, ya que al entrar al sistema y registrarse automáticamente se acredita como Proveedores Oficiales del Estado y de esta manera las empresas proveedoras ven disminuidos los costos asociados a cada transacción, dado que se disminuye el papeleo y los trámites asociados y se aumenta la certeza en el proceso de toma de decisiones para los contratantes, respecto de los proveedores y permite que exista una mayor transparencia en la selección de las empresas.

Esta sería una manera barata, fácil y rápida de fomentar las ventas, y por ende, la rotación del inventario y mejorar el flujo operativo de toda la empresa. En ocasiones, las acciones más sencillas de cambios son las que generan los mejores resultados.

4.5.2 Índices de gestión

Se está ante una empresa que ha disminuido la eficiencia con que administra su inversión en activos circulantes, fijos y totales. Aunque estas disminuciones no han sido muy fuertes igual deben prestársele atención y no permitir que los indicadores continúen cayendo. Además, la gestión de cobro que está realizando ha sufrido un retroceso que no se ve reflejado en un incremento en ventas lo cual demuestra que no se debe a mayor flexibilización de las normas de crédito que se otorgan a los clientes. Hay que recordar que una gestión de cobro eficiente se traduce en mayor liquidez, menor riesgo de tener incobrables y en un mayor rendimiento sobre la inversión del efectivo, pues como bien se sabe el dinero pierde valor en el tiempo.

Sugerencia de mejora:

Los indicadores de rotación sobre los activos permiten “medir” la eficiencia con que la administración de la empresa ha manejado su inversión en activos y que tanto han contribuido estos en la generación de la rentabilidad. Lo que se busca es mantener rotaciones altas o que vayan en aumento, en el caso de El Ferretero Feliz S.A se encuentra con indicadores que han presentado caídas de un periodo a otro, 2013- 2014, por lo que debe procurarse mejorar esta situación y una manera de hacerlo es mejorando los niveles de ventas y disminuyendo los costos operativos.

De igual forma, sería recomendable que la empresa realice un análisis más profundo de su cartera de crédito para ver la posibilidad de aumentar la recuperación de sus cuentas por cobrar e incentivar mecanismos de ventas de contado sin dañar la relación con sus clientes, por ejemplo, ofreciendo descuentos o servicios extras a cambio del pago más rápido de las facturas de crédito. Por ejemplo, se les puede ofrecer el transporte de los materiales, o un bono por pronto pago, o capacitaciones en el uso de nuevos materiales o nuevas técnicas de construcción a aquellos clientes que paguen antes sus facturas de crédito. Esto último lo puede negociar la empresa con sus proveedores, ya que estos, generalmente, ofrecen capacitaciones a sus clientes y El Ferretero Feliz S.A podría llegar a un acuerdo con ellos donde la empresa ferretera brinde el espacio físico y unas meriendas a cambio de que le permitan invitar a la capacitación a algunos de sus clientes, de esta manera el costo sería menor y se podría usar esto como un instrumento de marketing y además, fomentar una cultura de pago más eficiente dentro de su cartera de clientes. El Departamento de Cuentas por Cobrar se podría hacer cargo de llevar a cabo la organización de este tipo de actividades y de esta manera se podrían obtener cambios de una manera económica y fácil.

Además, se deben evaluar las inversiones en activos de largo plazo para validar si se tienen inversiones que contribuyen realmente en la generación de rentabilidad o si más bien, están implicando costos hundidos para la empresa. Por ejemplo, se podría llevar a cabo un estudio de costos de mantenimiento y operación de su flota actual de camiones y vehículos versus la contribución en ventas que hacen y así determinar qué tan rentable resulta esta inversión actualmente, o si es necesario deshacerse de algunos vehículos, o incluso cambiarlos todos y solo adquirir unos cuantos que sean más modernos. También, se podría evaluar el costo de tener la flotas de vehículos con leasing versus comprarlos, o evaluar los contratos de leasing con opción de compra, entre otras cosas.

Y para finalizar, el encargado de administrar los inventarios puede evaluar la posibilidad de utilizar técnicas de administración, tales como el método ABC, el modelo de cantidad económica de pedido o de administración de inventarios de demandas derivadas, planeación de requerimientos de materiales y el justo a tiempo, por mencionar algunos. Este último modelo es uno de los más usados o recomendados dada la disminución en los costos de mantenimiento que trae consigo, pero para que este modelo pueda ser realmente

útil y no se traduzca en riesgos de faltantes de productos se requiere una evaluación previa de la demanda actual para lograr determinar la cantidad óptima de productos y trabajar de cerca con la administración general de la empresa para evaluar el impacto de nuevas estrategias de ventas dentro de la composición óptima del inventario.

4.5.3 Índices de rentabilidad

Se hace evidente la pérdida de rentabilidad que está sufriendo El Ferretero Feliz S.A sobre su inversión en activos y patrimonio; además de la pérdida de rentabilidad que también ha tenido sobre su utilidad bruta, de operación y neta las cuales se han traducido en pérdidas de miles de millones de colones. Todo esto viene a afectar negativamente a los accionistas y, por ende, debe ser revisado con detenimiento por parte del área administrativa de la empresa para que identifique las razones de que esta situación se presentara y cuáles son los planes que se deben implementar para frenar estas caídas en los índices y mejorar la situación total sobre los rendimientos de la compañía. Tal y como está la situación, actualmente, resulta más rentable invertir en otros negocios o incluso tener el dinero en el banco a plazo fijo.

Sugerencia de mejora:

La administración de El Ferretero Feliz debe preocuparse sobre todo por mejorar sus índices de rentabilidad, ya que son estos los que reflejan un mayor deterioro y los que muestran los niveles más bajos. Tanto así, que actualmente, no son capaces de cubrir ni siquiera el índice de inflación presente en el país.

Dentro de las recomendaciones que se pueden hacer para mejorar esta situación está que se optimice el manejo de los inventarios, que se reduzca el plazo de entrega de los productos, disminuir los niveles de cuentas por cobrar, que se mejore el nivel de liquidez, disminuir el impacto del capital de trabajo, que se mejore la productividad de los activos o que se reduzca la inversión en aquellos activos fijos que no estén generando rentabilidad para la empresa y que más bien se estén traduciendo en un costo.

Muchos de estos puntos de mejora ya se han desarrollado de mejor manera en los apartados anteriores por lo que no se retomarán en éste. Además, se ampliará el apartado sobre la rentabilidad de la empresa más adelante.

4.6 Sobre la solidez financiera

Se está con una empresa en cuya estructura de activos, son los de largo plazo los que poseen mayor peso, esto podría verse como algo normal o común de encontrar en cualquier tipo de empresa física, siendo la inversión en inmuebles, maquinaria y equipo la cuenta que posee mayor representatividad dentro de este apartado. En cuanto a sus activos circulantes, se ve que son los inventarios los que tienen mayor peso, lo que hace que su adecuada administración resulte de mucha importancia máxime la razón de ser del negocio que es la venta de artículos ferreteros y de construcción. Pero además, se observa un incremento en las cuentas por cobrar y una disminución en la cuenta de efectivo lo que trae implícito que se requiere mejorar la gestión de las cuentas por cobrar ya que el incremento de estos afecta directamente la recolección de efectivo por parte de la compañía.

En cuanto al área de financiamiento, se nota que la estructura es dominada por los pasivos los cuales representan más del 65% del total, dejando un promedio de participación del patrimonio del 35%. Dentro del pasivo, son los de corto plazo los que poseen superioridad lo que hace que la exigibilidad sea mayor, sin embargo, la mayoría corresponde a partidas espontáneas, o sea, al financiamiento otorgado por los proveedores el cual posee un carácter cíclico lo que disminuye su riesgo, pero esto no le resta importancia de darle una adecuada administración a esta cuenta, ya que si no se atiende a tiempo las obligaciones con los proveedores se puede ver afectada la imagen de la empresa y se corre el riesgo de cierre del crédito lo cual implicaría verse limitada la ofertas de productos o que se haga necesario hacer compras de contado.

Luego del análisis realizado con el diagrama de solidez financiera se determina que el Ferretero Feliz cumple, para el 2014, con las dos reglas de solidez a cabalidad por lo que posee una estructura financiera sólida y con un grado de solidez que se encuentra en equilibrio.

En el caso del análisis de fuentes y empleos de fondos, se ve que El Ferretero Feliz S.A, presenta empleos de fondos consolidados y de baja liquidez que se alcanzan a financiar en alrededor del 95% por las fuentes de baja exigibilidad, por lo que se hace necesario financiar tan solo en una pequeña proporción de alrededor del 5% con fuentes de exigibilidad jurídica como lo son los pasivos de largo plazo; sin embargo, debido a la

naturaleza que poseen estos pasivos se sigue bajo un esquema de exigibilidad bajo. Y si se siguen las fuentes hasta el aumento en pasivos de largo plazo es posible observar que se acumulará casi un 95%, cuyo total NO resulta adecuado para financiar los empleos de largo plazo que representan casi un 100% esto hace que sea necesario usar recursos de las fuentes de corto plazo para poder terminar de cubrir adecuadamente los empleos de largo plazo.

Además, cabe destacar que en la medida en que existan fuentes poco exigibles de largo plazo que financien proporciones de empleos líquidos de corto plazo, se fortalecerá la estructura financiera y se aumentará el grado de solidez de la empresa. Y cómo es posible determinar a través del análisis realizado en la empresa seleccionada esta regla si se cumple por lo que existe un adecuado equilibrio en su esquema de fuentes y empleos de fondos dentro del periodo de 2013 – 2014 y estamos ante una empresa sólida.

Sugerencia de mejora:

En los apartados anteriores se han presentado sugerencias para mejorar la administración de las cuentas por cobrar, del inventario y de los pasivos de largo y corto plazo, por lo que en este apartado solo se recomendará continuar vigilando los niveles de solidez y las fuentes y empleos de fondos de la empresa para no entorpecer su posición de solidez financiera, y más bien por el contrario, fortalecerla. Cabe rescatar la recuperación que se tuvo en el 2014 donde fue posible cumplir con las dos reglas de solidez, ya que para el 2013 el financiamiento del activo circulante con pasivo de largo plazo no cumplía con el mínimo del 15% y estaba financiado sobre todo con pasivo de corto plazo, esto hace necesario que se vigile con atención el cumplimiento de esta segunda regla y monitorear con atención el nivel de pasivos que posea la empresa.

4.7 Sobre la rentabilidad de la empresa

El Ferretero Feliz S.A muestra una seria caída en sus márgenes de rentabilidad del año 2013 al 2014, se ven afectados directamente la rentabilidad sobre su patrimonio y sobre su inversión. Los efectos en la rentabilidad sobre la inversión (RSI), se presentan por una disminución en sus márgenes operativos y netos, a pesar de que si se presentó una mejor en el margen bruto el cual se debió a la disminución en el costo de las ventas. Sin embargo, el

aumento de los gastos de ventas, financieros y operativos perjudicaron los resultados operativos y netos.

Y por otro lado, los cambios negativos presentados en la rotación de activos circulantes y activos de largo plazo afectaron la rotación de activos totales los cuales, también, incidieron en el deterioro de la rentabilidad sobre la inversión.

La caída de la rentabilidad sobre el patrimonio no se debió únicamente a lo sucedió con el RSI, sino que además, se presenta una disminución en el rendimiento sobre los activos y se tiene un ROA menor a la tasa de interés promedio lo cual implica que al aumentar la deuda la rentabilidad disminuye, y aunque se da una leve disminución en el índice de endeudamiento, este efecto se traslada a la incidencia de apalancamiento total, la cual aunque también presenta una muy leve disminución, no es suficiente para sopesar los efectos que trae consigo la disminución en la rentabilidad sobre los activos y la elevada incidencia de la tasa de interés promedio por lo que se afecta la rentabilidad sobre el patrimonio.

Sugerencias de mejora:

Como se ha trabajado durante todo el desarrollo de este capítulo, son varios los métodos o modelos que se pueden utilizar para mejorar la administración de los activos y pasivos de la empresa, y por ende, mejorar la rentabilidad sobre el patrimonio de los socios. Así como también, son muchas las acciones que se pueden tomar para incrementar las ventas y llevar un control más adecuado de los costos.

Pero en resumen, se puede determinar que las áreas que requieren más atención dentro de la empresa son los resultados operativos, el manejo del inventario y de las cuentas por cobrar. Ya se ha hablado de cómo mejorar las ventas, de cómo llevar un control más exacto y real de los costos, como mejorar la administración del inventario y de las cuentas por cobrar; si se aplicaran algunas de estas sugerencias o todas, o incluso otras que tengan como objetivo el mismo, que es mejorar los indicadores de la empresa, se podrán ver resultados positivos dentro de los márgenes de rentabilidad de la compañía.

Es cierto que existen otras áreas que, también, requieren atención, como lo es la administración de los activos fijos y de los pasivos, pero éstas pueden esperar un poco más

o su intervención no es tan urgente ya que la empresa está en capacidad de pagar sus pasivos de corto plazo y el pago de los intereses de las deudas de largo, claro que esto no exime a la administración de monitorear con atención sus niveles de pasivos y buscar alternativas de crédito que le favorezcan, pero en el corto plazo son las áreas que se mencionaron al principio de este apartado las que deben ser atendidas.

Más allá de las técnicas que ya se han sugerido en este capítulo, existen otras acciones que la administración puede utilizar para mejorar sus niveles de rentabilidad, tales como revisar la manera como están calculando sus márgenes de utilidad sobre el precio y con esto analizar si realmente se está considerando el impacto de la inflación, llevar a cabo alianzas comerciales con otras ferreteras de la zona para valorar la posibilidad de realizar compras de mayor magnitud y así reducir u obtener mejores precios al por mayor, valorar la posibilidad de invertir capital en la compra de productos de contado para conseguir mejores condiciones en precios, analizar o medir con cuidado si la cantidad de personal que se tiene es realmente necesario o si lo que falta es tomar medidas que permitan medir la eficiencia del capital humano actual y valorar la posibilidad de hacer cambios, ya sea de departamentos o de cantidad; y si bien es cierto, que el precio es un punto muy delicado, debe evaluarse si se están considerando todos los costos a la hora de asignar los precios de los productos pero sigue siendo más recomendable bajar los costos antes de siquiera estimar la posibilidad de subir los precios.

La principal recomendación que se puede dar para mejorar la rentabilidad sin incurrir en mayores costos, es que la administración se comprometa a diseñar programas de marketing que permitan resaltar los aspectos positivos que posee la empresa actualmente y así tener un impacto en los clientes y se fomenten las ventas sin necesidad de invertir en mucha publicidad. O sea, se debe buscar incrementar las ventas sin que esto traiga consigo un aumento de los costos y mucho menos en la inversión de activos fijos, se deben preocupar por obtener mejores resultados con la misma inversión en activos y sin incurrir en más deudas, es hora de volverse más eficiente en el manejo de los activos, en hacer más con lo mismo. Y en definitiva, se necesita invertir tiempo en conocer la realidad financiera y administrativa de la empresa, en tener total conocimiento de los estados e indicadores financieros, si se hacen estos cambios, se delegan obligaciones, se lleva a cabo un control

más cercano por parte de la administración de la empresa; en poco tiempo se verán resultados muy positivos en la situación y posición de El Ferretero Feliz S.A y se mejoraran los resultados que obtienen los socios de la compañía.

Una vez que se ha presentado una serie de sugerencias de mejora a los problemas o deficiencias encontradas a través del análisis de gestión financiera de la empresa El Ferretero Feliz S.A, se continuará a presentar las conclusiones y recomendaciones finales que se encuentran en el capítulo V. De esta manera se llegará a la consumación del trabajo final de graduación planteado y se dará por terminada la evaluación realizada a la empresa seleccionada.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Empresa de la zona de Occidente con más de 15 años en el mercado que no cuenta con personal realmente capacitado en ventas y sin un programa de afiliación de clientes que le permita conocerlos mejor y establecer relaciones de largo plazo. Además, tampoco posee programas de evaluación del rendimiento y/o servicio al cliente de sus colaboradores, y presenta cierto nivel de desconocimiento de su entorno económico e incluso, de sus propias fortalezas y debilidades como empresa.

Se presentó un aumento en las cuentas por cobrar y disminución en la cuenta de inventario, situación que no tiene relación o que no se ve reflejado en las ventas, ya que estas últimas disminuyeron. Dentro de las cuentas circulantes o de corto plazo, se presenta una disminución en las cuentas por pagar, lo cual no es del todo positivo dada la situación con las cuentas por cobrar y las ventas, y demás porque se presenta un incremento en los documentos por pagar de corto plazo. La caída de las ventas fue del 6% y durante ese periodo, 2014, se tuvo una inflación del 5,13% lo que implica que las ventas o el precio de venta no reflejó la realidad inflacionaria del país. Por otro lado, se presenta un aumento en la utilidad bruta gracias a una disminución en el costo de ventas, sin embargo, la utilidad operativa se ve seriamente afectada por un incremento en los gastos administrativos, estos últimos compuestos por gastos de depreciación y, por lo tanto, no representan una salida real de efectivo, pero sí afectan la utilidad contable reportada y el efecto que tienen estos gastos en la utilidad operativa se arrastra hasta la utilidad neta del periodo.

El peso de los activos de largo plazo es mayor que la de los activos de corto plazo dentro de la estructura de la empresa. En cuanto a la sección de pasivos y patrimonio, los primeros representan un 66% de las fuentes de recursos y, además poseen un carácter de mayor exigibilidad, mientras que el patrimonio representa un 34%. Dentro de los pasivos, son los de corto plazo los que poseen un mayor peso dentro de esta estructura, y gracias a su naturaleza cíclica la exigibilidad es menor, pero se requiere un nivel de liquidez óptimo. Sin embargo, todo esto trae consigo una mayor presión en la administración de la inversión en activos ya que se requiere que estos sean mucho más rentables. Dentro del estado de resultados, se presenta una leve disminución en el costo de ventas, pero estos costos

absorben un 81% de las ventas lo cual es muy alto, y solo deja disponible un 19% para hacer frente a los demás gastos y generar utilidades operativas y netas positivas.

Flujo operativo positivo para ambos periodos, 2013-2014, sin embargo, se presenta una disminución considerable durante el último periodo de estudio. Esto pudo deberse a la disminución presentada en las cuentas por pagar, en la adquisición de activos de largo plazo y la disminución en ventas. A través del análisis del EBITDA, se determina que El Ferretero Feliz S.A presenta un flujo de efectivo de categoría 2, denominado flujo de corto plazo y pago a fuentes, lo que significa que el flujo de operación es suficiente para cubrir todas las inversiones netas de corto plazo y el costo completo de las fuentes de financiamiento, pero no le alcanza para financiar todo el aumento de las inversiones de largo plazo. Lo cual concuerda con lo mencionado al principio del párrafo, sobre el uso de pasivos de largo para financiar adquisición de activos fijos.

Activos circulante capaces de cubrir sus pasivos circulantes más de un vez, pero con una fuerte dependencia del inventario, ya que si se aplica la prueba de ácido los activos circulantes ya no son capaces de cubrir los pasivos circulantes y no llegan ni al 30%. Y para el 2014, la empresa no es capaz de cubrir el pago de los intereses con su utilidad operativa, esto a pesar de que se están haciendo esfuerzos para disminuir el nivel de deuda. También, se han presentado caídas en las rotaciones de sus activos de corto y largo plazo y por ende, en el activo total; también, ha desmejorado la gestión de cobro ya que la rotación se volvió más baja y se tardan más días en cobrar, situación similar se presentó con el inventario que tarda más días en convertirse en ventas. Y se han presentado disminuciones considerables en la rentabilidad que tiene la empresa sobre su inversión, sobre su patrimonio, y sobre su utilidad operativa y neta, provocando que invertir en El Ferretero Feliz S.A no sea rentable ni algo atractivo para un inversionista externo.

El Ferretero Feliz S.A cumple, para el 2014, con las dos reglas de solidez a cabalidad por lo que posee una estructura financiera sólida y con un grado de solidez que se encuentra en equilibrio. Además, existen fuentes poco exigibles de largo plazo que financian proporciones de empleos líquidos de corto plazo y esto fortalece la estructura financiera de la empresa, a la vez, que aumenta su grado de solidez, por lo que existe un adecuado

equilibrio en su esquema de fuentes y empleos de fondos dentro del periodo de 2013 – 2014 y es posible determinar que El Ferretero Feliz S.A es una empresa sólida.

Se presenta una caída seria en sus márgenes de rentabilidad del año 2013 al 2014 y se ven afectados directamente la rentabilidad sobre su patrimonio y sobre su inversión. Los efectos en la rentabilidad sobre la inversión (RSI) se dan sobre todo por una disminución en sus márgenes operativos y netos, y por las bajas en las rotaciones de los activos. Lo sucedido con la rentabilidad sobre la inversión tuvo efecto negativos en la rentabilidad sobre el patrimonio, pero no solo se debió a eso, ya que también se vio afectado por la disminución en el rendimiento sobre los activos y que éste es menor a la tasa de interés promedio lo cual implica que al aumentar la deuda la rentabilidad disminuye, en otras palabras la tasa de interés promedio tiene un efecto serio sobre la rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Destinar un presupuesto para realizar un proceso de capacitación al personal de ventas y cajas, crear programas de incentivos que permitan mantener al personal motivado y además, generar sistemas de evaluación que faculten identificar a aquellos colaboradores que presentan un menor rendimiento o que no ofrecen el mejor servicio al cliente y así buscar soluciones para esta situación. Además, llevar a cabo un análisis FODA que consiente a la empresa conocerse y conocer mejor el entorno económico en donde se desarrolla.

Desarrollar un programa de comunicación integral de marketing con el cual se puedan desarrollar métodos eficaces para convencer a los clientes de comprar los bienes y servicios ofrecidos por El Ferretero Feliz S.A., de igual manera se puede hacer uso de diferentes tipos de estrategias promocionales para mantener a la empresa en la mente de los consumidores y muchas de estas promociones se pueden realizar en equipo con los proveedores. Pero, El Ferretero Feliz S.A debe establecer un presupuesto de marketing que le permita desarrollar actividades promocionales, este presupuesto puede calcularse como un porcentaje fijo de las ventas o llevar a cabo un análisis de cuál es el monto que se puede costear para invertir en este rubro, ya que actualmente, los gastos de ventas no contemplan ningún tipo de inversión en el desarrollo de una estrategia de marketing. Por otro lado, se debe revisar con cuidado la relación que existe entre las cuentas por cobrar y las ventas para ver si las condiciones de créditos que en la actualidad se manejan realmente favorecen a la estimulación de ventas o si no se justifica tener estos créditos. Además, se debe trabajar por generar un sistema de CRM, o en el mejor de los casos adquirir un software específico para administrar este tipo de relaciones con los clientes, y de esta manera se podrán concretar relaciones de largo plazo con los consumidores y la administración de la empresa se asegurará de que el presupuesto de marketing sea direccionado en el camino correcto. Y en lo relacionado con las cuentas por cobrar, se pueden impulsar estrategias de descuentos por pronto pago que permitan disminuir las ventas a crédito y hacer crecer las ventas de contado.

Implementar una contabilidad de costos dentro de la empresa, ya que por el giro del negocio en El Ferretero Feliz S.A hay presencia de costos de distribución o ventas, costos

de administración y costos de financiamiento, y estos se deben vigilar y medir con atención; en lo relacionado a una adecuada administración del inventario la contabilidad de costos, también, contribuye ya que se podrá asignar un valor real al rendimiento que se obtiene sobre los productos que se venden y así determinar si hay artículos que no están generando una rentabilidad real sobre su inversión. Además, se podría implementar una tecnología de código de barras o de radio frecuencia con lo cual se podrá tener un mayor control del inventario.

Utilizar estrategias que permitan mejorar la recolección de efectivo de la empresa o disminuir la salida de éste. Lo primero que se puede hacer es reducir y/o retrasar los egresos, esto se puede hacer a través de mejores precios de compras, eliminar líneas de productos menos rentables, mantener niveles óptimos de inventarios, mayores plazos con los proveedores, entre otras cosas. Lo segundo, es aumentar y/o adelantar los ingresos y esto se puede conseguir si se mejoran los precios, se cambian algunas condiciones de créditos como lo es cobrar intereses por mora en los pagos, mejorar las rotaciones, vender de contado todo lo que se pueda, evitar facturación de productos incorrectas, negociar cobros por etapas con los clientes que más compren a crédito, etc. Y en tercer lugar, se puede mantener los activos en movimiento y liquidar aquellos recursos que se mantienen inactivos, para lograr esto se debe eliminar a los clientes poco rentables o venderles solo de contado, acelerar el ciclo del capital de trabajo, liquidar inventarios obsoletos, liquidar maquinaria que no está en uso, esto por mencionar algunas cosas. Si se ponen en marcha estas recomendaciones se lograría aumentar el nivel de efectivo disponible y se disminuiría la salida innecesaria de éste.

Integrar a la empresa en la plataforma estatal de Comp@Red para incentivar las ventas de una manera fácil y barata, a la vez, que se desarrollan programas de marketing que, también, vengán a servir como plataforma para fomentar las ventas y sin dejar de lado la capacitación del personal, y con esto de lograr una mejor gestión de su inversión en activos circulantes. De igual manera, es recomendable que se haga un análisis más profundo de su cartera de crédito para ver la posibilidad de aumentar la recuperación de sus cuentas por cobrar e incentivar mecanismos de ventas de contado sin dañar la relación con sus clientes, evaluar si inversión en activos fijos para establecer qué tan rentables son y si es

conveniente deshacerse de algunos de ellos. Por otro lado, se puede instaurar un sistema de administración de inventario más propicio para el tipo de empresa o que genere mejores resultados, tal como es el caso del justo a tiempo, el cual ha sido muy utilizado ya que permite disminuir los costos de mantenimiento del inventario y no tener mercaderías ociosas en bodega. Y si se logra optimizar el inventario se tendrá un impacto positivo sobre los índices de rentabilidad de la empresa, algo que también, se logrará si se disminuyen los niveles de cuentas por cobrar. En resumen, si la empresa implementa estas recomendaciones dentro de sus operaciones se verán mejoradas en sus índices de rentabilidad sobre su inversión y patrimonio.

Continuar vigilando los niveles de solidez y las fuentes y empleos de fondos de la empresa para no entorpecer su posición de solidez financiera, y más bien por el contrario, fortalecerla.

Diseñar programas de marketing que permitan resaltar los aspectos positivos que posee la empresa actualmente, de esta manera se tendrá un mayor impacto en los clientes actuales y potenciales. El objetivo principal es incrementar las ventas sin que esto traiga consigo un aumento de los costos y mucho menos en la inversión de activos fijos, o sea, obtener mejores resultados con la misma inversión en activos y sin incurrir en más deudas. La empresa debe volverse más eficiente en la administración de sus activos, se debe hacer más con lo mismo. La administración debe conocer mejor la realidad financiera de la empresa, conocer perfectamente los estados e indicadores financieros, y así, estar mejor capacitados para tomar decisiones rápidas y acertadas que beneficie la rentabilidad de los socios.

Bibliografía

Banco Central de Costa Rica. (Diciembre 2014). “Indicadores económicos”. Recuperado el 28 de febrero de 2015,

<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=280>

Besley, S., & Brigham, E. (2001). Décimo Segunda Edición. *Fundamentos de Administración financiera*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Blog de Digital Express. (Viernes 07 de enero de 2011). “Control de inventarios y tecnologías”. Recuperado el 16 de marzo de 2015,

<http://digital-express.com.ar/blog/2011/01/control-de-inventarios-y-tecnologia/>

Clow, K., & Baack, D. (2010). Cuarta Edición. *Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing*. México: Pearson Educación.

CNNEXPANSION. (Viernes 06 de noviembre de 2009). “Siete tips para mejorar la rentabilidad”. Moreno M. Tania. Recuperado el 23 de marzo de 2015,

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/11/06/siete-tips-para-mejorar-la-rentabilidad>

Crecemype. “¿Cómo reducir costos?”. Recuperado el 23 de marzo de 2015,

<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype/costos/4%20como%20reducir%20costos.pdf>

Dumrauf, G. (2010). Segunda Edición. *Finanzas Corporativas: un enfoque Latinoamericano*. Buenos Aires: Editorial Alfaomega grupo editor Argentino.

Gitman, J., & Joehnk, M. (2009). Décima Edición. *Fundamentos de inversiones*. México: Pearson Educación.

Ines. Software de CRM y gestión On- Demand. “Que es un CRM”. Recuperado el 16 de marzo de 2015,

<http://www.inescrm.es/nuestras-soluciones/que-es-un-crm.88.html>

Kalakota, R., & Robinson, M. (2001). Primera Edición. *Del e-Commerce al e-Business*. México: Pearson Educación.

Laudon, K., & Laudon, P. (2012). Decimosegunda Edición. *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educación.

Lehmann & partners. (19 de abril de 2011). “*Cómo medir y mejorar su rentabilidad*”. Recuperado el 23 de marzo de 2015,

<http://lehmannweb.com.ar/web/2011/04/como-medir-y-mejorar-su-rentabilidad/>

Margulies, N., & Wallace, J. (1989). Segunda Edición. *Cambio organizacional: técnicas y aplicaciones*. México: Editorial Trillas.

MEIC. “*Estado de situación de las pymes en Costa Rica 2013*”. Recuperado el 20 de setiembre de 2014,

<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2013/pyme/indicadores/informe.pdf>

Ministerio de Hacienda de Costa Rica. “*Requisitos inscripción proveedor del Gobierno Digital*”. Recuperado el 23 de marzo de 2015,

<http://www.hacienda.go.cr/contenido/12579-requisitos-inscripcion-proveedor-del-gobierno-central>

Partner Consulting. “*Programa de incremento de flujo de efectivo – p i f e “estrategias para enfrentar la escasez de liquidez”*”. Recuperado el 23 de marzo de 2015,

<http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Estrategias%20para%20generar%20liquidez.pdf>

Pérez-Jerez, C. (1997). Primera Edición. *Análisis del entorno empresarial*. Costa Rica: Imprenta nacional.

Periódico la nación. (Lunes 05 de enero de 2015). “*País cerro el año en 5,13%*”. Recuperado el 28 de febrero de 2015,

http://www.nacion.com/economia/indicadores/ipc-inflacion-bccr_0_1461653912.html

Periódico La Nación. (Martes 23 de abril de 2013). “*Pymes de Costa Rica aportan al país un tercio de la producción y la mitad del empleo*”. Recuperado el 02 de octubre de 2014,

http://www.nacion.com/archivo/Pymes-Costa-Rica-aportan-produccion_0_1337266305.html

PYMES Costa Rica. “*Normativas*”. Recuperado el 20 de setiembre de 2014,

<http://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=3>

Ramírez Padilla, D. (2008). Octava Edición. *Contabilidad administrativa*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2010). Novena Edición. *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Salas, T. (2012). Primera Edición. *Análisis y diagnóstico financiero: enfoque integral*. Costa Rica: Ediciones El Roble del Atlántico.

UADY. “*Administración financiera de las cuentas por cobrar*”. Material preparado por C.P Raúl H.Vallado Fernández, M.F. Recuperado el 16 de marzo del 2015,

http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul_vallado/FN03_admonfinancieradelasCxC.pdf

Universidad Nacional de Colombia. “*Relación indicadores de endeudamiento con indicadores de rentabilidad*”.Aristizabal López, Nelson. Recuperado el 23 de marzo de 2015,

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20IV/relacion1.htm>

Otras fuentes:

Arrea, J. (2013). Gerencia financiera. Universidad de Costa Rica.

Arrea, J. (2014). Estrategia Financiera. Universidad de Costa Rica.

Barrantes, J. (2014). Manual de procedimientos: El Ferretero Feliz S.A. Departamento de logística e inventarios.

Salas, T. (2014). Análisis Avanzado de Estados Financieros. Universidad de Costa Rica.

Salas, T. (2014). Curso Integrado de Alta Gerencia. Universidad de Costa Rica.

Sandoval, A. (2013). Gestión Financiera Corporativa. Universidad de Costa Rica.

Anexo metodológico

Objetivo general:

Realizar un diagnóstico financiero integral que le permita a la compañía conocer con mayor exactitud cuál es su posición financiera actual y; lograr así, mejorar y/o fortalecer su lugar en el sector ferretero del mercado costarricense, a la vez, que se le ofrece una herramienta de evaluación que podrán seguir utilizando en el futuro.

Objetivos específicos:

- Elaborar un marco teórico que le permita al lector conocer, a groso modo, la importancia y la necesidad de los métodos de análisis utilizados para llevar a cabo el diagnóstico financiero integral de la compañía en estudio.
- Reseñar las principales características de la empresa donde se va a llevar a cabo el estudio de gestión financiera planteado, además de presentar una descripción del entorno económico en donde se desenvuelve.
- Realizar la aplicación de los modelos de diagnóstico y/o análisis financiero seleccionado y presentar el análisis de los resultados encontrados.
- Presentar una serie de sugerencias, tomando en cuenta la estrategia actual que sigue la compañía para administrar sus recursos financieros, que le permitan a la empresa mejorar su gestión y volverse más rentable.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones, según toda la información recopilada a través de los diferentes métodos empleados, bibliográficos, técnicos y de investigación; y contribuir así al fortalecimiento de la compañía en estudio.

Metodología de la investigación

La metodología que se utilizara para desarrollar cada uno de los capítulos planteados obedecerá a una secuencia lógica de recopilación de la información, según los objetivos y la importancia que tiene cada uno de estos para el desarrollo de la investigación propuesta.

El estudio y análisis de situación financiera propuesto se compone de cuatro capítulos los cuales representan cada uno de los objetivos específicos planteados para llevar a cabo dicho estudio. Cada uno de estos capítulos se desarrollará, según una metodología particular dependiendo ésta, de los requerimientos del capítulo.

La información más importante, o sea aquella que se necesita para poder realizar la aplicación de los modelos de análisis financiero y que permitirá que se lleve a cabo un diagnóstico claro de la situación financiera y estratégica de la empresa; provendrá de fuentes primarias como lo son entrevistas con los socios, reuniones con colaboradores claves, estados financieros y toda aquella información de carácter interno que será entregada por la empresa.

Todo lo relacionado con la información de apoyo, que es aquella suministrada por los textos de estudio, se catalogará como fuentes secundarias y se obtendrá a través de libros, publicaciones en periódicos, antologías y demás material obtenido a través del desarrollo de la maestría y del conocimiento adquirido en las diferentes clases.

El primer capítulo se compone, principalmente, de información teórica que se obtendrá a través de las fuentes de información secundaria mencionadas, y consiste en suministrar los conceptos básicos necesarios para poder comprender el entorno en donde se realizará el análisis de gestión financiera y estratégica de la empresa, a la vez que servirá para que se dé una mejor comprensión de los resultados que se obtendrán a través de la aplicación de los diferentes modelos de análisis financiero.

En el segundo capítulo, se presentará un perfil de la empresa y de su entorno económico y comercial, con esto se podrá presentar una imagen general de la situación actual de la compañía y cómo se llegó hasta esta posición a través del tiempo. Además, se mostrará un panorama de lo que implica el sector en donde se desenvuelve esta organización empresarial y los retos que representa poder mantenerse en este y ser competitivos; para

poder desarrollar este capítulo se hará uso de las fuentes de información secundarias, principalmente de entrevistas con los socios, reuniones con personal clave y publicaciones de entes competentes en materia de mercado nacional.

Una vez que se ha presentado todo el contexto de la investigación, teórica y empresarial, se continuará con el desarrollo del capítulo tres el cual representa la espina dorsal del proyecto de investigación planteado ya que es aquí, en este capítulo, donde se llevará a cabo la aplicación de los modelos de análisis financieros seleccionados los cuales usarán como materia prima toda aquella información obtenida a través de las fuentes de información primaria mencionada, siendo la de más relevancia los estados financieros suministrados por la empresa. Una vez que se han aplicado los modelos, se presentará el análisis de cada uno de los resultados obtenidos.

En el cuarto capítulo, se llevará a cabo un breve análisis sobre cuál ha sido la estrategia en la actualidad seguida por la empresa, en conjunto con los resultados encontrados en el capítulo tres, con esta mecánica será posible evaluar la efectividad que han tenido estas estrategias de negocio y su impacto en la posición financiera de la empresa y a partir de esto, se darán algunas posibles sugerencias de mejora que le permitan a la empresa seguir creciendo en el mercado en donde se desenvuelve actualmente.

Y para finalizar, se presentarán las conclusiones de los resultados obtenidos a través del análisis de los cuatro capítulos anteriores y, que poseen mayor relevancia; además se ofrecerá una serie de recomendaciones que busquen colaborar para que la empresa mejore su posición financiera y comercial actual, y se fortalezca en el futuro.

Alcances y limitaciones

Alcances

Se usará como base, para el desarrollo del análisis y diagnóstico financiero propuesto, los estados financieros suministrados por la empresa y se confiará en que toda la información presentada en dichos estados es fidedigna y refleja el resultado de las operaciones del negocio.

Se usarán los estados financieros de los últimos dos periodos, 2013 – 2014, ya que, según la junta Directiva son estos los que presentan una información más certera de la administración de los recursos de la compañía.

Se confiará en que toda la información suministrada por los accionistas, y relacionada con la estrategia administrativa seguida por la empresa, es real y se entregará sin restricción.

Se le presentará a la Junta Directiva de la empresa los resultados obtenidos a través de la aplicación de los diferentes modelos de diagnóstico financiero seleccionados, pero no se pondrá en tela de juicio la labor de ningún colaborador de la compañía, pues el objetivo general del proyecto no es ese.

Se le brindarán propuestas de mejora a través de las recomendaciones presentadas pero recaerá sobre la Junta Directiva la responsabilidad de poner en práctica, todas o solo algunas, de las recomendaciones planteadas.

Limitaciones

Los estados financieros no cuentan con auditoría externa, por lo que no se puede dar fe de la certeza de los datos suministrados.

Se omitirá presentar el nombre real de la compañía donde se desarrollará el proyecto de diagnóstico financiero con el objetivo de mantener la confidencialidad de información suministrada, por lo que usará como nombre “El Ferretero Feliz S.A” el cual ha sido creado por el autor del presente trabajo final de graduación.

Solo se usarán 2 periodos, 2013 – 2014, debido a que los estados que se manejaban en periodos anteriores no contaban con información fidedigna por falta de un seguimiento adecuado por parte de la encargada anterior del Departamento Contable.

La empresa se migró en el 2013 a un nuevo sistema contable lo cual mejoró el control y la transparencia de la información contable, por lo que se usará los periodos 2013 – 2014 los cuales se presentan en este nuevo formato.

No se pueden comparar los periodos 2012 – 2013 debido a que muchas cuentas no “pegan”, primero por los datos que se estaban manejando de forma errónea y segundo, porque los formatos de las cuentas no presentan uniformidad.