

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
Sistema de Estudios de Posgrado

“Propuesta de plan financiero para la mejora de la situación de la cadena Mayorista Consumo Easy S.A. para el periodo 2017.”

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

Hung-yu Sun Hsieh

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2017

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios, por permitirme concluir el estudio y obtener un logro más en mi vida. A mi familia por su apoyo incondicional. Además, a todas aquellas personas que han tenido un papel importante en este proyecto. Con todo mi cariño, este trabajo final de graduación se lo dedico a:

Madre: Chin-Yeh Hsieh

Agradecimiento

A Dios por guiarme en este camino y permitirme la culminación de este proyecto.

A mi familia, por su inmenso amor y apoyo.

Al Dr. Edgar Briceño Rosales por su orientación y tiempo.

Al señor Christian Arrieta Arias por brindar la oportunidad de desarrollar el trabajo.

Al profesor Roque Rodríguez por su compromiso con la calidad académica.

A todos los profesores del posgrado, por sus conocimientos y experiencias.

A mis compañeros de posgrado, por su contribución en cada curso.

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

MBA Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

Ph.D Edgar Briceño Rosales
Profesor lector

Lic. Christian Arias Arrieta CPA/MB
Lector de la empresa

M.Sc. Rídiguer Artavia Barboza
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de empresas

Hung-yu Sun Hsieh
Sustentante

Tabla de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Tabla de Contenidos.....	v
Resumen.....	ix
Overview	xi
Lista de ilustraciones	xiii
Introducción.....	1
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Alcances	4
Limitaciones	5
Capítulo I: Descripción del mercado mayorista a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales atinentes al plan financiero	6
1.1 El mercado mayorista en el mundo	6
1.1.1 Reseña histórica.....	6
1.1.2 Tendencias de la industria	9
1.2 El mercado de cadena de supermercado en Costa Rica.....	12
1.2.1 Compañías mayoristas en Costa Rica.....	12
1.2.2 Importancia económica del mayorista para Costa Rica.....	14
1.2.3 Relevancia de las compañías mayoristas en los minoristas y los consumidores finales en Costa Rica.....	16
1.3 Aspectos conceptuales.....	17
1.3.1 Análisis vertical y horizontal.....	17
1.3.2 Indicadores de estabilidad, gestión y rentabilidad	19
1.3.3 Análisis integral de rentabilidad	22
1.3.4 Análisis de solidez financiera y su evolución	23
1.3.5 Método de pronóstico de ventas.....	26
1.3.6 Plan financiero	26
Capítulo II: Situación actual de la empresa Consumo Easy S.A.....	28

Descripción de la empresa	28
2.1 Aspectos generales de la empresa Consumo Easy S.A.....	28
2.1.1 Reseña histórica.....	28
2.1.2 Marco estratégicos de la empresa.....	31
2.1.2.1 Misión de la empresa	31
2.1.2.2 Visión de la empresa	33
2.2.2.3 Objetivos y valore.....	34
2.2 Estructura organizacional.....	35
2.2.1 Organigrama de la empresa.....	35
2.2.2 Operaciones.....	36
2.2.3 Políticas de la empresa	36
2.2.4 Relación con los proveedores y los clientes	39
2.2.5 Principales competidores	40
2.2.6 Mercado meta actual	44
2.3 Aspectos relevantes del evento.....	48
2.3.1 Descripción del evento	48
2.3.2 Características individuales del evento.....	51
2.3.3 Descripción de los resultados financieros históricos	51
Capítulo III: Investigación de la situación financiera de la empresa Consumo Easy S.A... 60	
3.1 Introducción	60
3.2 Justificación de la investigación	60
3.3 Población de interés.....	61
3.4 Metodología de investigación	61
3.5 Desarrollo y análisis de la investigación	63
3.5.1 Análisis horizontal y vertical de los tres años	63
3.5.2 Análisis de los indicadores financieros	72
3.5.2.1 Indicadores de estabilidad.....	72
3.5.2.2 Indicadores de gestión	75
3.5.2.3 Indicadores de rentabilidad	79

3.5.3 Análisis integral de rentabilidad de la empresa Consumo Easy S.A.	82
3.5.3.1 Composición del rendimiento de operación.....	82
3.5.3.2 Origen de la rotación de activo total.....	83
3.5.3.3 Origen del margen de utilidad de operación.....	86
3.5.3.4 Composición del rendimiento sobre la inversión.....	89
3.5.3.5 Origen del margen de utilidad neta	89
3.5.3.6 Composición de la rentabilidad sobre el patrimonio.....	92
3.5.3.7 El efecto del apalancamiento financiero.....	92
3.5.4 Solidez y equilibrio de la estructura financiera	96
3.5.4.1 Principio de la liquidez del activo.....	97
3.5.4.2 Principio de exigibilidad del pasivo.....	98
3.5.4.3 Nivel de endeudamiento	98
3.5.4.4 Plazos de vencimiento	99
3.5.4.5 Naturaleza del pasivo	99
3.5.4.6 Diagrama de estructura financiera de la empresa CONSUMO EASY S.A....	100
3.5.5 Evolución de la solidez financiera.....	101
3.5.5.1 Fuentes de fondos en Consumo Easy S.A.	101
3.5.5.2 Empleo de fondos en Consumo Easy S.A.	102
3.6 Análisis de FODA financiera	106
Capítulo IV: Propuesta del plan financiero para la cadena mayorista Consumo Easy S.A.	110
4.1 Introducción de la propuesta.....	110
4.2 Justificación de la propuesta.....	111
4.3 Factores críticos del éxito en la industria mayorista	113
4.3 Factores críticos para la propuesta de mejora.....	119
4.4 Objetivos	120
4.5 Estrategia.....	120
4.6 Plan de acción estratégica para 2017-2019.....	121
4.6.1 Plan de acción para la cuentas por pagar de la empresa.....	121

4.6.2 Plan de acción para reducción de gastos administrativos.....	124
4.7 Proyección financiera con los cambios 2017-2019.....	126
4.7.1 Proyección de Estado de resultados.....	127
4.7.2 Proyección del Balance General.....	131
4.7.3 Proyección de Flujo de efectivo (Recomendado).....	134
4.8 Justificación económica.....	138
Cierre del capítulo IV.....	140
Capítulo V: Recomendaciones y conclusiones.....	141
5.1 Recomendaciones y lecciones aprendidas.....	141
5.2 Conclusiones.....	143
Bibliografía.....	145

Resumen

El presente trabajo procura realizar un análisis de la gestión financiera de la empresa en estudio, con el fin de diagnosticar y evaluar el desempeño financiero de la empresa en los últimos tres años, considerando su papel en el proceso de toma de decisiones.

Además, se pretende determinar aspectos de mejora durante el desarrollo del trabajo que deban ser considerados para alcanzar las metas estratégicas de la empresa. Se evaluará la situación financiera de la empresa empleando diferentes técnicas de análisis, como análisis horizontal y vertical de los últimos tres años, análisis de los indicadores financieros (estabilidad, gestión y rentabilidad), análisis integral de la rentabilidad, por último el análisis de la solidez financiera y su evolución en los tres años. Además se creó una propuesta de reducción de cuentas por pagar y otras deudas de corto plazo para la empresa.

La empresa pertenece al sector de venta al por mayor, para efectos de la presente investigación se utilizará un nombre ficticio: CONSUMO EASY S.A. Tiene cuatro locales en toda Costa Rica, ya que el mercado al cual se enfoca en los productos de consumo masivo. La facilidad de acceso y traslado para los clientes, proveedores y los mismos colaboradores es bastante importante para el desarrollo de la actividad de la empresa.

Una vez analizada la información financiera de la entidad en los últimos años, se determinó que la principal causa en los problemas de liquidez es que los gastos administrativos y de venta fueron bastante elevados. Además la entidad tenía casi el 80 % de la deuda de corto plazo en su estructura financiera.

Esto se le agregar la ausencia del estado de flujo de efectivo como herramienta para tener panorama general de su situación financiera. Estas causas pueden llegar a tener consecuencias severas para la sostenibilidad de la empresa.

Para mejorar la situación de la organización, se desarrolló una estrategia que conlleva un plan de acción para la reducción de deudas de corto plazo con herramientas informáticas, aumentar el porcentaje de la deuda de largo plazo y presentar un formato personalizado del estado de flujo de efectivo para la empresa.

Al final se realizó los estados financieros proyectados para los siguientes años. Esto debe resolverse por medio de un proceso coordinado, planificado y de control y monitoreo constante, donde las reuniones son de asistencia obligatoria, y tomar decisiones adecuadas para que las actividades fluyan eficientemente.

Overview

This thesis is aimed to develop an analysis about the financial situation of the company, with the purpose to diagnose and evaluate the financial performance of the company in the last three years, considering its duty in the decision-making process. Additionally, this thesis pretends to determine some improvement opportunities during its development at the company, those should be considered in order to achieve the strategic goals from the company.

This thesis is going to evaluate the financial performance of the entity using different advanced analysis technics, such as horizontal and vertical analysis in the last three years, financial ratios analysis in three main aspects (stability, administration and profitability), integrated profitability analysis, and financial strength of the company and its evolution in the last three years. In the last part of this job, it is about an improvement proposal and action plan to reduce the account payable and other short term debts for the company.

The company belongs to the wholesale sector, a fictitious name is used for research purposes: CONSUMO EASY S.A. The company has four locations in the country, and focus on massive consume products. The facility to access and transportation are two important factors to be considered for the customers, providers, even the employees, for the company's daily activities.

After the financial information of the company is analyzed, the main causes in the liquidity were the high administrative and selling expenses. Additionally the entity has almost the 80 % of the short term debts in its financial structure, and lack of a standardized cash flow statement as a tool to get the big picture of the financial situation. These factors would bring severe consequences for the company's continuity.

To improve the entity's situation, a strategy with an action plan is created to reduce short term debts, such like information technology tools, increasing the long term debts and presenting a standardized format of the cash flow statement for the company. There are different projected financial statements for the next three years. The improvement plan should be solved through a coordinated, planned process, supporting with constant monitoring and tracking, where the assistance to the meetings is obligated, taking appropriate decisions to move the activities forward efficiently.

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: organigrama jerárquico de CONSUMO EASY S.A.	35
Ilustración 2: Distribución del mercado	44
Ilustración 3: estado de resultados 2014-2016.....	53
Ilustración 4 balance general de la empresa	63
Ilustración 5 análisis horizontal de estado de resultados.....	66
Ilustración 6 inflación según BCCR	66
Ilustración 7: Los activos en 2014-2016	68
Ilustración 8: análisis comparativo vertical del estado de resultados	70
Ilustración 9: Diagrama de solidez financiera 2016	100
Ilustración 10: diagramas de la solidez financiera de la empresa 2014-2015.....	103
Ilustración 11: diagrama de solidez financiera de la empresa 2015-2016.....	104
Ilustración 12: estado de resultado proyectado.....	127
Ilustración 13: Volumen de ventas.....	127
Ilustración 14: Costo de ventas proyectadas	128
Ilustración 15: balance general proyectado	132

Introducción

La venta al mayoreo incluye todas las actividades involucradas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para su reventa o uso de negocios. Los mayoristas compran sobre todo a los productos y proveedores y venden principalmente a minoristas, consumidores industriales y otros mayoristas. Muchos de los mayoristas más grandes e importantes en el país no son muy conocidos para los consumidores finales.

Los mayoristas son importantes porque cumplen las siguientes funciones:

- Ayudan a los fabricantes a llegar a muchos clientes pequeños a un bajo costo.
- Mantienen los inventarios, reduciendo así los costos de inventario y los riesgos de proveedores y clientes.
- Transportar las mercancías de forma rápida a los compradores, porque están más cercanos de los compradores que los productores.
- Dan información a los proveedores y clientes sobre la competencia, nuevos productos y desarrollo de los precios.
- Otorgan créditos a sus clientes y financian a sus proveedores al hacer pedidos con anticipación y pagando las facturas a tiempo.

De acuerdo con el periódico crhoy la cadena mayorista Consumo Easy S.A. llegó al país para competir en un mercado bastante agresivo en Costa Rica, con mucha presencia de varias marcas y formatos, como Pricesmart, Walmart (Más x menos, Palí y MaxiPalí), AutoMercado, Gessa (Peri, Súper Compro, Saretto, Jumbo y Turribásicos), Pasoca y Megasúper. La empresa logró identificar su segmento de cliente en consumidores de clase media, en especial para la clase media-media y media-baja.

Esta empresa mayorista cuenta con una cadena de supermercados pequeños en San José Centro con el nombre de Súper Easy, o sea, la cadena mayorista cuenta con sus propias cadenas minoristas para atender efectivamente a los consumidores en tiempo adecuado, lugar adecuado y en forma adecuado.

La empresa quiere mejorar su situación financiera que agregue valor al producto final y esto representa un mayor ingreso para el productor y mayor satisfacción para los clientes.

La empresa está muy interesada en la práctica dirigida que se realiza sobre la situación financiera, ya que la mayoría de las actividades operativas giran en torno a las finanzas y son de suma importancia tanto para cada uno de los empleados de la empresa. El objetivo más importante que busca una empresa cuando entra a competir en el mercado es maximizar sus ganancias y optimizar las ventas y aumentar la participación en el mercado. Este proyecto pretende brindar un plan financiero para mejorar la liquidez del flujo de efectivo y velar la exigibilidad del pasivo y patrimonio, en resumen la situación financiera en general.

Objetivo general

Proponer un plan financiero de corto y mediano plazo que permita desarrollar de manera rentable y sostenible la empresa Consumo Easy S.A. para el periodo 2017, mediante el uso de técnicas avanzadas de análisis de riesgos, análisis de solidez financiera y Excel financiero para proyectar los resultados en el año 2017 en el país.

Objetivos específicos

- Contextualizar el desarrollo del mercado mayorista a nivel nacional, así como presentar los aspectos conceptuales teóricos necesarios para elaborar la propuesta del plan financiero para la empresa Consumo Easy S.A.
- Describir la situación actual de la empresa Mayorista y su relación con el entorno en Costa Rica.
- Analizar la situación financiera de la empresa mediante el uso de técnicas avanzadas, en los estados financieros del año 2015 y 2016.
- Desarrollar un plan financiero para mejorar la situación financiera de la empresa en el año 2017
- Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación.

Alcances

El alcance del proyecto es la creación de un plan financiero que le ayuda a mejorar la situación financiera de la cadena mayorista Consumo Easy S.A. en la gran área metropolitana. Para realizar este proyecto, se decidió delimitar el alcance de la propuesta a la cadena mayorista del mercado del G.A.M. Se espera que la propuesta estratégica sea una herramienta valiosa para la empresa, de manera que le facilite en competir en un entorno económico complejo y dinámico.

El proyecto incluye varias técnicas avanzadas de riesgo sobre los estados financieros, como el análisis integral de la rentabilidad, la solidez financiera y la evolución de la solidez financiera, donde se cuantifica el balance entre la liquidez de los activos y la exigibilidad del patrimonio y el pasivo de Consumo Easy S.A. en los últimos dos años.

Además se realizara proyecciones financieras utilizando el método del porcentaje de ventas que es el método de planeación financiera en el que las cuentas varían de acuerdo con el nivel de ventas pronosticado de la empresa Consumo Easy S.A.

El primer paso para este método será revisar los datos históricos de los últimos dos años para determinar las partidas que han variado en el pasado de forma proporcional. El segundo paso consiste en estimar las ventas y el último paso consiste en estimar partidas individuales de los estados financieros buscando tendencias en función de la nueva estimación de ventas.

Por fin un plan financiero para la empresa, con el fin de mejorar su capacidad de generar rentabilidades y la estimación del financiamiento externo, si se aplica el caso. El alcance del plan conlleva únicamente la realización y no la ejecución del mismo plan. La decisión se queda en la mano de las altas gerencias de la empresa.

Limitaciones

La información se presentará con base en las políticas de confidencialidad de la cadena mayorista Consumo Easy S.A., lo cual puede restringir el acceso a datos valiosos para el desarrollo de la presente investigación y los números utilizados serán expresados en términos porcentuales o números autorizados por la empresa que no necesariamente son reales, por la confidencialidad de los mismos.

La investigación se limita geográficamente en el San José Centro, esto debido a que en San José se encuentra la administración de la empresa y el acceso a la información es más accesible.

Por cuestión de confidencialidad, se asigna un nombre ficticio para la empresa con el nombre de “Consumo Easy S.A.”

En cuanto al tiempo, de acuerdo al plan de estudio, tanto la práctica profesional I y II, se cuenta con un plazo aproximado de dos cuatrimestres para llevar acabo el trabajo, lo que limita el desarrollo de una investigación más amplia.

Capítulo I: Descripción del mercado mayorista a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales atinentes al plan financiero

En este capítulo se explicarán los principales componentes del comercio mayorista, la industria en la cual está la empresa Consumo Easy S.A., así como los conceptos para realizar el análisis financiero integral, la solidez financiera y su evolución durante el proceso de elaboración de este trabajo.

1.1 El mercado mayorista en el mundo

1.1.1 Reseña histórica

¹La venta al mayoreo incluye todas las actividades implicadas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para reventa o para uso en un negocio. Se le llama mayorista a las compañías que se dedican primordialmente a la venta al mayoreo, lo cual forma parte de los canales de distribución dentro de la cadena de abastecimiento, que está dentro de la logística. Se inicia con la definición e historia de la logística.

Las raíces del concepto de la logística se encuentran en la antigua palabra griega “λογιστική”, que significa aritmética práctica. Su fin era lograr que el flujo de material y agua entre las fuentes y los consumidores estuviera lógicamente planeado, ejecutado y controlado.

La logística comenzó desde tiempos remotos, cuando los primeros seres humanos necesitaron llevar sus materiales de un lugar a otro, usaron sus manos e instrumentos incipientes para transportar los materiales, con propósitos migratorios o militares y así se ha realizado durante muchísimos años, hasta el siglo XIX.

¹ Philip Kotler “Fundamentos de Mercadeo”, Pearson, 2013.

Las primeras aplicaciones de la logística se dieron en el campo de batalla, especialmente en la segunda guerra mundial, ya que se relaciona con la adquisición de equipos y materiales para el cumplimiento de una misión en el campo de batalla. Luego el concepto fue tomado y aplicado en el mundo empresarial, ligado a las áreas de obtención de materia prima, producción y venta de los mismos productos, para llevar a cabo el aprovisionamiento de los materiales para su fabricación y la distribución de productos terminados a los consumidores finales. Las primeras cadenas de abastecimiento estructuraron el comercio en la Europa Medieval, con base en una economía agraria y en la posesión de los terrenos. Debido a esto, emergieron grandes ciudades que realizaron diferentes transacciones día a día y, así, se generó la economía comercial. Esto continuó hasta el siglo XIX, periodo en el que sucedieron grandes cambios en la ciencia y la tecnología, lo que aceleró el proceso de distribución.

Lo anterior hizo posible la primera globalización, así como la producción de bienes y el consumo masivo de servicios. Las cadenas continuaron durante el periodo Fordista (Henry Ford) con la carretera, el camión y el avión, y, tras el final de la guerra fría, se experimentó una revolución global de la logística. (Braudel, 1984; Gereffi, Korzeniewicz y Korzeniewicz, 1994).

Cabe agregar que la logística emplea diferentes canales de distribución para entregar los productos terminados a los consumidores finales. En el presente, predomina el sistema de mercadeo vertical, donde los productores, mayoristas y minoristas actúan en un sistema unificado. En la actualidad se ha desarrollado varios tipos de mayoristas. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), existen mayoristas de servicio completo, mayoristas comerciantes, distribuidores industriales, consignadores de entrega, intermediarios de anaquel, cooperativos de productores, mayoristas de pedido por correo o *web*.

La compañía en estudio, Consumo Easy S.A., se clasifica como el mayorista de paga en efectivo y lleva (cash & carry), maneja una línea limitada de bienes de movimiento rápido y vende a los minoristas pequeños con dinero en efectivo. No hacen entregas. Para competir con efectividad en el mercado nacional o el mercado extranjero, no solo se requiere un buen diseño de producto, sino, también un servicio eficaz, entregas rápidas y la capacidad para suministrar refacciones y partes sin demoras. En el caso de muchos productos técnicos, el hecho de que el vendedor esté dispuesto a encargarse de la instalación y la capacitación podría ser el factor principal para que los compradores institucionales y minoristas acepten el producto de una compañía en lugar del de otra. Por supuesto, esto no se aplica a Maxiconsumo, dado que es una compañía que vende productos básicos para la vida cotidiana, pero un servicio pos-compra da mayor valor agregado a la compañía y sobresale sobre los demás competidores en el mercado.

Las compañías de servicio utilizan diferentes formas para ingresar a los mercados, como las licencias, las alianzas estratégicas o el ingreso directo. Esta tendencia se debe a que la creación de los servicios es inseparable de su consumo. Además las compañías de servicios presentan las mismas limitaciones y problemas que afrontan las empresas de productos y bienes. Por tanto las medidas proteccionistas que toman los gobiernos es la amenaza más grave para que continúe la expansión del intercambio internacional de bienes y servicios. La competencia en todos los sectores de la industria de los servicios ha aumentado a medida que los mercados de los países anfitriones son invadidos por muchas compañías extranjeras. La práctica de seguir a un cliente a los mercados exteriores y de ahí expandirse a los mercados internacionales no se limita a las compañías estadounidenses. Empresas de servicios de Alemania, Gran Bretaña, Japón y otros países siguen a sus clientes a los mercados exteriores y después se expanden para incluir a las empresas locales.

1.1.2 Tendencias de la industria

Actualmente, pocos son los países que están lo bastante aislados como para que los cambios económicos y políticos globales no los afecten. Las presiones para el cambio en un país surgen del interior y también del exterior. Las compañías multinacionales están siempre en busca del camino para llegar de cubiertos por los sistemas tradicionales de costos de distribución.

Ahora se introduce métodos como el *marketing directo*, las ventas de puerta en puerta, los hipermercados, los establecimientos de descuento, los centros comerciales, las ventas por catálogo, Internet y otros métodos de distribución en un intento por ofrecer canales más eficientes. Con el tiempo, algunas de las tendencias importantes de la distribución llevarán a que los intermediarios de diferentes países tengan más cosas en común y menos diferencias.

El efecto de todas estas intrusiones en los sistemas tradicionales de distribución es el cambio, pues provoca que los conceptos de los descuentos, el *marketing directo*, el autoservicio, los supermercados, las ventas de grandes volúmenes y el comercio electrónico sean comunes en todo el mundo, lo que eleva el nivel de la competencia a uno hasta ahora desconocido.

Conviene señalar que resulta más peligroso pensar en los competidores en términos de compañías individuales, en los negocios internacionales en general y en los sistemas distribución en particular, dado que cada vez es más necesario adoptar una perspectiva sobre las redes comerciales. Estos esfuerzos de cambio por mejorar la eficiencia del sistema de distribución, los nuevos tipos de intermediarios y otros intentos por cambiar las prácticas tradicionales suelen verse como una amenaza y, por lo tanto, encuentran resistencia.

La oposición a la innovación de los minoristas está por doquier, pero, a pesar de todas estas restricciones y obstáculos, las tiendas de autoservicio y las de mercancía con descuento, con sus horarios más largos y de volúmenes grandes siguen creciendo, pues ofrecen al consumidor mayor comodidad y amplia variedad de marcas de productos de calidad a precios muy buenos. Sin duda el consumidor manda.

Los mayoristas de hoy enfrentan muchos retos. La industria de la venta al mayoreo es muy competitiva y la necesidad de eficiencia es cada vez mayor. La eliminación de proveedores que no agregan valor en costo y calidad es muy frecuente, mientras los mayoristas sobrevivientes del mercado continúan buscando las mejores formas para satisfacer las necesidades cambiantes de sus proveedores y de sus clientes meta.

Al mencionar los cambios, un método que se debe mencionar es el Internet; fuente de productos tanto para empresas como para consumidores. De hecho, Internet finalmente ha dejado el control del *marketing* y la distribución global en manos de los consumidores. Además, es un recurso inagotable, que no solo es usado por las empresas multinacionales, sino también las compañías pequeñas y menos conocidas, por lo que su presencia va más allá de sus mercados tradicionales.

Sin duda, el Internet ayuda a las compañías a mejorar su desempeño en tres sentidos: en primer lugar, disminuye el costo de adquisición porque facilita la posibilidad de encontrar al proveedor más barato y reduce el costo de procesamiento de transacciones. En segundo lugar, administra mejor la cadena de suministro y reduce el tiempo de entrega para lograr mayor satisfacción del cliente. En tercer lugar, permite llevar un control más estrecho sobre la existencia de mercancías en el inventario. Por ejemplo, en el caso de Walmart, con los vínculos por Internet directos entre su sistema de control de inventarios y sus proveedores, cada venta activa automáticamente genera una solicitud de reabastecimiento, menor cantidad de situaciones con existencias agotadas, la aplicación de ajustes rápidamente al inventario y la reducción del costo por colocar y procesar pedidos. Todo ello ha llevado a Walmart a ser una de las compañías más eficientes en la industria. Esto significa un gran reto para la empresa CONSUMO EASY S.A., quien se debe preparar lo mejor posible si quiere sobrevivir en la competitiva realidad. Existen muchas opciones de intermediarios hoy en día, como agentes intermediarios, intermediarios de distribuidores, intermediarios del país de origen, tiendas minoristas del fabricante, minoristas globales, compañías administradores de exportación, distribuidores complementarios e intermediarios afiliados al gobierno. Philip Kotler, en su libro *Fundamentos de Marketing (2013)*, menciona que la distinción entre los grandes minoristas y los grandes mayoristas continúa borrándose. Muchos minoristas ahora operan en formatos como clubes de mayoristas y supercentros los cuales realizan muchas funciones mayoristas. Algunos mayoristas también tienen en desarrollo sus propias operaciones de venta al detalle, aquellos mayoristas que no encuentren formas eficientes de ofrecer valor a sus clientes pronto quedarán a un lado del mercado. Por su parte, las compañías mayoristas utilizan los sistemas computarizados, automatizados y basados en la tecnología de la nube, para tener control en los costos de pedidos, envíos y mantenimiento de inventarios, de modo que aumentan así su productividad.

1.2 El mercado de cadena de supermercado en Costa Rica

1.2.1 Compañías mayoristas en Costa Rica

El mercado mayorista en Costa Rica es un mercado muy dinámico y competitivo. Ofrece un sinfín de variedades de productos en el país. Estos intermediarios venden sobre todo a otros revendedores, tales como minoristas o clientes institucionales (hoteles, restaurantes), más que a los consumidores individuales. Compran bienes que almacenan y pueden abastecer un suministro rápido de productos en el momento en que se ordenan, porque usualmente se localizan más cerca de los clientes y los fabricantes.

De acuerdo con la página www.computrabajo.com, en Costa Rica existen aproximadamente 2306 empresas de venta al mayor, enfocadas en diferentes áreas: productos de consumo masivo, marcas reconocidas, partes y accesorios de motos, artículos de iluminación, productos químicos de higiene y sanidad industrial, seguridad de activos y circuito cerrado de televisión, farmacéutica, equipo eléctrico industrial, papelería, artículos ferreteros y agrícolas, productos y accesorios de moda, equipos industriales de selección óptica, ropa para hombre, mujer y niño, calzados, muebles y sillería de oficina, productos del mar congelados, licores y similares, aceites lubricantes, llantas y aditivos, entre otros. Algunas de estas compañías son: Distribuciones Horizontales S.A., AZ Cerámica S.A., International Brands, Arqdeco Iluminacion, S.A., EASY SYSTEMS, SMART DRINK CORPORATION S.A. Ciertamente, la cultura costarricense acostumbra llevar toda a toda la familia a las tiendas, sobre todo, en el fin de semana y, en las quincenas, cuando reciben su salario. Entonces, las familias se aprovechan para visitar las tiendas, comer en los restaurantes y ver un partido de futbol como formas de pasar el tiempo en familia y fomentar el lazo familiar. Los locales mayoristas son lugares ideales para la actividad familiar.

De acuerdo con la noticia del periódico *El Financiero*, el mercado de supermercados mayoristas continúa creciendo en Costa Rica, impulsado, principalmente, por la apertura en los últimos años, de tiendas de conveniencia, panaderías, sodas, restaurantes y hoteles. Algunos de estos locales reportan un crecimiento anual promedio del 20% en las ventas. Un ejemplo notorio es la cadena de supermercados por membresía Price Smart, la cual también se ha beneficiado de esta tendencia, por lo que cerca del 20% de sus ventas proviene de clientes institucionales y, el resto, son comercializados por dueños de almacenes, entre ellos el CONSUMO EASY S.A y locales chinos.

El aumento en el uso de los sistemas computarizados y, automatizados, las tecnologías en la nube de Internet, las bodegas automatizadas, los vínculos de cómputo directos a los fabricantes y proveedores, la asistencia en la gestión de suministros, las búsquedas por catálogo, el seguimiento de pedidos en tiempo real y el sistema de gestión de cuentas por cobras y por pagar llevan a que el mercado mayorista sea cada vez más eficiente y efectivo para satisfacer las necesidades de los clientes y agregar valores en la cadena de distribución.

1.2.2 Importancia económica del mayorista para Costa Rica

Los mayoristas o vendedores de mayoreo, cumplen un papel significativo en la economía del país. Incluso, algunos mayoristas ofrecen gran variedad de alimentos a los compradores, mientras que otros se enfocan en una sola categoría especial o en unas pocas. Estos diferentes tipos de mayoristas pueden ser más adecuados para distintos minoristas, según las necesidades específicas que estos puedan tener, así como los clientes institucionales (como hoteles, restaurantes, etc.)

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), los mayoristas agregan valor mediante la realización de una o más de las siguientes funciones:

- Venta y promoción: Las ventas de los mayoristas ayudan a los fabricantes a llegar a muchos clientes pequeños a un bajo costo.
- Compra y construcción de surtidos: Los mayoristas pueden seleccionar artículos y crear los surtidos requeridos por sus clientes, lo que les ahorra mucho trabajo.
- Transporte: Los mayoristas pueden proporcionar una entrega más rápida a los compradores porque están más cercanos de los compradores, que los productores.
- Financiamiento: Los mayoristas financian a sus clientes otorgándoles crédito, y financian a sus proveedores al hacer pedidos con anticipación y pagando facturas a tiempo.
- Información del mercado: Los mayoristas brindan información a los proveedores y clientes sobre la competencia, nuevos productos, desarrollo de los precios y las últimas tendencias del consumo.

Por tanto, se ha mencionado ya que en Costa Rica existen, aproximadamente, 2306 empresas de venta al por mayor, lo que no solo trae grandes movimientos de mercancías y flujos de capital, sino que, también, generan bastantes oportunidades de empleo para las personas. Algunas de ellas son: ejecutivo de ventas, dependientes, vendedores, promotores de ventas, servicio al cliente, choferes, agentes de ventas, supervisores y profesionales de diferentes áreas, como administración, finanzas, contabilidad, mercadeo, informático, ingenieros de sistemas y desarrolladores de *software* para desarrollar los APP de compras.

Las empresas mayoristas, al igual que otras empresas, son agentes económicos dentro del gran entorno económico de Costa Rica, por lo que deben enfrentar diferentes tipos de riesgo, como el riesgo cambiario; que le pueden afectar el cálculo de los costos y las rentabilidades si los productos vienen desde el exterior. También, el riesgo de incumplimiento por parte de los clientes, al tener cuentas incobrables. El riesgo macroeconómico, variaciones del producto interno bruto, el aumento de los precios en las materias primas (la inflación), la devaluación monetaria, entre otros; todo lo que genera un impacto directo sobre las actividades realizadas por las empresas, tales como su capacidad de pago y endeudamiento.

En resumen, las empresas mayoristas son locomotoras de la economía nacional.

1.2.3 Relevancia de las compañías mayoristas en los minoristas y los consumidores finales en Costa Rica

Como se ha mencionado anteriormente, las compañías mayoristas venden productos a los minoristas y los clientes institucionales. En el caso de la compañía de estudio, CONSUMO EASY S.A., también se acercan consumidores individuales a visitarlos y realizar sus compras.

Según el estudio realizado por el Centro Regional de Competencia de América Latina (CRCAL), los mercados geográficos para los mayoristas tienden a ser mucho más grandes y dependen de los camiones para hacer la entrega desde un centro de distribución hasta la mano de los minoristas.

También puede variar la situación depende de la mercancía entregada, las distancias de transporte pueden ser menores para algunos productos perecederos, como vegetales, frutas, alimentos marinos frescos, según la infraestructura y de las capacidades de refrigeración y protección de sanidad. Los consumidores están cada día más informados y son más exigentes, por lo que la entrega de los productos frescos, la libre de contaminación y las enfermedades son el tema central de las empresas, tal como lo dijo el CEO de *SAMSUNG*; la seguridad de los clientes es nuestra prioridad. Sin embargo, los costos de transporte son más altos porque tendrían que transportar las mercancías en una distancia mayor, lo que afecta también la estructura del precio para construir el precio final.

1.3 Aspectos conceptuales

1.3.1 Análisis vertical y horizontal

Resulta conveniente iniciar el análisis financiero mediante el estudio de los cambios y las variaciones ocurridas en las diferentes partidas que conforman los estados financieros. La estructura y la composición de los estados financieros y su transformación a través del tiempo, son evaluadas mediante técnicas basadas en relaciones absolutas y porcentuales. La utilidad de estas técnicas radica en la correcta interpretación de los resultados obtenidos en el cálculo, que se trata de divisiones entre diferentes partidas contables, con sus tendencias y efectos, de modo que contribuya al planteamiento de conclusiones y recomendaciones para la empresa.

Análisis horizontal

Ésta técnica consiste en la comparación de un mismo estado financiero, referido a diferentes fechas o periodos, con lo que se obtienen los cambios de aumento o disminución producidos en todas las partidas o cuentas del estado financiero.

Estos cambios se expresan en términos absolutos y porcentuales. El objetivo principal del análisis horizontal financiero es el de comparar, en diferentes periodos, los estados financieros (el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo), de los cuales se analiza varios periodos, si se tiene presente que el año base será siempre el del periodo más antiguo. Cabe decir que es posible llevar a cabo el análisis en pares sobre el periodo más antiguo y hasta el más reciente de una empresa, al comparar las partidas de un periodo con las de otro, para, así, obtener aumentos o disminuciones en las diferentes partidas contables, y presentar esos cambios en números porcentuales o absolutos.

Lo anterior tiene la finalidad de identificar las tendencias de crecimiento, la estabilidad o las disminuciones que muestran las partidas de ingreso, costos, gastos, activos, pasivos y patrimonios.

Por lo tanto, mediante este análisis, se evidencian los comportamientos de la empresa; por ejemplo, si se trata de una empresa que cada vez se endeuda más o si tiene políticas sanas de endeudamiento; si están o no desprotegidos sus activos o su patrimonio; o si está incurriendo en la adquisición de muchos activos fijos, de materia prima y contrayendo, a su vez, muchas deudas a corto, mediano o largo plazo, lo que comprometería su patrimonio. Por el contrario, cabe la posibilidad de que las políticas de los propietarios sean de no comprometer su patrimonio en la adquisición de activos fijos, lo que refleja la buena solidez en la que se encuentra la empresa, mientras que la empresa no caiga en la compra innecesaria de materia prima u otras inversiones similares. De esta manera, resulta notorio que el análisis horizontal tiene la facultad de conducir a muchas conclusiones.

Análisis vertical

Éste análisis establece la relación porcentual que guarda cada partida dentro del estado del estado financiero (balance general y el estado de resultados principalmente) con respecto a la cifra total o principal en un mismo periodo.

Por ende, ésta técnica tiene la función de identificar la importancia o la relevancia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión de la conformación y la estructura de los estados financieros, dependiendo de la industria donde se encuentra la empresa. El análisis vertical se aplica al estado financiero de cada periodo individual.

Análisis vertical comparativo

Éste análisis corresponde a estudiar de forma vertical los estados financieros en diferentes periodos, para lograr una evaluación comparativa. Por ende, la técnica vertical se amplía al obtener las variaciones en la composición porcentual de los estados financieros, con el propósito de observar los cambios cuantitativos de la estructura del estado financiero a través del tiempo y mostrar la participación relativa de cada partida contable de un periodo a otro.

En resumen, estas tres técnicas serán aplicadas en los estados financieros de la compañía CONSUMO EASY S.A., como un diagnóstico inicial sobre la estructura financiera de la empresa. De este modo, se obtienen datos sobre la evolución de cada partida contable de la compañía, elemento vital para entender el comportamiento empresarial, conducir a conclusiones acertadas y detectar tendencias y efectos tanto favorables como desfavorables para ella.

1.3.2 Indicadores de estabilidad, gestión y rentabilidad

Los indicadores o índices financieros, también se conocen como razones financieras. Estas razones son una manera de comparar e investigar las relaciones entre diferentes partidas contables. Un razón no es más que un número dividido entre otro número. Cabe agregar que existe una cantidad considerable de posibles razones que se podrían examinar. El análisis y la interpretación de los resultados numéricos resultan esenciales en toda la evaluación del desempeño financiero de la empresa CONSUMO EASY S.A. Conviene resaltar que las razones financieras relacionan a dos partidas de los estados, con el propósito de lograr la evaluación de un aspecto de la situación de la empresa CONSUMO EASY S.A, y, por lo tanto, las partidas utilizadas en las razones deben tener una relación lógica y comprensible entre sí.

Por tanto, para realizar las razones financieras, solo se necesita el balance general y el estado de resultados para obtener las divisiones entre las diferentes partidas relacionadas entre sí. Los resultados obtenidos y la interpretación de estos datos brindan un mejor entendimiento de la situación financiera de la empresa y de su desempeño en el tiempo.

Una vez que se obtiene los resultados, se procede con las dos comparaciones:

1. Comparación de los resultados obtenidos de las razones actuales con los valores de las razones en el pasado. Esto puede demostrar el comportamiento y las tendencias a través del tiempo.
2. Comparación de los valores con los promedios industriales, como puntos de referencia para evaluar la empresa dentro de la industria, en este caso, venta al mayoreo de productos básicos. Existe un problema para esta comparación, ya que las compañías se muestran reacias de publicar sus datos y no existe una entidad fidedigna con suficiente autoridad para realizar estudio y obtener los promedios industriales, que es una limitación para el presente trabajo final de graduación.

En muchos textos educativos de finanzas, siempre clasifican las razones financieras en cinco categorías: razones de liquidez o solvencia a corto plazo, razones de deuda o apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo, razones de actividad o rotación de activos, razones de rentabilidad y razones del valor de mercado o del valor de mercado.

Existen tres grandes áreas de indicadores financieros: la estabilidad, la gestión y la rentabilidad de una empresa. En seguida se hace una breve explicación sobre cada tipo.

1. Índices de estabilidad. Son aquellas razones que miden los elementos que afectan la estabilidad de la empresa en la actualidad y en el futuro. Estas razones pueden influenciar el buen desarrollo de las operaciones futuras de la empresa, favorecer o atentar contra la solidez y el financiamiento adecuado para la empresa, incidir en el riesgo de la empresa, lo que afecta la continuidad y crecimiento de la entidad.
2. Índices de gestión. Son los índices que miden el desempeño y la administración operativa de la empresa en el manejo de las inversiones. Estas razones brindan una mejor comprensión sobre el uso de los activos para la generación de ventas y rentabilidades, su eficiencia y el nivel de efectividad alcanzado en la administración de los recursos. Todo esto para el logro de sus metas estratégicas a corto y mediano plazo.
3. Índices de rentabilidad. Este grupo quizá son las más conocidas y más utilizadas de todas. Su propósito es medir el grado de eficiencia con el que la empresa utiliza sus activos y con cuánta eficiencia administra sus operaciones, o sea; muestran el grado de éxito logrado por parte de los administradores del negocio a través de los rendimientos derivados sobre los ingresos. Cabe agregar que estas razones son bastante importantes, dado que la rentabilidad es la base de sobrevivencia y continuidad para cualquier entidad. Las empresas tienen dos fuentes de financiamiento para invertir en activos o proyectos: el interno, que es el autofinanciamiento mediante utilidades retenidas de la empresa y la fuente externa, que contrata deudas o pasivos a las entidades financieras o vende las acciones.

1.3.3 Análisis integral de rentabilidad

Según Tarcisio Salas (2016), el análisis integral de la rentabilidad es la técnica avanzada de riesgo para evaluar la situación financiera de una empresa en el área de la rentabilidad del negocio, identificando causas y efectos entre las partidas contables involucradas en el proceso.

Algunas partidas son: utilidad de operación, activo total, ventas, utilidad neta y patrimonio. Todos se interrelacionan, a la vez que los cambios en el endeudamiento producen efectos sobre la liquidez y la rentabilidad. Por su parte la eficiencia y efectividad en el uso de los activos afecta la rentabilidad sobre las inversiones en los activos. La obtención y utilización de los fondos impactan la liquidez y el endeudamiento, lo que perjudica los rendimientos sobre las inversiones y la rentabilidad de las operaciones. Este análisis descubre estos detalles y los conecta; solo se necesita el balance general y el estado de resultados como insumos para realizar el análisis y establecer las relaciones entre las diferentes razones financieras, lo que se presenta en un esquema.

Esta herramienta es importante porque siempre relacionar e integrar todos los resultados en diferentes áreas financieras, tales como la obtención y utilización de fondos, la gestión sobre los activos, la liquidez y los pasivos que no se encuentran aislados e independientes. Por este motivo es necesario desarrollar el esquema e interpretarlo de forma correcta, lo que conduce conclusiones válidas y será utilizado en los estados de la empresa CONSUMO EASY S.A.

1.3.4 Análisis de solidez financiera y su evolución

Según el autor Tarcisio Salas (2016), la solidez financiera es el grado de balance entre el principio de liquidez de los activos y el principio de exigibilidad de los pasivos y patrimonios. Con el objeto de que la empresa realice sus operaciones, se debe invertir en los activos circulantes (aquellos activos que tienen un año en el registro contable). Por su parte, los activos fijos o de largo plazo, son aquellos que la empresa necesita para la producción y la venta, como los edificios, la planta y el equipo. Estos normalmente tienen más de un año de vida útil en la contabilidad. Por su parte el balance general es el estado financiero que resume todo lo anterior en un informe financiero, la adquisición y captación de fondos se constituye en las fuentes de financiamiento de pasivos y patrimonio, mientras que la utilización de fondos se refleja en las inversiones en activos. A continuación se explica brevemente el principio de liquidez y el de exigibilidad.

Principio de liquidez de los activos

El propósito de los activos es producir ventas para la empresa, que finalmente se transforman en flujos de efectivo que le permitan realizar todas sus operaciones eficazmente y cumplir con sus planes y metas estratégicas. Cabe agregar que tanto el activo circulante como el activo fijo se caracterizan por generar la liquidez y los flujos de efectivo a través del tiempo. No obstante el activo circulante es más líquido, por dos razones:

- a. Tiene una vida útil más corta, generalmente no más de un año en términos de contabilidad. Algunos ejemplos son: el inventario, las materias primas, los muebles de oficina y las cuentas por cobrar.
- b. Genera liquidez con mayor rapidez, como las mercancías en los inventarios, las cuales son vendidos por la empresa para obtener efectivo.

El activo fijo es menos líquido, porque tiene una vida útil más prolongada, no sufre ningún tipo de transformación como los activos, sino que su propósito es ser utilizado por la empresa para llevar a cabo diferentes operaciones y contribuye a la liquidez de forma directa o indirecta.

Principio de exigibilidad de los pasivos y patrimonio

Resulta importante destacar que la estructura de fuente de financiamiento, el pasivo y el patrimonio, se rigen por otro principio: la exigibilidad. Esto se entiende como los pagos exigidos por los prestamistas, los intereses contraídos por la deuda y el dividendo repartido entre los accionistas.

Además las deudas que conforman el pasivo se caracterizan por tener una exigibilidad jurídica. Una deuda de corto plazo es más exigible que una obligación de largo plazo, dado su menor plazo de pago al acreedor. Sin duda el tiempo representa el principal elemento para determinar el grado de exigencia de los pasivos.

Por su parte, existen cuatro aspectos que considerar para la exigibilidad de los pasivos: el nivel de endeudamiento, los plazos de vencimiento, la naturaleza del pasivo y el tipo de acreedor.

Entonces, el capital social es la inversión de los accionistas que no poseen una exigibilidad jurídica como los acreedores, sino una exigibilidad de tipo técnica, por el compromiso moral y financiero que tiene la empresa hacia sus accionistas de retribuirles con ganancias y rendimientos por su inversión en la entidad.

En general, el interés de los accionistas en los pagos de dividendos de una compañía varía de forma inversa a sus percepciones de las oportunidades de inversión de la compañía. Si los propietarios creen que el beneficio retenido puede tener un uso productivo, que proporcione rentabilidades atractivas, estarán dispuestos a renunciar los dividendos actuales en beneficio de otros más altos en el futuro.

Ahora bien, la meta del administrador financiero es maximizar el valor actual por acción de las acciones existentes. Ciertamente la empresa tiene la obligación de generar sobre los aportes de los accionistas una compensación financiera que justifique tal inversión y que cubra el costo de oportunidad o el costo de capital por no haber invertido tales recursos en otra opción rentable del mercado.

Ahora, la solidez financiera se puede ampliar y enriquecer al incorporar las tendencias y los cambios que experimentan la estructura financiera durante dos o más periodos. Este análisis de la evolución de la solidez financiera, permite identificar cómo las tendencias en el movimiento de los fondos de la empresa producen mayores o menores grados de equilibrio entre las inversiones de los activos y los fuentes de financiamiento en forma de pasivos o patrimonio, lo que contribuye a mejorar o debilitar la solidez de la estructura financiera en varios periodos.

Lo anterior será aplicado a los estados financieros de la empresa CONSUMO EASY S.A. durante el periodo 2014-2016, con el fin de aportar recomendaciones y observaciones para el año 2017.

1.3.5 Método de pronóstico de ventas

El método de pronóstico de ventas, que también se conoce como el método del porcentaje de ventas, es el método de planeación financiera en el que las partidas contables varían de acuerdo con el nivel de ventas pronosticadas de una empresa. Por supuesto, este método precisará algunas proyecciones independientes para partidas individuales y no se cumplirá para todas las partidas del estado financiero. Sin embargo, ofrece resultados lógicos de muchas variables importantes. Además los supuestos utilizados deben ser explícitos y reales.

Este método se realiza en tres pasos:

1. La revisión de los datos históricos de la empresa CONSUMO EASY S.A. para determinar qué partidas contables han variado con el paso de forma proporcional a las ventas.
2. Estimación de las ventas, pues son tantas las partidas vinculadas a las ventas, que es importante que la estimación sea lo más precisa posible.
3. Estimación de las partidas individuales de los estados financieros, al extrapolar las tendencias históricas en función de la nueva estimación de ventas.

1.3.6 Plan financiero

La planificación financiera enuncia la manera en que se alcanzarán las metas financieras. Por consiguiente, un plan financiero es una declaración de lo que se realizarán la empresa en el futuro.

En una compañía bien gestionada, las proyecciones financieras son solo una parte de la planificación financiera. Todos los directivos de las organizaciones dedican tiempo y esfuerzos considerables al desarrollo de planes estratégicos y

operativos que sentarán las bases para los planes financieros de la compañía, sea a largo o corto plazo.

Un plan financiero efectivo debe ser un soporte para el desarrollo del plan estratégico de la empresa y las actividades internas que se cumplirán las metas. Por ende, en este trabajo, se presentará un plan financiero de corto plazo, que dará paso a la toma de decisiones financieras.

Los presupuestos de efectivo, el balance general proyectado, el presupuesto de los gastos previstos y el estado de resultados proyectados, son instrumentos utilizados en la planificación financiera de la empresa y tratan sobre los procesos de retroalimentación y el ajuste requerido para lograr los objetivos.

Para efectos de esta práctica dirigida, los resultados obtenidos dependerán de las razones financieras, el análisis integral de rentabilidad, la solidez financiera y la evolución de la solidez de la compañía CONSUMO EASY S.A. Por consiguiente, se diseñará un plan financiero de corto plazo personalizado para la entidad, como una propuesta de mejora de la situación de la empresa, que apoye su desarrollo y continuidad empresarial.

Capítulo II: Situación actual de la empresa Consumo Easy S.A. Introducción

Descripción de la empresa

En este capítulo se expondrán los aspectos más relevantes de la empresa CONSUMO EASY S.A., dedicada a la venta al por mayor de diferentes líneas de productos, los cuales satisfacen diferentes necesidades, gustos y preferencias, a un precio muy accesible para los consumidores, especialmente los de clase media-media, media-baja y baja-baja. En la última encuesta de ingresos del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo), el ingreso promedio de los hogares en zonas urbanas fue ₡751.535 colones y ₡400.358 colones en las zonas rurales.

Sin embargo, el factor determinante para la ubicación de las tiendas es la parada de los autobuses o escuelas, colegios, universidades o empresas de grandes corporaciones donde se da un gran flujo de personas por la mañana y la tarde.

2.1 Aspectos generales de la empresa Consumo Easy S.A.

2.1.1 Reseña histórica

La empresa CONSUMO EASY S.A. fue fundada el 18 de marzo del 2006. Nació con la intención de cubrir dos eslabones de la cadena de distribución: primero el cliente institucional y los minoristas y luego, a medida que los consumidores se acercaban a los establecimientos, se incorporó el tipo de consumidor en sus diferentes niveles de consumo.

En el año 2013, se fundó la primera tienda mayorista de CONSUMO EASY S.A. en San José Centro, comenzaron con 100 empleados directos, como dependientes, bodegueros, cajeros, conserjes y los personales en la administración.

Posteriormente en el año 2014, se abrió otra tienda en Guápiles, de Limón y en el siguiente año, se abrió otro negocio en el Centro Comercial Surá, en Pococí de Cariari, Limón. También en el año 2016, se abrió otro negocio en Taras, Cartago.

Cabe decir que los productos que venden son de consumo masivo, de modo que, con el objetivo de mejorar la atención de ambos segmentos de mercado, desde los primeros meses del 2016, sus propietarios tomaron dos medidas; una fue ampliar los puntos de distribución siguiendo dos orientaciones distintas: los puntos de venta dedicados al consumidor y los puntos de venta orientados a una amplia gama de clientes. En el segundo caso, clientes de todo tipo se atienden en los almacenes mayoristas y la segmentación del mercado la realizan por medio de distintas escalas de precios a partir de una lista a la cual se le aplica una categoría de descuento en función de un mínimo de unidades compradas.

En el mismo año de apertura, los fundadores vieron la necesidad de abrir el primer punto de venta (una tienda minorista) y lo llamaron Super Fácil, ubicado 100 metros del Sur de la Iglesia La Merced. A la fecha, la empresa ha abierto seis tiendas minoristas en diferentes puntos de San José. Actualmente cuenta con 220 empleados directos.

Por su parte, la versión mayorista de la entidad cuenta ahora con cuatro locales ubicados en Taras, Guápiles y San José y tiene como meta abrir más en otras zonas del país, a medida que las primeras se vayan consolidando y el Departamento de Investigación de Mercado recopile las distintas reacciones del público y la competencia.

Cada uno de los locales dedicados sobre todo al mayoreo cuenta con un espacio de aproximadamente diez mil metros cuadrados y con una capacidad para atender de forma simultánea a casi cuatrocientas personas. Respecto de las tiendas minoristas, por ahora el esfuerzo se ha concentrado en el centro de San José, pero la idea es que se desarrollen tiendas pequeñas como satélites de las grandes, una vez que se incursione en el centro de las cabeceras de la provincia escogida.

2.1.2 Marco estratégicos de la empresa

2.1.2.1 Misión de la empresa

“La compañía CONSUMO EASY S.A. brinda el mejor servicio en comercialización de productos de consumo masivo, ofreciendo a nuestros clientes soluciones a sus necesidades con el mayor surtido al mejor precio. Se cuenta con una organización profesional, motivada y comprometida con el desarrollo económico y social de Costa Rica. “-----Fernando Lee (Dueño y representante legal de la empresa,2006)

Toda la empresa tiene su plan de crecimiento a largo plazo con el mayor sentido de oportunidad, según las condiciones que brinde el ambiente de negocio, sus oportunidades, objetivos y recursos específicos. Por esto, la entidad en mención ha incorporado en su gestión un proceso de constante ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de mercadeo; derivadas de las acciones y reacciones de sus competidores.

Ciertamente, se tiene claro que esta declaración de misión hace referencia al propósito o a la razón de existir de la empresa, la cual ofrece productos de consumo masivo, entrega al público mayor surtido al mejor precio, especialmente en la rama de alimentos. Por ende, para lograr lo anterior, la empresa ha invertido muchos recursos en la investigación del mercado para comprender las relaciones existentes entre los gustos y preferencias de los costarricenses y la forma en que sus competidores han ajustado sus prácticas comerciales.

En todo caso, el punto esencial en su estrategia competitiva se basa en buenos precios en productos con calidades iguales o similares vendidos por la competencia, la buena atención y la mayor comodidad de sus locales.

Esta misión se enfoca en los clientes y en las experiencias que la empresa busca crear en la persona (compra más, ahorra más o lleva más, paga menos). Los descuentos progresivos incentivan una amplia gama de clientes con negocios de distintos tamaños por lo que se deberían de visitar y probar con distintos niveles de compras.

Al final, la misión se apoya en un grupo de profesionales multidisciplinarios comprometidos con el desarrollo económico y social, en donde personas con diferentes formaciones contribuyen a la implementación de este concepto dinámico de atención de los distintos segmentos de mercado.

Si bien es cierto, los representantes de la empresa afirman disponer de un plan estratégico y un plan de negocio para el desarrollo de la empresa en el ámbito nacional. No obstante, en los próximos cinco años, este plan no será de acceso público y, por lo tanto, aquí solo se pueden mencionar algunos aspectos orientadores que permitan interpretar la estrategia general.

Cabe destacar que la empresa CONSUMO EASY S.A. busca alquilar sus locales en puntos céntricos, como los más cercanos al transporte público (paradas de buses y tren) y centros comerciales. La empresa nunca compra los locales, sino que los alquila, dado que esta modalidad tiene ventajas y desventajas: la ventaja es que si el negocio no logra generar rentabilidades, la empresa no tendrá que vender la propiedad, simplemente cierra el negocio y se retira. Mientras tanto, la desventaja es tener que pagar sumas considerables de renta mensualmente.

Además, el local debe tener suficiente espacio para guardar los inventarios y los demostradores de mercancías. La empresa tiene varios proveedores por línea de producto, aunque no necesariamente son marcas líderes, pero ofrecen precios muy competitivos para los consumidores.

2.1.2.2 Visión de la empresa

Desde la perspectiva de su presidente, su visión es constituirse como la empresa competitiva en el ámbito nacional con una nueva forma de atención del mercado de consumo, bajo una modalidad según la cual, los clientes se autocalifican en los distintos segmentos a medida que escogen y se ubican en las distintas escalas de precio de descuento, de acuerdo con sus niveles de compra.

Por su parte, la entidad también pretende ser lo más sólida posible, cuenta con un grupo de personales altamente calificadas en diferentes áreas y, comprometidas con la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Además, la innovación tecnológica con la que cuenta brinda valor agregado en el canal de distribución de bienes consumidores.

No obstante, para alcanzar esta visión, CONSUMO EASY S.A. tiene la intención de seguir expandiendo su infraestructura a efecto de lograr una cobertura nacional en su primera etapa, y, luego, de continuar su expansión en el mercado centroamericano, una vez consolidada en Costa Rica.

De acuerdo con datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), los países de la región que ofrecen condiciones prometedoras para focalizar una expansión a nivel centroamericano son Panamá y Nicaragua. Estos países registraron niveles de crecimiento del 6,1 % y 4,5 %, respectivamente. Según la misma fuente, en el caso de Panamá, se espera el crecimiento por los efectos positivos derivados de la ampliación del canal de Panamá y, en el de Nicaragua, se espera una política fiscal más expansiva. Sea como sea, Panamá y Nicaragua también tienen ventaja geográfica, pues al colindar con Costa Rica, el traslado de mercancías, capital y personal sería mucho más fácil para la empresa en cuanto los costos de transporte.

2.2.2.3 Objetivos y valores

La empresa tiene como objetivo lograr un desarrollo continuo; contar con mayor participación en el mercado mayorista en Costa Rica y expandir su negocio para brindar servicios con mayor cobertura en el territorio nacional y en el plano regional. A continuación, se presentará los valores de la empresa, tomada en la oficina de la empresa.

2Valores de la empresa

Austeridad: Ahorrar y reciclar.

Innovación: Anticipar las necesidades del mercado.

Proactividad: No esperar a tener problemas para actuar, la empresa se actúa antes de que sucedan los problemas.

Eficiencia: Ejecutar en tiempo y forma

Solidez: Las bases de la empresa sustentan la permanencia a través de las generaciones.

Dinamismo: La empresa es rápida en respuestas ante el cambio del mercado.

Servicio: Ofrecer excelente atención al cliente.

Precio: Precios competitivos.

Variedad: Brindar el surtido que requiere la clientela.

Igualdad: Brindar servicio sin discriminación

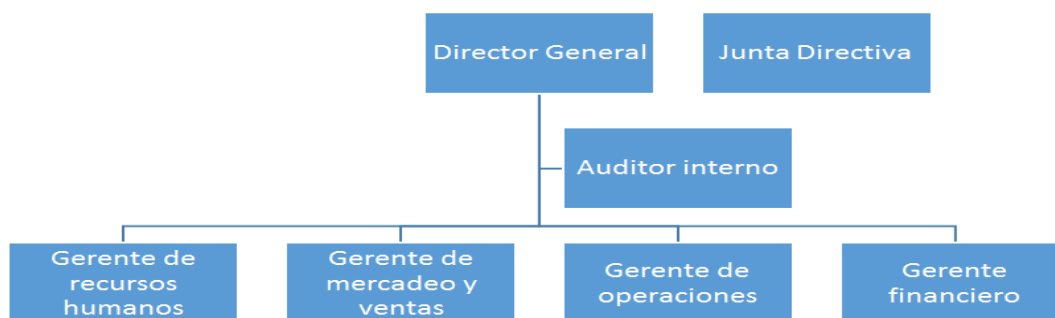
² Información tomada en la oficina de la empresa MAXICONSUMO.

2.2 Estructura organizacional

2.2.1 Organigrama de la empresa

Un organigrama no es más que la representación gráfica de la estructura jerárquica de una empresa o cualquier otra organización. Esto incluye las estructuras departamentales, las relaciones de comando y de poder, lo que se señala con flechas. Sin duda, es un modelo sencillo y sistemático que transmite un mensaje claro, uniforme y concreto de la estructura organizacional. Cabe señalar que la entidad es un negocio familiar, donde los socios son parte de la familia.

Ilustración 1: organigrama jerárquico de CONSUMO EASY S.A.



Fuente: Información brindada por el lector Lic. Christian Arias

La empresa es un negocio familiar, de tamaño mediano. Como parte en su conformación, cuenta con una junta directiva, según la figura básica establecida para las sociedades mercantiles en Costa Rica. El Director General cumple las funciones del presidente ejecutivo. Además, un Auditor interno supervisa constantemente las actividades internas y externas de la entidad. También, un Gerente Financiero, un Gerente encargado de las operaciones, así como un Gerente de mercadeo y ventas, y por último un Gerente de recursos humanos, para la contratación y el reclutamiento del personal.

2.2.2 Operaciones

La empresa CONSUMO EASY S.A. es una compañía dedicada a la venta de productos de consumo masivo a los minoristas y clientes institucionales, muchos de los cuales son chinos dueños de algún minisúper en diferentes regiones del país o bien, costarricenses que tienen las tradicionales tiendas de barrio, conocidas como pulperías. Estas ofrecen abarrotes, productos de primeras necesidades como papel higiénico, la canasta básica. Los clientes hacen compras en gran cantidad (más de diez mil paquetes por producto), para luego revenderlos en sus propios locales. Ciertamente, la empresa recibe las mercancías en su local (tiene una bodega bastante grande para almacenar las mercancías) y sus instalaciones son especiales para el mantenimiento de productos perecederos como carne, verduras o frutas.

Por su parte, no ofrece servicios de transporte a los clientes. Los mismos clientes, sean minoristas, consumidores institucionales como hoteles y restaurantes, o consumidores individuales deben tener sus propios medios para transportar sus mercancías.

2.2.3 Políticas de la empresa

Un sistema³ de políticas de una empresa se entiende como la forma de manejar las relaciones de poder dentro de un país u organización. Asimismo refuerza las normas jurídicas del país, pues, la empresa, aplica la normativa establecida en el Código de trabajo y el Código comercial de Costa Rica. Las políticas son también parte del marco jurídico de obligado cumplimiento en el país: provienen de la Junta Directiva, de la Junta Directiva y le establecen al Gerente general un marco de acción con el cual será evaluada su gestión.

³ “Gestión de la política empresarial” Cuaderno de cumplimiento legal #5, KPMG.

Las políticas de la empresa también demuestran sus valores, criterios y cultura organizacional, factor decisivo en las empresas multinacionales, donde existen diferencias culturales, costumbres y normas jurídicas, que pueden causar problemas dentro de la organización.

Lo anterior se refleja en el Código de conducta y el Código de vestimenta de los empleados, donde los comportamientos y la vestimenta demuestran la imagen que la empresa quiere proyectar ante el mundo exterior. De acuerdo con el señor Christian Arias, el supervisor del Departamento de contabilidad de la empresa, la política de la empresa CONSUMO EASY S.A. se puede resumir en una sola frase: Comprar más, ahorrar más y mejor calidad a precio accesible. Además, con base en la forma en la que opera la empresa CONSUMO EASY S.A. se fundamenta en el principio de integridad y en hacer cosas correctas para los clientes. Esta es la razón por la cual los consumidores confían en la empresa, los socios establecen negocios con ella y los accionistas invierten en la entidad. La fórmula de la empresa consiste en comprar y vender a grandes volúmenes de productos de consumo masivo con el fin de ofrecer precios más accesibles para los clientes y generar costos operativos bajos.

También, la empresa busca el desarrollo integral, que implica un mejoramiento económico y social, en concordancia con la excelencia individual. Por ende, conviene tener comunicaciones efectivas a nivel horizontal y vertical, así como responsabilidad social, compromiso de la empresa por hacer lo correcto y atender aquellos asuntos del país, la sociedad y el medio ambiente en relación con el negocio y su operatividad.

La empresa CONSUMO EASY S.A. considera que la diversidad e inclusión son factores decisivos en el crecimiento de la empresa. Por consiguiente, conviene destacar la existencia de empleados de diferentes culturas (Chinos, Taiwaneses, Costarricenses, Nicaragüenses y Argentinos), que conforma un grupo de trabajo con experiencias valiosas, capacidades y resultados. Ahora bien, no se permite ningún tipo de discriminación, con el fin de fomentar una cultura de igualdad de condiciones e inclusión, lo que les permite a los empleados desarrollar al máximo su capacidad profesional.

Por su parte, el tema de seguridad laboral es imprescindible para la entidad, porque como empresa mayorista, tampoco está exenta de riesgos y accidentes dentro de los locales, especialmente durante el traslado de las mercancías de gran tamaño y peso hacia dentro de las instalaciones. Por ello, se fomenta una cultura de prevención de accidentes laborales que involucra a la totalidad de los colaboradores. Esto se lleva a cabo mediante la capacitación constante del personal, la mejora continua de las políticas de seguridad, los procedimientos que rigen en el momento de la manipulación de los alimentos y las medidas de seguridad establecidas, garantizando de esta forma, un lugar de trabajo más seguro para trabajar.

Cabe decir que la política de la empresa CONSUMO EASY S.A. ha avanzado mucho como negocio familiar, pues todavía predomina el dominio personal del propietario, a la vez que carece de la estructura que debe tener un gobierno corporativo. Esto significa que la empresa hace muchos esfuerzos para llegar a ser un gobierno corporativo con principios de calidad, con el debido procedimiento de toma de decisiones efectivas y el manejo de las relaciones de intereses entre los accionistas, los proveedores, los empleados, la administración y los inversionistas potenciales.

2.2.4 Relación con los proveedores y los clientes

La cadena de suministro de una empresa es una red de organizaciones y procesos de negocios que permite la adquisición de materias primas, transformar estos materiales en productos intermedios y terminados y distribuir los productos finales a los clientes. También, enlaza los proveedores, las plantas de manufactura, los centros de distribución, los puntos de venta al menudeo y los clientes para proveer bienes y servicios desde el origen hasta el consumo.

Las ineficiencias en la cadena de suministro, como la escasez de mercancías, el inventario en exceso de productos terminados o los costos elevados de transporte, se deben a una información imprecisa o inoportuna. Estas ineficiencias en la cadena de suministro desperdician hasta un 25⁴ por ciento de los costos operativos de una empresa. Además, surgen incertidumbres ya que muchos eventos no se pueden prever. Por ejemplo: una demanda incierta de determinados productos por la temporada alta, como los pasitos para la navidad o los útiles escolares para el mes febrero; momentos en los que se dan envíos tardíos por parte de los proveedores o mercancías defectuosas.

Para estas situaciones, la empresa CONSUMO EASY S.A. cuenta con la reserva de seguridad, que actúa como un almacén para responder a las necesidades de los clientes, pues no hay nada peor para un cliente que no conseguir lo que necesita. Por ende, la empresa CONSUMO EASY S.A. cree profundamente en el dilema: “El cliente es siempre primero”.

Por su parte, es necesario conocer a los clientes de la empresa, porque no solo es un acto de comprar y consumir, sino que es crearles una experiencia, lo que lleva a que las personas vuelven al local, se sientan identificadas y sean fieles a la compañía.

⁴ “Fundamentos de mercadeo”, Armstrong, Kotlon, Editorial Pearson, 2013.

2.2.5 Principales competidores

De acuerdo con el periódico Crhoy, del 5 de noviembre del 2013, la cadena mayorista Consumo Easy S.A. llegó al país en el año 2006 para competir en un mercado bastante agresivo en Costa Rica, con mucha presencia de varias marcas y formatos, como Pricemart, Walmart (Más x menos, Palí y MaxiPalí), AutoMercado, Gessa (Peri, Súper Compro, Saretto, Jumbo y Turribásicos), Pasoca y Megasúper. Los principales competidores para la empresa son Pricemart y Walmart, ambas compañías transnacionales que se presentarán a continuación cada una con un poco más de detalle.

1. Pricemart

Pricemart es la empresa más grande de clubes de compra por membresía en América Central y el Caribe. Recientemente, ingresó a Sur América a través de Colombia. La compañía fue fundada por Sol y Roberto Price en el año 1976 como Price Club. El modelo de compra con membresía de Pricemart es similar a los clubes estadounidenses Costco y Sam's.

Según la información del periódico El Financiero, la operación del club de membresía para Pricemart se consiste en comprar y vender grandes volúmenes de productos para abaratar precios y operar con costos muy bajos. Una adecuada infraestructura de almacenes, el recibimiento y acomodamiento de las mercancías listas para la venta y una política de cero publicidades son las tácticas usadas por el PriceSmart.

El terreno se encuentra en un el área de 20.000 metros cuadrados y es 2,3 veces más grande que el local Hipermercado. Los servicios de panadería, pastelería, comida rápida, venta de llantas y venta en línea también funcionan como imanes para los clientes.

Pricesmart en América Latina y el Caribe

La empresa Pricesmart actualmente tiene clubes en los siguientes países: Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Aruba, Barbados, República Dominicana, Jamaica, Trinidad y Tobago y las Islas Vírgenes. De acuerdo con el periódico el Financiero, en el año 2013, la venta en Costa Rica generó casi USD \$396 millones, casi la quinta parte de la venta anual reportada por PriceSmart, con un monto total de USD \$2200 millones.

En el año 2014, la cadena multinacional abrió su primer local en Colombia, donde ofrece mercancía local e importada de artículos de aseo, salud y belleza, ferretería, electrodomésticos, muebles, decoración, equipos para oficina, productos para automóviles y otras. Además, Pricesmart manipula sus productos lo menos posible: desde la plataforma de recepción hasta las salas de ventas, lo cual permite reducir los costos operativos y traducir este ahorro en el valor de los productos.

En el año 2016, la empresa empezó a exportar productos colombianos, como galletas, salsas, jugos y pastas hacia países del Caribe desde el puerto de Barranquilla. Ahora, la cadena de supermercados trabaja con más de 110 proveedores locales, con productos que tendrán gran demanda en los países caribeños.

Según la entrevista presentada en El Financiero del día 20 de octubre de 2013, el CEO de Pricesmart José Luis Laparte, el modelo consiste en comprar y vender productos en grandes volúmenes para abaratar precios y operar con costos muy bajos. Por ello, ofrece cinco marcas líderes por categoría (electrónica, alimentos, bebidas, entre otras). La infraestructura de almacenes, el recibimiento y acomodamiento de la mercancía lista para la venta, una política de cero publicidad y la mayoría de las mercancías se venden en presentaciones grupales. Es un competidor formidable para CONSUMO EASY S.A.

2. Walmart

Este trabajo no pretende exponer toda la información de Walmart, sino solo brindar una reseña breve sobre la compañía y el significado de su existencia para la empresa CONSUMO EASY S.A.

Para comenzar, la empresa Walmart fue creada por Sam Walton en el año 1962, basada en una estrategia de precios bajos y una gran expansión. La empresa fue uno de los locomotores en la industria y ayudó a la productividad de los Estados Unidos, de modo que aumentó la fortuna del país y mejoró la capacidad adquisitiva de las personas.

Actualmente, Walmart es una corporación multinacional de tiendas que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes. A su vez, tiene tres divisiones operativas, que son: Wal-Mart Estados Unidos, Wal-Mart Internacional y Sam's Club. En seguida se explicarán brevemente cada una de estas divisiones operativas de la empresa.

Primero, Wal-Mart Estados Unidos, es la división de Wal-Mart, ubicada también dentro de los Estado Unidos, y opera bajo tres modalidades: tiendas de descuento (Wal-Mart Discount stores), hipermercados (Wal-Mart super center) y Walmart market. Las tiendas de descuento de Wal-Mart son grandes tiendas con muchas condiciones de descuento para atraer a los clientes y cuentan con un sistema de control de costos, por lo que pretende vender por volúmenes para obtener la rentabilidad deseada, contrata pocos empleados para el desempeño de varias funciones, menos decoración, energía eléctrica y cero publicidad.

Segundo, el Wal-Mart super center se trata de una serie de cadenas de hipermercados, con un área desde 9100 metros cuadrados (m²) hasta 24000 metros cuadrados (m²), donde los clientes toman las mercancías que necesitan de los estantes y pagan de un solo acto en las cajas de salida.

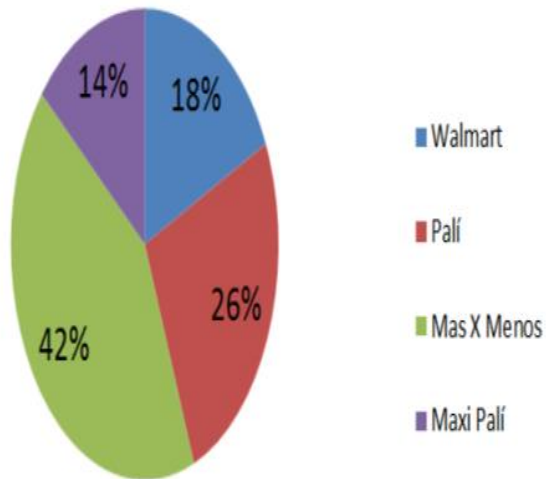
Además, cuentan con gran espacio para el parqueo. Estos supermercados ofrecen una gran variedad de productos, surtidos para consumidores con diferentes capacidades adquisitivas.

Tercero, el Walmart neighborhood market (mercado de vecindario de Wal-Mart) y por último, el Sam's Club (el Club de Sam, el nombre del fundador de Wal-Mart). Es una cadena de tiendas de venta al por mayor con membrecía, al igual que Pricemart, por ende, los clientes deben afiliarse primero para realizar compras y consumir dentro del almacén. Posee gran variedad de productos y los venden en sus paquetes originales, por lo que no se ofrecen productos o artículos individuales. Sus principales clientes son: familias con miembros numerosos, clientes institucionales como (hospitales, hoteles, restaurantes, minoristas, pulperos), y otras tiendas mayoristas.

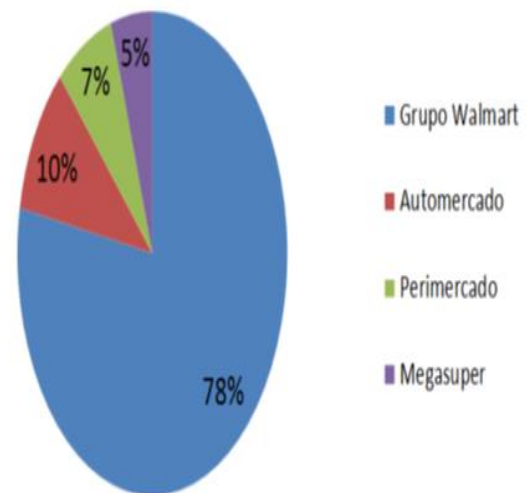
Cabe agregar que existen tres categorías de membrecía: *comercial (business)*, *saving (ahorro)* y *plus*, cada categoría tiene una tarifa anual que cancelar. De las tres categorías, el plus tiene el precio más costoso para los consumidores, pero con beneficios que no tiene ni el saving ni el plus. El Sam's Club tiene presencia en varios países en el mundo, como Estados Unidos, Canadá, México, Brasil y China. Por el momento, no se cuenta con la presencia de Sam's Club en Centroamérica. Por ende, en caso de que ingrese al país, será un competidor formidable para el Pricemart y la empresa de estudio CONSUMO EASY S.A. En el siguiente gráfico se demuestra la participación del mercado de diferentes cadenas de supermercados y la distribución del grupo Walmart.

Ilustración 2: distribución del mercado

Distribución de mercado de Grupo Walmart



Participación de mercado de las cadenas de supermercado



Fuente: LAO marketing

.2.6 Mercado meta actual

Los clientes de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra, motivo por el cual las empresas dividen el mercado en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con los bienes que coinciden con las necesidades únicas de cada uno.

Existen variables importantes dentro del segmento del mercado; de acuerdo con el libro de Armstrong (2013), existen cuatro variables de segmentación:

Geográfica	Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios; densidad poblacional (urbana, suburbana, rural).
Demográfica	Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, educación, religión, origen étnico, generación.
Psicográfica	Clase social, estilo de vida, personalidad, gustos y preferencias.
Conductual	Ocasiones (la frecuencia de visita), beneficios, estatus del usuario, tasa de utilización y lealtad.

La segmentación geográfica divide el mercado en diferentes unidades geográficas. Una empresa puede decidir si opera en una o varias zonas geográficas, y depende de esta variable para invertir en publicidad, promoción y esfuerzo de ventas para ajustarse a las necesidades de regiones y ciudades. Su base para la segmentación son las variables personales como: edad, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación. Esta segmentación brinda información útil para los mercadólogos, quienes buscan comprender las necesidades de sus clientes, así como sus deseos, gustos, preferencias y, la tasa de utilización sobre algún servicio o bien. Además, la segmentación demográfica tiene la ventaja de fácil medición, al comparar con otras variables de segmentación, lo que facilita a la empresa medir el tamaño del mercado meta y crear la forma más efectiva de acercarse a los clientes.

La segmentación psicográfica es dividir el mercado en diferentes segmentos, de acuerdo con la clase social, el estilo de vida o las cualidades de la personalidad. La empresa CONSUMO EASY S.A. no aplica esta segmentación de mercadeo, ya que es una tienda de productos de consumo masivo, y no una tienda de determinada marca o solo ciertos tipos de mercancías.

La segmentación conductual divide al mercado en segmentos, de acuerdo con las actitudes, los usos o las respuestas hacia un producto, las ocasiones en que se tiene idea de hacer una compra, el estatus del usuario (no usuarios, usuarios potenciales, usuarios de primera vez y usuarios regulares), la lealtad de los consumidores.

A continuación se mencionan los diferentes segmentos de la empresa CONSUMO EASY S.A.:

Geográfica	Cartago, San José centro y Limón
Demográfica	Clase media y clase baja, clientes con ingresos estables, sin restricciones en el nivel de educación, edad, género, origen étnico, religión u ocupación. Son productos que todas las clases sociales necesitan.
Psicográfica	N/A.
Conductual	Usuarios activos, ya que los productos son de las primeras necesidades diarias.

La empresa, a diferencia de Pricemart, ofrece productos individuales para uso personal con el precio estándar de una pulpería y son productos en empaques, para que los clientes institucionales o minoristas que revenden los productos lo hagan, a un precio mucho más inferior, dándoles más espacio de margen de ganancias a estos clientes.

Cabe decir que la empresa realiza un análisis de segmentación, que consiste en identificar las necesidades de los clientes para descubrir los consumidores potenciales que tienen las mismas expectativas y requisitos. Una vez que se termina el análisis, se escoge el mercado meta; es decir, es el grupo de compradores que comparte necesidades o características homogéneas que la empresa decide atender. En este caso, se trata de la clase media-media, clase media-baja y clase baja-baja. Para este segmento, el precio barato es esencial para atraer a estos compradores, porque buscan productos de primeras necesidades, de calidad y con precios bastante cómodos. Se debe tomar en cuenta que la mayoría de las familias de clase media y clase baja son numerosas, lo que significa que tienen que comprar los productos en cantidad para poder satisfacer las necesidades de todos los miembros de la familia. Por tanto, no cabe duda de que la estrategia de comprar más y ahorrar más es la estrategia ideal para estas familias.

Una vez que la empresa conoce el mercado meta que quiere atender, debe posicionar en el mercado. Asimismo, debe brindar capacitación al personal en servicio al cliente, brindar el conocimiento de los productos que ofrece la empresa y buscar nuevos locales estratégicos para expandir el negocio.

Por último, se evalúa la formulación de un programa de *marketing*, que determine las ventas que se desean alcanzar durante un periodo determinado, También, evalúa las rentabilidades alcanzadas, decide si debe ampliar la gama de los productos que ofrece y contempla las cuatro Ps (producto, precio, plaza y promoción).

No obstante, los detalles del programa de *marketing*, por cuestión de confidencialidad, no serán incluidos en este trabajo final de graduación.

2.3 Aspectos relevantes del evento

2.3.1 Descripción del evento

El evento que pretende resolver en esta investigación es la reducción de las deudas de corto plazo de la empresa, (que representa más de la mitad de la fuente de fondos en la estructura financiera), mediante el análisis de la situación financiera actual de la entidad y la propuesta de un plan financiero con los estados financieros proyectados para reducir las deudas de corto plazo.

Know how en la administración financiera de la empresa

La empresa tiene muchas deudas de corto plazo por sus cuentas por pagar, otras cuentas por pagar, sus gastos acumulados y los documentos por pagar a corto plazo. Las deudas de corto plazo vienen en tres rumbos, cuentas por pagar, gastos acumulados y documentos por pagar a corto plazo (Arias, 2017).

La administración de cuentas por pagar alude a las cuentas de los proveedores, quienes dan sesenta días de tiempo, de modo que la empresa cancela las facturas por semana según su vencimiento. Sin embargo, se han aumentado las cuentas por pagar en los últimos dos años debido a una mayor cantidad de mercancías en diferentes puntos de venta. Los gastos acumulados también han aumentado por el crecimiento de las planillas, las provisiones por salario, el aguinaldo, las vacaciones de los empleados y el alquiler de los locales. Estos gastos acumulados son administrados por la tesorera de la empresa. Empero, en los últimos dos años se han aumentado los gastos administrativos por el incremento de los puntos de venta, la contratación de personal, el aumento de gastos de planillas, los alquileres y los gastos de publicidad. Cabe agregar que la empresa tiene otros ingresos, como patrocinios, exhibiciones, negociaciones especiales con los proveedores y planes de crecimiento.

Conviene mencionar que la información utilizada para la elaboración de ésta sección ha sido proporcionada o referida por el señor Christian Arias, quien es el supervisor del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la empresa CONSUMO EASY S.A.

Descripción actual del Departamento de Contabilidad y Finanzas

Las funciones que la empresa CONSUMO EASY S.A. define para el Departamento de Contabilidad y Finanzas son las siguientes:

- Registrar, controlar y analizar los registros contables de la empresa, de acuerdo con lo exigido por la normativa legal, fiscal, contable y de procedimientos internos.
- Preparar, analizar y firmar los estados financieros de la empresa.
- Entregar los informes contables y financieros que debe emitir la empresa, a las autoridades externas, como el Ministerio de Hacienda y otras.
- Administrar la obtención y uso de los recursos financieros de la empresa dentro de la política, procedimientos internos y de organismos fiscales.
- Presentar oportunamente las declaraciones juradas ante el Ministerio de Hacienda.

Por su parte el Departamento de la Contabilidad y Finanzas de la empresa CONSUMO EASY S.A. está constituido por un gerente financiero, un supervisor de Contabilidad y cinco auxiliares contables (Arias, 2017). El gerente financiero Don Fernando Céspedes quien tiene más de 15 años de experiencia en el campo de Finanzas.

Descripción actual de los procesos en la administración financiera

La empresa usa un programa informático que tiene un módulo estadístico para analizar las rentabilidades. Con base en este módulo, se obtienen los márgenes de rentabilidad por cada venta realizada. Cuando la empresa cuenta con los márgenes de utilidad, decide cuánto margen retendrá, en función de un mínimo de unidades. Este programa tiene diferentes módulos; como: venta, estadística, facturación y ventas, inventario y promoción. Ahora bien, los procesos actuales de la empresa relacionados con este tema serán descritos en la siguiente sección.

Proceso de proyección de los estados financieros

El método de proyección para los estados financieros se basa en los resultados históricos. El resultado se divide entre 12 meses, lo que genera el resultado mensual. Luego, le suma el 6 % (con base en las tasas de crecimiento histórico). El resultado se multiplica por la cantidad de meses que se pretende proyectar. La empresa tiene casi tres años de aplicar esta metodología de proyección de los estados financieros. Además, realiza proyecciones de estado de resultados para sus operaciones, mas nunca se ha hecho alguna proyección sobre el balance general. (Arias, 2017).

Proceso del análisis horizontal y vertical

La entidad realiza el análisis vertical y horizontal sobre sus estados financieros, de un año a otro, y el análisis vertical comparativo también, de un año al otro. De igual manera, realiza comparaciones de los estados financieros del periodo fiscal con los estados financieros acumulados, con el propósito de descubrir los comportamientos de las partidas contables durante el periodo. Este proceso se realiza una vez al mes, como herramienta de evaluación y monitoreo de las rentabilidades obtenidas (Arias, 2017).

2.3.2 Características individuales del evento

Administración de inventarios

Ciertamente, la empresa envía el orden de compra al proveedor, quien se encarga de enlistar los inventarios y transportar las mercancías a los puntos de venta respectivos. El punto de venta crea un aviso de recepción y se registra en el sistema del punto de venta. El administrador correspondiente envía el aviso a la casa matriz mediante un mensajero o realiza una visita personal. La revisión de las existencias del inventario se hace todos los días por línea de productos y la revisión general es una vez al año.

2.3.3 Descripción de los resultados financieros históricos

Las empresas surgen para optimizar los recursos de la sociedad y, de este modo, generar riquezas futuras. Los socios o propietarios aportan los recursos, que se convierte en capital de la empresa, con el cual se adquieren los activos, que son todos aquellos que se necesitan para vender bienes y servicios a los clientes y generar rentabilidad, lo que forma parte del capital otra vez.

Todo el ciclo empresarial anteriormente descrito debe ser registrado de forma sistemática; de ahí la importancia de la contabilidad. El ⁵objetivo de la contabilidad es generar y comunicar información útil para la oportuna toma de decisiones de los acreedores y accionistas de un negocio, cuando la empresa decide solicitar algún préstamo en alguna entidad financiera o inscribirse en la bolsa de valores y buscar inversionistas, así como informar otros públicos interesados en la situación financiera de una organización.

⁵ “Contabilidad financiera”, Guajardo, Editorial Mc Grow Hill, 2004.

En otras palabras, la contabilidad es el idioma de los negocios. La cuantificación de los resultados obtenidos por la empresa, sea ganancia o pérdida neta de la realización de las operaciones diarias y su efecto sobre el valor de la empresa, es un dato demasiado importante para la toma de decisiones en la operación, el financiamiento o la inversión.

Los activos son aquellos recursos de propiedad de la entidad, que deben rendir beneficios en el futuro. Los pasivos son los que la empresa debe a otras personas o entidades conocidas como acreedoras o prestamistas. El capital es la aportación de los dueños o socios de la empresa. Los ingresos son los recursos que recibe el negocio por la venta en efectivo o crédito de un servicio o producto. Los gastos son los activos que se han usado o consumido en la operación, para obtener ingresos.

El producto final de la contabilidad es la información financiera, elemento imprescindible para que los interesados tomen decisiones. La información financiera tiene un propósito para los usuarios: evaluar de la situación financiera, de la rentabilidad y de la liquidez.

Entonces, CONSUMO EASY S.A., presenta un estado de resultados, balance general y el estado de flujos de efectivo. A continuación, se explica brevemente cada uno de ellos y los datos históricos de la entidad.

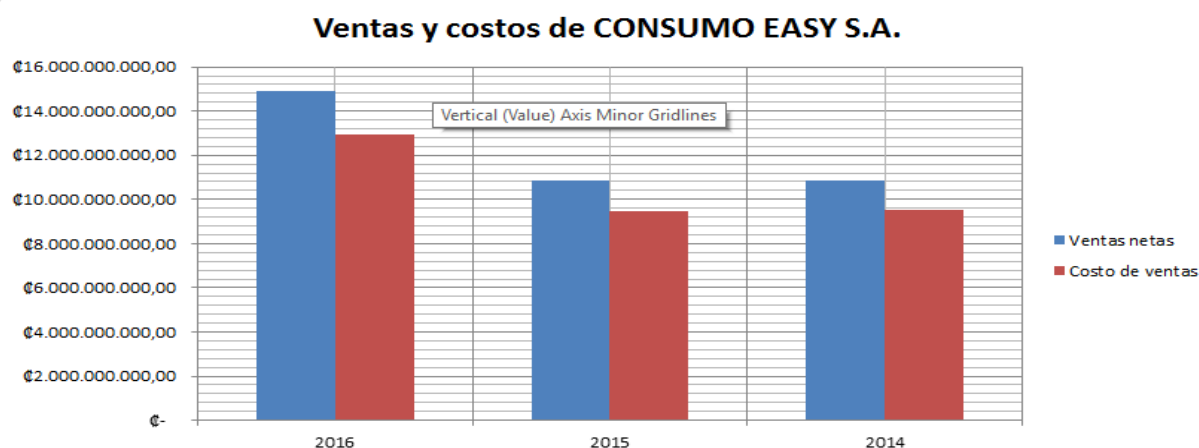
El estado de resultados mide el desempeño de la organización durante cierto periodo, por lo común un trimestre o un año. Trata de determinar el monto por el cual los ingresos registrados en la contabilidad superan los gastos. Al remanente se le llama resultado, el que puede ser positivo o negativo. Si es positivo, se le llama utilidad y, si es negativo, se le llama pérdida. Este se refleja posteriormente en la cuenta de capital dentro del balance general, que es otro estado financiero. Esta combinación provoca un aumento o una disminución en la cuenta del capital.

1. Estado de resultados de Empresa CONSUMO EASY S.A. 2014-2016

Ilustración 3: estado de resultados 2014-2016

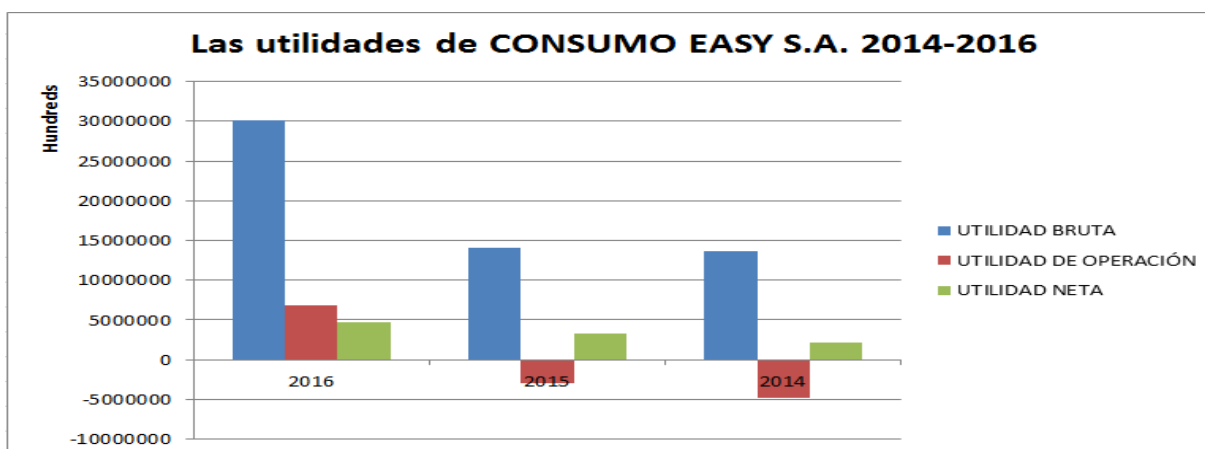
Partidas	2016	2015	2014
Ventas netas	14.918.790.551	10.867.888.887	10.867.888.887
Costo de ventas	12.930.029.827	9.458.300.640	9.500.095.110
UTILIDAD BRUTA	3.006.584.205	1.409.588.247	1.367.793.777
Gastos de ventas	1.973.525.215	1.619.987.932	1.764.331.490
Gastos de administración	351.285.963	86.890.987	76.956.259
Total gastos de operación	2.324.811.178	1.706.878.919	1.841.287.749
UTILIDAD DE OPERACIÓN	681.773.027	- 297.290.672	- 473.493.972
Gastos financieros	15.900.000	15.900.000	15.900.000
Utilidad después de gastos finan.	665.873.027	-313.190.672	-489.393.972
Otros ingresos y gastos netos	0	782.538.512	793.732.930
Utilidad antes de impuesto	665.873.027	469.347.840	304.338.958
Impuesto de renta	199.761.908	140.804.352	91.302.587
UTILIDAD NETA	466.111.119	328.543.488	213.036.371

Fuente: Información suministrada por el lector Christian Arias (supervisor del Departamento de contabilidad y finanzas de CONSUMO EASY. S.A. (2016)



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

Como se aprecia, la empresa mantuvo las ventas estables durante los años 2014 y 2015, así como los costos, con un aumento del 37 % con respecto al 2014, y el costo de la venta aumentó un 36 %. Nótese que el aumento del costo es directamente proporcional con respecto al ingreso de la venta, lo que debe a la inflación (el aumento generalizado de los precios de los bienes y productos en el país). Esto implica el aumento de los precios de las materias primas, lo que impacta el costo de producción y la manufacturación de los productos de consumo masivo.



Fuente: Elaboración propia con los datos de la empresa

La entidad presentó la utilidad operación negativa en los años 2014 y 2015, esto se debe a la venta baja que tuvo la empresa en estos dos años, lo que hace que los gastos sean mayores que los ingresos. No obstante, en el 2016, la empresa logró más ventas y obtuvo utilidad operativa positiva.

2. Balance general

ACTIVO	2016	2015	2014
Efectivo e inversiones CP	174.908.515	413.699.234	124.203.366
Cuentas por cobrar	2.282.947.124	449.806.296	219.492.143
Inventarios	1.981.113.305	1.732.067.167	1.599.701.663
Gastos diferidos y otras cuentas CP	152.824.018	157.321.920	144.152.684
Activo circulante	4.591.792.962	2.752.894.617	2.087.549.856
Inmuebles maquinaria y equipo neto	192.079.277	213.421.419	235.342.740
Inversiones y Docum. x cobrar LP	45.953.309	53.131.355	53.556.453
Otros activos	388.310.702	308.208.623	320.916.934
TOTAL ACTIVO	5.218.136.250	3.327.656.014	2.697.365.983

Fuente: Información suministrada por el lector Christian Arias (supervisor del Departamento de contabilidad y finanzas de CONSUMO EASY. S.A.)

PASIVO & PATRIMONIO	2016	2015	2014
Cuentas por pagar	1.976.323.403	1.373.724.626	1.753.783.065
Gastos acum. y otras ctas. x pagar	199.761.908	48.906.407	55.113.952
Préstamos y docum. x pagar CP	50.511.793	140.804.352	759.859.744
Pasivo circulante	2.226.597.104	1.563.435.385	2.568.756.761
Pasivo a largo plazo	1.856.225.665	1.307.067.919	-
TOTAL PASIVO	4.082.822.769	2.870.503.304	2.568.756.761
Capital social y pagado	10.000	10.000	10.000
Superávit y reservas	2.000	2.000	2.000
Aporte de los socios	327.553.769	0	0
Utilidades acumuladas	807.747.712	457.140.711	128.597.222
PATRIMONIO	1.135.313.481	457.152.711	128.609.222
PASIVO Y PATRIMONIO	5.218.136.250	3.327.656.015	2.697.365.983

Fuente: Información suministrada por el lector Christian Arias (supervisor del Departamento de contabilidad y finanzas de CONSUMO EASY. S.A..

El balance general o el estado de situación financiera de la empresa presentan en un mismo reporte la información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión (capital o patrimonio) y de financiamiento (deuda de corto o largo plazo). Dicho estado incluye en el mismo informe ambos aspectos, debido a que se basa en la idea de que los recursos con los que cuenta el negocio deben corresponderse directamente con las fuentes necesarias para su adquisición.

El balance general se divide en dos partes: activos (empleo de recursos de la empresa), pasivo y patrimonio (fuente de recursos de la empresa), donde la suma de los activos debe ser igual que la suma del pasivo y del patrimonio. Como se mencionó, el activo es el recurso que rendirá beneficios para la empresa en el futuro y, muestra todo lo invertido por la entidad para la operación. Existen tres tipos de activos: activo circulante, activo fijo y activo intangible.

En primer lugar, los activos circulantes corresponden a aquellos que normalmente circulan en la empresa en el transcurso de un periodo. Dentro de este grupo se encuentra el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios.

En el segundo lugar, los activos fijos corresponden a aquellos bienes que la empresa adquiere para generar producción (equipos) o mantener la estructura de producción y ventas, para lo que se ocuparán edificios, vehículos, plantas e instalaciones. Estos activos perduran por varios periodos y pueden presentar un desgaste en el proceso de producción o ventas, por lo que se reconoce un gasto en cada periodo, entendido como depreciación.

En tercer lugar, los activos intangibles son aquellos que no se utilizan durante el proceso de producción o venta, pero que son de suma importancia para las empresas para operar de acuerdo con las leyes, como lo son las patentes, los permisos, la marca de la fábrica, la propiedad intelectual, y las licencias, entre otros.

Ahora bien, el pasivo (la deuda de la empresa) y el patrimonio (los aportes de los socios) muestran de dónde obtuvo la entidad los recursos para las operaciones; es decir, cómo financió sus activos, razón por la cual la suma del pasivo y del patrimonio deben ser igual a la suma de los activos.

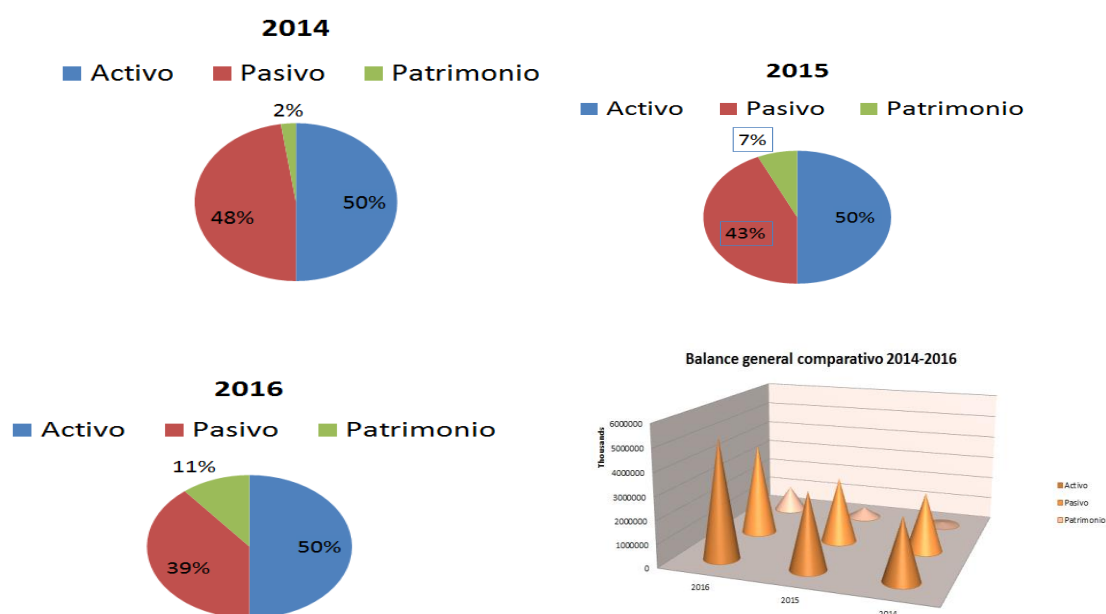
Por su parte, las cuentas del pasivo, se ordenan en función de su capacidad de exigencia (a partir de la más exigente), hasta las de más largo plazo. Dentro del pasivo está el pasivo circulante y el pasivo de largo plazo.

El pasivo circulante corresponde a las deudas generadas con el ciclo normal de la operación de la empresa, como el caso de las cuentas por pagar a proveedores, que se generan por la adquisición de mercancías y se reducen al pagarlas con el efectivo que va generando la venta u operación de la empresa.

Otras cuentas por pagar a corto plazo, en resumen, son deudas que la empresa debe hacer el pago de estos en un periodo menor a un año que por definición en contabilidad de corto plazo. El capital o patrimonio es el recurso aportado por los dueños de la empresa, tales como el capital social, que es el dinero que estas personas invierten al momento de la formación de la entidad, y gracias a las utilidades retenidas, pero que no han retirado o pagado a los accionistas en dividendos. Por lo tanto, se mantienen en la organización.

Entonces, tanto el pasivo como el patrimonio son fuentes de financiamiento externo para la empresa, y forman parte de su estructura de capital. Recuérdese que el administrador financiero siempre se debe encargar de saber cuánto dinero necesitará la entidad pedir prestado, así como la opción de préstamo o financiamiento menos costoso. Los gastos relacionados con la obtención de un financiamiento de largo plazo pueden ser considerables, por lo que se deben evaluar las diferentes posibilidades con sumo cuidado.

Comparación de Balance general de la compañía CONSUMO EASY S.A.



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

CONSUMO EASY S.A financió el 96% de los activos con pasivos, en el año 2014, mientras que el restante 4 % se obtuvo de fuente de capital social. En el 2015, se aumentó el aporte del capital social, en un 14 %, donde el pasivo representó el 86 % del financiamiento de la empresa. Luego, en el año 2016, los activos fueron financiados en un 78 % de los pasivos y el resto 22 % representó el capital social de la organización.

Ciertamente, la empresa aumenta el aporte de los socios y se torna menos dependiente de los pasivos. Sin embargo, el nivel de endeudamiento sigue siendo bastante alto, aunque no existen niveles ideales o adecuados con los que se puedan calificar los resultados obtenidos. Una razón de endeudamiento alta, como la de CONSUMO EASY S.A., señala una elevada proporción de deuda dentro de la estructura de capital, lo que implica una alta dependencia de las deudas de corto plazo. Esto conlleva el pago de los intereses y de las cuotas de amortización que debe cubrirse.

Desde el punto de vista temporal, si el plazo de vencimiento es menor a un año, se considera un pasivo de corto plazo; pero si es mayor a un año, es un pasivo a largo plazo. Cabe señalar que, ahora existe otra forma de clasificar los pasivos, de acuerdo con la naturaleza del pasivo mismo, para determinar su grado de exigibilidad. Bajo este criterio, los pasivos se dividen en pasivos espontáneos y pasivos expresos. Por un lado, los pasivos espontáneos son deudas cíclicas de la empresa, que se renuevan constantemente y, por lo general, no tienen ningún tipo de interés. En todo caso, la empresa debe cancelar la deuda a tiempo, pues es una fuente de financiamiento permanente para la entidad, en razón de que esta no dejará de comprar las mercancías o los productos a los proveedores, con el fin de continuar la operación y de que el crédito se reutilice de forma continua. Los pasivos típicos están representados por las cuentas por pagar a los proveedores comerciales de mercancías y materias primas.

Por tanto, La empresa CONSUMO EASY S.A. posee una línea de crédito con los proveedores y al cancelar las cuentas pendientes, puede volver a usar el financiamiento de forma inmediata, siempre que se mantenga un saldo permanente de cuenta por pagar, debido a la continuidad de su actividad comercial. Además, depende del nivel de venta alcanzado durante el periodo, pues puede que haya alguna variación en el monto al final del periodo.

Además, CONSUMO EASY S.A. también tiene un crédito con un banco privado. Esto es un tipo de pasivo expreso que se caracteriza por tener un vencimiento definitivo irrenovable, donde usualmente la empresa se ve obligada a pagar intereses. Este crédito de las entidades financieras no nace de una relación comercial u operativa, sino que es una necesidad de financiamiento temporal o extraordinario que busca la entidad y tiene un documento como contrato que establece un vencimiento fijo y definitivo. Esto hace que los pasivos expresos sean mucho más exigibles para la empresa, que las deudas con los proveedores comerciales.

En el tercer capítulo, se detallará, los porcentajes de CONSUMO EASY S.A. en el pasivo espontáneo y el pasivo expreso y determinar su capacidad de honrar las obligaciones a los proveedores comerciales y a las entidades financieras, donde se aplican los análisis avanzados para detectar los posibles riesgos en la estructura financiera. Esto es sumamente importante para la organización, ya que si la capacidad de generación de efectivo es lo suficientemente rápida para pagar los intereses, entonces será más sostenible para la continuidad del negocio y aprovechará los beneficios que ofrece la deuda como escudo fiscal ante la administración tributaria de Costa Rica, lo que aumentará el valor de la entidad. En el caso contrario, la empresa que presenta problemas para el pago de intereses, no conseguirá nuevos financiamientos por parte de las entidades financieras y no competirá en el mercado mayorista de Costa Rica por falta de sustentabilidad en la finanza.

Capítulo III: Investigación de la situación financiera de la empresa Consumo Easy S.A.

3.1 Introducción del capítulo

En este capítulo, se inicia el diagnóstico de la situación financiera de la empresa, comenzando con la evaluación e interpretación de los estados financieros, la estructura de capital (mezcla de deudas con capital) mencionada en el capítulo II, los índices de rentabilidad, la gestión y estabilidad de la administración financiera, el análisis integral de la rentabilidad para descubrir las relaciones existentes entre el margen de ganancia de las ventas, la rotación de los activos empleados en las operaciones y el nivel de endeudamiento que tiene la empresa. Por último, se finaliza con un diagrama de la solidez financiera y su evolución en los últimos tres años (2014, 2015 y 2016).

3.2 Justificación de la investigación

Actualmente la empresa tiene un gran pasivo con los bancos privados para el financiamiento de sus operaciones. Los pasivos en el año 2016 representaron un 78 % del activo; o sea, del total de los recursos utilizados en el negocio. En otros términos, por cada un colón del activo, hay un 78 céntimos de origen de deuda. Un nivel de apalancamiento alto si se considera que es una empresa familiar con pretensiones de expansión a nivel nacional y regional.

Por consiguiente, este trabajo puede ser de mucha utilidad en el análisis de sus condiciones actuales, de la coherencia de la estratégica y sobre todo, de la definición de la estrategia financiera que soporta una estrategia de expansión plausible.

Además, para continuar compitiendo, la empresa debe tener solidez financiera, de modo que ajuste o cambie su modelo de negocio para responder ante la competencia, así como a las variaciones del entorno económico y a los requerimientos de los socios y productores, en el mercado mayorista y minorista.

Por consiguiente, esta práctica dirigida será relevante para la entidad en el sentido de que será una base para el apoyo de la continuidad empresarial, la expansión del negocio, la búsqueda de los financiamientos externos y la atracción de inversionistas extranjeros o nacionales interesados en invertir en la empresa. Recuérdese que la empresa tiene la visión de expandir sus operaciones en el plano nacional y centroamericano.

3.3 Población de interés

Este trabajo involucra al Departamento de Finanzas y Contabilidad, por lo que la población de interés sería toda la empresa, especialmente el propietario y el representante legal de la entidad Fernando Lee, así como el supervisor del Departamento de Contabilidad, Sr. Christian Arias Arrieta.

3.4 Metodología de investigación

El trabajo fue desarrollado bajo la supervisión del supervisor del Departamento de contabilidad y finanzas de la empresa, el Lic/MB Christian Arias Arrieta, con el visto bueno del gerente financiero. Cabe señalar que el señor Arias cuenta con las facultades de la profesión y la experiencia de muchos años a cargo del Departamento Financiero.

También, se cuenta con la guía y supervisión del profesor Edgar Briceño Rosales, quien, además de contar con un grado académico superior al que pretende del sustentante en esta ocasión, posee amplia experiencia en el campo de la economía y las finanzas. Ahora bien, como primer paso, la empresa brinda la información necesaria y pertinente al estudiante, con el fin de que se lleve a cabo el diagnóstico y el diseño de la propuesta de mejora. La confianza que deposita la empresa en la institución universitaria y en las personas involucradas es retribuida con los resultados del trabajo que le serán de utilidad en sus planes futuros y a la vez, en el voto de confidencialidad.

A continuación se llevará a cabo el diagnóstico financiero, donde se recurrirá a varias técnicas de análisis de los estados financieros para concatenar causas y efectos dentro de las partidas que componen la situación financiera.

Por su parte, las técnicas empleadas serán el análisis horizontal, vertical, las razones financieras de gestión, la estabilidad y rentabilidad, el análisis integral de rentabilidad, el diagrama de la solidez financiera de la empresa y su evolución en los últimos tres años, demostrados en este capítulo.

A su vez, se recurrirá a diferentes herramientas informáticas de contabilidad y pronóstico de ventas usadas por la empresa para la obtención y recopilación de los datos. No obstante, por cuestión de confidencialidad, los nombres de los programas no serán revelados en este trabajo, excepto en Excel.

3.5 Desarrollo y análisis de la investigación

3.5.1 Análisis horizontal y vertical de los tres años

El diagnóstico financiero conviene iniciar con el análisis respectivo, mediante el estudio de los cambios y las variaciones ocurridas en las diferentes partidas que conforman los estados financieros a través del tiempo, con técnica de comparación absoluta y porcentual entre los números demostrados en los estados financieros.

Esta técnica se implementa con la comparación de un mismo estado financiero de diferentes periodos, con los que se obtienen los cambios de aumento o disminución producidos en todas las partidas o cuentas. Conviene señalar la existencia de dos técnicas para este trabajo, que son el análisis horizontal y vertical, cuyos conceptos se han mencionado en el aspecto conceptual del capítulo I.

Análisis horizontal del Balance general 2014-2016

Ilustración 4 balance general de la empresa

ACTIVO	2016	2015	2014	ANALISIS HORIZONTAL	
				CAMBIO NOM.	CAMBIO %
Efectivo e Inversiones CP	174.908.515	413.699.234	124.203.366	50.705.149	41%
Cuentas por cobrar	2.282.947.124	449.806.296	219.492.143	2.063.454.981	940%
Inventarios	1.981.113.305	1.732.067.167	1.599.701.663	381.411.642	24%
Gastos diferidos y otras cuentas CP	152.824.018	157.321.920	144.152.684	8.671.334	6%
Activo circulante	4.591.792.962	2.752.894.617	2.087.549.856	2.504.243.106	120%
Inmuebles maquinaria y equipo neto	192.079.277	213.421.419	235.342.740	-43.263.463	-18%
Inversiones y Docum. x cobrar LP	45.953.309	53.131.355	53.556.453	-7.603.144	-14%
Otros activos	388.310.702	308.208.623	320.916.934	67.393.768	21%
TOTAL ACTIVO	5.218.136.250	3.327.656.014	2.697.365.983	2.520.770.267	93%
PASIVO & PATRIMONIO	2016	2015	2014	CAMBIO NOM.	CAMBIO %
Cuentas por pagar	1.976.323.403	1.373.724.626	1.753.783.065	222.540.338	13%
Gastos acum. y otras ctas. x pagar	199.761.908	48.906.407	55.113.952	144.647.956	262%
Préstamos y docum. x pagar CP	50.511.793	140.804.352	759.859.744	-709.347.951	-93%
Pasivo circulante	2.226.597.104	1.563.435.385	2.568.756.761	-342.159.657	-13%
Pasivo a largo plazo	1.856.225.665	1.307.067.919	-	1.856.225.665	142%
TOTAL PASIVO	4.082.822.769	2.870.503.304	2.568.756.761	1.514.066.008	59%
Capital social y pagado	10.000	10.000	10.000	0	0%
Superávit y reservas	2.000	2.000	2.000	0	0%
Aporte de los socios	327.553.769	0	0	327.553.769	N/A
Utilidades acumuladas	807.747.712	457.140.711	128.597.222	679.150.490	528%
PATRIMONIO	1.135.313.481	457.152.711	128.609.222	1.006.704.259	783%
PASIVO Y PATRIMONIO	5.218.136.250	3.327.656.015	2.697.365.983	2.520.770.267	93%

Fuente: Información suministrada por Lic Christian Arias. Algunos números fueron modificados por confidencialidad (2016)

De acuerdo con lo anterior, la empresa mostró un un 41 % de aumento en la cuenta de efectivo, lo que indica que tiene efectivos excedente. Además, se enfrenta a un dilema respecto a qué hacer con el excedente de beneficios una vez cubiertas las necesidades de la compañía. Por su parte, la cuenta por cobrar se aumentó unas 9,4 veces durante los últimos dos años. Esto demuestra la ampliación del periodo de cobro de los créditos que incrementan los saldos de los clientes y la morosidad. También, los inventarios aumentaron en un 24 %, debido a que la compañía se dedica a la venta al mayoreo, a causa de que las mercancías tienen alta rotación en el inventario, lo que significa que debe aumentar la rotación de sus productos y, de este modo, evitar que estas se venzan antes de ser vendidas. Los incrementos en cuentas por cobrar, así como los inventarios generalmente se asocian a los aumentos en las ventas y en el nivel de actividad de la empresa. Esto implica que mayores volúmenes de ventas se requieran mayor manejo y administración de inventarios y ofrecer más créditos a sus clientes.

Por su parte, la mayoría de los activos fijos se encuentran ligados a la producción y a las ventas, como los terrenos, las instalaciones, el inmobiliario y el equipo. Por ello es importante comparar las variaciones de los activos fijos con las ventas. En el caso CONSUMO EASY S.A., se invierte un 18 % menos en instalaciones, maquinaria y equipo y existe una disminución de un 14 % en los documentos por cobrar a largo plazo, mientras que las ventas del estado de resultados aumentó un 37 %.

Esto implica que la empresa tiene un uso muy eficiente de los activos fijos existentes, sin la necesidad de adquirir nuevas instalaciones. Por el lado de los pasivos, el cambio más fuerte se experimentó en las deudas circulantes (corto plazo), con una disminución de 342 millones de colones, que representa un 13 % durante los últimos tres años e implica menos riesgo para la empresa al honrar las obligaciones hacia los proveedores.

Entonces, a pesar de que el pasivo circulante representa más del 50 % de la estructura de capital; el pasivo a largo plazo aumentó un mil ochocientos cincuenta y seis millones de colones, (un 142 %). Esto se debió a que la organización adquirió un préstamo de un banco privado para desarrollar los planes a largo plazo. Por ejemplo, la construcción de nuevas instalaciones o la adquisición de tecnología moderna.

De igual manera, la cuenta del patrimonio aumentó un 783 %, principalmente por el incremento de las utilidades retenidas en los últimos dos años, lo que quintuplicó el monto, aunque no hubo repartición de utilidades en forma de dividendos entre los socios, sino que decidieron que el dinero continuara trabajando y aumentará su valor dentro de la empresa. Además, la utilidad retenida es la fuente de financiamiento interno de la empresa para cualquier decisión importante, como en el caso de la fusión o adquisición de negocios, la ampliación de locales o, la recompra de acciones; antes de buscar financiamiento en el exterior (conseguir deudas a los acreedores o vender acciones para recolectar fondos).

Análisis horizontal del estado de resultados

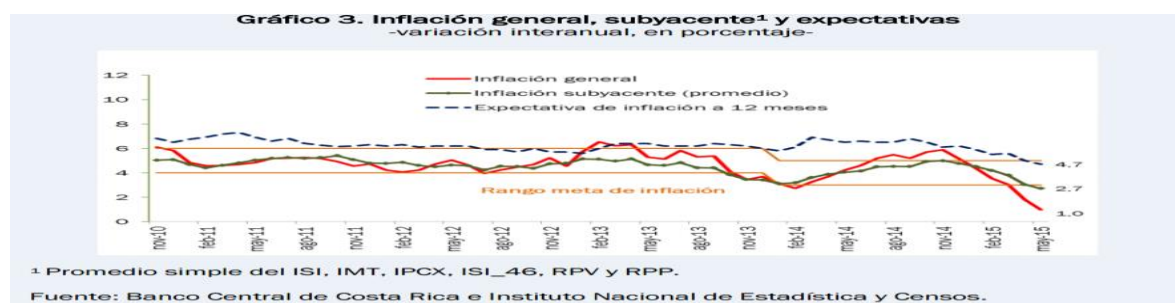
Ilustración 5 análisis horizontal de estado de resultados

Partidas	2016	2015	2014	ANALISIS HORIZONTAL	
				CAMBIO NOM.	CAMBIO %
Ventas netas	14.918.790.551	10.867.888.887	10.867.888.887	4.050.901.664	37%
Costo de ventas	12.930.029.827	9.458.300.640	9.500.095.110	3.429.934.717	36%
UTILIDAD BRUTA	3.006.584.205	1.409.588.247	1.367.793.777	1.638.790.428	120%
Gastos de ventas	1.973.525.215	1.619.987.932	1.764.331.490	209.193.725	12%
Gastos de administración	351.285.963	86.890.987	76.956.259	274.329.704	356%
Total gastos de operación	2.324.811.178	1.706.878.919	1.841.287.749	483.523.429	26%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	681.773.027	- 297.290.672	- 473.493.972	1.155.266.999	-244%
Gastos financieros	15.900.000	15.900.000	15.900.000	0	0%
Utilidad después de gastos finan.	665.873.027	-313.190.672	-489.393.972	1.155.266.999	-236%
Otros ingresos y gastos netos	0	782.538.512	793.732.930	-793.732.930	-100%
Utilidad antes de impuesto	665.873.027	469.347.840	304.338.958	361.534.069	119%
Impuesto de renta	199.761.908	140.804.352	91.302.587	108.459.321	119%
UTILIDAD NETA	466.111.119	328.543.488	213.036.371	253.074.748	119%

Fuente: Fuente: Información suministrada por Lic Christian Arias. Algunos números fueron modificados por confidencialidad (2016)

Con respecto al estado de resultados, el análisis horizontal presentado permite apreciar un aumento del 37 %, lo cual permite una comparación con la tasa de inflación del país en el mismo periodo, la fin de determinar si el incremento en las ventas proviene de un aumento de precios y si existió un crecimiento real en el volumen.

Ilustración 6 inflación según BCCR



De acuerdo con la gráfica anterior, al final del año 2014, la inflación fue del 5,1 %, mientras que la inflación al final del 2015 fue negativa; de -0,81 %. De igual manera al final del año 2016 los precios crecieron en un 0,77 % con respecto al año anterior⁶.

⁶ Datos del Banco Central, año base 2015.

Por tanto, se puede concluir que una parte muy significativa del incremento en las ventas se debe a incrementos reales y no fue el efecto del incremento de los precios de la canasta básica y las materias primas, lo que implica un crecimiento de volumen de ventas para la empresa.

También las partidas de gastos de ventas aumentaron un 12 %, incremento inferior porcentual del aumento de las ventas y considerando un efecto positivo sobre las ventas.

El aumento del 356 % de los gastos de administración está proporcionalmente por encima del incremento de las ventas, motivo por el que se produce un efecto negativo que repercute en el nivel de las utilidades. Por ello, se recomienda evaluar su naturaleza y origen, pues los gastos administrativos no varían directamente con las ventas y con frecuencia son gastos fijos dentro de la empresa. No obstante, por cuestiones de confidencialidad, no se entrará en detalle al respecto, ni se desglosará la composición de los gastos administrativos. Sin embargo, la empresa reconoce que el aumento del gasto administrativo se impacta de forma directa sobre el nivel de rentabilidad que esta pueda percibir.

En cuanto a los cambios dramáticos que se aprecian en los renglones de gastos, conviene señalar que se producen en momentos en que la entidad pasa por grandes transformaciones, de modo que podría considerarse el hecho de que la estructura está cambiando y esto; sin duda, se refleja en los indicadores.

Los gastos financieros se han mantenido estables en los últimos dos años, a pesar de que no guardan una relación directa con las ventas, sino con las magnitudes del pasivo. Aun así, siempre es conveniente analizar las posibles variaciones que tiene con el aumento de los ingresos, con el fin de determinar su impacto en la utilidad neta de la empresa. Empero, en el caso de CONSUMO EASY S.A. no se encontró ningún efecto sobre la utilidad neta del periodo.

Por su parte, el análisis horizontal aplicado a este trabajo, se basó en el año 2014 como base, con el objetivo de observar las variaciones y el crecimiento durante los tres años siguientes.

Análisis vertical comparativo del Balance general 2014-2016

Ilustración 7: Los activos en 2014-2016

ACTIVO	2016	2015	2014	ANALISIS VERTICAL			Variación
				2016 (%)	2015 (%)	2014 (%)	
Efectivo e inversiones CP	174.908.515	413.699.234	124.203.366	3%	12%	5%	-1%
Cuentas por cobrar	2.282.947.124	449.806.296	219.492.143	44%	14%	8%	36%
Inventarios	1.981.113.305	1.732.067.167	1.599.701.663	38%	52%	59%	-21%
Gastos diferidos y otras cuentas CP	152.824.018	157.321.920	144.152.684	3%	5%	5%	-2%
Activo circulante	4.591.792.962	2.752.894.617	2.087.549.856	88%	83%	77%	11%
Inmuebles maquinaria y equipo neto	192.079.277	213.421.419	235.342.740	4%	6%	9%	-5%
Inversiones y Docum. x cobrar LP	45.953.309	53.131.355	53.556.453	1%	2%	2%	-1%
Otros activos	388.310.702	308.208.623	320.916.934	7%	9%	12%	-4%
TOTAL ACTIVO	5.218.136.250	3.327.656.014	2.697.365.983	100%	100%	100%	
PASIVO & PATRIMONIO	2016	2015	2014	2016 (%)	2015 (%)	2014 (%)	Variación
Cuentas por pagar	1.976.323.403	1.373.724.626	1.753.783.065	38%	41%	65%	-27%
Gastos acum. y otras ctas. x pagar	199.761.908	48.906.407	55.113.952	4%	1%	2%	2%
Préstamos y docum. x pagar CP	50.511.793	140.804.352	759.859.744	1%	4%	28%	-27%
Pasivo circulante	2.226.597.104	1.563.435.385	2.568.756.761	43%	47%	95%	-53%
Pasivo a largo plazo	1.856.225.665	1.307.067.919	-	36%	39%	0%	36%
TOTAL PASIVO	4.082.822.769	2.870.503.304	2.568.756.761	78%	86%	95%	-17%
Capital social y pagado	10.000	10.000	10.000	0%	0%	0%	0%
Superávit y reservas	2.000	2.000	2.000	0%	0%	0%	0%
Aporte de los socios	327.553.769	0	0	6%	0%	0%	6%
Utilidades acumuladas	807.747.712	457.140.711	128.597.222	15%	14%	5%	11%
PATRIMONIO	1.135.313.481	457.152.711	128.609.222	22%	14%	5%	17%
PASIVO Y PATRIMONIO	5.218.136.250	3.327.656.015	2.697.365.983	100%	100%	100%	

El análisis vertical consiste en la comparación de la estructura porcentual de cada una de sus partidas y su variación en el tiempo; ya sea del balance general o del estado de resultados. En el cuadro anterior, se muestra la información básica del análisis vertical del balance general de CONSUMO EASY S.A. para los años comprendidos entre 2014-2016.

Al activo total se le asigna el 100 % y cada partida se expresa como un porcentaje de esa totalidad. El pasivo y el patrimonio total se le asignan como 100 %, mientras que cada partida de pasivo y patrimonio es un porcentaje del total.

En el año 2014, los activos circulantes representaban el 77 %, mientras que los activos fijos representaban el 23 %. Esto significa que de cada colón invertido por la empresa, se han destinado 77 céntimos en activos, usados para las operaciones diarias de la entidad. Luego, 23 céntimos se destinan a la adquisición de instalaciones y equipos para la venta. Las principales inversiones se encuentran en las partidas contables de cuentas por cobrar e inventarios.

En el pasivo y el patrimonio de 2014, el pasivo circulante representa el 100% del pasivo total, que es un 95 % dentro de la estructura de capital y, el restante 5 % lo constituye el patrimonio. Esto significa que la empresa ha recurrido principalmente al financiamiento mediante deudas para sus inversiones en activo. Cada colón invertido por CONSUMO EASY S.A., se ha financiado con los 95 céntimos de deudas, mientras que los 5 céntimos restantes provienen de aportes de socios o del patrimonio.

Sin duda, la alta proporción de las deudas de corto plazo, vuelven exigible toda la estructura del pasivo; en otras palabras, la empresa puede requerir mucho efectivo en poco tiempo para honrar sus obligaciones, por lo que esto podría comprometer el flujo de efectivo futuro de la empresa y sus pretensiones de expansión, incluso; las de continuidad del negocio pueden ser insostenibles financieramente. Sin embargo, la empresa mayorista pertenece a una industria donde hay alta rotación de productos de consumo masivo y, además, todos los días ingresa efectivo a la entidad, por lo que no deberían presentar problemas de efectivo mientras los demás elementos se mantienen estables.

Ahora empieza el análisis vertical comparativo, con el que se percibe la evolución cuantitativa de la estructura de capital. El activo circulante de la empresa ha aumentado en un 11 %, principalmente, por el aumento de la cuenta por cobrar, que supera la disminución de las demás cuentas del activo circulante. De igual manera, existe una disminución en la inversión de los activos fijos, que se debe a que la organización no está interesada en expandir demasiado acelerado su negocio, sino en aplicar una estrategia de pasos firmes y seguros.

En la parte de los pasivos y el patrimonio, la empresa tuvo una disminución del 53 % en los pasivos circulantes, sobre todo, en las cuentas por pagar, los préstamos y los documentos por pagar a corto plazo. Esto implica que la compañía tuvo la capacidad de generar suficientes efectivos y pagar las deudas y los costos financieros (intereses de las deudas) a tiempo. Además, la cuenta del patrimonio aumentó un 17 %, lo que proviene, principalmente, de las utilidades retenidas en los tres años de estudio y del aporte de los socios realizado en 2016, lo que significa que la empresa busca contar con más financiamiento en cuanto a recursos generados dentro de ella y depender menos de las deudas adquiridas, algo que sin duda es una sana práctica financiera.

Análisis vertical comparativo del estado de resultados 2014-2016

Ilustración 8: análisis comparativo vertical del estado de resultados

Partidas	2016	2015	2014	ANÁLISIS VERTICAL			Variación
				2016 (%)	2015 (%)	2014 (%)	
Ventas netas	14.918.790.551	10.867.888.887	10.867.888.887	100%	100%	100%	0%
Costo de ventas	12.930.029.827	9.458.300.640	9.500.095.110	87%	87%	87%	-1%
UTILIDAD BRUTA	3.006.584.205	1.409.588.247	1.367.793.777	20%	13%	13%	8%
Gastos de ventas	1.973.525.215	1.619.987.932	1.764.331.490	13%	15%	16%	-3%
Gastos de administración	351.285.963	86.890.987	76.956.259	2%	1%	1%	2%
Total gastos de operación	2.324.811.178	1.706.878.919	1.841.287.749	16%	16%	17%	-1%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	681.773.027	- 297.290.672	- 473.493.972	5%	-3%	-4%	9%
Gastos financieros	15.900.000	15.900.000	15.900.000	0,11%	0,15%	0,15%	0%
Utilidad después de gastos finan.	665.873.027	-313.190.672	-489.393.972	4%	-3%	-5%	9%
Otros ingresos y gastos netos	0	782.538.512	793.732.930	0%	7%	7%	-7%
Utilidad antes de impuesto	665.873.027	469.347.840	304.338.958	4%	4%	3%	2%
Impuesto de renta	199.761.908	140.804.352	91.302.587	1%	1%	1%	0%
UTILIDAD NETA	466.111.119	328.543.488	213.036.371	3%	3%	2%	1%

Este análisis se concentra en los cambios en las partidas directas de costos y gastos, con el propósito de identificar el origen de las variaciones en las utilidades y el impacto que tienen sobre las utilidades de la empresa.

El costo de las ventas se ha mantenido durante los tres años en análisis, con un 87 %, lo que produce una utilidad bruta de 13 %. Los gastos de ventas se han disminuido un 3 % a medida que las ventas suben, mientras que los gastos administrativos han aumentado un 2 % en el mismo periodo de tiempo. Cabe recordar que ya se mencionó en el análisis horizontal que los gastos administrativos han aumentado en un 356 %, pero si se revisa desde el punto de vista de estructura financiera, los gastos administrativos solo representan el 2 % del total del estado de resultados. En resumen, los gastos de ventas de los años 2014 y 2015 fueron 16 % y 15 % respectivamente. Esto incide negativamente sobre la utilidad operativa entre ambos años, generando una pérdida de 3 % y 4 %, esto implica que por cada 1 colón gastado por la empresa en ventas, la empresa tuvo que pagar 3 o 4 céntimos más para poder solventar las operaciones de ventas.

Además, CONSUMO EASY S.A. también invierte en alquileres de locales, práctica que cataloga como “otros ingresos”, con lo que pudo cubrir las pérdidas operativas y obtener las utilidades netas del periodo. Sin embargo, debe mejorar su capacidad de venta para lograr utilidades directamente de su operación de venta al por mayor y, también, debe reducir el gasto de venta. No cabe duda de que el lector de la empresa reconoce esta oportunidad de mejora. Después, en el año 2016, la entidad fue capaz de elevar su nivel de venta y disminuir su gasto en ventas y gastos administrativos. También mejoró su nivel de venta, pues esta incrementó 37 % en comparación con el año 2014. La disminución de los gastos y el aumento de las ventas en 2016, contribuyeron a mejorar la utilidad operativa y la utilidad neta. Los gastos financieros se absorbieron en un 0,15 % de las ventas 2014 y 2015, y se disminuyó en un 0,11 % para el caso del 2016.

3.5.2 Análisis de los indicadores financieros

En el capítulo I se explicó el concepto de los índices financieros. Ahora se demostrarán los datos numéricos con sus respectivos análisis.

3.5.2.1 Indicadores de estabilidad

Estabilidad	Fórmula	2016	2015	2014
1. Razón circulante	AC/PC	2,06	1,76	0,81
2. Prueba de ácido	$(AC-INV)/PC$	1,17	0,65	0,19
3. Razón deuda	PT/AT	0,78	0,86	0,95
4. Razón deuda CP	PC/PT	0,55	0,54	1,00
5. Razón deuda financiera CP	$PFCP/PC$	0,02	0,09	0,30
6. Índice de endeudamiento	PT/Ptm	3,596	6,28	19,97
7. Cobertura de intereses	UOP/GF	42,88	-18,70	-29,78

Fuente: elaboración propia con los datos de la empresa (2016)

La razón circulante: expresa el número de veces o porcentajes que los activos circulantes cubren al pasivo de corto plazo. Es una razón de cobertura, no de liquidez (capacidad de convertir en el efectivo). Se evalúa el nivel de seguridad y respaldo de la empresa para los acreedores de corto plazo o vencimiento pronto. CONSUMO EASY S.A. se demuestra una tendencia de mejora durante los últimos tres años, que denota un mayor respaldo para los acreedores de corto plazo. Por ejemplo, para el 2016, por cada 1 colón de deuda de corto plazo, 2,06 colones se generaron en activos circulantes para su respaldo y garantía.

Índice de prueba de ácido: es el índice donde el inventario es excluido por la baja liquidez que lo caracteriza. Los inventarios antes de generar efectivos deben ser adquiridos, almacenados, vendidos a los clientes y cobrados. Este índice expresa el grado de cobertura que brindan los activos circulantes más líquidas antes los pasivos circulantes. CONSUMO EASY S.A. solo contaba con 0,19 colones por cada colón de deuda, pero luego se mejoró el índice, de modo que en 2016, por cada colón de deuda, la compañía obtiene 1,17 colones.

La razón deuda: mide el porcentaje de financiamiento aportado por los acreedores dentro de la empresa. Su resultado expresa qué proporción del activo total ha sido financiado con fuentes de deudas. CONSUMO EASY S.A. tiene más de la mitad de los activos financiados con pasivos durante los últimos tres años. Esto implica que el grado de riesgo es bastante alto para la empresa, por los cargos financieros (intereses) y la amortización de las deudas que debe ser canceladas con el flujo de efectivo, generado de sus operaciones.

La razón deuda de corto plazo: muestra la proporción de deudas a corto plazo dentro del pasivo total. Se aumenta la exigibilidad por su pronto vencimiento de pago. CONSUMO EASY S.A. tiene 55 céntimos de pasivo de corto plazo por cada un colón de activo; es decir, poco más de la mitad del pasivo total en el año 2016, mientras que en 2014, el pasivo de corto plazo fue del 100 % del total de los pasivos, lo que indica que la empresa tiene bastante riesgo y exigibilidad en su financiamiento y que la capacidad de generación de efectivo estaba bastante comprometida. La ventaja es que la mayoría de los pasivos de corto plazo de la empresa son de naturaleza espontáneas; osea, deudas comerciales o créditos a proveedores, que son menos exigentes, no tiene interés y se puede reutilizar para financiar futuras compras.

La razón deuda financiera de corto plazo demuestra el porcentaje que ocupan los pasivos financieros dentro del pasivo total. Los pasivos financieros son aquellas deudas que tiene un costo financiero (intereses), como por ejemplo, préstamos, bonos, certificados a plazo, etc., casi siempre son préstamos adquiridos de entidades financieras o bancos. La empresa reflejó préstamos de hasta 30 % para el año 2014, mientras que en 2015 y 2016, este porcentaje se redujo a un 9 % y un 2 %, respectivamente. Esto quiere decir que el 91 % y el 98 % de las deudas de la empresa son de carácter comercial o créditos comerciales con los proveedores por compra de mercancías, donde los proveedores permiten la renovación del crédito, para seguir vendiéndole las mercancías a la empresa.

El Índice de endeudamiento señala la relación entre los aportes de los socios o accionistas dentro de la empresa y los fondos financiados por los acreedores, sea de financiero o comercial. Se calcula al dividir el pasivo total entre el patrimonio total. Cuanto mayor sea el resultado, significa que existe un alto porcentaje de financiamiento que proviene de deudas del aporte de los socios.

En 2014, por cada un colón aportado por los accionistas, los acreedores aportaron 19,97 colones. Luego, en 2015, por cada un colón aportado, los acreedores financiaron 6,28 colones y, por último, en 2016, por cada un colón aportado por los socios, los acreedores solo desembolsaron 3,596 colones. Esto indica la existencia de una tendencia de financiamiento cada vez menos dependiente de las deudas y más de los recursos generados dentro de la empresa y del aporte de los socios. Sin duda, es una buena señal para la entidad, porque disminuye su apalancamiento financiero y genera mayor rentabilidad.

La cobertura de intereses, refleja la capacidad de la empresa por pagar los gastos financieros (intereses) con las utilidades operativas del periodo. Cuando hayan utilidades operativas bajas o pérdidas, los intereses no podrán ser cancelados, situación que genera mayor pérdida para la organización y limitará su acceso a futuros financiamientos. En 2014, la empresa tenía pérdidas operativas, por los gastos administrativos en exceso y, por pagar cada un colón de interés, la empresa tenía que pagar, adicionalmente, 29,78 colones, misma situación que se repitió en el 2015. En el año 2016, se presentó una mejora, pues por cada un colón de interés, la empresa obtuvo 42,88 colones de utilidad. Esto es una señal interesante, aunque es demasiado temprano para saber si es positivo o negativo para la entidad. En conclusión, CONSUMO EASY S.A. tiene una cantidad significativa de deudas de corto plazo, a raíz de la necesidad de financiar los activos circulantes de alta rotación, algo típicos de una empresa de la industria mayorista, aunque cuenta con suficientes activos para honrar las obligaciones adquiridas de pasivos y patrimonio.

3.5.2.2 Indicadores de gestión

Gestión	Fórmula	2016	2015	2014
1. Rotación de inventario	CV/CI	6,53	5,46	5,94
2. Período medio de inventario	$(INV*360)/CV$	55,16	65,93	60,62
3. Período medio de cobro	$(CXC*360)/VN$	55,09	14,90	7,27
4. Rotación de activo circulante	V/AC	3,25	3,95	5,21
5. Período medio de pago	$(CxP*360)/CMV$	55,03	52,29	66,46
7. Rotación de activo fijo	V/AFN	77,67	50,92	46,18
8. Rotación de activo a largo plazo	$V/AFLP$	23,82	18,91	17,82
9. Rotación de activo total	V/AT	2,86	3,27	4,03

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa, 2016.

De acuerdo con el cuadro anterior, estos indicadores demuestran la capacidad del uso efectivo y eficiente por parte de la empresa en los activos que posee en cuanto a su actividad central de venta de bienes y servicios.

La rotación de inventario, mide las veces en que las mercancías existentes en los inventarios son convertidos en ventas durante el periodo. En el año 2014, por cada 1 colón invertido en el inventario, se generaron 5,94 colones de ventas. Después, en el 2015, generaron 5,46 colones de ventas y 6,53 colones para el 2016. Sin duda, a empresa debe mejorar su capacidad de ventas en la inversión de inventarios.

El periodo medio de inventario, mide el periodo que puede durar una mercancía en el inventario hasta ser vendido y facturado. En 2014, las mercancías en el inventario fueron vendidas en 60,82 días. Luego, en 2015, el periodo fue más largo; con 65, 93 días y, en 2016, el periodo fue de 55,16 días. La rotación de inventario tiene una relación inversa con el periodo medio de inventario. Una alta rotación produce un periodo medio de inventario corto, mientras que una rotación baja producirá un periodo de inventario lento y extenso.

El periodo medio de cobro, demuestra la cantidad de días que la empresa necesita para cobrar a sus compañías relacionadas. Comprende desde el momento en el que se efectúa la venta con periodos de gracia, hasta que se recibe el efectivo producto de la cuenta por cobrar cancelada. El periodo medio de cobro se debe comparar con el plazo concedido por la empresa a las compañías dentro de la misma corporación. La empresa no vende al crédito, solo efectivo.

Cabe señalar que la empresa ha tenido una tendencia a la extensión del periodo medio de cobro, en los últimos tres años. En 2014, la entidad obtuvo el efectivo 7,27 días después de la venta a crédito. En el 2015, el periodo se alargó a 14,90 días y en el 2016, el periodo fue de 55,09 días, lo que puede provocar morosidad y cuentas incobrables a las compañías relacionadas. Esto significa que el flujo de efectivo de la entidad se verá comprometido y puede tener serios problemas para pagar las deudas de corto plazo a los proveedores y acreedores. Además, puede provocar la ruptura del flujo de capital.

La rotación de activo circulante, es un índice que se obtiene al dividir la venta del periodo entre el activo circulante. El resultado se expresa como la rapidez transformada en el activo circulante en ventas durante determinado periodo, la cual genera liquidez. Cuanto más alto es el valor, mayor es la rapidez de transformación. En el 2014, por cada colón invertido en activo circulante, la empresa generó 5,21 colones, aunque luego vino en descenso. En el 2016, por cada colón invertido en activos circulantes, solo se generaron 3,25 colones. Esto se refleja, especialmente, en el periodo medio de cobro, donde la empresa presenta muchas cuentas por cobrar. No obstante, esto puede causar morosidad y riesgo de incobrables, lo que compromete la generación de flujos de efectivo de la empresa. Los activos circulantes, sobre todo el inventario y la cuenta por cobrar, tienen el propósito de generar ventas. Según los resultados en la razón, los activos circulantes son cada vez menos capaces de generar las ventas.

Esto implica menos eficacia en el uso de los activos, por lo que se consideran activos ociosos.

El periodo medio de pago es el periodo promedio de pago que hace la empresa para cancelar a los proveedores las compras de mercancías a crédito. El resultado demuestra cuántos días le toma pagarles, y se debe comparar con los plazos otorgados por ellos a la empresa. En el 2014, la entidad necesitaba 66,46 días, o sea más de dos meses y una semana para pagar a los proveedores. Después, en el 2015, solo necesitaba 52, 29 días para hacerlo (casi dos semanas menos que en 2014), mientras en el 2016, solo necesitaba 55.03 días para cancelar. En general, CONSUMO EASY S.A. ha mejorado su periodo de pago, lo que le permite tener mayores compras a crédito a los proveedores.

La rotación de activo fijo alude a aquellos activos como terrenos, instalaciones, inmobiliarios y equipos especiales como montacargas para el traslado de las mercancías, se utilizan para contribuir y apoyar las operaciones para posibilitar las ventas de la empresa mayorista. Esta razón se calcula dividiendo las ventas netas entre el activo fijo. La rotación del activo fijo de la empresa CONSUMO EASY S.A. tiene una alta rotación, lo que implica una alta inversión en instalaciones y equipos que está acorde con la cantidad de ventas alcanzadas por la empresa.

En 2014, por cada un colón invertido en activos fijos, se generaron 46,18 colones de ventas. En el año 2015, la rotación aumentó a 50,92 colones y en el 2016, se generaron 77,67 colones de ventas por cada colón invertido en activos fijos. Esta razón solo aplica para inmuebles y equipos.

La rotación de activos de largo plazo, engloba todos los activos no circulantes. Son activos fijos, como terrenos, edificios, plantas, equipos, vehículos, etc., pero, también existen otros activos como las inversiones en otras empresas, las franquicias, los derechos de marca y los gastos de desarrollo. Estos activos quizá no tienen relación directa con la generación de venta, pero constituyen inversiones importantes que consumen el financiamiento de la empresa. En el caso de CONSUMO EASY S.A, la rotación está en ascenso, lo que significa que ha mejorado el aporte de los activos no circulantes para generar ingresos de operación. Incluye inmuebles y otras inversiones.

La rotación de activo total, representan la sumatoria completa de todas las inversiones realizadas por la empresa para llevar a cabo las operaciones. Estos activos contribuyen de forma directa o indirecta a las operaciones de la empresa para producir ingresos y utilidades.

Cabe agregar que esta razón evalúa el grado de eficiencia de los activos para generar las ventas y los ingresos. En el 2014, por cada colón invertido en activos, se generaron 4,03 colones en ventas. En el 2015, el resultado fue de 3,27 colones de ventas y en el 2016, de 2,86 colones. La capacidad de generar ventas viene en descenso, lo que significa que la empresa tiene activos ociosos que no están generando ventas o contribuciones. Su causa fue, principalmente, por el retraso en la cuenta por cobrar de la empresa y el inventario, cuyo periodo extendido se convertirá en efectivo. Por tanto, CONSUMO EASY S.A. debe mejorar la administración de estos activos circulantes para generar todas las ventas necesarias y, de este modo, alcanzar sus objetivos estratégicos. Con base en los índices anteriores, se concluye que en cuanto a la gestión de sus activos, se han generado problemas de cobro durante los últimos tres años, y podría presentar situaciones de incobrables y morosidad, que conducen a la falta de flujos de efectivo.

3.5.2.3 Indicadores de rentabilidad

Rentabilidad	Fórmula	2016	2015	2014
1. Margen de utilidad bruta	UB/V	0,20	0,13	0,13
2. Margen de utilidad de operación	UO/V	0,05	-0,03	-0,04
3. Margen de utilidad neta	UN/V	0,03	0,03	0,02
4. Rendimiento operación sobre activos	UO/AT	0,13	-0,09	-0,18
5. Rendimiento sobre inversión total	UN/AT	0,09	0,10	0,08
6. Rentabilidad sobre el patrimonio	UN/Ptm	0,41	0,72	1,66

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa, 2016.

El margen de la utilidad bruta, expresa el porcentaje de la contribución retenida como la utilidad después de cubrir los costos de la venta. En el 2014 y 2015, la entidad se mantuvo el margen de la utilidad bruta, con un 13%. Más tarde, en el 2016, aumentó un 7 %. Las ventas crecieron en valores absolutos y se obtuvo mayor porcentaje de ganancia sobre ellas, a pesar del incremento de los costos de venta.

El margen de utilidad de operación es el porcentaje de utilidad obtenido de las operaciones normales de la empresa. Este margen demuestra el porcentaje de utilidad generado de las operaciones que conforman la actividad central de la empresa, después de cubrir los gastos de ventas y los gastos administrativos. En otras palabras, son gastos necesarios para la comercialización de las mercancías y la administración del negocio.

Entre 2014 y 2015, por cada colón invertido en ventas, CONSUMO EASY S.A. se vio en la necesidad de pagar adicionalmente 4 céntimos y 3 céntimos, respectivamente. Esto indica que los gastos de ventas han absorbido los ingresos y ha generado pérdidas a la empresa. Con respecto a esta situación, el lector de la empresa explicó: los gastos de ventas y la propaganda, los anuncios sobre la oferta especial de la empresa para penetrar en la mente de los consumidores, origina una pérdida a corto plazo, con el propósito de obtener mayor cobertura de clientes en el país, lo que se traduce en una ganancia a largo plazo.

En el 2016, la estrategia de gastos en ventas le dio un poco de retribución a la empresa, junto con una leve mejora, pero la empresa estaba todavía lejos de recuperar sus pérdidas acumuladas desde 2014.

El margen de utilidad neta es el margen final después de cubrir todos los costos y gastos incurridos dentro de las operaciones de la empresa. El resultado estaba afectado por el margen bruto y el margen de operación. Los intereses por las deudas de la empresa, los ingresos y gastos indirectos y los impuestos. En los tres años consecutivos, la empresa obtuvo 2 %, 3 % y 3 %, resultado por otros ingresos netos y no por su actividad central. Ciertamente, esto es una oportunidad de mejora muy evidente en su actividad central de venta al por mayor.

El rendimiento de operación sobre activos tiene como propósito contribuir a las operaciones y generar ventas que produzcan, finalmente, las utilidades. Este índice expresa la ganancia porcentual obtenida de la inversión en los activos. En el caso de la empresa en cuestión, se reflejaron pérdidas porcentuales durante 2014 y 2015. En el año 2016, mejoró un 13 %, pero está todavía lejos de recuperarse de las pérdidas de los dos años anteriores. Esto reflejó la poca capacidad de la entidad de generar rentabilidades en su actividad central.

El rendimiento sobre la inversión total mide la rentabilidad final obtenida sobre la inversión total en los activos de la empresa. El rendimiento de operaciones no considera los gastos financieros (intereses), los ingresos y gastos indirectos ni los impuestos. Este rendimiento incluye todo lo antes mencionado. Además, los resultados fueron positivos en los últimos tres años, debido a los ingresos indirectos que tenía la empresa por propiedades alquilados a otros clientes.

La rentabilidad sobre el patrimonio es el índice que a los accionistas e inversionistas potenciales les interesa, porque expresa el rendimiento final de la inversión de los socios en la empresa. Una entidad que ofrece muy pobre rentabilidad no retribuye a los dueños ni a los accionistas y pone en peligro la continuidad del negocio. En 2014, por cada colón invertido por los socios, la empresa generaba 1,66 colones, mientras en el 2015 y el 2016, la empresa solo generó 71 céntimos y 41 céntimos respectivamente. Esto demuestra una tendencia a la baja de la tasa de rentabilidad. No obstante, todavía está muy por encima de los rendimientos que se obtienen con las tasas de interés en inversiones alternativas u ahorros en algunos bancos.

Banco	Tasa mínima	Tasa máxima
BCR	1,01%	7,4%
BN	2,35%	7,5%
Bancrédito	1%	7,45%
Popular	1,54%	6,17%

En otras palabras, los inversionistas ganaban tasas superiores con el dinero invertido en la empresa, que en certificados de inversión. Esto puede ser una señal de atracción para los nuevos inversionistas, porque no hay inversiones alternativas más atractivas. Las posibles causas de un descenso en el rendimiento del patrimonio son solamente el resultado final de muchos factores, los cuales serán demostrados en el análisis integral de rentabilidad de la empresa en la siguiente sección.

3.5.3 Análisis integral de rentabilidad de la empresa Consumo Easy S.A.

3.5.3.1 Composición del rendimiento de operación

El rendimiento operativo de la empresa tiene dos orígenes básicos: el margen y la rotación. El margen solo indica la utilidad porcentual sobre la venta total de la empresa y no considera el uso de los activos y la forma en que estos activos generan las ventas. La rotación del activo total indica el grado de eficiencia de la organización en el uso de los activos para generar las ventas, mas no considera la ganancia obtenida de las ventas.

El rendimiento del activo obtiene la combinación de margen y rotación de los activos; es decir, cuanta más rentabilidad se genere por cada activo de la empresa. Esto ayuda a identificar aquellos activos que rinde más para la empresa. La empresa de los que lo hacen en menor grado. Sin duda, es posible mejorar la rentabilidad operativa por medio del aumento del margen de operación o a través del incremento de la rotación de los activos o la combinación de ambos.

Los valores del margen de utilidad de la venta y la rotación de los activos dependen del tipo de actividad de la organización. En el caso de CONSUMO EASY S.A., esta pertenece a una industria de productos de consumo masivo, por lo que le favorece la alta rotación de las mercancías, a la vez que pueden tener bajos márgenes de utilidad, debido al tipo de productos que ofrece.

Por su parte, el margen y la rotación son causas inmediatas que justifican los cambios del rendimiento operativo, pero no son los orígenes de los cambios. Tanto el margen y la rotación son constituidos de diversos elementos, los cuales serán analizados en la siguiente sección.

Ahora bien, la rotación del inventario, pasó de 5,9 en el 2014 a 5,5 en el año siguiente. En otras palabras, por cada colón invertido en inventario, se generaron 5,9 colones de ventas en el 2014 y 5,5 colones en el año 2015. Esto significa que las mercancías fueron vendidas con menos velocidad en este último año que en el anterior. El descenso en la rotación del inventario y la rotación de cuentas por cobrar causan la disminución de los activos circulantes de CONSUMO EASY S.A.

En la rotación de activos de largo plazo (RLP), la rotación del activo fijo se ha aumentado, de 46,2 a 50,9. A pesar de esto, su variación es proporcionalmente menor que la rotación del activo circulante, por lo que la rotación del activo total para los años 2014 y 2015, llevó a la disminución, debido a la extensión del periodo medio de cobro y a la rotación de inventarios.

Periodo 2015-2016

RAT		RAC		PMC		RINV		RAF	
1	3,27	1	3,9	1	14,9	1	5,5	1	50,9
2	2,86	2	3,2	2	55,1	2	6,5	2	77,7
				Cambio % otros act.circul.		Cambio % en ventas		Cambio % otros activos LP	
				-42,6%		37,3%		20,2%	
				Cambio % en ventas				37,3%	

1.2014

2.2015

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa 2016.

Durante el periodo 2015-2016, la rotación de los activos totales disminuyó de 3,27 a 2,86. En la rotación de activos circulantes, el periodo medio de cobro pasó de 14,9 días a 55,1. Esto es una prórroga de periodo bastante grande, a la vez que la empresa puede tener clientes morosos o cuentas incobrables.

También el flujo de efectivo necesario para honrar las obligaciones y gastos de operaciones de la empresa se ve afectado, por lo que este resultado se debe comparar a la política de crédito de la empresa para un mejor entendimiento de la situación. La rotación de inventario incrementó levemente, no ejercía una influencia decisiva en la rotación de activos circulantes.

Por su parte, la rotación de activos de largo plazo, que contempla los activos fijos, aumentó su rotación, pues paso de 50,9 a 77,7. Esto quiere decir que por cada colón invertido en activos fijos, se retribuían a la compañía 77,7 colones por las instalaciones y los equipos que apoyan la venta. La variación del aumento en la rotación de activos a largo plazo, no pudo contrarrestar la variación de la disminución de la rotación de los activos circulantes y la rotación de los activos totales sigue en descenso.

3.5.3.3 Origen del margen de utilidad de operación

El margen de utilidad de operación es el resultado después de margen de utilidad bruta y los gastos de operación de CONSUMO EASY S.A. La utilidad bruta debe cubrir los gastos de operación para llegar al margen de utilidad de operación. La empresa pudo tener un margen de utilidad bruta alta, pero era baja, debido a los altos gastos de operación, detalle que se subdivide en gastos de ventas y de administración.

La alta proporción de gastos de operación absorbe gran parte de los ingresos generados por la venta del periodo, lo que produce un margen de utilidad de operación bastante bajo. En resumen, los cambios que experimente este margen se relacionan con las utilidades brutas del periodo y los gastos de operación (en el caso de CONSUMO EASY S.A). Cabe recordar que, los gastos de ventas y los gastos de administración, están constituidos por varios elementos que serán analizados en el siguiente esquema.

Margen de utilidad de operación 2014-2015

MUO		MUB				Peso %	
1	-4,4%	1	12,6%	Costo de ventas	1	87,4%	
2	-2,7%	2	13,0%		2	87,0%	
		Gastos oper.				Peso %	
		1	16,9%	Gastos venta	1	16,2%	
		2	15,7%		2	14,9%	
						Peso %	
				Gastos admin.	1	0,7%	
					2	0,8%	

Fuente: Elaboración propia con los datos de la empresa 2016.

El margen de la utilidad bruta y los gastos de operación en sí son los efectos intermedios del margen de utilidad de operación. Por su parte, las verdaderas causas de la variación de este margen de utilidad de operación son los costos de ventas, los gastos de ventas y los gastos de administración.

El costo de ventas se conforma por tres elementos; las mercancías, la mano de obra y los gastos indirectos para el mantenimiento y la distribución de las mercancías. En el 2014, el costo de ventas absorbió el 87,4 % de las ventas, mientras que en el 2015, disminuyó levemente, en un 87 %.

Esto se relacionaba con los productos de consumo masivo que ofrece la empresa, que son de grandes volúmenes y de gran variedad. El alto porcentaje del costo de ventas solo dejó un margen de utilidad bruta (MUB) de 12,6 % y 13 % en 2014 y 2015.

Ahora los gastos de ventas representaron otra salida del ingreso de la empresa. Durante el 2014, los gastos de ventas fueron un 16,2 %, mientras que, el año siguiente, el porcentaje fue de 14,9 %. Esto significaba que los gastos no solo absorbieron el margen de utilidad bruta, sino que generaron pérdidas para la empresa. Además, se generó más pérdidas con los gastos de administración. Con el resultado negativo en el margen de utilidad de operación.

Margen de utilidad operativa 2015-2016.

MUO		MUB					
1	-2,7%	1	13,0%	Peso %	1	87,0%	
2	4,6%	2	20,2%	Costo de ventas	2	86,7%	
		Gastos oper.		Peso %	1	14,9%	
		1	15,7%	Gastos venta	2	13,2%	
		2	15,6%	Peso %	1	0,8%	
				Gastos admin.	2	2,4%	

Fuente: Elaboración propia con los datos de la empresa 2016.

Durante el periodo 2015-2016, la situación de la empresa se mantuvo igual; es decir, presentó gran importancia en el costo de ventas, lo que generó pocos márgenes de utilidad bruta, gastos operativos más altos que absorbió el restante margen de utilidad bruta y esto, como resultado, generó pérdidas operativas.

3.5.3.4 Composición del rendimiento sobre la inversión

El rendimiento sobre la inversión es la rentabilidad expresada en términos porcentuales y se obtiene sobre la inversión en activos totales. Este rendimiento total se basa en la utilidad neta después de impuesto y se puede descomponer en dos factores: la rotación del activo total y el margen de utilidad neta del periodo. Conviene recordar que la rotación del activo total se mencionó en la sección anterior. Ahora bien, el margen de la utilidad neta es la utilidad residual del ingreso por la venta, después de cubrir los costos de ventas, los gastos y los impuestos. Un margen de utilidad neta de 15 % quiere decir que por cada colón de venta, la empresa solo obtuvo 15 céntimos de utilidad neta, pero no expresa el volumen de venta que alcanzó.

Por eso, es necesario combinar la rotación de los activos totales con el margen de utilidad neta, a fin de identificar el aporte de los activos circulantes, los activos fijos y otros activos (en caso de que los tenga). Al multiplicar la rotación total por el margen neto, se combina la capacidad de generar ventas por parte del activo con la utilidad neta, cuyo resultado es el rendimiento sobre la inversión del activo.

En seguida se analizará el margen de la utilidad neta de CONSUMO EASY S.A.

3.5.3.5 Origen del margen de utilidad neta

El margen neto es la ganancia final que obtiene la empresa en el periodo, expresado en términos porcentuales. Para obtener este resultado, se necesita el margen de operación, los gastos financieros (pago de intereses a los acreedores, bancos u otras entidades financieras), los otros ingresos (inversiones de la empresa en otras entidades industriales), otros gastos y, por último, los impuestos.

Periodo 2014-2015

MUN		MUO		MUB		Peso %	
1	3,0%	1	-2,7%	1	13,0%	1	87,0%
2	3,1%	2	4,6%	2	20,2%	2	86,7%
				Gastos oper.		Peso %	
				1	15,7%	1	14,9%
				2	15,6%	2	13,2%
						Peso %	
						1	0,8%
						2	2,4%
						Peso %	
						1	0,1%
						2	0,1%
						Peso %	
						1	7,2%
						2	0,0%
						Peso %	
						1	1,3%
						2	1,3%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa 2016

Este análisis implica encontrar las causas originales de las variaciones en el rendimiento sobre la inversión total. Como se mencionó en la sección anterior, el margen de utilidad de operación fue negativo para los dos años.

En cuanto a los resultados no operativos, esto se constituye por los gastos financieros, que representa solo el 0,1 % en los dos años. Otros ingresos y gastos netos fueron 7,3 % en el 2014 y 7,2 % en el 2015. Esto significa que la empresa obtuvo ingresos de actividades que no fueron su actividad principal y los impuestos de la renta resultaron ser de 0,8 % en el 2014 y de 1,3 % en el 2015.

Con esto se concluye que el margen de utilidad neta para fue 2 % para el primer año y 3 % para el siguiente. En otras palabras; por cada colón de la venta de los productos de consumo masivo, la empresa obtuvo 2 céntimos en el 2014 y 3 céntimos en el 2015. Este resultado debe comparar con el promedio de la industria mayorista, pero por falta de información, esto no fue posible.

Periodo 2015-2016

MUN		MUO		MUB		Peso %		Costo de ventas	
				1	13,0%				
1	3,0%	1	-2,7%	2	20,2%	2	86,7%	1	14,9%
2	3,1%	2	4,6%	Gastos oper.		2	13,2%	1	0,8%
Resultados no operativos				1	15,7%	Peso %		Gastos admin.	
				2	15,6%	1	0,1%	1	7,2%
						2	2,4%	Gastos financieros	
						1	-5,8%	1	0,1%
								2	1,3%
								2	1,4%
								Otr. ingr. gast. netos	
								Impuesto de renta	

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. 2016.

En el periodo 2015-2016, la empresa mantuvo el mismo margen de utilidad neta, sin grandes cambios en el esquema; no obstante, lo que dio un resultado positivo fue otro ingreso neto. La naturaleza y magnitud de los otros ingresos y los gastos dependen de las actividades que desarrolle la organización fuera de su actividad central de venta al por mayor. Los otros gastos provienen de inversiones y actividades ajenas a su operación central.

En el caso de CONSUMO EASY S.A., se sabe que esta tiene inversiones en alquileres; fuente principal para sus otros ingresos que no comprende dentro de su actividad central y fue lo que le ayudó a pasar de resultados negativos en el margen de utilidad operativa a margen de utilidad neta positiva.

Ciertamente, esto es otra oportunidad de mejora para la empresa: planear cómo mejorar la situación del resultado de la actividad normal de la empresa, para lograr una mejor rotación del inventario, la administración de cuentas por cobrar, reducir los pasivos de corto plazo para no tener que depender de los otros ingresos para ser sostenible en su situación financiera. De lo contrario, la entidad tendrá problemas para la adquisición de nuevas mercancías en el futuro con los proveedores y la negociación por parte de los acreedores financieros para el financiamiento de nuevas operaciones.

3.5.3.6 Composición de la rentabilidad sobre el patrimonio

La rentabilidad sobre el patrimonio es el índice que se mencionó en la sección de los indicadores de rentabilidad. Se expresa la tasa de rendimiento obtenida por los socios sobre su inversión total en la empresa. Para CONSUMO EASY S.A., los resultados para los años 2014, 2015 y 2016 fueron 1.66, 0.72 y 0.41, respectivamente. Esto quiere decir que por cada colón invertido por los socios, se obtuvo 1 colón y 66 céntimos en el 2014, 72 céntimos en el 2015 y 41 céntimos en el 2016.

El origen de este índice tiene tres fuentes: el margen de beneficios, la rotación de activos totales y el apalancamiento financiero. Esto indica que el directivo de la empresa solo dispone de tres palancas para controlar la rentabilidad del patrimonio. Recuérdese que los temas de la rotación de activos y los márgenes de utilidad se mencionaron en las secciones anteriores. Por ende, a continuación se presentará el estudio del apalancamiento financiero de la empresa.

3.5.3.7 El efecto del apalancamiento financiero

Resulta interesante conocer que la empresa aumenta su apalancamiento financiero cuando incrementa la proporción de deuda sobre el patrimonio en la estructura de capital. El apalancamiento financiero no es algo que los directivos de la empresa deseen maximizar. La clave del apalancamiento es encontrar un equilibrio entre las utilidades de la empresa y los costos de financiación (los intereses pagados); si se crecen las deudas y el patrimonio se mantiene en el mismo nivel, podrían aumentar los intereses que reducen la utilidad neta, por un lado. Por otro, la empresa puede usar su deuda como un escudo fiscal para solicitar ante las autoridades tributarias menos pago de impuestos e incrementar la rentabilidad de los accionistas.

Si bien es cierto, el aumento de la deuda se produce incrementos en los pagos de intereses dentro del periodo, también ayuda al aumento de los activos dedicados a la operación normal de la entidad e incrementar las ventas.

Además, si el rendimiento obtenido de los activos invertidos por CONSUMO EASY S.A. supera los intereses de la deuda adquirida por la empresa para su financiamiento, es beneficioso para la empresa endeudarse, porque la diferencia incremental ayuda a aumentar la utilidad neta de la organización. Entonces, caso de que el rendimiento obtenido de los activos sea inferior a los costos de financiamiento, podría disminuir la utilidad neta y el rendimiento sobre patrimonio.

Incidencia del apalancamiento para el periodo 2014-2015

IAP		RD		ROA		TIP	
1	20,97	1	95,2%	1	-17,6%	1	0,6%
2	7,28	2	86,3%	2	-8,9%	2	0,6%
		E		Margen apal.		Efecto total apal.	
		1	19,97	1	-18,2%	1	-363,0%
		2	6,28	2	-9,5%	2	-59,6%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. 2016.

Por su parte, la tasa de interés promedio (TIP) se obtiene al dividir los gastos financieros (gastos de intereses) sobre el pasivo total. En este caso, el TIP de CONSUMO EASY S.A. solo representa el 0,6 % del pasivo total en los dos años en estudio. Sin embargo, el rendimiento de operación sobre activos (ROA) está en -17.6 %.

Esto quiere decir que el rendimiento obtenido a partir de los activos invertidos fue menor que sus costos financieros y, no cabe duda de que esto causará un efecto desfavorable, puesto que el rendimiento negativo de los activos y los costos financieros disminuirán la utilidad neta del periodo y la rentabilidad sobre el patrimonio.

La empresa debe mejorar su rendimiento de operación sobre los activos, comenzando con la mejora de su administración de activos circulantes, principalmente las partidas de inventarios y cuentas por cobrar. Debe iniciar, con la mejora en la rotación del inventario y una política de crédito con periodos más cortos para los clientes, para honrar las obligaciones de deudas y aumentar el rendimiento de los activos.

Incidencia de apalancamiento para el periodo 2015-2016

IAP		RD		ROA		TIP	
1	7,28	1	86,3%	1	-8,9%	1	0,6%
2	4,60	2	78,2%	2	13,1%	2	0,4%
		E		Margen apal.		Efecto total apal.	
1	6,28	1	-9,5%	1	-59,6%	1	-59,6%
2	3,60	2	12,7%	2	45,6%	2	45,6%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. 2016

Para el año 2016, la empresa obtuvo una mejora en el rendimiento de operación sobre los activos, el resultado fue 13,1 %, mientras la tasa de interés promedio fue 0,4 %. Esto quiere decir que por cada colón invertido en los activos, la empresa obtenía 13 céntimos de rendimiento sobre los activos y solo tenía que pagar 0,4 céntimos en los gastos de intereses.

En el índice de endeudamiento (E), para el año 2015, por cada colón de aporte de los socios; 5,28 colones provenían de la deuda, mientras en el 2016, por cada colón de aporte; 2,6 colones provenían de la deuda. No obstante, para esta disminución del índice existe una explicación. Cabe recordar que, los socios comerciales aportaron 327 millones de colones para el año 2016, para depender menos de la deuda. Esta mejora se debe a los ingresos indirectos que tiene la empresa por concepto de alquiler de plantas y propiedades a otras empresas, por lo que no es un resultado positivo debido a la mejora en la administración de los activos, especialmente en los inventarios y la cuenta por cobrar.

A pesar de que más de la mitad de la deuda de la empresa es de carácter comercial (créditos a los proveedores comerciales), por lo que no debe endeudarse sin control, pues una mayor deuda implica mayor riesgo de morosidad a los proveedores, quienes toleran pagos atrasados con límite, pero no permiten la falta de pago. Ante la señal de falta de pago, los proveedores dejan de entregar mercancías y toman acciones legales en contra de la empresa, lo que le puede perjudicar la reputación comercial del negocio y riesgo de demandas onerosas.

3.5.4 Solidez y equilibrio de la estructura financiera

La solidez financiera se refiere al grado de solidez de la estructura financiera de la empresa, que se contempla dos aspectos: La adquisición y captación de los fondos en forma de deudas (pasivos de corto y largo plazo) que provenían de proveedores y acreedores, además de los aportes de los socios como capital social o venta de acciones en el mercado de valores. También se debe tomar en cuenta el uso de los fondos obtenidos de pasivos y patrimonio en la inversión de activos para las operaciones de la empresa. La solidez financiera se conforma por dos elementos: la liquidez de los activos y la exigibilidad de los pasivos y patrimonio.

Conviene señalar que la empresa transforma los activos en ventas, para obtener beneficios. La liquidez es la velocidad para transformar los activos en efectivos, mientras que la exigibilidad es la exigencia o las obligaciones de la empresa con los deudores y los accionistas, dado que ninguno de ambos hacen negocios ni por diversión ni por caridad. Los deudores financieros quieren intereses, los proveedores quieren que la empresa tenga la cuenta por pagar al día y los socios o accionistas quieren ver rentabilidades y la repartición de dividendos como compensación por invertir el fondo en la empresa, en lugar de invertir en inversiones alternativas.

Por tanto, para analizar el grado de solidez financiera de la entidad, se necesita el balance general pues este contiene los activos, (inversión para generar ventas y una fuente del financiamiento, que comprende los pasivos y el patrimonio). Cabe decir que se suele utilizar el balance general de los años 2014, 2015 y 2016 para estudiar de forma independiente la estructura financiera de cada uno y entender la evolución del comportamiento de dicha estructura.

3.5.4.1 Principio de la liquidez del activo

Resulta imprescindible conocer que la empresa invierte sus fondos en activos, con el propósito de generar ventas, para finalmente, genera flujos de caja que le permitan realizar todas sus operaciones diarias, alcanzar sus metas estratégicas y cumplir con sus obligaciones. Antes de continuar, tómesese en cuenta que los activos se clasifican en activos circulantes y activos fijos. Ambos tipos de activos tienen la característica de presentar liquidez, que es la capacidad de transformarse para generar el flujo de efectivo. Los activos circulantes como cuentas por cobrar y el inventario se transforman para obtener el dinero, mientras que los activos fijos contribuyen al proceso de transformación a través de su vida útil. Los activos circulantes adquiridos por CONSUMO EASY S.A. generan liquidez mediante ciclos continuos, que transforman las partidas de inventarios en ventas de productos y cuentas por cobrar hasta generar flujos de caja.

En cuanto a los activos de largo plazo, estos no sufren ningún tipo de proceso de transformación como los activos circulantes. Por su parte, el propósito de los activos fijos es permitir que la empresa desarrolle sus operaciones en un lugar determinado, como los edificios, plantas y equipo, vehículos, etc. En todo caso, los activos fijos tienen una vida productiva que indica el número de años o periodos que contribuirán a generar ventas. La empresa CONSUMO EASY S.A., tiene más del 80 % en activos circulantes, como los inventarios, las cuentas por cobrar y los efectivos. Esto es muy común en las industrias de venta al por mayor, porque tiene alta rotación de inventarios por los productos de consumo masivo que ofrece. Entonces, la capacidad de transformación de activos en flujos de efectivo es bastante rápido, a pesar de la poca margen de utilidad que se puede obtener de los productos. Los productos de consumo masivo deben tener precios accesibles, para ser aceptados por la población en general, es por eso que el precio no es muy elevado.

3.5.4.2 Principio de exigibilidad del pasivo

La exigibilidad en el pasivo y en el patrimonio de la empresa relaciona con la naturaleza exigible de todas las fuentes de financiamiento, compuestas por las deudas y los aportes de los socios o accionistas. Cabe agregar que la empresa tiene pasivos de corto y de largo plazo.

Ciertamente, las deudas adquiridas por CONSUMO EASY S.A. son parte de una obligación contractual y legal que debe cumplir con el pago ante el banco privado. Sea como sea, la deuda es totalmente exigible para la empresa a la hora de su vencimiento, motivo por el cual, se debe prestar atención a las deudas.

3.5.4.3 Nivel de endeudamiento

En este caso, la magnitud de la deuda dentro de la estructura de pasivo y patrimonio en la entidad posee una estructura financiera altamente exigible. La razón de la deuda (dividir el pasivo total entre el activo total), que expresa la proporción del activo financiado con pasivo, para los años 2014, 2015 y 2016 fue de 95 %, 86 % y 78 %, mientras que la razón de endeudamiento (dividir el pasivo total entre el patrimonio), establece una relación entre el aporte de los socios y la deuda. En el caso de la empresa, en los tres últimos años fueron 19.97, 6.28 y 3.596, cuyos significados se habían expuesto ya en el análisis de los indicadores de gestión. Cabe decir que estos dos indicadores demuestran que la empresa había agotado las posibilidades de financiarse con nuevas deudas en el futuro con los proveedores, y cancelar las cuentas por pagar (lo que afecta el flujo de caja y puede tener menos flexibilidad para pedir nuevos créditos). Sin embargo, un alto nivel de endeudamiento no es ni bueno ni malo, ya que favorece la rentabilidad siempre que las utilidades obtenidas de los activos estén por encima de los intereses que la empresa debe pagar, que es lo que le sucede a CONSUMO EASY S.A.

3.5.4.4 Plazos de vencimiento

Empero, por razones de clasificación contable, los pasivos circulantes abarcan los que se vencen de 1 a 365 días, no obstante, su periodo puede ser muy corto de 30 días o menos. De acuerdo con el contador de la empresa CONSUMO EASY S.A., la empresa no tuvo problemas de pago con los proveedores y los acreedores, aunque los plazos fueron bastante cortos.

3.5.4.5 Naturaleza del pasivo

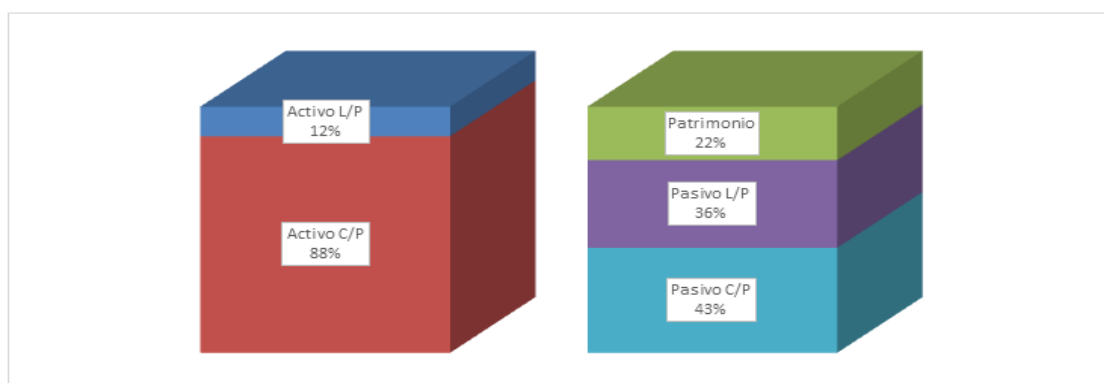
No cabe duda de que la naturaleza de la deuda dentro de la estructura financiera de la empresa determina su grado de exigibilidad. Bajo este criterio, los pasivos se dividen en pasivos espontáneos y pasivos expresos.

Por una parte, las deudas espontáneas son aquellas deudas comerciales que tiene la empresa con los proveedores, por lo que se renuevan constantemente y constituyen una fuente permanente de financiamiento para la empresa por la compra de las mercancías con baja exigibilidad, ya que cuando la empresa vende los productos, tendrá el efectivo para cancelarlos. En el caso de esta entidad, 90 % de los pasivos circulantes CONSUMO EASY S.A. pertenecen a esta categoría de deudas. Por otra parte, los pasivos expresos tienen el vencimiento definitivo, por lo que no ofrecen renovación y, usualmente, tienen un costo financiero (los intereses). Este es el caso del préstamo que tiene la empresa con un banco privado, por consiguiente, el pasivo expreso es más exigente que el de tipo espontáneo. Para el caso de la empresa, el pasivo expreso solo representa el 2 % del total de los pasivos que tiene, a pesar de su bajo nivel en la estructura financiera, por lo que es recomendable que tenga sus obligaciones al día para construir una buena calificación crediticia con la entidad financiera y tener nuevas posibilidades de financiamiento para el futuro.

3.5.4.6 Diagrama de estructura financiera de la empresa CONSUMO EASY S.A.

Ilustración 9: Diagrama de solidez financiera 2016

CONSUMO EASY S.A.
Diagrama de la Estructura Financiera
Periodo 2016



Regla	Activo L/P financiado	Pasivo L/P
1ra Regla	100% Patrimonio	0% Pasivo L/P
2da Regla	48% Pasivo C/P	52% Pasivo L/P

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa. 2016

Interpretación del diagrama

La empresa CONSUMO EASY S.A. tiene sus activos de largo plazo financiado al 100% con el patrimonio de la empresa, pues son menos líquidos (más difícil de convertirse en efectivo) y se financian con fuentes como el aporte de los socios. Esto significa que las instalaciones son propiedad de la empresa y no estarán sujetas a remates, porque no fueron financiados con hipotecas o créditos bancarios. El 48 % de los activos circulantes de la organización responden los pasivos circulantes con un plazo de vencimiento más corto, mientras que el resto 52 % de los activos circulantes pueden generar suficientes liquidez para responder las obligaciones del pasivo del largo plazo, cumpliendo el principio de activos más liquidez financiar con pasivos más exigibles, así como activos menos liquidez con pasivos menos exigibles.

En otras palabras, la velocidad de generación de efectivo debe ir en sintonía con el plazo de vencimiento de las deudas.

3.5.5 Evolución de la solidez financiera

La evolución de la solidez de la estructura financiera de la empresa obtiene los orígenes o las causas que justifican la posición financiera actual reflejada en los estados financieros. La comparación de la estructura financiera de la empresa en diferentes periodos permite identificar el comportamiento de las tendencias en el fondo, lo que produce mayor o menor grado de equilibrio entre las inversiones en activos y las fuentes de financiamiento de la entidad, lo que contribuye a entender si se ha fortalecido o debilitado la estructura financiera a lo largo del tiempo. A continuación se realiza el análisis de la evolución de la estructura financiera de la empresa CONSUMO EASY S.A. durante el periodo 2014-2016.

3.5.5.1 Fuentes de fondos en Consumo Easy S.A.

Las fuentes de financiamiento involucran la captación o generación de nuevos recursos para apoyar las operaciones de la empresa. Las fuentes de financiamiento se derivan fundamentalmente de tres grandes grupos de movimiento financieros.

1. Aumento de pasivo de corto y largo plazo,
2. Aumento de patrimonio,
3. Disminución de activos.

Los incrementos de pasivos constituyen una fuente de financiamiento, la obtención de las deudas en sus diversas modalidades comúnmente, representa una fuente importante para financiar nuevas inversiones en activos de la empresa y apoyar el crecimiento de sus operaciones, pero también aumenta su nivel de endeudamiento. El crecimiento del patrimonio se origina principalmente por la utilidad neta que representa un recurso interno de la empresa para financiar las inversiones y por los incrementos en el capital accionario; es decir, el aumento de los aportes de los socios.

La disminución de los activos puede liberar recursos que constituyen fuentes de fondos para la empresa. La venta o alquiler de un activo de largo plazo y la reducción de los niveles de activos circulantes como el inventario o la cuenta por cobrar, genera recursos disponibles para financiar nuevas inversiones. Usualmente el recurso generado por la disminución de los activos es de baja importancia relativa frente a las fuentes de pasivos y patrimonio, porque CONSUMO EASY S.A. está en crecimiento, requiere aumentar o renovar sus inversiones en activos circulantes y los activos fijos para sostener sus operaciones.

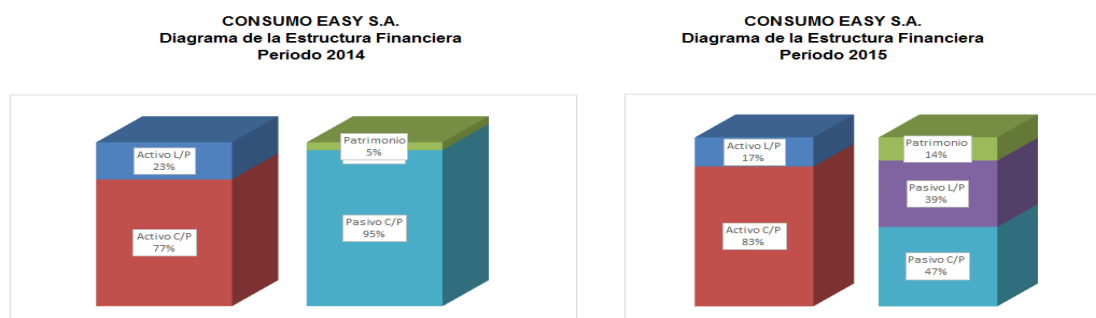
3.5.5.2 Empleo de fondos en Consumo Easy S.A.

Tómese en cuenta que CONSUMO EASY S.A. realiza inversiones y aplica recursos dentro de la dinámica de la operación. Los empleos de fondos muestran cómo la empresa canaliza y aplica las fuentes de financiamiento en el periodo. Los empleos de fondos se clasifican en tres grupos en los que se destinan todos los recursos, que son los siguientes

1. Aumento en activos,
2. Disminución en pasivos,
3. Disminución del patrimonio.

Los incrementos en activos se deben a que las actividades comerciales de la empresa necesitan aumentar o renovar sus inversiones en activos circulantes y de largo plazo. El crecimiento y la expansión de las operaciones demandan incrementar el capital de trabajo y aumentar la capacidad instalada, así como nuevas inversiones en tecnologías y sistemas. Las cancelaciones y amortizaciones de pasivos también requieren el empleo de fondos, lo que reduce el nivel de endeudamiento y disminuye la exigibilidad de las fuentes de financiamiento de la empresa. La disminución de los aportes de los socios se origina por el pago de los dividendos y por las pérdidas netas del periodo.

Ilustración 10: diagramas de la solidez financiera de la empresa 2014-2015

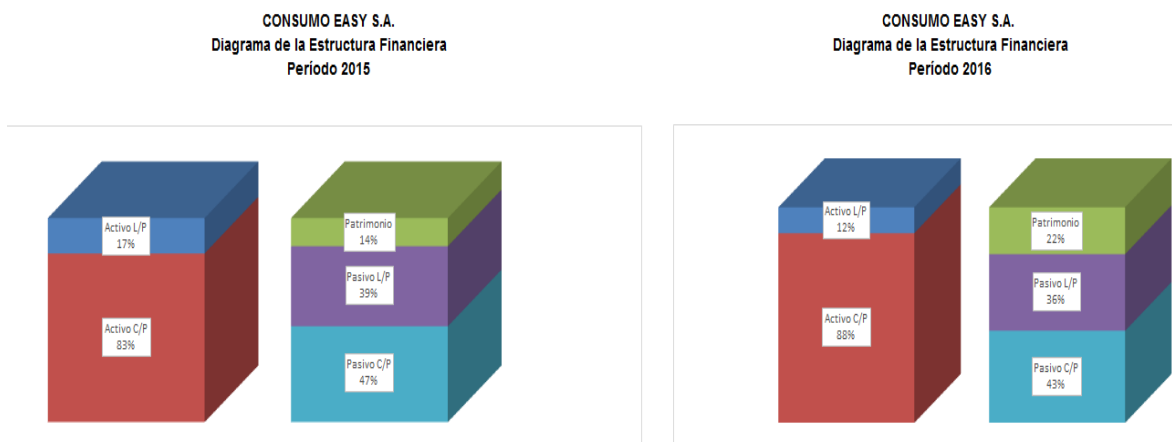


Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. 2016.

En el 2014, la estructura de fuentes de financiamiento solo contaba con pasivos de corto plazo y los aportes del socio. El total de los activos circulantes, como el inventario y la cuenta por cobrar, solo cubrían el 80 % del total de los pasivos de corto plazo, por lo que el 20 % quedó sin cubrir. Esto era una situación bastante peligrosa para la empresa, porque la capacidad de generación de efectivos por los activos circulantes no puede cubrir todas las deudas con pronto vencimiento, lo que genera riesgo de morosidad o falta de pago y dañaba la reputación crediticia de la empresa con los proveedores.

Las deudas de corto plazo no solo financiaban los activos circulantes, sino que también financiaban parte de los activos de largo plazo como plantas e instalaciones que contribuyen a la venta, pero no se transforma en efectivo de ninguna forma al menos que se venda la propiedad; en otras palabras, son mucho menos líquidos que los activos circulantes. Esto puede afectar el pago de las deudas de corto plazo. La empresa adquirió una deuda a largo plazo en el 2015, con un banco privado en Costa Rica. Esto le ayudó a fortalecer su estructura financiera, dado que solo el 56 % de los activos circulantes fueron usados para cubrir los pagos de deudas de corto plazo, mientras que el restante 44 % de los activos pasivos generaba los efectivos para pagar el 93 % de la deuda de largo plazo de la empresa. Esta ha mejorado su situación financiera al disminuir el grado de exigibilidad de su estructura. El restante 7 % de la deuda de largo plazo es financiada con los aportes del socio.

Ilustración 11: diagrama de solidez financiera de la empresa 2015-2016



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. 2016.

En el año 2016, el aporte de los socios (patrimonio) pasó de 14 % al 22 %, por un monto de 327 millones de colones. Esto representaba un 8 % de aumento en el porcentaje que ocupa el patrimonio dentro de la fuente de financiamiento. Sin embargo, este aumento en el patrimonio puede financiar el total de los activos de largo plazo de la empresa y el 11 % de los activos de corto plazo.

El restante 89 % de los activos de corto plazo fueron cubiertos con pasivos de largo plazo y pasivo de corto plazo. Por cada 100 colones generados por el inventario y la cuenta por cobrar, 48 colones se usaban para pagar las deudas de pronto vencimiento, y los restantes 52 colones se empleaban para cancelar las amortizaciones de las deudas y los intereses de la deuda de largo plazo.

Esto era una práctica financiera bastante sana para la empresa, porque la empresa invierte suficientes activos circulantes que genera suficiente efectivo para pagar las deudas de corto plazo a tiempo. Además tenía efectivos sobrantes para pagar las amortizaciones del principal e intereses de la deuda de largo plazo.

Por su parte, los socios decidieron reinvertir las utilidades retenidas dentro de la empresa y no repartir los dividendos, porque las utilidades retenidas son un recurso interno para financiar nuevas operaciones o invertir en nuevos activos.

3.6 Análisis de FODA financiera

Fortaleza

La empresa tiene una estructura financiera muy apropiada para la industria mayorista, donde más del 80% de los activos son activos circulantes, porque ofrecen productos de consumo masivo en los inventarios, estos productos son de alta rotación, por ser productos de primeras necesidades para la familia en general. El resto 20% de los activos son activos fijos, como las plantas e instalaciones y otros activos como patentes y permisos municipales, que contribuyen a la venta y operación administrativas de la empresa.

La empresa ha podido reducir su dependencia de las deudas de corto plazo con los aportes de los socios y la mejora de la utilidad retenida, lo que disminuye el impacto del apalancamiento sobre sus utilidades. La disminución del apalancamiento tiene dos efectos: se necesita menos ingresos operativos para cubrir los costes financieros y destinar los ingresos restantes a la construcción de la empresa. Además la empresa tiene la rotación de activos bastante altos, lo que significa que la empresa siempre tiene flujo de efectivo todos los días.

Debilidad

El periodo medio de cobro se ha extendido en los últimos tres años. Esto se puede interpretar como la extensión del periodo de gracia que ofrece la empresa a los clientes, cuando se pagaron los servicios especiales. Sin embargo, la entidad debe tener cuidado con las situaciones de morosidad de algunos clientes frecuentes o con cuentas incobrables, para no tener problema en la generación de flujo de caja neta, dado que afecta directamente el ciclo de conversión de efectivo y el honrar las obligaciones de pasivos y patrimonio a tiempo.

Por su parte, el gasto de ventas ha consumido el margen de utilidad operativa y ha generado pérdidas durante 2014 y 2015, lo que es preocupante, puesto que la empresa no pudo generar utilidades en su actividad normal y tuvo que recurrir a otros ingresos indirectos para continuar con la operación. Además, los gastos de ventas no necesariamente traen beneficios que cumplen con las expectativas de la entidad. Por lo tanto, es recomendable evalúe sus gastos de venta.

Amenaza

Para el 2017, el negocio tendrá amenazas en el plano nacional, por lo que conviene destacar los movimientos de los competidores a continuación:

Walmart tiene una guía de compra en línea, y no se trata de un panfleto, sino de un documento digital donde las páginas se mueven con el ratón del ordenador. También cuenta con Walmart Farmacia, donde los clientes pueden encontrar los medicamentos que necesitan pagando menos y tiene su programa de voluntariado para mejorar la responsabilidad social corporativa y la imagen empresarial en la sociedad.

Pricesmart desarrolló la compra en línea para los clientes miembros. La finalidad de esta modalidad es ofrecer al cliente la oportunidad de adquirir productos que no estén disponibles en los almacenes club. Esto le permite a la empresa aprovechar los envíos y manejos actuales y mantener los precios bajos.

Ambas empresas han avanzado bastante en el área de tecnología para recibir la nueva tendencia del consumo en línea, productos de calidad y a precios sumamente competitivos, mientras que CONSUMO EASY S.A. todavía no ha progresado con su propia página web, esto es preocupante, porque estará muy atrasada para adaptarse al nuevo estilo de consumo y estará en desventaja en esta guerra por el pastel de mercado de productos de consumo masivo.

Oportunidad

CONSUMO EASY S.A. no tiene un sistema de membresía como Pricemart, ni tampoco cuenta con la capacidad administrativa y financiera de Walmart. Sin embargo, tiene muchas oportunidades porque no es conservadora en su estrategia de expansión y muestra agresividad en el mercado mayorista. Además, la empresa tiene su segmento de clientela identificado, se enfoca en la clase media-media, media-baja y baja-baja, son segmentos que quizá nunca visitan a las empresas competidoras por diferentes causas. En otras palabras, la empresa debe encontrar minas de oro en aquellas poblaciones ignoradas por otros competidores por sus condiciones económicas y sociales, brindándoles productos de primera necesidad con calidad, a precios sumamente competitivos y con el cumplimiento de sus metas estratégicas.

Capítulo IV: Propuesta del plan financiero para la cadena mayorista Consumo Easy S.A.

4.1 Introducción de la propuesta

En el cuarto capítulo se abordará la propuesta de mejora para la empresa en estudio, que lleve a una administración más eficiente del efectivo y que, a su vez, le permita una planificación oportuna del pago de las obligaciones relacionadas con las transacciones con los proveedores, por medio de una estrategia que maximice el capital de trabajo. Inicialmente, se justifica la importancia de la propuesta para la empresa, dado que incluye factores críticos de éxito.

Esto, sin duda, dará paso a las propuestas estratégicas de ventas por conseguir para el año 2017 en cuanto a la planificación del balance general, del estado de resultados y del presupuesto de tesorería proyectado por parte de la empresa, para finalizar con la propuesta de evaluación de control del proceso de mejora de los activos circulantes de la empresa CONSUMO EASY S.A.; estos elementos, en su conjunto, conforman la propuesta de mejora.

4.2 Justificación de la propuesta

La propuesta de mejora presentada en este capítulo tiene gran relevancia para la entidad, puesto que se basa en el diagnóstico financiero realizado en el capítulo anterior, con el propósito de mejorar algunos detalles de la situación financiera de la organización. Entonces, las oportunidades de mejora de la empresa se resumen en los siguientes puntos:

- Los altos pasivos circulantes dentro de la estructura financiera provoca la alta exigibilidad del flujo de efectivo de la empresa.
- Los gastos administrativos son bastantes elevados, por lo que no dejan nada de la utilidad operativa.

Un aspecto importante por considerar a la hora de plantear la propuesta para CONSUMO EASY S.A. es reconocer que existe un comportamiento cíclico en las ventas, o patrones de consumo durante el año. Eso es el mes de setiembre, debido al día de la independencia y a diciembre, por la Navidad y el año nuevo. En setiembre, los niños participan en la noche de faroles y, al día siguiente, en las actividades de desfile del día de la independencia. En vista de que los niños se encuentran bajo el sol tienen sed y calor, por lo que sus padres compran helados, jugos o agua para refrescar a los niños. Por esta razón, adultos responsables se acercan a la empresa y compran gran cantidad de estos productos para sus hijos.

Cabe agregar que en doceavo mes, tanto en la noche de paz como el 31 de diciembre, las familias costarricenses compran muchas galletes, *snacks* (aperitivos), bebidas gaseosas o bebidas alcohólicas, limón, tomate y otras comidas para preparar la cena con el resto de la familia y, de este modo, celebrar.

Por consiguiente, esta es otra temporada alta para la empresa, debido a que los distribuidores minoristas compran desde dos o una semana antes sus mercancías en el inventario para tener suficientes de ellas. De este modo, se preparan para la alta demanda de los consumidores. Sea como sea, los consumidores individuales también visitan la empresa para aprovechar los descuentos especiales.

En todo caso, la concentración de las ventas en estos dos meses puede dificultar la gestión de los activos circulantes de la empresa, como las cuentas contables de efectivo, el inventario, las cuentas por cobrar, la gestión del capital de trabajo involucra el financiamiento y el manejo de los activos circulantes.

Por lo tanto, el gerente financiero debe prestarle bastante atención a dicha actividad. Recuérdese que la entidad tiene un ciclo de venta que consiste en que el producto terminado se almacena hasta que se factura y vende. El ciclo de ventas abarca el número de días desde que la mercancía está en el inventario de la bodega y, luego, cuando es colocada en los estantes para su venta.

4.3 Factores críticos del éxito en la industria mayorista

Con el fin de implementar la propuesta de mejora en la empresa, se deben identificar los factores críticos del éxito identificado y contemplarlos en la estrategia y en el plan de acción del presente capítulo. Entonces, antes de comenzar a señalar los factores críticos del éxito de CONSUMO EASY S.A., es importante entender el concepto en sí de los factores críticos del éxito.

En el artículo *“La evaluación de los factores críticos del éxito,”*⁷ publicado por la revista gerencial del Instituto Tecnológico de Massachusetts, los factores críticos del éxito son aquellos puntos importantes que deben ser bien manejados para garantizar el éxito de la organización y, por ende, representa aquellos puntos o áreas que deben mantener atención especial y constante por parte de los tomadores de la decisión gerencial para generar altos rendimientos.

Este método es un procedimiento que intenta hacer explícitas aquellas áreas importantes que determina el éxito gerencial u organizacional. Cabe señalar que el uso de esta metodología fue introducida por John Rockart como un mecanismo para definir las necesidades de información requerida para un CEO.

⁷ *“An assessment of Critical Success factors”*, Andrew C Boyton; Roberto W Zumu, MIT

John F. Rockart, profesor del Centro de Investigación para Sistemas de Información de la Escuela de Administración Sloan en el MIT, mencionó en su artículo “*Los CEO definen sus propias necesidades de datos*”⁸ que todos los CEO deben leer muchos reportes todos los meses, pero ninguno de ellos contienen información relevantes o para tomar acciones necesarias para corregir cualquier problema que llegue a surgir.

Ciertamente, “el sistema de información debe ser discriminativa y selectiva. Este debe concentrar en los factores del éxito. En la mayoría de las industrias, siempre hay entre tres o seis factores que determinan el éxito”. (1979, pág 22)

⁸ “*Chief Executives define their own data needs*”, John F. Rockart, *Harvard Business Review*

En todo caso, existen diferentes factores críticos para cada industria:

- En la industria automóvil, el estilo, una organización eficiente de contratistas y el control estricto de los costos de manufacturación son esenciales.
- En la industria alimenticia, el desarrollo de nuevos productos, la buena distribución y la publicidad efectiva son los factores del éxito.

Para el caso de CONSUMO EASY S.A., se ha determinado que los factores críticos del éxito⁹ en la industria mayorista son los siguientes:

1. La selección del local: la ubicación geográfica del local es el primer factor crítico, dado que el horario, la administración de costos, la decoración del local y los productos se pueden cambiar después de abrir el local. Sin embargo, una vez que se cuenta con la ubicación fija, se requiere un alto costo de tiempo y dinero para cambiar la ubicación, si la clientela meta no puede ubicar o encontrar el local fácilmente o si está en lugares en donde los competidores tienen la ventaja para llegar a la clientela meta. Sin duda, la empresa se enfrentará muchos obstáculos en las administraciones posteriores.

2. La economía de escala (volumen) para reducir los costos: muchos mayoristas y minoristas consideran los precios bajos como su directriz de administración, pero, a fin de atraer a los clientes con bajos precios sin perder las rentabilidades proyectadas, entonces el segundo factor crítico de éxito es reducir los costos y gastos de operación (ventas y administración). Muchas cadenas de supermercados mayoristas y minoristas se esfuerzan constantemente en reducir los costos en cada aspecto y construyen una ventaja competitiva sostenible, de costos, como una barrera insuperable para los competidores potenciales. La expansión de la cadena hacia otros países y en el plano nacional implica un aumento en la cantidad demandada de las mercancías.

⁹ “Key Successful Factors of the Top Ten Global Retailers”, Wan-Chin Liaw, National Sun Yant-sen University.

En otras palabras, aumenta la capacidad adquisitiva de la cadena, ocupa una posición predominante ante los proveedores y logra reducir los costos de las mercancías, la logística y el transporte.

3. La administración de la cadena de abastecimiento: Si las corporaciones o empresas grandes no tienen una administración efectiva y eficiente en los costos y la logística, sufrirán pérdidas mucho mayores que las pequeñas y medianas empresas. Los costos de transporte y logística representan el 20 % del costo total de la organización, por lo que la administración de la cadena de abastecimiento es el tercer factor crítico de éxito, el cual se puede resumir en tres aspectos:

- Centro de bodegaje y distribución logística
- Sistema de información para la toma de decisión logística.
- Relación con los proveedores.

4. La política de orientación a los clientes: el mercado de minoristas y mayoristas son cada vez más competitivos a nivel nacional e internacional. Las empresas no dejan de mejorar la calidad de sus productos y servicios, para generar el mayor valor agregado por los consumidores. Con el avance de la tecnología informática, las empresas realizan investigaciones y análisis sobre los hábitos de consumo y comportamientos de consumo en las bases de datos, con el fin de descubrir las necesidades potenciales de los clientes. De este modo se procuran ajustar las estrategias y la administración, para satisfacer las necesidades o ir más allá de las expectativas de los clientes.

La planificación urbana y el aumento de la población en las ciudades implican cambios en los hábitos de consumo de las personas. Es por eso que las cadenas minoristas desarrollan tiendas pequeñas de conveniencia y tiendas virtuales para adaptar los cambios en el estilo de compra por parte de la población. Por ende la política con orientación hacia los clientes es el cuarto factor crítico de éxito.

5. Desarrollar la propia marca: las tiendas minoristas buscan productores para generar sus propios productos con sus marcas personalizadas. Esto garantiza la calidad de los productos y puede colocar estos productos en los puntos más visibles dentro del local. La creación de la propia marca ahorra los costos de venta la promoción y permite mayores márgenes de rentabilidad.

Tabla de los factores críticos del éxito

La selección del local.	CONSUMO EASY S.A. escoge locales con fácil acceso para los consumidores al seleccionar lugares en centros comerciales, paradas de buses o trenes, donde existe mucho flujo de personas, de forma se acerca más a la clientela meta con respecto a sus competidores.
-------------------------	---

<p>Economía de escala para reducir costos.</p>	<p>La empresa realiza compras en cantidades con diferentes líneas de producto, lo que garantiza mayor ventaja de negociación con los proveedores de diferentes marcas, así como mayor margen de rentabilidad.</p> <p>La estrategia expansiva de la empresa es otro punto a favor para realizar compras en grandes volúmenes para diferentes locales. La frecuencia de compra en un periodo determinado es otra forma de alcanzar grandes volúmenes y controla mejor los costos.</p>
<p>Administración de la cadena de abastecimiento.</p>	<p>La empresa realiza órdenes de compra con los proveedores mediante los correos electrónicos. No cuenta sistemas informáticos para sincronizar datos con los proveedores en inventarios.</p>
<p>Política con orientación hacia los clientes.</p>	<p>La empresa tiene una política sólida en cuanto a la atención al cliente, devoluciones de mercancías defectuosas u ofertas especiales. Sin embargo, la empresa todavía no cuenta con ninguna base de datos para la información de los consumidores.</p>
<p>Desarrollar la propia marca.</p>	<p>Con respecto al desarrollo de la de la propia marca, la empresa está en un proceso de estudio y evaluación.</p> <p>Para tener éxito en la industria mayorista, los precios bajos no son suficientes para tener clientes fieles. La marca será la ventaja competitiva sostenible de la empresa ante los demás competidores.</p>

4.3 Factores críticos para la propuesta de mejora Finanzas

El análisis de las razones financieras y la revisión de las tendencias con los diferentes estados financieros solo reflejan las decisiones tomadas en los últimos tres años; esto se debe considerar para determinar su impacto en el futuro.

Factor uno: coordinación de las diferentes áreas dentro del proceso presupuestario. Debe incluir la planificación estratégica con sus objetivos de largo plazo, el seguimiento y monitoreo de los resultados esperados conocer los resultados reales mes a mes.

Factor dos: los resultados de cada periodo deben presentarse y revisarse en el momento conveniente para la toma de decisiones por parte de los gerentes en el momento de análisis y para decidir cuál dirección se va a tomar.

Cuentas por pagar

Factor uno: la empresa debe buscar negociaciones para conseguir mejores condiciones de pago con los proveedores, según la línea de productos y descuentos por pronto pago.

Factor dos: se recomienda analizar la posibilidad de contar con varios proveedores, que ofrezcan mejores condiciones u holgura en la utilización de los flujos de efectivo para la empresa.

Factor tres: evitar estrategias de expansión demasiadas aceleradas, para evitar el aumento de las cuentas por pagar a los proveedores, el aumento de salarios y aguinaldos por pagar a los empleados, impuestos y permisos municipales por pagar, seguros y planillas por pagar y generar intereses innecesarios para la empresa.

Factor cuatro: aprovecha al máximo los descuentos por pronto pago, para tener más efectivo a favor de la empresa.

Factor cinco: establece alertas o recordatorios de pago mediante algunas herramientas como por ejemplo, *el google calendar* que edita alertas sobre un correo determinado, sería de gran utilidad para la empresa.

4.4 Objetivos

Basado en el análisis en el capítulo anterior, los objetivos que se buscan alcanzar son:

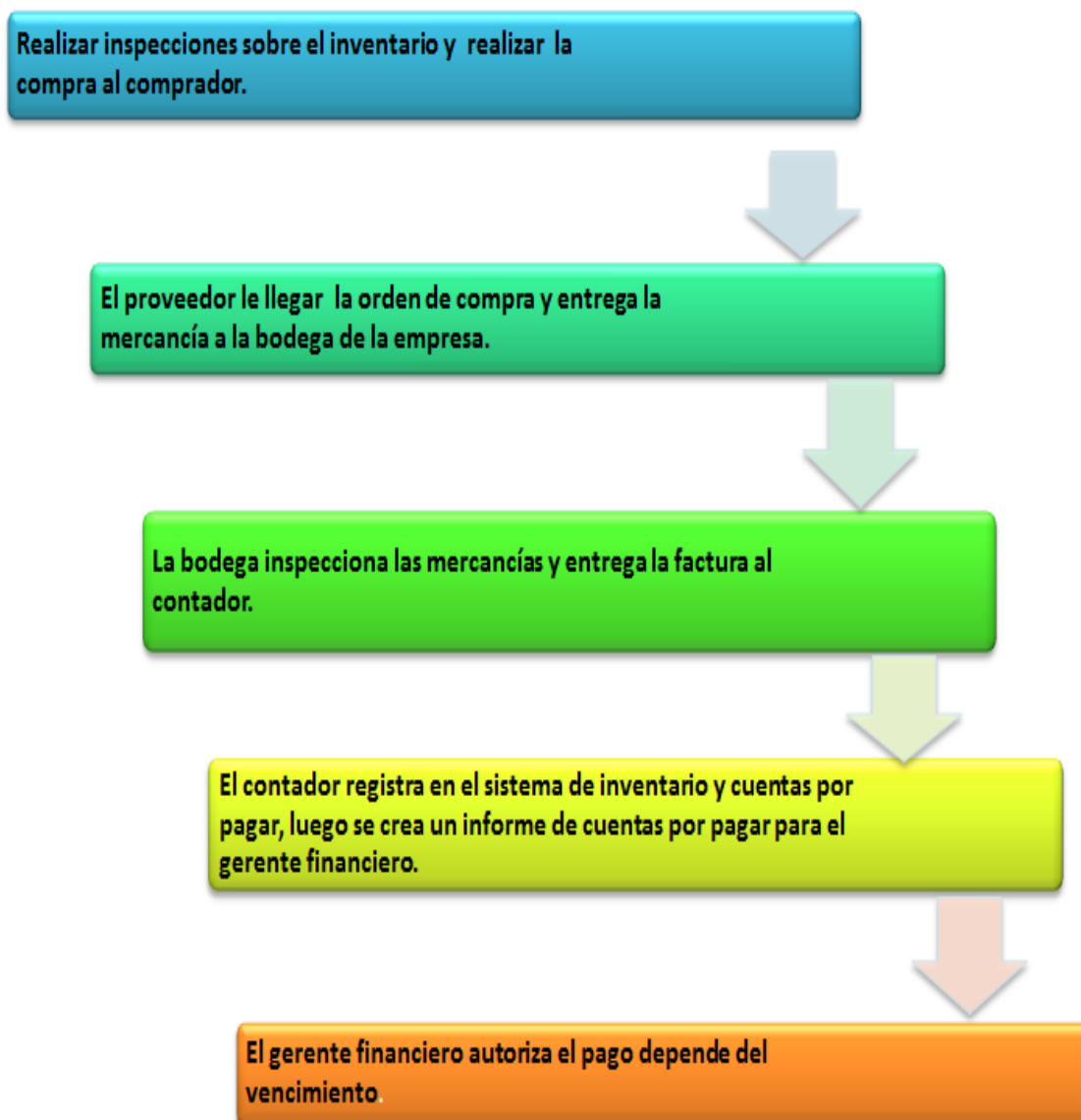
- Reducir los pasivos circulantes, especialmente la cuenta por pagar dentro de la estructura financiera que provocó alta exigibilidad del flujo de efectivo de la empresa.
- Reducir los gastos administrativos que fueron bastantes altas que no dejaron nada de la utilidad operativa para los periodos anteriores.

4.5 Estrategia

La estrategia consiste en crear procedimientos estándares para reformar el proceso actual de pago de las deudas de corto plazo, mediante la eliminación de pasos repetitivos e innecesarios, para que el ciclo de cuentas por pagar sea más rápido y efectivo. Además, reduce los gastos administrativos, por medio del recorte de gastos innecesarios dentro de la empresa, con medidas específicas y la implementación del estado de flujo de efectivo como presupuesto mensual y anual.

4.6 Plan de acción estratégica para 2017-2019

4.6.1 Plan de acción para la cuentas por pagar de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2017.

El flujo propuesto para la cuenta por pagar debe reducir las cuentas por pagar de la empresa, mejorando la situación financiera del capital de trabajo (activo circulante menos pasivo circulante), por medio de la verificación de la existencia real en los inventarios, realización de informes basado en los niveles de vencimiento de cada cuenta y, así, tener recursos sobrantes para contribuir con la liquidez de la gestión.

En el cuadro anterior, se involucra el encargado de la bodega, el proveedor, el contador y el gerente financiero. Sin duda, existen mecanismos para la verificación de las órdenes de compra y el inventario ingresado en el programa informático. La clave está en aprovechar al máximo los descuentos por pronto pago, no expandir los locales de forma acelerada y, tener en cuenta las fechas de vencimiento cercanas para cancelar las cuentas y, de este modo, disminuir la rotación de cuentas por pagar.

Procedimiento operativo estándar (SOP)

1. El administrador de la bodega realiza la inspección de inventarios con mayor frecuencia, tanto en la base de datos como en la inspección física de las mercancías. Esta inspección se realiza con mayor frecuencia antes y durante una temporada especial, como el día de madre o Navidad.
2. De acuerdo con los resultados de la inspección, el administrador de la bodega trabaja con su equipo para elaborar un informe sobre los pedidos de las mercancías y para entregar al supervisor del departamento de compra.
3. El supervisor del departamento autoriza la compra de los productos para contactar al proveedor en un portal de proveedores, creados por la misma entidad.
4. El administrador de la bodega recibe las mercancías y las facturas electrónicas de los proveedores. Esta factura electrónica es generada por el sistema SQL o Access en el sistema de proveedores.
5. El Departamento de compra elabora un informe de las cuentas por pagar en cada quincena.
6. Este informe es entregado al gerente financiero y el contador de la empresa para proceder con el registro y la autorización del pago de las compras.
7. El gerente financiero y el contador utilizan el informe de la cuenta por pagar de la entidad para configurar una lista de alerta en el *Outlook*, *Gmail* o mensajes en el celular.

4.6.2 Plan de acción para reducción de gastos administrativos

Los gastos administrativos de CONSUMO EASY S.A. comprenden, principalmente, los gastos relacionados con las operaciones diarias y con la administración de la empresa, pero no guarda relación directa con la venta de productos, tales como:

- Servicios públicos como agua, electricidad.
- Alquiler.
- Papelería y útiles de oficina.
- Permisos y patentes municipales.

Los gastos de ventas de la compañía son aquellos gastos que se relacionan directamente con el proceso de venta de los productos. Ahora bien, la empresa CONSUMO EASY S.A. comprende los siguientes:

- Salarios de los empleados.
- Cargas sociales.
- Publicidad.
- Garantías.

La causa principal del aumento de los gastos de ventas y de los gastos administrativos que consumen la utilidad operativa de la empresa es la expansión de sus puntos de venta. Esto implica el crecimiento de la contratación de personal, la compra de productos de consumo masivo y el incremento de los gastos administrativos relacionados con estos nuevos puntos de venta.

Cabe agregar que, en éste momento, la empresa no tiene un formato estándar del estado de flujo de efectivo para determinar el presupuesto mensual. Al no tener este informe, la entidad no tiene la forma de evaluar los gastos administrativos en operación, inversión ni financiamiento de forma sistemática.

El informe de estado de flujo de efectivo presentado en el trabajo, mide los ingresos y egresos de la empresa, con el fin de identificar aquellos fondos disponibles para la entidad y las utilidades retenidas en la contabilidad, dado que la contabilidad trabaja con montos históricos, y no realiza análisis económico sobre su situación financiera.

La utilidad neta de la contabilidad se encuentra calculada normalmente sobre la base de acumulación de devengos (**principios de devengado**). Incluye los ingresos cuando se ganan y los gastos cuando se incurren, independientemente de su cobro o pago. Sin embargo, para llegar al flujo de efectivo disponible para la empresa, después de las operaciones, es necesario informar los ingresos y los gastos sobre **la base de efectivo**.

Estado de flujos de efectivo propuestos para la empresa CONSUMO EASY S.A. para el periodo 2016

Flujos de efectivo de las actividades de operación	
Utilidad (pérdida) neta antes de impuestos	665873027
Ajustes	
Adiciones (Entradas de efectivo)	
Depreciación(+)	2000000
Amortización de intangibles y cargos diferidos (+)	3000000
Aumento en el pasivo por impuesto diferido (+)	100000
Disminución en las cuentas por cobrar netas (+)	390000
Disminución en inventarios netos (+)	1200000
Disminución en pagos anticipados (+)	980000
Aumento en cuentas por pagar (+)	2000000
Aumento en gastos acumulados (+)	300000
Deducciones (Salidas de efectivo)	
Disminución en el impuesto diferido (-)	-340000
Aumento en las cuentas por cobrar netas (-)	-250000
Aumento en inventarios netos (-)	-340000
Aumento en pagos anticipados (-)	-560000
Disminución en gastos acumulados (-)	-430000
Flujo neto de efectivo de las operaciones	673923027

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa, 2017.

El formato presentado sobre el estado de flujo de efectivo está diseñado de acuerdo con la necesidad real de la empresa. Este sería de gran utilidad para la empresa en el control de su flujo de efectivo, la detección de los gastos administrativos en actividades de operación, inversión y financiamiento.

4.7 Proyección financiera con los cambios 2017-2019

Este modelo proyectado se planteó en Microsoft Excel 2010. El programa tiene la capacidad de comparar los resultados con la proyección realizada. La cual se basó al considerar un caso en que la empresa decida implementar los planes de acción desarrollados en la sección anterior.

Se mantiene la estructura financiera de la empresa, aunque no se considera el incremento del aporte de los socios (capital social de la empresa). Se considera el crecimiento de las ventas esperado por CONSUMO EASY S.A. que desea obtener un crecimiento en ventas del 80 %% en los próximos cinco años.

Según el crecimiento de las ventas en los últimos tres años en el estado de resultados, se proyecta un aumento del 20 % para el año 2017. Los gastos de ventas y administrativos se planean disminuir mediante la eliminación de aquellos gastos innecesarios para la operación de la empresa. Cabe agregar que en el año 2016, los gastos representaban el 13 % de las ventas y se calculó desean mejorar a un 11 % para el año 2017.

4.7.1 Proyección de Estado de resultados

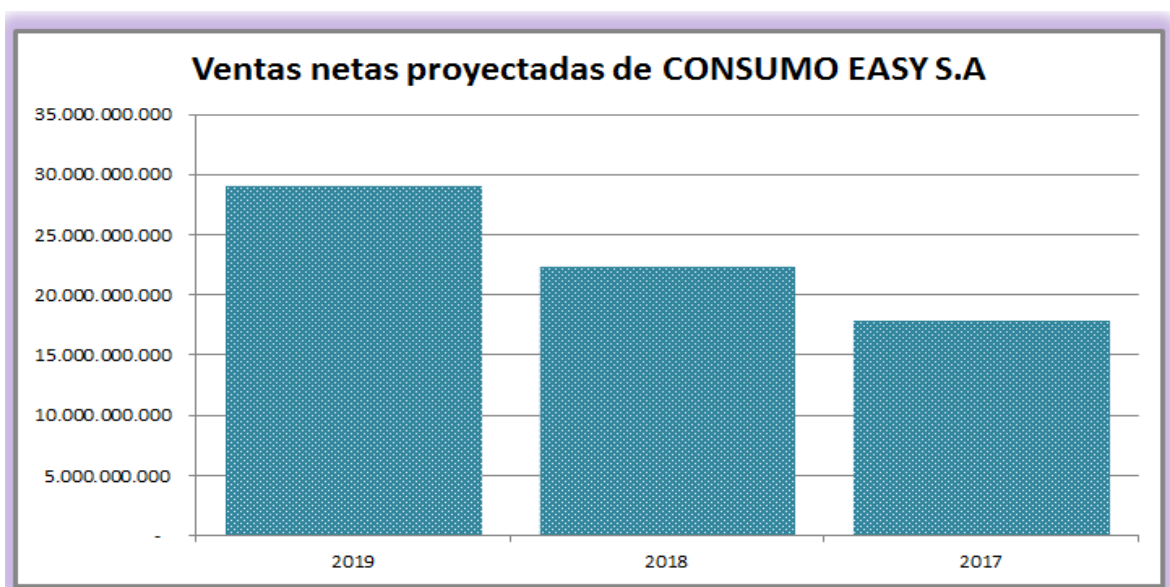
Ilustración 12: estado de resultado proyectado

Partidas	2019	2018	2017	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL		
				CAMBIO NOM.	CAMBIO %	2016 (%)	2015 (%)	2014 (%)
Ventas netas	29.091.641.574	22.378.185.827	17.902.548.661	11.189.092.913	63%	100%	100%	100%
Costo de ventas	25.019.607.715	19.395.044.741	15.516.035.792	9.503.571.923	61%	86%	87%	87%
UTILIDAD BRUTA	5.089.857.340	2.983.141.086	2.386.512.869	2.703.344.471	113%	17%	13%	13%
Gastos de ventas	2.072.201.476	1.781.986.725	1.940.764.638	131.436.837	7%	7%	8%	11%
Gastos de administración	379.388.840	93.842.266	83.882.322	295.506.518	352%	1%	0%	0%
Total gastos de operación	2.451.590.316	1.875.828.991	2.024.646.961	426.943.355	21%	8%	8%	11%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	2.638.267.024	1.107.312.095	361.865.908	2.276.401.116	629%	9%	5%	2%
Gastos financieros	19.080.000	19.080.000	19.080.000	0	0%	0,07%	0,09%	0,11%
Utilidad después de gastos finan.	2.619.187.024	1.088.232.095	342.785.908	2.276.401.116	664%	9%	5%	2%
Otros ingresos y gastos netos	1.032.950.836	860.792.363	873.106.223	159.844.613	18%	4%	4%	5%
Utilidad antes de impuesto	1.586.236.189	1.949.024.458	1.215.892.131	370.344.058	30%	5%	9%	7%
Impuesto de renta	126.760.051	584.707.337	364.767.639	-238.007.588	-65%	0%	3%	2%
UTILIDAD NETA	1.459.476.137	1.364.317.121	851.124.492	608.351.646	71%	5%	6%	5%

Fuente: Elaboración propia con base en el estado de resultados de la empresa CONSUMO EASY S.A. del 2014-2016.

Ventas proyectadas

Ilustración 13: Volumen de ventas

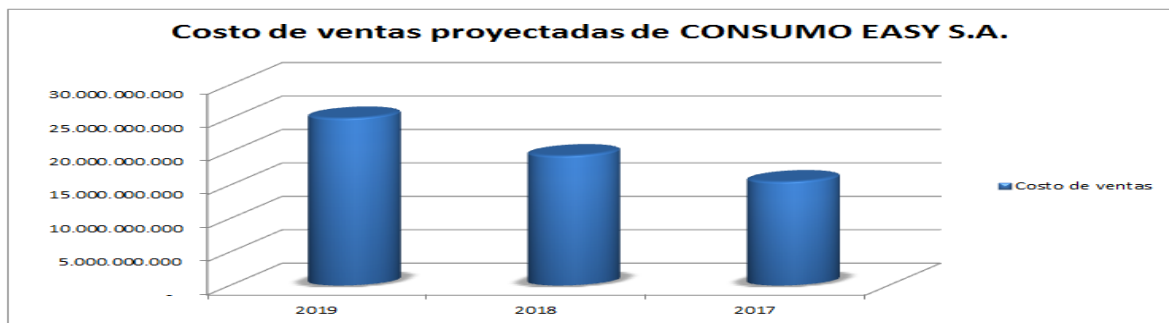


Fuente: Elaboración propia con base en el estado de resultados de CONSUMO EASY S.A.

Se espera un crecimiento proyectado de 20% para los siguientes tres años, basado en la tasa de crecimiento de ventas alcanzado por la empresa en los últimos tres años.

Para lograr el crecimiento esperado, la empresa tiene que construir bases de datos para analizar los patrones de consumo de los clientes, crear medidas para aumentar la fidelidad de los clientes, brindarles mayor atención, crear nuevos clientes e identificar los clientes frecuentes mediante la recolección de datos básicos. Establecer conexiones fuertes con los clientes como los pulperos costarricenses y chinos, para que puedan venir a comprar las mercancías faltantes en su propio negocio.

Ilustración 14: Costo de ventas proyectadas



Fuente: Elaboración propia con base en el estado de resultados de CONSUMO EASY S.A.

De acuerdo con lo sucedido en el 2015 y 2016, se proyecta que el costo en los siguientes tres años se mantendrá en un 87 %. Para ello, la empresa debe hacer un estudio de costos, precios, gastos y análisis de la competencia en cuando los precios.

La empresa obtuvo márgenes de utilidad bruta en el 2015 y 2016 del 13 %, con base en lo que se espera que el margen bruto se mantiene para este año y se mejore para los siguientes dos, para lo cual, se debe optimizar su estructura de costos y eliminar gastos innecesarios.

Gastos de operación

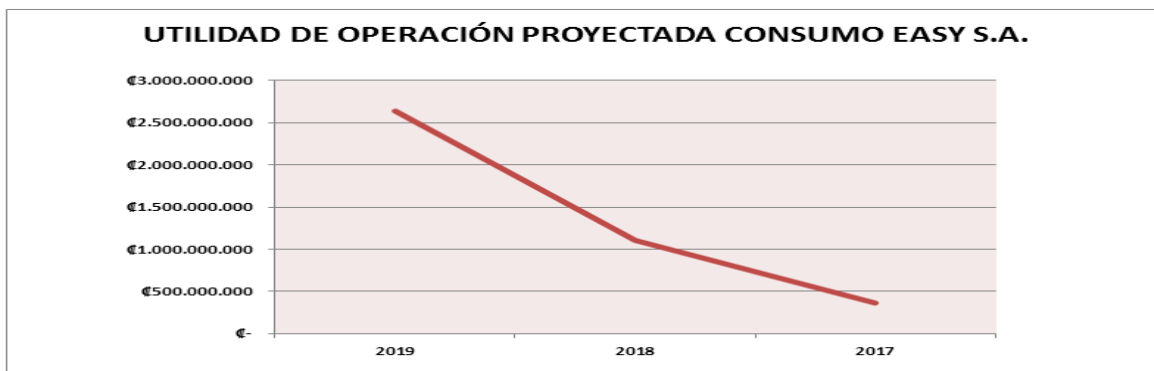


Fuente: Elaboración propia con base en el estado de resultados de CONSUMO EASY S.A.

Los gastos de operación, que comprenden los gastos de ventas y gastos de administración, consumieron la utilidad operativa durante los periodos 2014,2015 y 2016. Se proyecta para los siguientes tres años una reducción de los gastos operativos. Esto se logrará a través de un adecuado control de los gastos y de evitar expansiones aceleradas en los siguientes tres años.

También es importante que la empresa implemente el estado de flujo de efectivo recomendado en este capítulo, con el fin de reducir los pasivos circulantes y buscar más aportes de socios y generar utilidades con base en el efectivo como fuentes de financiamiento.

Utilidad operativa proyectada



Fuente: Elaboración propia con base en el estado de resultados de CONSUMO EASY S.A., 2017.

Sin duda, CONSUMO EASY S.A. obtendrá mayores utilidades operativas al reducir los gastos de operación y aumentar sus ventas en los siguientes tres años, solo de esta forma podría eliminar el efecto histórico de las pérdidas operativas acumuladas en los tres años anteriores (2014-2016).

La empresa carece de mecanismos que mejore su relación con los clientes, y esto se traduce en falta de lealtad hacia la empresa, es importante construir bases de datos de los clientes para lograr identificar los clientes frecuentes y alcanzar mayor satisfacción a los clientes; además de utilizarse la presente propuesta en este capítulo como modelo para mejorar su salud financiera en corto plazo de la empresa y el futuro funcionamiento de la misma.

Cada punto de venta tiene su propia contabilidad, planes de presupuestos y metas estratégicas específicas, considerando el tamaño del local, la cantidad de visitantes por día y si se encuentra en lugares con paradas de buses y otros transportes públicos. Cada punto de venta paga alquileres razonables a terceros (los propietarios), excepto la casa matriz, quien paga alquiler a otra empresa, conformada por los mismos socios de la empresa. Los alquileres son bastante razonables y se puede negociar con los mismos propietarios.

4.7.2 Proyección del Balance General

La proyección del balance general, al igual que el estado de resultados, se hará para los tres años. Con respecto a la proyección de los activos circulantes, se utilizan rotaciones históricas como referencia para proyectar.

Los activos fijos de la empresa, se proyectaron sin nuevas inversiones para los siguientes tres años, con el fin de maximizar las ventas con la capacidad actual de la empresa. En todo caso, solo la depreciación tendrá efectos en cada uno de estos activos fijos de la empresa.

Con respecto a la proyección de los pasivos, especialmente los circulantes, la proyección es reducirlos en un 50 % en los siguientes tres años. En este momento, los pasivos circulantes constituyen más del 80 % de la fuente de fondos en la estructura financiera y puede ser de gran riesgo en cuando la exigibilidad de la estructura financiera que puede comprometer los futuros flujos de efectivo de la empresa en el capital de trabajo. Se aumentará el pasivo de largo plazo, porque la empresa busca financiamiento de fondos con vencimientos más largos.

En cuando la proyección del patrimonio, se mantiene el aporte de los socios en el capital social, durante los tres años. El supuesto es que la empresa no haría pagos de dividendos y retiene el 100 % todas sus utilidades para contribuir con el crecimiento del valor de la empresa durante los tres años, estas utilidades retenidas serían del mismo monto que las utilidades netas en el estado de resultados proyectados.

Esta proyección se parte de dos supuestos:

- Aumento de utilidades retenidas por la mejora en la capacidad de venta, y reduciendo gastos operativos (ventas y administrativas).
- Aumento de pasivos de largo plazo, con vencimiento de largo plazo, que es menos exigible para el flujo de efectivo de la empresa.
- Disminución de pasivos circulantes con cancelación pronta de las deudas.

Ilustración 15: balance general proyectado

ACTIVO	2019	2018	2017	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL			Variación
				CAMBIO NOM.	CAMBIO %	2019 (%)	2018 (%)	2017 (%)	
Efectivo e inversiones CP	174.908.515	413.699.234	124.203.366	50.705.149	41%	4%	8%	3%	1%
Cuentas por cobrar	1.712.210.343	1.826.357.699	2.054.652.412	-342.442.069	-17%	37%	37%	44%	-7%
Inventarios	1.981.113.305	1.905.273.884	1.727.677.796	253.435.509	15%	43%	39%	37%	6%
Gastos diferidos y otras cuentas CP	152.824.018	157.321.920	144.152.684	8.671.334	6%	3%	3%	3%	0%
Activo circulante	4.021.056.181	4.302.652.737	4.050.686.258	-29.630.077	-1%	87%	88%	87%	0%
Inmuebles maquinaria y equipo neto	192.079.277	213.421.419	235.342.740	-43.263.463	-18%	4%	4%	5%	-1%
Inversiones y Docum. x cobrar LP	45.953.309	53.131.355	53.556.453	-7.603.144	-14%	1%	1%	1%	0%
Otros activos	388.310.702	308.208.623	320.916.934	67.393.768	21%	8%	6%	7%	1%
TOTAL ACTIVO	4.647.399.469	4.877.414.134	4.660.502.385	-13.102.916	0%	100%	100%	100%	
PASIVO & PATRIMONIO	2019	2018	2017	CAMBIO NOM.	CAMBIO %	2016 (%)	2018 (%)	2017 (%)	Variación

PASIVO & PATRIMONIO	2019	2018	2017	CAMBIO NOM.	CAMBIO %	2016 (%)	2018 (%)	2017 (%)	Variación
Cuentas por pagar	435.901.351	1.167.665.932	776.962.145	-341.060.795	-44%	9%	24%	17%	-7%
Gastos acum. y otras ctas. x pagar	199.761.908	48.906.407	55.113.952	144.647.956	262%	4%	1%	1%	3%
Préstamos y docum. x pagar CP	34.348.019	98.563.046	607.887.795	-573.539.776	-94%	1%	2%	13%	-12%
Pasivo circulante	670.011.278	1.315.135.386	1.439.963.893	-769.952.615	-53%	14%	27%	31%	-16%
Pasivo a largo plazo	2.190.346.285	1.870.395.859	2.041.848.232	148.498.053	8%	47%	38%	44%	3%
TOTAL PASIVO	2.860.357.563	3.185.531.245	3.481.812.124	-621.454.561	-18%	62%	65%	75%	-13%
Capital social y pagado	10.000	10.000	10.000	0	0%	0%	0%	0%	0%
Superávit y reservas	2.000	2.000	2.000	0	0%	0%	0%	0%	0%
Aporte de los socios	327.553.769	327.553.769	327.553.769	0	N/A	7%	7%	7%	0%
Utilidades acumuladas	1.459.476.137	1.364.317.121	851.124.492	608.351.646	71%	31%	28%	18%	13%
PATRIMONIO	1.787.041.906	1.691.882.890	1.178.690.261	608.351.646	52%	38%	35%	25%	13%
PASIVO Y PATRIMONIO	4.647.399.469	4.877.414.134	4.660.502.385	-13.102.916	0%	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en el estado de resultados de CONSUMO EASY S.A., 2017.

En resumen, si la empresa quiere reducir sus pasivos circulantes, debe aumentar su capacidad de venta, sus pasivos de largo plazo, reducir sus gastos operativos, y evitar estrategias de expansión aceleradas en los próximos tres años, dado que puede contraer más cuentas por pagar a los proveedores, lo que aumentaría los gastos operativos en ventas y la contratación de nuevos personales. Sin embargo, esto no es saludable para la situación financiera de corto plazo y conduce a la insolvencia financiera, inclusive, la posibilidad de declaración de bancarrota en largo plazo.

4.7.3 Proyección de Flujo de efectivo (Recomendado)

Ahora comienza con la proyección de estado de flujo de efectivo, que se elabora como parte de la propuesta de mejora de la situación financiera de la empresa. Lo más importante de todo es evaluar la empresa con base en su capacidad de generar futuros flujos de efectivo, dado que contribuye al aumento del valor de la empresa, a su inscripción en la Bolsa y atrae inversionistas potenciales.

CONSUMO EASY S.A. Estado de flujo de efectivo proyectados			
El año fiscal termina en setiembre. Millones de colones, excepto datos por acción.			
	2019-09	2018-09	2017-09
Flujos de efectivo por actividades operacionales			
Ingresos netos	1459476137	1364317121	851124491,5
Depreciación y amortización	2998344	21854866	2777896
Inversión/cargos por deterioro de activos	-897655	-5677784	-765555
Impuestos sobre la renta diferido	0	0	0
Compensación basada en acciones	0	0	0
Cuentas por cobrar	1712210343	1826357699	2054652412
Inventario	1981113305	1905273884	1727677796
Otro capital de trabajo	174.908.515	413.699.234	124.203.366
Otros elementos no monetarios	0	0	0
Efectivo neto provisto por las actividades operativas	5329808989	5525825020	4759670406
Flujo de caja de actividades de inversión			
Inversiones en activo fijo y equipo	45953309	53131355,31	53556453
Adquisiciones netas	0	0	0
Compra de inversiones	0	0	0
Ventas / Vencimientos de inversiones	32111198	56444336	878666
Otras actividades de inversión	0	0	0
El efectivo neto utilizado en actividades de inversión	78064507	109575691,3	54435119
Flujo de caja de actividades de financiamiento			
Deuda emitida	1.581.058.722	1.167.665.932	1.578.404.759
Pago de la deuda	N/A	N/A	N/A
Recompra de acciones comunes	N/A	N/A	N/A
Pago de dividendos	N/A	N/A	N/A
Otras actividades de financiamiento	2.190.346.285	1.870.395.859	2.041.848.232
El efectivo neto generado por (utilizado en) las actividades de financiamiento	3.771.405.007	3.038.061.791	3.620.252.990
Efecto de las variaciones del tipo de cambio	N/A	N/A	N/A
Variación neta de efectivo	N/A	N/A	N/A
Efectivo al inicio del periodo	174908515	413699234	124203366
Efectivo al final del periodo	3.946.313.522	3.451.761.025	3.744.456.356
Flujo de caja libre para la empresa	9.179.278.503	8.673.462.502	8.434.358.515

Fuente: Elaboración propia con base en el estado de resultados y el balance general proyectado de CONSUMO EASY S.A., 2017.

Flujo de efectivo generado por la operación

En esta área se ubican todas las entradas y salidas de efectivo relacionada con las operaciones normales de la empresa, como prestación de servicios, producción y comercialización de productos¹⁰.

1. Amortización del inmovilizado (+).
2. Correcciones valorativas por deterioro (+/-).
3. Variación de provisiones (+/-).
4. Imputación de subvenciones (-)
5. Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-).
6. Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-).
7. Ingresos financieros (-).
8. Gastos financieros (+).
9. Diferencias de cambio (+/-).
10. Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-).
11. Otros ingresos y gastos (-/+)
12. Existencias (+/-).
13. Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-).
14. Otros activos corrientes (+/-).
15. Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-).
16. Otros pasivos corrientes (+/-).
17. Otros activos y pasivos no corrientes (+/-).
18. a) Pagos de intereses (-).
19. b) Cobros de dividendos (+).
20. c) Cobros de intereses (+).
21. d) Pagos (cobros) por impuesto sobre beneficios (-/+).

¹⁰ <http://www.contabilidad.tk/el-estado-de-flujos-de-efectivo.html>

Flujo de efectivo generado por la inversión

En esta sección vienen aquellos conceptos por la compraventa de activos fijos o activos de largo plazo, como equipos, vehículos, bienes inmuebles que hayan ocasionado una entrada o un desembolso del efectivo.

Pagos por inversiones¹¹ (-).

1. Empresas del grupo y asociadas.
2. Inmovilizado intangible.
3. Inmovilizado material.
4. Inversiones inmobiliarias.
5. Otros activos financieros.
6. Activos no corrientes mantenidos para venta.
7. Otros activos

Cobros por inversiones (+).

1. Empresas del grupo y asociadas.
2. Inmovilizado intangible.
3. Inmovilizado material.
4. Inversiones inmobiliarias.
5. Otros activos financieros.
6. Activos no corrientes mantenidos para venta.
7. Otros activos.

¹¹ <http://www.contabilidad.tk/el-estado-de-flujos-de-efectivo.html>

Flujo de efectivo generado por el financiamiento

En esta sección se contemplan aquellos conceptos que tiene que ver con el origen de fondos en la estructura financiera de la empresa, la cual tiene dos fuentes de financiamiento: deudas contraídas a entidades financieras o venta de acciones (valor de la empresa en papel).

Cobros y pagos por acciones¹²:

- a) Emisión de acciones.
- b) Amortización de acciones.
- c) Adquisición de acciones.
- d) Enajenación de acciones.
- e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.

Cobros y pagos por bonos

- a) Emisión de bonos
 - 1. Obligaciones y valores similares (+).
 - 2. Deudas con entidades de crédito (+).
 - 3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+).
 - 4. Otras (+).
- b) Devolución y amortización de bonos
 - 1. Obligaciones y valores similares (-).
 - 2. Deudas con entidades de crédito (-).
 - 3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-).
 - 4. Otras (-).

¹² <http://www.contabilidad.tk/el-estado-de-flujos-de-efectivo.html>

Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos financieros

- a) Dividendos (–).
- b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (–).

4.8 Justificación económica

¹³En general, un proyecto es, ni más ni menos; la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver una necesidad de la empresa. Si se desea evaluar un proyecto de creación de un nuevo negocio, ampliar las instalaciones existentes de la empresa, reemplazar la tecnología actual por una nueva, fusionar o adquirir empresas, cubrir un vacío en un nicho de mercado, lanzar un nuevo producto o línea de productos, proveer servicios o mejorar algún procedimiento existente. Cualquier proyecto se debe evaluar en términos de conveniencia económica, de manera que se asegure la resolución de un problema de la empresa eficiente y rentable.

El desarrollo de esta propuesta para CONSUMO EASY S.A., trata de una serie de medidas y procedimientos para reducir las deudas de corto plazo y los gastos administrativos, con el propósito de mejorar la situación financiera de la empresa, especialmente su flujo de efectivo, para el cumplimiento de las metas estratégicas de la entidad.

¹³ “Preparación y evaluación de proyectos” Sapag, Sexta edición, Mc Graw Hill, 2014.

Como esta propuesta no se trata de la creación de una solución nueva a una necesidad específica para determinado nicho de mercado, no habrá costos de implementación, gastos extraordinarios, tampoco la salida de flujos de efectivos o inversión para la entidad.

Más bien, es una propuesta de reducción de costos y gastos, como un “plan de dieta” o una rutina de ejercicios para una entidad con exceso de deudas de corto plazo, para recortar los gastos y crecer los músculos financieros.

Esta propuesta tampoco implicaría ninguna contratación adicional del personal o la adquisición de algún equipo especial. Sin duda, es posible trabajar con los mismos personales del Departamento de Contabilidad y Finanzas, en sus respectivas computadoras.

Cierre del capítulo IV

En conclusión, la propuesta presentada en el capítulo IV pretende reducir las deudas de corto plazo y los gastos administrativos innecesarios. También, propone un formato personalizado del estado de flujo de efectivo, para cubrir su ausencia dentro de la entidad y sus respectivos estados proyectados.

Por último, se presentarán las respectivas conclusiones y recomendaciones en el siguiente capítulo.

Capítulo V: Recomendaciones y conclusiones

5.1 Recomendaciones y lecciones aprendidas

- Se considera que la empresa tiene una gestión financiera bastante activa, también el cumplimiento de los objetivos, fueron bastante claros. Aun así, la empresa ha tenido muchas deudas de corto plazo con los proveedores y las empresas relacionadas, lo cual no es recomendable para la solvencia financiera en el corto plazo.
- La empresa cuenta con un Departamento Financiero, y con un Gerente Financiero, encargado de las actividades relacionadas con las finanzas. Sin embargo, la entidad necesita un nuevo formato de estado de flujo de efectivo para tener presente cuánto efectivo tiene disponible, después de honrar sus obligaciones con los proveedores, entidades financieras, empleados, socios y accionistas como beneficiarios residuales. También, requiere de un registro actualizado de cuentas por cobrar y pagar.
- En el tema de la rentabilidad y de capital de trabajo, la empresa tuvo una pérdida operativa en 2014 y 2015. Posteriormente, tuvo de nuevo utilidades operativas en el 2016. Los gastos administrativos y la expansión de puntos de venta fueron las principales causas.
- El Departamento Financiero debe establecer fechas de reuniones para la revisión de Contabilidad, los estados financieros, especialmente el control y la administración del capital de trabajo y la disponibilidad de los efectivos para los socios y accionistas.
- La empresa se dedica a la venta al por mayor de productos de consumo masivo, así que no habrá tanto problema en la rotación del inventario. Sin embargo, es necesario evaluar la posibilidad de eliminar aquellas líneas de productos con lento movimiento de venta.

- Conviene analizar las cuentas por cobrar con las empresas relacionadas, para prestar atención a aquellas con alguna situación especial financiera, por la cual no pueden cumplir con sus obligaciones.
- La empresa debe trabajar en la planificación de flujos de efectivo y establecer metas estratégicas, dado que los equipos analizan los pronósticos de ventas, los gastos, los costos, los inventarios, las cuentas por pagar, los activos fijos y las utilidades en el libro, sin tener presente que el efectivo es el factor decisivo en muchas situaciones dentro del negocio.
- La entidad debe crear su propio mecanismo de relación con los clientes, tales como la construcción de bases de datos de su clientela, la administración de la relación con los clientes, la creación de tarjetas de clientes frecuentes para consumidores individuales o institucionales como restaurantes, hoteles y servicios de catering. También, se debe impulsar el desarrollo de la inteligencia de negocios, para fortalecer la satisfacción de los clientes, aumentar su lealtad hacia la empresa y atraer nueva clientela potencial que ayuden al mejoramiento del ingreso por ventas.
- Reducir los gastos administrativos innecesarios al eliminar aquellos gastos de personería y activos ociosos, para aumentar el margen de utilidad operativa, que es la rentabilidad generada por los activos en funcionamiento dentro de la empresa. Es posible se puede considerar la venta de los activos ociosos en caso necesario.
- Reducir el pasivo circulante en un 50 % dentro de la estructura financiera en la fuente de fondos, con el fin de que la situación financiera sea más sostenible para el negocio.
- Se recomienda la propuesta de mejora diseñada y desarrollada en el capítulo IV. Esto es importante para que la empresa se empiece a mover hacia la dirección correcta de desarrollo sostenible.

5.2 Conclusiones

- Se logró la propuesta de mejora de la situación financiera de la empresa CONSUMO EASY S.A, mediante las proyecciones de los estados financieros, tales como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.
- Se describieron y detallaron las actividades principales y los procesos actuales del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la empresa CONSUMO EASY S.A.
- Se investigaron, analizaron y evaluaron los datos financieros históricos de la empresa durante tres años, desde el 2014 hasta el 2016, para entender su estructura financiera en el uso de fondos y origen de fondos.
- Se logró la justificación económica de la propuesta para la entidad mediante el análisis del libre flujo de caja, usando tasa de descuento para medir el flujo de caja potencial que tendrá la empresa en los siguientes tres años por su actividad operativa.
- Se incluyeron los factores críticos del éxito, para la industria mayorista, que es la industria donde se encuentra la empresa y los factores del éxito para la propuesta de mejora de la situación financiera de la organización en el corto plazo.
- Se concluyó que la empresa tiene más del 50 % de sus activos de corto plazo, principalmente los inventarios y las cuentas, debido a cobrar por los productos de consumo masivo.
- La estrategia comercial de la empresa es de tipo *guerrilleros*; evita enfrentamientos directos con los competidores formidables como Walmart, sino que busca aquellos nichos desatendidos por sus competidores. En otras palabras; son los chacales en la cadena de alimenticia del negocio.

- La empresa presenta una estrategia que integra dos eslabones de la cadena de abastecimiento, tanto mayorista como minorista.
- En la etapa actual, el negocio urge reducir los altos gastos de la administración y las deudas de corto plazo, porque se está comprometiendo seriamente su desarrollo sostenible al consumir toda la utilidad operativa de la empresa,
- La organización no cuenta con un gobierno corporativo para el manejo de las relaciones de intereses y está muy lejos de suscribirse en la bolsa de valores.
- La entidad presenta una estrategia de expansión para los próximos cinco años. Sin embargo, la situación financiera actual no le permitirá llevar a cabo el ambicioso plan, dado que sería un movimiento peligroso.
- La empresa todavía no cuenta con un mecanismo maduro para mejorar la fidelidad de sus clientes, como bases de datos, inteligencia de los negocios, patrones de compra por parte de los consumidores o identificación de los clientes frecuentes.
- El negocio tiene altas rotación de inventarios, en vista de que maneja productos de uso cotidiano para las familias costarricenses y esto le conduce a una mejor liquidez diaria, con bajo margen de utilidad.
- El periodo medio de cobro se extendió en los últimos tres años, lo que implica mayor cuidado en la morosidad y mayor riesgo de incobrables por parte de los clientes, lo que es riesgoso para el flujo de efectivo operativo de la organización.

Bibliografía

Libros

Collen de Baise. (2014). Empieza tu propio negocio. Costa Rica: Wall street journal.

Kotler/Armstrong. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.

Lambin, Gallucci, Sicurello. (2007). Dirección de Marketing. México: Mc Graw Hill.

Meoño/Jara. (2012). Análisis financiero en el corto plazo. Costa Rica: Instituto tecnológico.

Robert Higgins. (2004). Análisis para la dirección financiera. Mexico: Mc Graw Hill.

Ross, Westerfield, Jordan. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas. México: Mc Graw Hill.

Ross, Westerfield, Jordan. (2010). Finanzas Corporativas. México: Mc Graw Hill.

Tarcisio Salas. (2016). Análisis y diagnóstico Financiero. Costa Rica: Guayacán.

Páginas Web

https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_Industrial

Guajardo, G. (2015). Infraestructura y logística en la historia económica: una contribución a partir de los casos de Chile y México, ca. 1850-1970. *Am. Lat. Hist. Econ vol.22 no.2 México may./ago. 2015. Recuperado de:*

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-22532015000200001

Mesa, J. (2013). *La logística militar aplicada a la logística empresarial*. Bogotá:

Universidad Militar nueva Granada. Recuperado de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12957/1/LOGISTICA%20MILITAR%20APLICADA%20A%20LA%20LOGISTICA%20EMPRESARIAL.pdf>