

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
DE LAS AMÉRICAS**

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ÉNFASIS  
FINANZAS**

**Análisis del modelo de sistema de información financiera  
de la Distribuidora El Pollito S.A. durante el periodo del  
30 de setiembre de 2014 a 2016**

**NOMBRE DEL AUTOR  
Marco Quesada Chaves**

**SAN JOSÉ, NOVIEMBRE, 2017**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
Estado actual sobre el objeto de estudio .....	10
<b>Planteamiento del proceso de Investigación.....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>13</b>
Objetivos específicos .....	13
<b>Justificación de la investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>Antecedentes de la investigación .....</b>	<b>16</b>
<b>Proyecciones de la investigación.....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
Reseña histórica .....	24
Marco conceptual.....	26
Empresa.....	27
Pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	28
Distribuidora.....	29
Sistema de Información.....	32
Entorno de la empresa .....	35
Finanzas.....	38
Administración Financiera .....	39
Situación financiera.....	39
Estados Financieros.....	40
Análisis financiero.....	43
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>56</b>
<b>Enfoque de la investigación .....</b>	<b>56</b>
Método de la Investigación .....	58
Estudio exploratorio.....	59
Estudio descriptivo .....	59
Estudio correlacional .....	59
Estudios explicativos .....	60
Muestra de la investigación .....	62
Población.....	63
Muestra.....	63
Variables de análisis .....	65
Sistema de información.....	67
Insumos .....	69
Procesos.....	69

Productos.....	70
Situación Financiera.....	70
Análisis financiero.....	71
Variables macroeconómicas.....	72
Análisis de mercado .....	72
Áreas de mejora.....	73
Instrumentos utilizados en la Investigación .....	73
Cuestionario .....	74
Entrevista .....	74
Observación .....	75
Investigación documental .....	75
Proceso para la Recolección de Datos.....	76
Fuente secundaria .....	77
Fuente primaria .....	77
Método de análisis de datos .....	78
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
<b>Análisis de la Situación Financiera .....</b>	<b>79</b>
Entorno de la empresa.....	80
Análisis FODA.....	80
Análisis financiero .....	83
Análisis balance de situación .....	83
Análisis estado de pérdidas y ganancias .....	86
Gastos administrativos .....	88
Análisis vertical.....	90
Análisis vertical estado de pérdidas y ganancias .....	93
Análisis horizontal.....	95
Análisis de razones financieras .....	99
Entrevista al personal .....	107
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>126</b>
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA .....</b>	<b>133</b>
Propuesta 1:.....	133
Mejora del modelo de sistema de información financiera.....	133
Propuesta 2:.....	141
Eliminación del minisúper para mejora de márgenes de utilidad y reducción de gastos.....	141
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>145</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>148</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1.....	17
Cuadro No. 2.....	18
Cuadro No. 3.....	77
Cuadro No. 4.....	80
Cuadro No. 5.....	81
Cuadro No. 6.....	83
Cuadro No. 7.....	84
Cuadro No. 8.....	87
Cuadro No. 9.....	89
Cuadro No. 10.....	91
Cuadro No. 11.....	94
Cuadro No. 12.....	96
Cuadro No. 13.....	99
Cuadro No.14.....	136
Cuadro No. 15.....	137

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.....	94
Gráfico No. 2.....	97
Gráfico No. 3.....	100

## ÍNDICE DE EJEMPLOS

Ejemplo No. 1.....	129
Ejemplo No. 2.....	130
Ejemplo No. 3.....	131
Ejemplo No. 4.....	132
Ejemplo No. 5.....	133
Ejemplo No. 6.....	135

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se basa en el estudio y análisis de la distribuidora El Pollito S.A., empresa unipersonal que cuenta con 14 años de operar en el mercado, se ubica en Tres Ríos y se dedica a la venta de pollo y huevo como productos básicos. El objetivo principal de la investigación se fundamenta en el análisis del modelo de sistema de información financiera para la distribuidora con el fin de proponer una mejora a este, en procura de apoyo a la toma de decisiones gerenciales.

Durante el estudio, se logra encontrar diferente información interna como lista de proveedores, gastos administrativos en los cuales incurre la empresa y los diferentes estados financieros presentados a Tributación, así como la investigación y descripción de diferentes conceptos y metodología referente a los sistemas de información y análisis financiero que soportan el desarrollo y alcance de los objetivos establecidos, con el fin de apoyar y sustentar el estudio.

Mediante los enfoques metodológicos se define el curso del estudio, se sigue una estructura desarrollada para fundamentar los conceptos y análisis utilizados durante la investigación.

Con base en la información de los estados financieros suministrados por la distribuidora para los años 2014 a 2016, se realiza el análisis e interpretación de estos, mediante diferentes métodos financieros como los análisis vertical, horizontal y la elaboración de las razones financieras para determinar la situación actual de la empresa. Además, con base en datos recolectados durante el proceso de observación, se establece un análisis FODA para apoyar al análisis financiero, y también se realizan entrevistas al personal encargado, donde se obtiene información trascendente para el conocimiento real de la situación de la empresa y las necesidades que se tienen.

Al finalizar el análisis, los resultados reflejan una empresa con bastantes debilidades en el tema de control de sus operaciones, una falta evidente de un sistema de información apropiado, limitaciones en las habilidades de su personal para realizar análisis y toma de decisiones, márgenes de utilidad bastante bajos por altos costos de operación e importantes gastos administrativos. En conclusión, una necesidad de cambio que le permita a la empresa tomar acciones correctivas para poder elevar su rentabilidad.

Con base en lo anterior, se elaboran dos propuestas marcadas, que no impliquen inversión o utilizar dinero adicional, con el fin de mejorar sus controles operativos y de información interna, así como lograr en el corto y mediano plazo, una mejora en su rentabilidad y salud financiera.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **Estado actual sobre el objeto de estudio**

La distribuidora El Pollito S.A. es una pequeña y mediana empresa (PYME) costarricense, nace en el año 2003, se ubica en el centro de Tres Ríos, su operación se enfoca en la distribución y venta de pollo y huevo principalmente. A través del tiempo tiene un crecimiento bastante importante, el cual le permite invertir también en un mini supermercado para comercializar otro tipo de productos.

En los últimos años, la empresa lleva su información financiera de forma muy rudimentaria, pero siempre amparada a las normas internacionales, y en cumplimiento con el Ministerio de Hacienda para cierres fiscales, de acuerdo con lo que dicta Tributación para el pago de impuestos anuales.

A pesar de su tamaño, la empresa maneja ingresos bastante importantes, y se considera oportuno realizar una valoración de sus sistemas de información financiera, con el fin de determinar oportunidades o áreas de mejora que permitan apoyar a la gerencia en la toma de decisiones.

### **Planteamiento del proceso de Investigación**

En Costa Rica las pequeñas y medianas empresas trabajan con ciertas limitantes en referencia a la parte financiera, como la falta de conocimiento y de asesoramiento en los principales términos financieros y administración del entorno. En la mayoría de las ocasiones su capital es familiar o personal, sus condiciones de financiamiento tienen tasas muy altas y en momentos presentan una baja en sus ingresos mensuales. Esto generan un impacto importante en sus números, por lo general, no poseen un adecuado nivel de detalle

y mantenimiento de los modelos de sistema de información de los registros financieros, y la inclusión de diferentes factores que no permiten obtener información real o detallada, además entorpecen la debida administración de la empresa, así como la eficiente toma de decisiones.

La distribuidora El Pollito S.A., es una microempresa, posee un solo dueño y su registro es de carácter unipersonal. Cuenta con solamente siete empleados en planilla, y a pesar de haberse fundado desde el año 2003, cuenta con un modelo de sistema de información bastante básico, Permite la obtención de diferentes herramientas de información financiera, para cumplir con el requerimiento de Hacienda, de obligación según los requisitos del país y las normas internacionales, y funciona para la toma de decisiones y conocimiento de la situación financiera de la empresa para su dueña.

Su actual contador mantiene un repositorio contable donde registra los diferentes estados financieros y otras herramientas contables, tales como Balance de Comprobación, Balance de Situación, Estado de pérdidas y ganancias, y el control de los gastos y ventas, los cuales se generan periódicamente (una vez al mes para control interno, y cada cierre fiscal) para el control y registro de las actividades que genera la empresa, además de lograr presentar los cierres fiscales a Tributación, y para apoyar a la dueña de la distribuidora en la toma de decisiones de la empresa.

A la fecha no se realizan revisiones o análisis del actual sistema de información que lleva la distribuidora El Pollito S.A., desde un punto de vista de razones financieras o métodos de análisis, por lo tanto no se conocen al detalle las variaciones en los rubros, ni los impactos en los estados financieros, y donde tampoco se considera al entorno económico como indicador para el análisis, no consideran riesgos o planeamientos, ni se conversa con la gerencia si los actuales datos generados por estas herramientas poseen un valor relevante para la toma de decisiones y el apropiado entendimiento de su situación actual; sino al realizar los estados financieros por parte del contador, solo se hace referencia a las variables básicas de ingresos contra gastos, y la utilidad generada en el mes.

El control directo de sus operaciones, la debida administración de los recursos de la empresa, la prevención del riesgo de factores del entorno, y la correcta lectura de los estados financieros, es de vital importancia para cualquier organización sin importar su tamaño o estructura.

Debido a lo descrito, se hace necesario establecer la pregunta, a la cual se busca dar respuesta con la presente investigación. Ella queda delimitada de la siguiente forma ¿posee la distribuidora El Pollito S.A. un adecuado modelo de sistema de información financiera que apoye a la toma de decisiones?

## **Objetivo general**

Analizar el modelo de sistema de información financiera para la distribuidora El Pollito S.A. con el fin de proponer una mejora a este en procura de apoyo a la toma de decisiones gerenciales.

## **Objetivos específicos**

- Identificar el actual sistema de información financiera que maneja la distribuidora El Pollito S.A. para comprender su elaboración, registro y clasificación.
- Analizar la situación financiera de la distribuidora El Pollito S.A. basada en los estados financieros de los últimos tres años al 30 de setiembre (2014 a 2016) y en información relevante para determinar la situación actual de la empresa.
- Proponer áreas de mejora en el actual modelo de sistema de información financiera de la distribuidora El Pollito S.A.

## **Justificación de la investigación**

La distribuidora El Pollito S.A. es una empresa PYME costarricense, con más de 14 años de fundación, se ubica en el centro de Tres Ríos, cuenta con una planilla de solamente siete empleados y cuya operación se enfoca en la distribución y venta principalmente de pollo y huevo, pero también ofrece la venta de diferentes embutidos y abarrotes en su mini supermercado.

Se podría suponer que las grandes empresas cuentan con modelos de sistema de información financiera bastante robustos y por la complejidad de sus operaciones estos se alinean correctamente a sus funciones departamentales. Cumplen al pie de la letra con las normas internacionales y requerimientos locales, pero en algunas pequeñas y medianas empresas, sus dueños se enfocan generalmente en la operación o actividad de su producto o servicio, y no en mantener o desarrollar un correcto sistema de información financiera. Dejan parte de la responsabilidad al contador de la empresa, quien solamente se enfoca en la preparación de una parte del sistema de información: la elaboración de los estados financieros y su debido trámite de presentación a Hacienda. Así se pierde el resto de temas importantes por considerar, como el entorno, los riesgos, oportunidades, entre otros, como factores en conjunto, relevantes para la estrategia básica de la empresa.

Una empresa la cual logre contar con un apropiado sistema de información financiera puede obtener diferentes datos y variables reales y relevantes, que utiliza durante la administración y operación de su negocio, y en donde puede hacer uso de estos para la toma de decisiones, tanto en temas como inversión de nuevos proyectos de expansión, reducción de gastos, solicitud de financiamientos, conocimiento de sus clientes e inventarios, entre otros. Se entiende de esta manera la realidad o situación actual de su empresa.

El objetivo del presente estudio es realizar un análisis al actual sistema de información financiera para la distribuidora El Pollito S.A., verificar si éstos poseen una claridad de todos los factores que envuelven el concepto de sistema de información, si su información en estados financieros sigue las normas internacionales de información financiera, así como si sus controles del manejo de la operación y diferentes datos contables brindan datos relevantes y veraces para la toma de decisiones de la gerencia y conocimiento de la situación actual del negocio.

Durante el proceso de análisis e investigación de este proyecto, se revisan y analizan los estados financieros (Balance de Situación y Estados de pérdidas y ganancias) de los pasados tres años (2014 a 2016), y se intenta ubicar y concretar los impactos del entorno desde el punto de vista macroeconómico que sufre la empresa, así como información de conocimiento del mercado, con el objetivo de contar con una visión real de la situación financiera que la distribuidora El Pollito S.A. presenta en este momento, valorándolos con diferentes metodologías teóricas aplicables para esta evaluación.

Si bien es cierto, la distribuidora El Pollito S.A. cuenta con un básico sistema de información financiera con diferentes estados financieros, que su contador utiliza desde la fundación de la empresa para propósitos de cierres fiscales. Se quiere brindar una colaboración de análisis y aplicación metodológica, la cual permita encontrar oportunidades o áreas estratégicas de mejora y fácil implementación en apoyo a la gerencia para su pertinente toma de decisiones.

Se busca también, obtener los requerimientos de información que los encargados de la empresa demandan para la apropiada toma de decisiones. Con el fin de ajustar los sistemas de información financiera a sus necesidades, determinar si la actual información muestra diferentes comportamientos o escenarios de inversión o expansión, y que el proyecto sea de utilidad para desarrollar una mejor opción de modelo de sistema de información financiera o bien, concluir que el actual cumple con las necesidades esperadas.

### **Antecedentes de la investigación**

Para este estudio, el modelo de sistema de información financiera que se analiza corresponde a una empresa PYME, acrónimo que hace referencia a las pequeñas y medianas empresas. Estas deben clasificarse tanto por su actividad empresarial, utilizando la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), como por la cantidad de empleados que poseen. Fuente PYMES Costa Rica, Ventana Única, portal pyme.go.cr (2016). Recuperado el 17 de setiembre de 2017.

Clasificación según su actividad:

- Industriales
- Comerciales
- Servicios
- Agropecuarios

Clasificación según cantidad de empleados:

- Microempresa: igual o menor a 10
- Pequeña Empresa: mayor que 10 pero menor o igual a 35
- Mediana Empresa: mayor que 35 pero menor o igual a 100

Las PYMES son empresas, por mucho tiempo se asocian con la producción tradicional, pero después se constituyen en unidades productivas que en conjunto pueden representar grandes beneficios monetarios y sociales para un país, pues estas permiten generar importantes fuentes de empleo para los ciudadanos y activar la economía. Según artículo publicado en el portal gobierno.cr, titulado “Las PYME avanzan en Costa Rica,

pero les cuesta florecer fuera de la región central” del 17 de abril de 2017, se menciona que las PYME representan un 30.9% del empleo en Costa Rica y además representan un 15% de las exportaciones FOB del país; aunque a su vez, debido a su tamaño, requieren de cierta protección y fortalecimiento de las leyes por parte del gobierno, para que puedan ser competitivas en el mercado, en comparación con las grandes corporaciones.

Toda empresa, sin importar si es grande, mediana o pequeña, necesita de una planeación estratégica, el debido mercadeo, un buen manejo de los recursos humanos, y financieros, para poder desempeñarse en el mercado y obtener réditos. Pero estos deben acoplarse a su estructura, aplicarse de forma distinta en relación con su tamaño y complejidad, sin perder el enfoque o meta.

Para entender los alcances directos de esta investigación es importante conceptualizar primeramente el concepto de sistema de información. El autor Bolaños (2014), lo define como “un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución.” (párr.1)

Al considerar lo anterior y enfocándolo en la investigación, se puede indicar que toda empresa, sin importar si es una PYME o una gran corporación, debe llevar una buena aplicación de los sistemas de información financiera, pues estos permiten a la gerencia obtener diferentes beneficios. Por ejemplo, una correcta planeación de sus actividades actuales y futuras, un adecuado análisis de los ingresos, gastos, rentabilidad, solvencia y endeudamiento de la empresa, pueden a su vez generar una gestión apropiada de la administración y evaluar las variables tanto internas como externas, que impactan o impactarán en un determinado periodo (proyecciones ante escenarios de cambio), entre otros.

Para efectos de reforzar la presente investigación se realiza la búsqueda de diferentes estudios tanto internacionales como nacionales. Ellos permiten alinear conceptos y fundamentos a este análisis.

El primer estudio internacional encontrado, es de la Universidad Complutense de Madrid, España, se titula “La información Económico-Financiera en la empresa: La importancia del sistema contable”, realizado por Calleja (1995), busca resaltar la importancia de los sistemas de información en el área económico-financiera para las empresas, así como el protagonismo que los sistemas de información automatizados pueden brindar a las compañías en pro de mejorar la eficiencia en su elaboración, así como tener un mejor control de estos.

Con este trabajo, el autor logra enfocar y evaluar diferentes herramientas de sistemas de información financiera, los cuales permiten demostrar la importancia de estos modelos en la toma de decisiones de una empresa. Se concluye también que los sistemas de información evolucionan integrándose con diferentes sistemas autónomos que intercambian datos e información (compras, almacenes, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, tesorería, entre otros). Así mejoran y robustecen la información oportuna y real que puedan brindar.

La segunda investigación internacional consultada, de la universidad Simón Bolívar en Venezuela, se titula “Sistema de información gerencial para la toma de decisiones financieras en el Decanato de Postgrado de la U.S.B.”. La realiza el autor, Mejías (2006), busca efectuar un análisis del proceso de decisiones financieras, con el fin de obtener datos necesarios para la estructuración de un diseño que mejore el proceso de toma de decisiones, además de agilizar la información financiera necesaria para la divulgación de los planes de gestión del Decanato de Estudios de Postgrado y las diferentes rendiciones de cuentas de las unidades de la Universidad Simón Bolívar.

Al realizar este trabajo, el autor logra evaluar internamente la capacidad del sistema, pues aumenta la eficiencia y eficacia de la gestión financiera a través de una encuesta realizada, la cual obtiene resultados favorables, sobre el diseño e implementación de un sistema automatizado de control de la información para los datos financieros de la universidad.

La tercera investigación internacional encontrada, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se titula “Análisis financiero para la toma de decisiones, en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir”. La realiza el autor Pérez (2010), busca alcanzar el análisis financiero para la toma de decisiones en una empresa maquiladora, dedicada a la confección de prendas de vestir en Guatemala, que permita realizar una correcta evaluación de los estados financieros y explicar la situación financiera del ente en estudio.

En esta investigación, el autor realiza un análisis de los estados financieros, para ello aplica diferentes metodologías o razones financieras, como son los indicadores financieros, sistema DuPont, y otros criterios técnicos para lograr una correcta evaluación de ellos y emitir criterios adecuados sobre la situación financiera de la empresa, su administración, y cómo lograr una ventaja competitiva para optimizar sus recursos y mejorar su utilidad.

El autor concluye y recomienda por medio del estudio que la empresa debe aplicar herramientas de análisis financiero, las cuales incluyan indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad, además de realizar un completo inventario de sus activos fijos, aplicar el modelo DuPont para analizar periódicamente un análisis de rentabilidad, y por último aconseja a la empresa efectuar una correcta toma de decisiones enfocada en su operación, en el término de ventas y costo de ventas, así como por medio de la inversión.

Se encuentra un estudio nacional de la Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica, titulado “Análisis de la situación financiera para determinar una estrategia de expansión de la agencia de viajes Viaje Fácil S.A.”, realizado por Chaverri (2015). En él se pretende realizar un análisis de la situación financiera para la agencia de viajes Viaje Fácil S.A, con el fin de determinar una estrategia de expansión.

Para efectuar este estudio la autora se da a la tarea de analizar las oportunidades y amenazas de la empresa a través de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para entender la situación de la entidad en el mercado. Además, lleva a cabo una investigación de los estados financieros de la empresa por medio de diferentes metodologías como son los análisis vertical y horizontal, así como diferentes razones financieras con el fin de proponer adecuadamente la estrategia de expansión que este estudio busca.

Por medio del análisis, se arrojan resultados preocupantes para la empresa, se encuentran importantes deficiencias en el área de la planeación financiera y control, problemas de flujo de efectivo, gastos sobresalientes, utilidades casi nulas y una rentabilidad baja.

Al final de la investigación la autora propone varias estrategias a la entidad, que permitan a esta aumentar su rentabilidad y utilidades. Se basa en la utilización de créditos bancarios, con buenas condiciones que soporten la operación de la empresa, y en donde deben tomar riesgos para poder incrementar su valor en el mercado.

El segundo estudio nacional encontrado es de la Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica, se titula “Análisis de la información financiera de la empresa Representaciones Pérez Guzmán para el periodo 2016”, lo elabora Arias (2016). Se busca realizar un análisis de la información financiera de la empresa Representaciones Pérez

Guzmán, con el fin de determinar si sus controles de estados financieros están debidamente constituidos y revisar el riesgo de contar con cuentas mal valuadas.

Para este análisis, el autor se plantea definir el funcionamiento actual de la parte administrativa y contable, verificar si la información financiera se apega al cumplimiento de las normas internacionales de información financiera (NIIF) para las PYMES, desarrollar correcciones cuando se ameriten y plantear una propuesta a la empresa, con base en los resultados por lograr.

El estudio arroja varias recomendaciones que se comparten con la empresa en pro de su mejoramiento. Entre las cuales se incluyen: mejorar el control de gastos creando un reglamento de caja chica, vigilar y mantener la conciliación de los métodos bancarios, implementar una política para el manejo apropiado de cuentas por cobrar, construcción de una política de inventarios, entre otras.

La tercera investigación nacional es de la Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica, titulada “Sistema de información financiera para la toma de decisiones gerenciales en la Municipalidad de Moravia”. La elabora Peralta (2016), plantea como objetivo analizar el sistema de información financiera, aplicándolo a la Municipalidad de Moravia para la toma de decisiones gerenciales, con el fin de establecer una estrategia de mejora.

El autor propone efectuar el análisis a los estados financieros de la municipalidad correspondientes a los años entre 2013 y 2015. Utiliza diferentes herramientas financieras de análisis como las razones financieras, los métodos horizontales y verticales, con el fin de conocer la situación real de la empresa.

Los resultados del estudio arrojan datos significativos donde sus variables sufren de manipulación por parte de la jefatura, se muestra una gestión aceptable con cierres de superávit, pero que al indagar se concluye que la municipalidad maneja cuentas importantes que no se gestionan de la mejor manera, y el personal no se encuentra capacitado para su correcta ejecución, por lo tanto, se teme que los datos no sean reales.

El estudio finaliza con las recomendaciones por parte del autor de la investigación, quien concluye que la Municipalidad de Moravia debe lograr la implementación de un sistema de información financiera que integre todos los departamentos, y asegure la correcta revisión y manejo de la información financiera, para ofrecer su legitimidad y pertinencia, también se recomienda crear un inventario o repositorio de la entrada de insumos, que estos cumplan con las normativas internacionales, y ajusten los procesos y operación a su presupuesto anual.

Los anteriores estudios internacionales y nacionales permiten sustentar la investigación al relacionarse con el objetivo de estudio, y apoyan como punto de partida la elaboración de este trabajo. .

### **Proyecciones de la investigación**

- Con el fin de visualizar la forma en que la empresa utiliza la diferente información para la toma de decisiones, entender las diferentes herramientas y estados financieros que funcionan como repositorio, utilizados por el contador de la empresa para la presentación de los cierres fiscales, se busca identificar el actual sistema de información financiera de la distribuidora El Pollito S.A. así como cualquier otro tipo de proceso y control que utilicen para el manejo de su operación, conocimiento del entorno y cómo estos la impactan .

- Para comparar y evaluar las diferentes variables y partidas de los estados financieros, visualizar los diferentes comportamientos y escenarios logrados durante estos últimos años, y determinar si la empresa alcanza rendimientos o si por el contrario, presenta problemas financieros importantes y de riesgo para sus operaciones, se analiza la situación financiera actual de la empresa con base en los estados financieros de los últimos tres años al cierre contable de 2014 a 2016, además de comprender la totalidad de su modelo de sistema de información financiera y obtener criterios que permitan facilitar a la empresa mantener un manejo de lista de proveedores, procesos y conocimiento del mercado.
- Con el fin de robustecer los actuales estados financieros, plantear propuestas para la correcta administración de sus recursos y entendimiento del entorno, y poder así brindar un mayor apoyo a la gerencia con información más detallada y de fácil interpretación para la toma de decisiones, se busca proponer áreas de mejora en el actual modelo de sistema de información financiera de la distribuidora El Pollito S.A., el cual pretende servir de parámetro para empresas similares.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### Reseña histórica

La distribuidora El Pollito S.A. es una empresa PYME costarricense, nace en el año 2003, ubicada en el centro de Tres Ríos, cuya operación se enfoca en la distribución y venta de pollo y huevo principalmente.

Esta empresa cuenta con diferentes tipos de contactos o proveedores de donde consigue el producto. Primero se enfoca en obtener el producto de ciertas granjas o criaderos de pequeños empresarios quienes ofrecen un muy buen precio unitario. para poder después competir con los grandes supermercados, pero también cuenta con muy buenas relaciones con proveedores bastante importantes en el país, como son PIPASA y Monteverde, de donde consigue producto más elaborado, como los embutidos y productos de empaque.

**Cuadro No.1**

COSTO PER CÁPITA MENSUAL DE LA CANASTA BÁSICA ALIMENTARIA (CBA)						
Por: zona						
Según: subgrupo						
En colones corrientes						
Setiembre 2017						
Subgrupo	Costo anterior			Costo actual		
	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
<b>CBA</b>	<b>46,300</b>	<b>49,450</b>	<b>41,205</b>	<b>45,981</b>	<b>49,135</b>	<b>40,878</b>
Lácteos	5,415	5,623	5,079	5,456	5,666	5,118
Carne de res	4,105	4,566	3,358	4,122	4,586	3,372
Carne de cerdo	1,175	1,902	-	1,175	1,901	-
Carne de pollo	2,595	2,783	2,290	2,600	2,789	2,294
Embutidos	2,043	2,210	1,771	2,053	2,221	1,780
Pescado	2,924	3,014	2,780	2,978	3,069	2,831
Leguminosas	1,306	1,243	1,408	1,298	1,235	1,399
Hortalizas	4,285	4,261	4,323	3,827	3,805	3,861
Frutas	1,456	1,642	1,155	1,464	1,651	1,161
Tubérculos y raíces	2,262	2,660	1,617	2,214	2,605	1,583
Pan y galletas	3,799	4,509	2,652	3,790	4,498	2,645
Cereales y otros	4,427	4,415	4,447	4,422	4,410	4,442
Azúcar	2,318	2,150	2,590	2,336	2,167	2,610
Huevo	1,734	2,028	1,258	1,763	2,062	1,279
Grasas	2,314	2,511	1,995	2,329	2,527	2,008
Otros alimentos	1,601	1,583	1,630	1,611	1,593	1,641
Bebidas no alcohólicas	2,542	2,350	2,854	2,542	2,350	2,854

Fuente: INEC. Unidad de Índices de Precios, 2017.

El pollo y los huevos que se comercializan en la distribuidora son frescos, por lo que cuidan mucho sus temas de inventario para no comprar demasiada cantidad y llegar a perder el producto, y el pollo al ser fresco permite trocearlo, lo cual lo hace más fácil para el consumidor a la hora de su compra .

**Cuadro No. 2**

<b>Principales Proveedores distribuidora El Pollito S.A.</b>	
DIST. JISO	FINOLASA SA
PIPASA SA	HERMOSAL
PROHAVE SA	HENRY SEGURA RODRÍGUEZ
AJECEN DEL SUR	IND. GARCÍA DE LOS ALPES
ALIMENTOS JACKS SA	INV. MEL INTERNACIONAL
ANDRES ELIZONDO HIDALGO	JORGE CALVO SÁNCHEZ
ASBOPO SA	HELADOS SENSACIÓN
BATCA	LA PRADERA SA
BIMBO CR	LA ROSA SA
COCA COLA FEMSA	LA YEMA DORADA
COOP. DOS PINOS	LA UNIÓN
DER DE MAÍZ ALIMENTICIO	LACTOS ORIENTE
DIMARPA	MENDIOLA Y CIA
DIST. DE POLLO DON TICO SA	ALMACEN BUEN PRECIO
DIST. HORIZONTALES	PRICE SMART
DIST. J.R. CARLO	PROD TOSTADOS LA CHOLITA
DIST. MAYNOR LTDA	REPRESENTACIONES PARAÍSO
DIST. MEVI INT SA	ROYAL FOODS
DISTRIBUIDORA C Y S	SERGIO ACUNA ROMERO
DISTRIBUIDORA EL CRÉDITO CU	SIGMA ALIMENTOS
DISTRIBUIDORA POCHET SA	SANTA TERESITA REPOSTERÍA
DIVEYRO SA	TORTILLAS LA REINA JEM
DIST. DE PLÁSTICOS QUIRÓS	TAMALES ASERRÍ
DIST. DE ALIM DELMAN QUIRÓS	TORTILLAS EL MALINCHE
DISTRIBUIDORA NELITA	VIHUSA SA
DISBLOMA SA	VINICIO PEREIRA N
DICT SMM SA	QUESABROSO
FRUTAS DEL MUNDO SA	MONTEVERDE

Fuente: Información interna El Pollito S.A.

Comenta la dueña de la empresa que la mayoría del tiempo, las compras de inventario (en este caso el pollo y huevo) se realizan casi en forma diaria, pues debe ser un producto fresco, lo cual los caracteriza con sus clientes, y de esta forma han subsistido contra los grandes supermercados.

Debido a la gran experiencia de la empresa y el constante cambio en las necesidades del mercado, la distribuidora se da a la tarea de abrir un mini supermercado, contiguo a su punto principal, donde ofrece también la venta de diferentes embutidos y abarrotes. Se espera así versatilidad y nuevos ingresos.

La diversificación de sus productos es vital para la sostenibilidad de la empresa, con el fin de poder llegar a suplir más las necesidades de sus clientes, aunque esto también incrementa los costos de operación.

Actualmente la distribuidora El Pollito S.A. muestra saludables niveles de ventas a primera vista, con base en sus estados financieros. Pero aunque esta empresa lleva muchos años de operar y cuenta con cierta estabilidad, el mercado se torna complicado por la competencia de las grandes corporaciones, quienes abren sus supermercados constantemente, en cada rincón, y en donde competir con sus precios impacta en las utilidades del negocio.

### **Marco conceptual**

Enseguida, se incorporan una serie de definiciones sobre temas que se tratan durante la investigación, para de tal forma colaborar con el lector en la comprensión del contenido correspondiente al estudio de modelo del sistema de información financiera.

Ciertos temas o definiciones que se menciona puede que no lleguen a ser utilizados o no se permita realizar un debido análisis, por cuanto deben aplicarse a la información proporcionada por la empresa. Sin embargo en caso que no se puedan utilizar, actúan como punto de partida para la propuesta en áreas de mejora que se espera realizar en los próximos capítulos.

## **Empresa**

Se considera importante iniciar con las definiciones básicas de lo que es una empresa, con el fin de profundizar y dimensionar el cómo calificar a la distribuidora El Pollito S.A. y entender así su complejidad desde un punto de vista de tipo de empresa y sus beneficios y limitaciones.

Con base en lo anterior, Andrade (2005) define la empresa como: “aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.” (p.257)

La definición anterior permite entender que una empresa siempre busca un fin o un objetivo, ya sea económico o también social, es una organización de esfuerzos conjuntos, y en su estructura, sin importar el tamaño, se debe considerar la parte humana, insumos y tecnicidad que manejen.

## **Empresas Unipersonales**

La distribuidora El Pollito S.A. es registrada ante Tributación como unipersonal, por lo tanto se considera importante para propósitos de pago de impuestos conocer un poco de detalle acerca de su definición y temas relevantes.

El autor Riquelme (2017) en su artículo del portal [webyempresas.com](http://webyempresas.com), recuperado el 15 de setiembre de 2017, define a la empresa unipersonal como: “una empresa emprendida por una sola persona ya sea natural o jurídica, que cuenta con las características necesarias para llevar a cabo la dirección de un comercio”.

De acuerdo con la definición anterior se puede decir que las empresas unipersonales no poseen una estructura de socios, existe un único dueño que realiza de manera independiente una actividad con fines de lucro, y carácter jurídico.

### **Pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

Luego de conocer los diferentes tipos de empresas que se establecen en el país, así como la distinción de su tamaño, se puede considerar que la distribuidora El Pollito S.A. es una empresa de carácter unipersonal desde el punto de vista jurídico, al tener una sola dueña. Pero que para efectos de la investigación se aplica como una sociedad anónima, colocado en su nombre de fantasía y por solicitud de su dueña por temas de confidencialidad.

Se puede definir inmediatamente que la distribuidora es una microempresa, debido a contar solo con siete empleados en planilla. Ellos trabajan tanto en la distribuidora de pollo y huevo, como también en el minisúper con el que cuenta la empresa.

Si se parte de este punto, se alinea el concepto de microempresa a la de pequeñas y medianas empresas o PYMES, y en donde se explora su definición, requisitos para adquirir esta condición, de forma más focalizada delimita el tamaño que las PYMES deben tener, entre otros aspectos importantes que el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC) en su portal de PYMES Costa Rica, explica a continuación:

MEIC (2016) en su portal de [pyme.go.cr](http://pyme.go.cr), recuperado el 10 de setiembre de 2017, define a las PYME como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica”.

Las PYMES deben adquirir la certificación que otorga el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), mediante diferentes requisitos que se obtienen en el portal [pyme.co.cr](http://pyme.co.cr), recuperado el 10 de setiembre de 2017. Entre ellos se pide que las empresas clasifiquen como micro, pequeña o mediana, tengan permanencia en el mercado, cumplan con diferentes requisitos de los artículos establecidos en la ley, y posean pólizas de riesgo, entre otros.

### **Tamaño de una PYME**

Con respecto del tamaño, el portal [pyme.co.cr](http://pyme.co.cr) indica la clasificación de cada PYME según la cantidad de empleados que esta posea y lo determina de la siguiente manera:

- Microempresa si el resultado es igual o menor a 10.
- Pequeña Empresa si el resultado es mayor que 10 pero menor o igual a 35.
- Mediana Empresa si el resultado es mayor que 35 pero menor o igual a 100.

### **Distribuidora**

Es importante conocer el concepto de distribuidor para el presente trabajo, esto ante la necesidad de entender el tipo de negocio que se analiza en la investigación. En el caso de la distribuidora El Pollito S.A., es un distribuidor cuya línea de negocio se basa en la

venta de pollo y huevo principalmente, aunque como se menciona posee un mini supermercado donde se ofrecen diferentes abarrotes para la venta.

Ucha (2014), en el portal de DefiniciónABC.com, menciona que un distribuidor “se trata de empresas que adquieren bienes o servicios y los venden a otras compañías para obtener un rédito comercial”.

Para efectos de la investigación, la distribuidora El Pollito S.A. se encarga de venderle productos al público o consumidor final, por lo tanto se cataloga como un distribuidor minorista.

### **Norma Internacional de Información Financiera NIIF**

Al seguir con la estructura de temas y definiciones que brindan un mayor soporte a este estudio del modelo de sistema de información financiera para la distribuidora EL Pollito S.A. y al entender la estructura de la empresa, además de conocer que se cataloga como una microempresa o PYME, es importante ahora conocer los puntos y pautas por seguir desde un punto de vista más financiero, partiendo del concepto de las NIIFs o normas internacionales de información financiera, para asegurar así que la empresa en estudio sigue los estándares internacionales de manejo de información financiera o contable.

Las NIIFs se crean ante la necesidad que expresan las dinámicas económicas actuales, y en mundo globalizado como el contemporáneo. Se elaboran estas normas para alinear o conceptualizar desde un punto de vista de estandarización de todos los países, los temas financieros y contables, con el fin de que todas las empresas y naciones puedan entender y seguir los reglamentos por igual.

Díaz y Vásquez (2013) hacen mención de las NIIF como “requerimientos de reconocimiento, medición, presentación de información que revelar que se refieren a las transacciones y sucesos económicos que son importantes en los estados financieros con propósito de información general (NIIF, A16).” (p.26)

El portal niciif.org, recuperado el 25 de setiembre de 2017, hace mención a la definición de las NIIF de conformidad con las Normas de IASB de la siguiente manera:

IAS 1.11 define que las Normas internacionales de Información Financiera (NIIFs-IFRSs), son las Normas e Interpretaciones adoptadas por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Esas Normas comprenden:

- Las Normas Internacionales de Información Financiera
- Las Normas Internacionales de Contabilidad
- Las Interpretaciones elaboradas por el Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (CINIIF-IFRIC) o el antiguo Comité de Interpretaciones (SIC).

### **Norma Internacional de Información Financiera para PYMES**

NICNIIF es un sitio propiedad de la Organización Interamericana de Ciencias Económicas OICE, explica en su portal los requerimientos que deben seguir las pequeñas y medianas empresas de acuerdo con las normas internacionales de información financiera, y además brinda un detalle de la comparación de estas normas con las NIIF completas, se entiende que las PYMES no tienen la misma capacidad de información que una corporación grande.

El portal [nicniif.org](http://nicniif.org) menciona: “las NIIF para las PYMES establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general.” (párr.2)

Además, el portal [nicniif.org](http://nicniif.org), recuperado el 25 de setiembre de 2017, hace una comparación con las NIIF completas versus las NIIF para las PYME, de la siguiente manera:

- Algunos temas han sido considerados no relevantes para las PYME y por tal razón se han omitido. Ejemplos de ello: las ganancias por acción, la información financiera intermedia, y la información por segmentos.
- Dónde las NIIF completas permiten opciones de políticas contables, las NIIF para PYME sólo permite la opción más fácil. Ejemplos de ello: no hay opción de revalorizar la propiedad, planta y equipo o intangibles, se acepta un modelo de costo de depreciación de las propiedades de inversión a menos que el valor razonable esté disponible sin costo o esfuerzo desproporcionado; no existe el enfoque de corredor "de ganancias y pérdidas actuariales.
- Muchos de los principios de reconocimiento y valoración de los activos, pasivos, ingresos y gastos contemplados en las NIIF completas se han simplificado. Por ejemplo, la amortización del Goodwill, los costos de préstamos y los costos de Investigación y Desarrollo se consideran gastos; se considera el modelo de costo para los asociados y entidades controladas de forma conjunta.
- Significativamente menos revelaciones son requeridas (alrededor de 300 frente a 3.000).
- La norma ha sido escrita en un lenguaje fácilmente entendible y claro.
- Para reducir aún más la carga para las PYME, la revisión de las NIIF se limita a una vez cada tres años.

## **Sistema de Información**

Según los autores Pérez y Gardey (2008), en el portal de Definición.de, se indica que un sistema de información es “un organismo que recolecta, procesa, almacena y distribuye información. Son indispensables para ayudar a los gerentes a mantener ordenada su compañía, a analizar todo lo que por ella pasa y a crear nuevos productos que coloquen en un buen lugar a la organización”.

Con base en la anterior definición de sistemas de información, se puede indicar que se trata de un conjunto de información que se obtiene de diferentes partes y variables de la empresa, brinda datos importantes para el manejo de ella, y para lograr conocer la situación de la empresa en pro de la toma de decisiones.

Al conversar con la dueña de la distribuidora El Pollito S.A. y con su contadora, mencionan que sus sistemas de información son empíricos, se basan en su experiencia de la información que brinden sus ingresos y sus gastos, pues al tratarse de una empresa pequeña, no se tienen encargados específicos para temas de operaciones, sino su manejo es bastante manual y básico en el punto de calcular el presupuesto de compra de producto y el control que se tenga con las ventas, y de ahí se parte para formular los estados financieros.

Para conocer o determinar el modelo de sistema de información que maneja una empresa, se considera de vital importancia entender los siguientes conceptos o categorías.

### **Insumos o entradas**

Chiavenato (1999) describe los insumos como “la fuerza o impulso de arranque o partida del sistema, suministrada por el material, la información o la energía necesarios para la operación de este.” (p.775)

Los insumos en una empresa provienen principalmente de áreas como financieras, administrativas, material humano, áreas tecnológicas, proveedores, clientes, entre otros. .

## **Proceso**

A su vez, Chiavenato (1999) se refiere al proceso como “el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de entradas y salidas. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos (tanto elementos como relaciones) empeñados en la producción de un resultado.” (p.775)

## **Producto o salidas**

Por último, Chiavenato (1999) menciona que un producto “es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un sistema son las salidas. Estas deben ser congruentes (coherentes) con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales (concluyentes), mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.” (p.775)

Con el fin de aplicar este tema al área financiera, se puede decir que se obtendrían productos como los listados a continuación:

- Control de cifras de ventas netas
- Control de cartera de clientes y deudores
- Control de comportamiento de los gastos
- Control del flujo de fondos
- Control Ingresos y gastos
- Control de capital de trabajo disponible
- Control de exceso de inventarios

## **Entorno de la empresa**

Se considera importante la mención del entorno económico de la empresa, con el fin de apoyar el conocimiento y entendimiento que se pretende de la situación financiera de la empresa.

En un estudio recolectado, los autores Arano, Chávez y Olivera (“s.f”), hacen mención al entorno de la empresa indicando que es “infinito e incluye todo lo que está fuera de la organización; así, las estrategias en las empresas no surgen de la nada. Y deben responder al entorno del negocio en que se encuentre inmersa la empresa.” (p.62)

Además, Arano et al (“s.f”), hacen referencia a que “las organizaciones toman recursos e insumos (inputs) como materias primas, dinero, mano de obra y energía entre otras, los transforman a través de la operación de sus funciones (producción, y/o servicios (outputs) y después los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de productos.” (p.62)

Se concluye por lo tanto que todas las empresas son totalmente dependientes de sus entornos y debe darse esta relación en todo momento, para así mantener un análisis constante de todas las variables cambiantes y mitigar cualquier impacto negativo, así como aprovechar cualquier otro que pueda beneficiar a la organización.

George, Claude y Álvarez (2005) mencionan en su libro, el trabajo de Henri Fayol como padre de la administración, donde hace referencia a que “el estudio, análisis y enseñanza de la administración se deben enfocar desde el punto de vista de sus funciones, que definió como: (1) predicción y planificación, (2) organización, (3) dirección, (4) control y (5) coordinación. Destacando, que estas funciones se aplican a toda empresa administrativa.” (p.138)

Riquelme (“s.f.”) en su artículo publicado en el portal [webyempresas.com](http://webyempresas.com) hace una apropiada descripción de las cinco funciones de la administración de Henri Fayol de la siguiente manera:

- **Planificación** “Se usa para proporcionar una dirección general entre sus tareas está la de proporcionar a los administradores herramientas de seguimiento y evaluación de resultados, a la vez detectar áreas de posibles oportunidades de mejora.” (párr.4)
- **Organización** “Los administradores deben organizar la fuerza de trabajo de una manera y estructura eficiente para que de esta manera se puedan alinear las actividades de la organización.” (párr.7)
- **Dirección** “Supervisar a los trabajadores en su trabajo diario e inspirarlos a lograr las metas departamentales, se deben establecer orientaciones de acuerdo a las necesidades de cada trabajador y cada departamento a fin de que las tareas resulten eficientemente realizadas.” (párr.12)
- **Coordinación** “Los administradores deben armonizar los procedimientos y las actividades realizadas por la empresa, lo que significa que todas las actividades de cada unidad organizativa se deben complementar y enriquecer el trabajo de otro.” (párr.13)
- **Control** “Controlar que las actividades de la compañía están en línea con las políticas y objetivos de la empresa en general. Es también responsabilidad del administrador observar y reportar las desviaciones de los planes y objetivos, y coordinar las tareas para corregir posibles desviaciones.” (párr. 16)

Sumando a lo anterior, para continuar con la descripción de un entendimiento del entorno de la empresa, se menciona un factor determinante que toda organización debe tener bajo la lupa: el riesgo.

## **Riesgo**

Según García y Paredes (2014) se define riesgo “como la desviación con respecto a un resultado deseado; estos resultados pueden ser de diferentes tipos, entre los cuales pueden mencionarse utilidades de las empresas, costos, ventas, precios, cobro a clientes, etc.” (p.201)

Existen diferentes tipos de riesgos, pero para efectos de esta investigación, se obtiene los conceptos los siguientes, con sus respectivas clasificaciones:

- Riesgo Empresarial
- Riesgo Financiero

### **Riesgo empresarial**

Según Van Horne y Wachowicz (2002) los riesgos empresariales son “riesgos inherentes a las operaciones de las empresas. Algunas se desempeñan en giros demasiado volátiles y pueden operar cerca de su punto de equilibrio, o ambas. Otras lo hacen en giros muy estables y se desempeñan lejos de su punto de equilibrio, o ambas cosas.” (p.131)

### **Riesgo financiero**

El portal del Banco BBVA (2015) en su publicación de Finanzas para todos: el riesgo financiero y sus tipos, indica: “el riesgo financiero hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de una inversión, debida a los cambios producidos en el sector en el que se opera, a la imposibilidad de devolución del capital por una de las partes y a la inestabilidad de los mercados financieros.” (párr.1)

Además, en la publicación se explica la clasificación de los riesgos financieros de la siguiente forma:

- Riesgo de crédito: se produce cuando una de las partes de un contrato financiero no asume sus obligaciones de pago.
- Riesgo de liquidez: se produce cuando una de las partes contractuales tiene activos, pero no posee la liquidez suficiente con la que asumir sus obligaciones.
- Riesgo de mercado: Es el que nos encontramos en las operaciones enmarcadas en los mercados financieros.

- Riesgo de cambio: está asociado a la fluctuación del tipo de cambio de una moneda frente a otra y afecta fundamentalmente a personas con inversiones que impliquen un cambio de divisa.
- Riesgo de tasas de interés: hace referencia al riesgo de que los tipos de interés suban o bajen en un momento no deseado.
- Riesgo de mercado: Se trata del riesgo de que se produzcan pérdidas en una cartera como consecuencia de factores u operaciones de los que depende dicha cartera.

## **Finanzas**

Al continuar con el factor de la información financiera y aterrizar aún más el tema que busca la investigación, se considera importante definir los conceptos básicos que permitirán comprender el detalle de la situación financiera de la empresa, así como los principios fundamentales para el análisis de los estados financieros proporcionados por la empresa en estudio.

Gitman (2007) en su libro de Principios de administración financiera, define finanzas como “el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.” (p.3)

Con la anterior definición se puede indicar que es fundamental un buen manejo de las finanzas en toda compañía, sin importar su tamaño, y su enfoque de operación, pues esto permite que gocen de un mejor control de sus operaciones, dinero, rentabilidad, y el manejo permite también encontrarse en un contexto de buena administración de todos sus recursos para la correcta toma de decisiones.

## **Administración Financiera**

Salazar (2017) define en el portal de ABCFinanzas.com, que la Administración Financiera “consiste en la planificación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder asumir todos los compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo...” (párr.2)

Además, Salazar (2017) hace mención en su publicación sobre las funciones y objetivos de la administración financiera, de la siguiente forma:

- Determinar la viabilidad de las fuentes de dinero (operacionales y de financiación)
- Analizar oportunidades financieras
- Presupuestar y proyectar
- Controlar los recursos económicos
- Gestionar las inversiones y los activos
- Gestionar impuestos
- Maximizar utilidades
- Gestionar los dividendos

## **Situación financiera**

Molina (2015) en el portal de Universidad ESAN, explica el concepto de situación financiera como el conjunto de variables que permite medir su desempeño, así como los conceptos de solvencia, estabilidad y productividad que juntos colaboran con la gerencia en una correcta toma de decisiones. Define cada uno de la siguiente manera:

“La situación financiera de una empresa es un diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que permite medir el desempeño de una compañía, con el fin de tomar decisiones enfocadas a la resolución de problemas.” (párr.1)

Además, Molina (2015) menciona en su publicación: “para diagnosticar la situación financiera de una empresa se debe partir del balance general, también conocido como el estado de situación financiera” (párr.2)

### **Estados Financieros**

El portal [Emprendepyme.net](http://Emprendepyme.net) (2016) define el concepto de estados financieros de la siguiente manera:

“Los estados financieros son cada uno de los elementos que conforman las cuentas anuales de las empresas y que sirven para valorar el momento en el que se encuentra cada organización después del ejercicio económico.” (párr.1)

“Proporcionan a sus usuarios información útil para la toma de decisiones Es esa la razón por la cual se resume la información de todas las operaciones registradas en la contabilidad de un negocio para producir información útil en la toma de decisiones.” (párr.2)

Para poder entender la elaboración y constitución de los estados financieros, es apropiado mencionar sus variables y de esta forma conocer su impacto en cada uno de estos desde su inclusión o falta de estas partidas, para así poder interpretarlos y lograr un mejor análisis de ellos en el momento de su revisión.

**Activo**

Según Godoy (2017) “representa un recurso controlado económicamente por la entidad como resultado de sucesos pasados, del cual se espera la obtención de futuros rendimientos” (p.56)

**Pasivo**

De acuerdo con Godoy (2017) “representa una deuda u obligación, surgida como resultado de transacciones o hechos pasados, para cuya cancelación es probable que la entidad se desprenda de recursos o preste servicios que incorporen la obtención de rendimientos futuros” (p.57).

**Patrimonio (Capital contable)**

Para Godoy (2017) “es el Capital adicionado con el Superávit o Déficit que se genere en las actividades de diferentes ejercicios económicos, se le conoce también como pasivo interno (obligación o deudas que tiene el ente económico con los dueños de la empresa)” (p.58).

Si bien es cierto, existen cuatro estados financieros que son clave según las definiciones encontradas, para la siguiente investigación se utilizan los siguientes, brindados por la distribuidora para realizar el análisis:

- Estado de resultados o pérdidas y ganancias
- Estado de situación o balance general

### **Balance de situación o balance general**

Gitman (2007) menciona que el balance general “presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado equilibra los activos de la empresa (lo que posee) frente a su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo proporcionado por los propietarios).” (p.42)

### **Estado pérdidas y ganancias o balance de resultados**

Por otra parte, Gitman (2007) indica que el estado de pérdidas y ganancias “proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico.” (p.41)

### **Balance de comprobación**

Se considera importante definir también el balance de comprobación, quien permite realizar una comprobación de los ingresos y gastos que se utiliza para compartir la información al cierre fiscal o cierre contable.

Según Alcarria (2009) un balance de comprobación “sirve de comprobación de las sumas deudoras y acreedoras y de los saldos deudores y acreedores de las cuentas utilizadas durante un periodo determinado.” (p.72)

Se entiende que es un documento elaborado por el empresario para conocer la situación de su empresa y las operaciones realizadas en determinado periodo, con el propósito de comprobar que no existan asientos fuera de cuadro en la contabilidad.

## **Análisis financiero**

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante el manejo de indicadores y razones financieras.

Según Baena (2014) el análisis financiero “es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa.” (p.11)

Las empresas deben realizar los análisis financieros para dar un diagnóstico de su situación actual, y determinar medidas que vayan con los propósitos de sus operaciones. El proceso de este análisis se deriva de la explicación de los datos vinculados a las razones o indicadores financieros.

Un correcto análisis de todas las herramientas financieras permite una adecuada toma de decisiones basadas en información histórica o de proyecciones futuras, para mitigar riesgos y alcanzar buenos rendimientos.

Con el propósito de iniciar con los métodos de análisis financieros que se realizan a los estados financieros brindados por la distribuidora El Pollito S.A., se definen los conceptos de Análisis Vertical y Análisis Horizontal, pues permiten obtener más datos para concluir con el entendimiento de la situación de la empresa, con base en los estados de 2014 a 2016.

### **Análisis Vertical o Estático**

Escobar y Cuartas (2006) mencionan: “el análisis vertical consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio.” (p.27)

Por ejemplo, si se toma como análisis el balance general, dentro del activo se puede relacionar cada uno de los rubros individuales y calcular a qué porcentaje corresponden sobre su total, como podría ser obtener el porcentaje de las cuentas por cobrar sobre el total del activo corriente o sobre el total de los activos.

### **Análisis Horizontal o dinámico**

Escobar y Cuartas (2006) indican: “análisis horizontal hace posible comparar estados homogéneos de periodos consecutivos, para determinar la evolución de las diferentes cuentas.”(p.27)

Estos análisis permiten recolectar información de suma importancia para la empresa, y muestran análisis de información porcentual, omiten los importes, además de que destacan los puntos fuertes o débiles de la empresa.

### **Razones financieras**

A continuación, se brindan las definiciones y conceptos de las razones financieras. Estas razones son de vital importancia para realizar un análisis correcto de los estados financieros, y para el propósito de esta investigación, pues se enfoca en el análisis del modelo de sistema de información financiera de la distribuidora El Pollito S.A. Se necesita entonces comprender y aplicar cada uno de los siguientes conceptos.

Como se explica, se mencionan diferentes conceptos y métodos de análisis para poder contar con toda la información necesaria para aplicar los criterios. No obstante, se depende de la información que pueda facilitar la empresa y de esta manera determinar si

estos métodos de análisis pueden aplicarse o no, o si quedarían sin revisión para así colocarlos como recomendaciones en los capítulos finales del presente estudio .

Gitman (2007) menciona que el análisis de razones “incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa”. (p.48)

En su libro de Principios de administración financiera, Gitman (2007) también hace referencia a lo siguiente:

“El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la empresa. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan directamente el precio de las acciones. Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como en su capacidad para realizar los pagos de los intereses y el principal. Un interés secundario para los acreedores es la rentabilidad de la empresa, ya que desean tener la seguridad de que la empresa está sana. La administración, al igual que los accionistas, se interesa en todos los aspectos de la situación financiera de la empresa y trata de generar razones financieras que sean favorables para los propietarios y acreedores. Además, la administración usa las razones para supervisar el rendimiento de la empresa de un periodo a otro.” (p.48)

### **Categorías de las razones financieras**

Gitman (2007) “Las razones financieras se dividen por conveniencia en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de

rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno.” (p.51)

Gitman (2007) “Como regla, las entradas necesarias para un análisis financiero eficaz incluyen, como mínimo, el estado de pérdidas y ganancias y el balance general.” (p.51)

### **Razón de liquidez**

Las razones de liquidez permiten determinar la capacidad de pago que posee una empresa.

Gitman (2007) define: “La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas.” (p.52)

Esta razón financiera ayuda a determinar la solvencia de una empresa para poder hacer frente de sus obligaciones en términos de pago a proveedores, planillas, cuentas por pagar a corto plazo, entre otras, y permite conocer cualquier problema inmediato de su flujo de efectivo.

### **Liquidez corriente**

Gitman (2007) establece: “la liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.” (p.52)

$$\text{Liquidez corriente} = \text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes}$$

Por lo general, cuanto mayor es la liquidez corriente, más líquida es la empresa.

### **Razón rápida (prueba ácida)**

Gitman (2007) indica: “la razón rápida (prueba ácida) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que ésta excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido. La liquidez generalmente baja del inventario se debe a dos factores principales: 1) muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados, artículos con un propósito especial y situaciones semejantes; y 2) el inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se convierte en una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.” (p.52)

$$\text{Razón rápida} = (\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}) / \text{Pasivos corrientes}$$

### **Índices de actividad**

Gitman (2007) manifiesta que los índices de actividad “miden la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas.” (p.53)

Además, Gitman (2007) explica que estos “miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas porque las diferencias en la composición de los activos y pasivos corrientes de una empresa pueden afectar de manera significativa su “verdadera” liquidez.” (p.53)

Los siguientes índices permiten lograr la medición de las cuentas corrientes de la empresa:

### **Rotación de inventarios**

Gitman (2007) “La rotación de inventarios mide comúnmente la actividad o número de veces que se usan los inventarios de una empresa.” (P.p.54-55)

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

Gitman (2007) menciona: “la rotación resultante es significativa solo cuando se compara con la de otras empresas de la misma industria o con la rotación pasada de los inventarios de la empresa. (...) La rotación de inventarios se puede convertir fácilmente en edad promedio de inventario al dividir 365, el número supuesto de días que tiene un año, entre la rotación de los inventarios.” (p.54)

### **Periodo promedio de cobro**

Gitman (2007) “Tiempo promedio que se requiere para cobrar las cuentas. El periodo promedio de cobro, o edad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro.” (p.54)

$$\begin{aligned} \text{Periodo promedio de cobro} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}} \end{aligned}$$

### **Periodo promedio de pago**

Gitman (2007) “Tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas. Se calcula de la misma manera que el periodo promedio de cobro.” (p.55)

$$\begin{aligned} \text{Periodo promedio de pago} &= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{365}} \end{aligned}$$

### **Rotación de los activos totales**

Gitman (2007) explica: “la rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Generalmente, cuanto mayor es la rotación de los activos totales de una empresa, mayor es la eficiencia con la que se han usado sus activos. Es probable que esta medida sea muy importante para la administración porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes financieramente.” (p.p.55-56)

$$\text{Rotación de activos totales} = \text{Ventas} / \text{Total de activos}$$

### **Razones de endeudamiento**

Gitman (2007) expone lo siguiente: “la posición de deuda de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra.” (p.56)

Gitman (2007) también define dos tipos generales de medida de deuda:

### **Grado de endeudamiento**

“Mide el monto de deuda con respecto a otros montos significativos del balance general”.

### **Capacidad de pago de deudas**

“Capacidad de una empresa para realizar los pagos requeridos de acuerdo con lo programado durante la vida de una deuda”.

### **Apalancamiento financiero**

Gitman (2007) menciona que el apalancamiento financiero es el “aumento del riesgo y retorno introducido a través del uso del financiamiento de costo fijo, como la deuda y acciones preferentes. Cuanto mayor es la deuda de costo fijo que utiliza la empresa, mayor será su riesgo y retorno esperados.” (p.56)

### **Índice de endeudamiento**

Gitman (2007) indica que el índice de endeudamiento “mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.” (p.57)

Índice de endeudamiento = Total de pasivos / Total de activos

### **Razón de cargos de interés fijo**

Gitman (2007): “La razón de cargos de interés fijo, denominada en ocasiones razón de cobertura de intereses, mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses.” (p.58)

Razón de cargos de interés fijo = 
$$\frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

### **Índices de rentabilidad**

Gitman (2007): “Existen muchas medidas de rentabilidad. Como grupo, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios.” (p.59)

### **Estados de pérdidas y ganancias de tamaño común**

Gitman (2007): “Una herramienta popular para evaluar la rentabilidad con respecto a las ventas es el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común. Cada rubro de este estado se expresa como un porcentaje de las ventas.” (p.59)

Gitman (2007): “Los estados de pérdidas y ganancias de tamaño común son de gran utilidad para comparar el rendimiento a través de los años. Tres índices de rentabilidad

citados con frecuencia y que se pueden leer directamente en el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común son: 1) el margen de utilidad bruta, 2) el margen de utilidad operativa y 3) el margen de utilidad neta.” (p.59)

### **Margen de utilidad bruta**

Gitman (2007): “El margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (es decir, es menor el costo relativo de la mercancía vendida).” (p.60)

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

### **Margen de utilidad operativa**

Gitman (2007): “El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.” (p.61)

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \text{Utilidad operativa} / \text{Ventas}$$

### **Margen de utilidad neta**

Gitman (2007): “El margen de utilidad neta mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.” (p.61)

Margen de utilidad neta = Ganancias disponibles para los accionistas comunes / Ventas

### **Ganancias por acción (EPS)**

Gitman (2007): “Las ganancias por acción (EPS, por sus siglas en inglés, earnings per share) de la empresa son en general importantes para los accionistas presentes o futuros y para la administración.” (p.61)

$$\text{Ganancias por acción} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$$

### **Rendimiento sobre los activos totales (ROA)**

Gitman (2007): “El rendimiento sobre los activos totales (ROA), por sus siglas en inglés, return on total assets), denominado con frecuencia retorno de la inversión (*ROI*, por sus siglas en inglés, return on investment), mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.” (p.62)

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}}$$

### **Retorno sobre el patrimonio (ROE)**

Gitman (2007): “El retorno sobre el patrimonio (ROE), por sus siglas en inglés, return on common equity) mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas

comunes en la empresa. Generalmente, cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios.” (p.62)

$$\text{Retorno sobre el patrimonio} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

### **Razones de mercado**

Gitman (2007): “Las razones de mercado relacionan el valor de mercado de la empresa, medido por el precio de mercado de sus acciones, con ciertos valores contables. Estas razones dan una explicación muy clara sobre qué tan bien se desempeña la empresa en cuanto al riesgo y retorno, según los inversionistas del mercado.” (p.63)

### **Relación precio/ganancias (P/E)**

Gitman (2007): “La relación precio/ganancias (P/E), por sus siglas en inglés, price/earnings) se usa generalmente para evaluar la estimación que hacen los propietarios del valor de las acciones. La relación P/E mide la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada dólar de las ganancias de una empresa.” (p.63)

$$\text{Relación precio/ganancias (P/E)} = \frac{\text{Precio de mercado por acción común}}{\text{Ganancias por acción}}$$

### **Sistema de análisis DuPont**

Gitman (2007): “El sistema de análisis DuPont se utiliza para analizar los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera. Reúne el estado de pérdidas y

ganancias y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE).” (p.68)

Esta herramienta permite realizar un análisis directo del desempeño operativo y económico de una empresa, mediante la evaluación de sus estados financieros.

### **Fórmula DuPont**

Gitman (2007): “El sistema DuPont relaciona primero el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa, con su rotación de activos totales, que indica la eficiencia con la que la empresa ha utilizado sus activos para generar ventas. En la fórmula DuPont, el producto de estas dos razones da como resultado el rendimiento sobre los activos totales (ROA).” (p.69)

$$\text{ROA} = \text{Margen de utilidad neta} \times \text{Rotación de activos totales}$$

Al sustituir las fórmulas adecuadas en la ecuación y simplificar los resultados en la fórmula proporcionada anteriormente,

$$\text{ROA} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}}$$

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### Enfoque de la investigación

Todo estudio debe contar con un marco metodológico en donde se descubre cómo realizar dicha investigación por medio de elaborar diferentes pasos que muestran cómo se deben alcanzar, cómo se analizan, y cómo se va a realizar la investigación, con el objetivo de seguir una pauta que dirija al resultado final. En este caso se trata de analizar el modelo de sistema de información financiera para la distribuidora El Pollito S.A.

Es importante dejar claro que existen diversos tipos de conceptos y metodologías para realizar un estudio o una investigación, pero ninguna es intrínsecamente mejor que otra, sino que, para lograr una investigación apropiada, se deben seguir las pautas determinando correctamente el planteamiento del problema y los alcances del estudio por realizar.

Según Pérez y Gadey (2012) en su artículo del portal Definicion.de indican que “una investigación está determinada por la averiguación de datos o la búsqueda de soluciones para ciertos inconvenientes.” (párr.2)

La anterior definición apoya los párrafos iniciales donde se hace referencia a que para lograr una investigación acertada, se debe resolver un problema específico aplicando diferentes herramientas y así encontrar una solución a las interrogantes.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (p.4)

Además, Hernández et al. (2014) menciona que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p.7)

Por último, Hernández et al. (2014), hace mención al enfoque mixto, el cual comprende una combinación de los métodos anteriores, y explican en su libro que en estos enfoques “el investigador o investigadora define el número de fases, el enfoque que tiene mayor peso (cuantitativo o cualitativo), o bien, si se les otorga la misma prioridad, las funciones a cubrir y si se cuenta o no con una perspectiva teórica y cuál es.” (p.535)

Con base en las anteriores definiciones, en donde se muestran diferentes tipos de enfoque, se determina que se ajusta más a esta investigación el enfoque de carácter cuantitativo. Ello por cuanto el estudio que se quiere llevar a cabo con el fin de analizar el modelo de sistema de información financiero para la distribuidora EL Pollito S.A., pretende hacer uso de literatura fundamentada, aplicándose desde un punto de vista estadístico y cuantificable con el análisis y evaluación de diferentes instrumentos financieros, con el fin de resolver el problema planteado, que se basa en conocer la situación financiera de la empresa y establecer áreas de mejora para el modelo financiero actual.

Este tipo de investigación al ser cuantitativa, se fundamenta en un modelo secuencial y probatorio, pues pretende seguir una estructura determinada, ordenada y fundamentada, mediante la recolección de datos reales (estados financieros de la distribuidora), analizándolos desde un punto de vista objetivo y estadístico, en donde se aplica utilizando la teoría de un sistema de información financiera, y se enfoca al actual modelo por examinar para la empresa El Pollito S.A.

## **Método de la Investigación**

En todo estudio se necesita seguir una metodología que permita llegar a la meta de compartir resultados, conclusiones y recomendaciones sobre la investigación, y es sumamente necesario elegir los métodos correctamente, aplicarlos y definirlos para formular la metodología apropiada, que apoye la investigación por realizar.

La importancia de contar con modelos de sistemas de información financiera mejor elaborados, los cuales permitan un adecuado uso de éstos, con el propósito de que la gerencia de las entidades opte por mejores decisiones, aumenta en los últimos tiempos, se considera que el principal objetivo de los dueños de empresas PYMES en este caso, es enfocarse directamente hacia temas de producción o servicio, aunque según se menciona, ahora siguiendo de cerca su actual situación financiera, que les permita elegir mejores escenarios en donde puedan aumentar sus rendimientos y mitigar cualquier riesgo. De acuerdo con el enfoque, es importante definir una metodología de estudio que facilite el trabajo, brinde apoyo, y permita obtener las mejores herramientas para mostrar la realidad de la empresa en revisión.

El método que se ajusta a esta investigación es el del paradigma positivista y se hace importante mencionar que Ucha (2009) señala: el positivismo “hará que prevalezcan antes que nada las pruebas documentadas, descartando las interpretaciones que mayormente tienden a generalizar...” (párr.9)

Concretamente, se determina que el método de esta investigación sigue un enfoque de carácter cuantitativo, con base en las definiciones mencionadas en el apartado anterior de enfoque de la investigación, alineado con el paradigma positivista que busca datos reales y en donde la documentación oficial demande otorgar la información necesaria y veraz para cumplir con los objetivos principales de este estudio.

Además de definir lo anterior, se deben especificar los alcances del modelo de investigación para ajustarlos al estudio. Como apoyo para construir la metodología de investigación, se detallan los siguientes tipos de estudio.

### **Estudio exploratorio**

Hernández et al. (2014), definen: “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (p.91)

### **Estudio descriptivo**

Según Hernández et al. (2014): “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p.92)

### **Estudio correlacional**

Hernández et al. (2014), definen: “Estudio Correlacional. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.” (p.93)

## **Estudios explicativos**

Según Hernández et al. (2014): “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.” (p.94)

Adicional a este punto se considera importante determinar también el tipo de enfoque del diseño que se pretende alinear con la investigación, ajustada al tipo de estudio que se elige para realizarla. Se mencionan enseguida los siguientes diseños:

### **Diseño experimental**

Hernández et al. (2014) definen “experimento” como concepto clave para conceptualizar el diseño experimental. “Situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos).” (p.130)

### **Investigación no experimental**

Hernández et al. (2014) definen la investigación no experimental como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (p.130)

A su vez, Hernández et al. (2014) exponen que una investigación no experimental “son diseños transaccionales o transversales siendo estos los que obtienen datos en un solo

momento del estudio; y los diseños longitudinales, que al contrario recolectan datos en diferentes periodos de tiempo permitiendo así hacer inferencias sobre las investigaciones.” (P.p.154-159)

Con base en las anteriores definiciones, se identifica que esta investigación tiene un alcance descriptivo, así como correlacional, debido a que su fin es analizar el actual modelo de sistema de información financiera de la distribuidora El Pollito S.A. y evaluar los estados financieros de los pasados tres años (2014 – 2016), lo cual representa una recopilación de datos reales con el fin de explicar sus resultados, definir las variables, y cuantificar las relaciones entre estas y los conceptos por utilizar.

Además, este trabajo se define como una investigación no experimental, debido a que no pretende manipular o cambiar variables en los datos por examinar, sino realizar un estudio de ellos que permita analizar, lograr su entendimiento y se pueda determinar si es necesaria la implementación de un nuevo modelo de sistema de información para la empresa, o si con el actual se logra obtener información relevante que muestre su realidad financiera, el correcto modelo de información financiera de la distribuidora, que implique generar información de gestión eficiente, y pueda apoyar a la gerencia en la toma de decisiones.

Por último, al tratarse de una investigación no experimental, se deben explicar los tipos de diseño que se utilizan para este rubro.

### **Diseños transeccional o transversal**

Hernández et al. (2014) los menciona como “investigaciones que recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dato.” (p.154)

### **Diseños longitudinales o evolutivos**

Hernández et al. (2014) los define así: “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.” (p.159)

Para finalizar, con base en las anteriores definiciones se puede indicar que esta investigación de carácter no experimental, se considera de tipo longitudinal, pues con ella se busca la obtención de datos en diferentes periodos. Precisamente los estados financieros de la distribuidora El Pollito S.A. al 30 de setiembre de 2014 y hasta el 2016, con el fin de lograr conclusiones sobre las variables y rubros de los estados financieros, entender su comportamiento, concepción y el análisis de sus causas y consecuencias.

### **Muestra de la investigación**

Para realizar un estudio o investigación es fundamental poder conseguir datos y resultados confiables, y éstos no solo se obtienen de documentación ya elaborada, sino de información descriptiva, la cual pueden ofrecer personas con base en su conocimiento.

Enseguida se definen los dos métodos que permiten obtener la información necesaria para formular este estudio.

## **Población**

Wigodski (2010) define población como el “conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.” (párr.2)

Para efectos del presente trabajo, la población se define como la totalidad de documentos financieros (estados financieros) con los cuales cuenta la distribuidora EL Pollito S.A. pues con ellos se realiza la recolección y análisis de los datos. Además, el grupo de actores o representantes para su elaboración y los encargados de ellos .

## **Muestra**

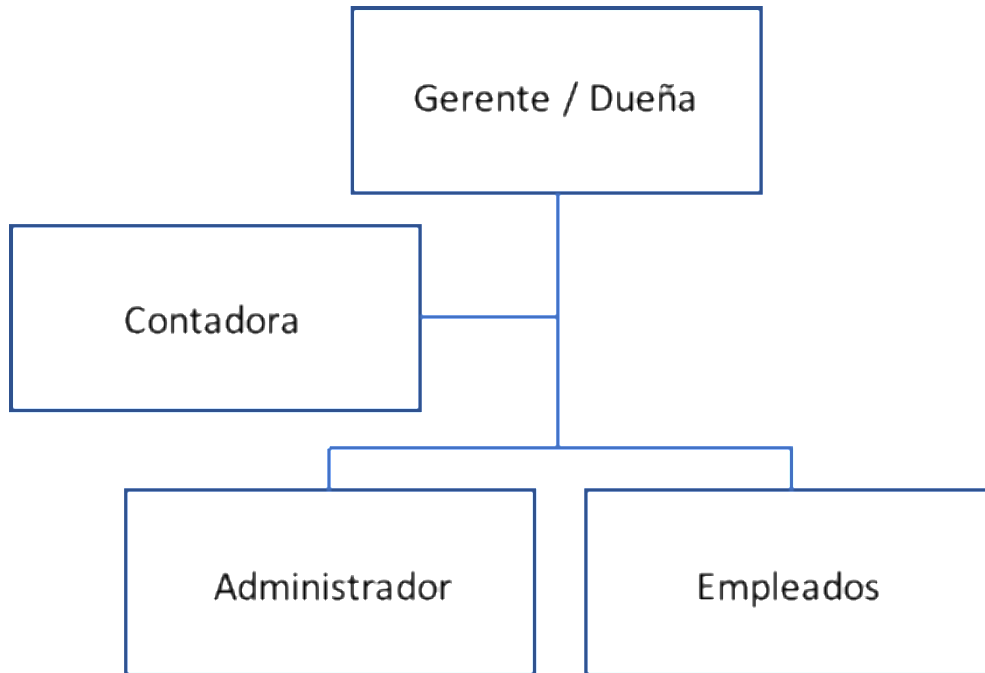
Wigodski (2010) también define muestra como “un subconjunto fielmente representativo de la población.” (párr.7)

La muestra para esta investigación se delimita por los estados financieros de los últimos 3 años, al 30 de setiembre o cierre fiscal, para su estudio y análisis y el conocimiento o la información que la gerencia pueda brindar, quienes son los principales encargados e involucrados en la elaboración y análisis del modelo de sistema financiero.

La distribuidora El Pollito S.A. es una pequeña empresa (PYMES), cuenta solamente con siete empleados, y al manejar una estructura tan disminuida solamente su dueña, el administrador en ocasiones, así como la contadora, forman parte en el desarrollo directamente relacionado con el aspecto financiero , y a su vez, son los únicos responsables de la creación y mantenimiento de los sistemas de información financiera de la empresa, para la toma de decisiones y reporte a Hacienda en cada cierre fiscal, por lo

tanto se realiza una entrevista únicamente a estas personas, quienes ayudan a recolectar la información ligada con los objetivos de la presente investigación.

### Ilustración 1 Organigrama



Fuente: Información suministrada por la distribuidora El Pollito S.A.

Como se puede apreciar en el organigrama anterior, la distribuidora es una empresa con una estructura muy pequeña y sus roles se establecen de forma básica:

**Gerente / Dueña:** Este rol lo desempeña la única dueña de la empresa, y su función principal es la de velar por el control y aprobación de temas como inversión, manejo de planillas, trámites bancarios y revisión de los estados financieros.

**Contadora:** Es una persona externa a la empresa, quien se contrata para la creación y mantenimiento de los estados financieros y la debida presentación de los

reportes fiscales a Hacienda, así como la ejecución del ciclo contable durante el periodo fiscal.

**Administrador:** su función principal es de encargado directo de los empleados, velar por el control y la supervisión del establecimiento (distribuidora y minisúper), y colabora también con la dueña en la elaboración de los pedidos para alimentar sus inventarios.

**Empleados:** son cinco colaboradores directos que trabajan tanto en la distribuidora, como en el minisúper y colaboran con la operación directa de la empresa.

A partir de lo anterior, y como se define en el objetivo de este estudio que trata de un análisis del modelo de sistema de información financiera para la distribuidora El Pollito S.A., se delimita una muestra de selección intencional de los estados financieros de los últimos tres años, a modo de datos elaborados y se obtiene información por parte del personal de la empresa, se considera como población a la dueña o gerente de la empresa, el administrador, quien participa ocasionalmente de la toma de decisiones, así como a la contadora, según se menciona anteriormente y no se extrae una muestra, pues en este caso la población se considera de carácter finito.

### **Variables de análisis**

Para entender el concepto de variables de análisis inicialmente, según Hernández et al. (2014), se define el termino variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.” (p.105)

Las variables, como tales, se llegan a describir por sí mismas y adquieren valor cuando se relacionan con otras variables.

Enseguida se muestran los conceptos de los tipos de variables por considerar en esta investigación.

### **Definición conceptual**

Hernández et al. (2014) hacen mención de varios autores como Kerlinger, Lee y Reynolds cuando describen una definición conceptual, indican: “se trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados (Kerlinger y Lee, 2002), y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales (Reynolds, 1986).” (p.119)

### **Definiciones operacionales**

Hernández et al. (2014) vuelven a hacer mención de Reynolds cuando indica que una definición operacional constituye el “conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1986, p. 52).” (p.120)

### **Definición instrumental**

Saavedra (2001) hace referencia a que la variable instrumental “es un proceso de conversión en técnicas o, en su caso, operaciones, necesarias en la investigación para todo concepto, sin importar que esté definido de manera nominal o real.” (p.23)

## Operacionalización de variables

Las principales variables de la investigación son las siguientes y se definen con base en los objetivos específicos:

- Sistema de información
  - Insumos
  - Procesos
  - Productos
- Situación Financiera
  - Análisis financiero
  - Variables macroeconómicas
  - Análisis de mercado
- Áreas de mejora

## Sistema de información

**Definición conceptual.** Según Izamorar (2016): “es un conjunto de recursos los cuales van a apoyar en el proceso de captura, transformación y distribución de la información a las diversas partes de la empresa. Todo sistema de información empresarial debe de reunir un conjunto de datos de manera ordenada ya que esta servirá para mejorar el manejo de la organización (administración).” (párr.3)

Todas las empresas cuentan con información de todo tipo y en diferentes formatos, por lo tanto, los sistemas de información se implementan por medio de un conjunto de

procedimientos y estructuras que permitan lograr un orden y correcta visibilidad de los datos conseguidos.

Para el caso de esta investigación, los sistemas de información en los cuales se basa este estudio, se refieren a información financiera. Vienen a ser los estados financieros que se elaboran por parte de la contadora de la empresa, información de diferentes materiales, recurso humano, tecnología con la que cuenta, visualización de los proveedores y clientes que brindan visibilidad, orden y ayuda para el análisis de la distribuidora.

**Definición operacional.** Un sistema de información aplicado a la perspectiva financiera, se utiliza para la medición y control de las diferentes herramientas contables de la distribuidora. Se garantiza así cumplimiento con las normas y visibilidad de sus datos y partidas para la toma de decisión. Para este estudio se utilizan los estados financieros al 30 de setiembre de los años 2014 a 2016, además de la información del entorno interno y externo que se pueda obtener por parte de la empresa, para un análisis integral del sistema de información.

**Definición instrumental.** El sistema de información de la empresa se analiza por medio de los estados financieros y diferentes informes de control que pueda brindar la entidad, además de las entrevistas por realizar a los responsables directos de la distribuidora.

Como apoyo al sistema de información se consideran también las siguientes variables de interés.

## Insumos

**Definición conceptual.** Chiavenato (1999) describe los insumos como “la fuerza o impulso de arranque o partida del sistema, suministrada por el material, la información o la energía necesarios para la operación de este.” (p.775)

**Definición operacional.** Un insumo es el punto de partida de toda actividad, y en el caso de un sistema de información se determina por su ámbito financiero, temas operativos y administrativos, material humano, materiales, área tecnológica o tecnología que utiliza la empresa, visibilidad de proveedores y entendimiento de clientes.

**Definición instrumental.** Los insumos de la distribuidora El Pollito S.A. se analizan por medio del método de observación y se utiliza la entrevista aplicada a los encargados de la empresa para conseguir la información necesaria en busca de su desarrollo.

## Procesos

**Definición conceptual.** Chiavenato (1999) se refiere al proceso como “el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de entradas y salidas. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos (tanto elementos como relaciones) empeñados en la producción de un resultado.” (p.775)

**Definición operacional.** En el caso de un sistema de información el proceso se determina por la comprensión de las bases de datos, modelos de comunicación e informes con los que cuente la distribuidora y la obtención de un plan de mantenimiento que puedan ofrecer.

**Definición instrumental.** Los procesos de la distribuidora El Pollito S.A. se analizan por medio del método de observación y también, se utiliza la entrevista aplicada a los encargados de la empresa, para lograr conseguir la información que soporte estas variables.

## **Productos**

**Definición conceptual.** Chiavenato (1999) menciona que un producto “es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un sistema son las salidas. Estas deben ser congruentes (coherentes) con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales (concluyentes), mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.” (p.775)

**Definición operacional.** En el caso del sistema de información para este estudio los productos se determinan por el análisis de diferente información, como control de cifras de ventas netas, cartera de clientes y deudores, comportamiento de los gastos, control de flujo de fondos, capital de trabajo disponible y control del exceso de inventarios.

**Definición instrumental.** Los productos de la distribuidora El Pollito S.A. se analizan, siguen una misma línea, por medio del método de observación y se utiliza la entrevista aplicada a los encargados de la empresa, para lograr conseguir la información interna que permita entender la entidad.

## **Situación Financiera**

**Definición conceptual.** Molina (2015): “La situación financiera de una empresa es un diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que permite medir el

desempeño de una compañía, con el fin de tomar decisiones enfocadas a la resolución de problemas.” (párr.1)

**Definición operacional.** Se determina por el análisis de los estados financieros y diferentes herramientas aplicables a estos, como son las razones financieras y otros métodos de análisis financieros de los últimos tres años de la distribuidora al cierre fiscal, con el fin de obtener datos relevantes como el conocimiento de márgenes unitarios, liquidez, rentabilidades, rotaciones, endeudamiento, solvencia, entre otros. Todos ellos se aplican directamente a examinar esta investigación, así como la concepción y análisis de las variables macroeconómicas y análisis de mercado.

**Definición instrumental.** La situación financiera de la empresa se analiza por medio de los estados financieros e información contable, por medio de las entrevistas por realizar a la gerencia y mediante la obtención de estadísticas y métodos de observación.

Al continuar con la línea anterior, en apoyo a la variable de situación financiera, se consideran también las siguientes variables de interés:

### **Análisis financiero**

**Definición conceptual.** Según Baena (2014) el análisis financiero “es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa.” (p.11)

**Definición operacional.** Se determina por el análisis y cálculos de las razones de liquidez, índices de actividad, razones de endeudamiento, índices de rentabilidad, razones de mercado, métodos de formula DuPont, y el cálculo de análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la empresa.

**Definición instrumental.** El análisis financiero de la distribuidora se analiza por medio de los estados financieros, información contable de la empresa y mediante las entrevistas por realizar a los encargados de la empresa.

### **Variables macroeconómicas**

**Definición conceptual.** El portal de eco-finanzas.com (“s.f.”) indica que las variables macroeconómicas “son las que hacen referencia a la economía en su conjunto, bien sea de un país determinado, o bien de un grupo de ellos. Estos agregados de contenido económico se refieren, por ejemplo, al estudio del nivel global de producción, la renta, el empleo y los precios de una nación.” (párr.1)

**Definición operacional.** Las variables macroeconómicas por determinar para la distribuidora El Pollito S.A. se investigan del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, y otros entes económicos.

**Definición instrumental.** Estas variables macroeconómicas se obtienen mediante la investigación en el portal del MEIC, además de cualquier otra información relevante que la distribuidora pueda ofrecer como material de apoyo.

### **Análisis de mercado**

**Definición conceptual.** Ramírez (2010) menciona en su estudio que un análisis de mercado “es la cuidadosa y objetiva labor de recopilación, anotación y análisis de datos acerca de problemas vinculados con la comercialización de bienes y servicios.” (párr.1)

**Definición operacional.** El análisis de mercado para la distribuidora El Pollito S.A. se realiza por medio de análisis FODA, revisión de precios de producto, proveedores, competencia, así como la oferta y demanda.

**Definición instrumental.** Se pretende obtener la información para realizar el análisis de mercado a través del método de observación y mediante los datos que arroje la entrevista por aplicar a los encargados de la empresa.

### **Áreas de mejora**

**Definición conceptual.** Vallès (2014) indica: “un área de mejora es un conjunto de aspectos de la organización de la actividad y sus interrelaciones que no funciona o funciona de manera inefectiva; es decir, no es eficaz y/o no es eficiente.” (párr.2)

**Definición operacional.** Se buscan áreas de mejoría mediante la examinación y análisis de los estados financieros de la distribuidora, tanto en la revisión del estado de resultados, como del balance general al cierre de cada año contable de 2014 a 2016.

**Definición instrumental.** Se pretenden obtener por medio de los estados financieros e información contable de la empresa y por medio de las entrevistas por efectuar a la gerencia de la empresa.

### **Instrumentos Utilizados en la Investigación**

Es de suma importancia definir los instrumentos que se utilizan en el estudio, con el objetivo de realizar una recolección correcta y a tiempo de los datos necesarios con el fin de formular la investigación. Para este proyecto se determinan cuatro conceptos

básicos de instrumentos de medición: cuestionario, entrevista, observación e investigación documental.

## **Cuestionario**

El libro Análisis de mercados de Publicaciones Vértices S.L. (2008) determina: “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener su respuesta.” (p.9)

Con base en el libro Análisis de mercados de Publicaciones Vértices S.L. (2008), se entiende que el cuestionario se considera de suma importancia para elaborar una investigación, pues se basa en un conjunto de preguntas diseñadas para recolectar datos e información necesaria con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en una investigación. (p.9)

## **Entrevista**

Hernández et al. (2014) define entrevista como: “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (p.403)

De acuerdo con lo anterior se puede determinar que la entrevista es un método de investigación, permite recopilar datos de personas sobre diversos temas. Los datos suelen obtenerse mediante la realización de diferentes preguntas alineadas con un tema específico y pueden ser estructuradas, semiestructuradas, no estructuradas o abiertas, según se deseen aplicar.

Murillo (“s.f.”) en su estudio de la metodología de investigación avanzada, menciona que la entrevista “permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se considera una técnica muy completa.” (p.3)

### **Observación**

Galán (2013) indica: “...a través de sus sentidos son las observaciones de registro, aunque algunos procedimientos obtienen ciertas clases de datos observados que otros no alcanzan y la forma más sencilla y rápida son las que proporcionan los datos registrados y requeridos...” (párr.3)

### **Investigación documental**

Bernal (2006) menciona: “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio.” (p.18)

Con motivo de este estudio y al considerar las anteriores definiciones de instrumentos utilizados para la investigación, y la estructura de la empresa, se pretende:

Adoptar el método de la entrevista, con el objetivo de realizarla a la dueña de la empresa, al administrador o encargado, y también a la contadora de la distribuidora El Pollito S.A., quienes son las personas directamente encargadas de la elaboración y mantenimiento del modelo de sistema de información financiera para el reporte del cierre fiscal y la toma de decisiones.

Se aplica también el método de observación, al visitar sus instalaciones se puede notar las condiciones, entorno de la empresa, y entendimiento de sus operaciones de primera mano.

Por último, el método de investigación documental permite obtener recursos diversos y estudios similares que sirven como guía para elaborar la presente investigación.

Estos métodos se aplican con el fin de obtener opiniones y conocimientos que ayuden a atender los objetivos planteados en la investigación, además de que esta estaría acompañada en parte de los otros instrumentos. Así se logra un resultado más correcto de obtención de datos en beneficio de la solución del problema planteado.

### **Proceso para la Recolección de Datos**

Bautista (2015) menciona que las recolecciones de datos son: “técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.” (párr.1)

El proceso para recolectar datos pretende comprender el origen de la información, visualización y obtención de datos que se consideran relevantes para elaborar el presente estudio, y debe subdividirse en dos fuentes:

## **Fuente secundaria**

Wigodski (2010), menciona: “las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.” (párr.7)

Con respecto de la definición anterior, se interpreta que las fuentes secundarias, se consideran todos los materiales o instrumentos para recolectar información, relacionados con diferentes materiales didácticos, revistas, páginas de internet, entre otros. Aportan información reelaborada o resumida de una fuente primaria, y estas fuentes de información son de uso vital para aplicar todos los métodos de evaluación y análisis de los estados financieros de la distribuidora.

## **Fuente primaria**

Wigodski (2010) menciona la definición de “Bounocore (1980), define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano”... p.229...” (párr.4)

Por consiguiente, las fuentes primarias se definen como la obtención directa de información, o material de primera mano, las cuáles son enfocadas, para propósito de esta investigación, en la recolección de la actual información financiera de la empresa. Por ejemplo, los estados de resultados y balances generales solicitados de los años 2014 al 2016 para el cierre fiscal al 30 de setiembre, datos internos como proveedores y gastos administrativos, y también, mediante la realización de entrevistas al personal de la distribuidora El Pollito S.A.

Con el objetivo de realizar las entrevistas y así cumplir con la recolección apropiada de datos, se concreta una entrevista con la dueña de la distribuidora, el administrador o encargado, así como con la contadora de la empresa. Se visitan las instalaciones de la distribuidora en Tres Ríos, y se les solicita su consentimiento para efectuar una entrevista aplicada al tema de investigación y poder grabarla de ser necesario.

### **Método de análisis de datos**

En este apartado se define el actual estudio de la distribuidora El Pollito S.A. mediante una entrevista no estructurada, con el fin de lograr una recopilación de los datos necesarios para conocer la situación actual de la empresa y los requerimientos que la gerencia necesita de un sistema de información financiera.

Se realiza primeramente un análisis de la liquidez de la empresa, con el fin de conocer la forma en la cual atiende sus obligaciones a corto plazo, se buscan datos como la rotación de su inventario, determinando el costo de sus ventas versus la capacidad de personal con el que cuenta la entidad, se mide el nivel de endeudamiento, y los márgenes unitarios del costo de manejo de sus operaciones. Esto con el fin de lograr comprender por completo la situación financiera de la empresa, asociada con los requerimientos de gerencia, en busca de un correcto razonamiento para elaborar esta investigación.

Además, lo anterior se apoya en diferente material didáctico para obtener puntos de información necesarios para realizar el análisis y examen de los estados financieros de la empresa.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Este capítulo se enfoca en el análisis propiamente de la información provista por la distribuidora El Pollito S.A., tanto de sus estados financieros de los últimos tres años, como de cualquier otro tipo de información entregada. Además del análisis de las respuestas y comentarios recolectados en las entrevistas que se aplica al personal administrativo de la empresa, todo con el fin de conocer y entender la situación financiera actual, además de valorar de esta forma si su modelo de sistema de información financiera es apto para el manejo y toma de decisiones.

### **Análisis de la Situación Financiera**

Uno de los objetivos principales de esta investigación, según se menciona, es entender la situación actual de la empresa en estudio, y para esto se revisan y analizan los instrumentos más importantes desde un punto de vista financiero. Con ese fin se aplica la metodología mencionada en los capítulos previos y se utilizan las razones financieras y otros métodos de análisis como el sistema DuPont, el análisis vertical y horizontal de los estados financieros para los años 2014, 2015 y 2016, además de un análisis de la información de manejo de inventarios, clientes, competidores, englobados en el entorno de la empresa, pues también son de suma importancia para entender de forma completa, el modelo de sistema de información financiera de la distribuidora El Pollito S.A.

Para mejor comprensión de los resultados que se indican en este capítulo, es necesario realizar un adecuado análisis y por consiguiente una debida interpretación de los datos obtenidos, pues el número por sí solo no brinda ninguna relevancia, y así se logra entender su significado.

## **Entorno de la empresa**

### **Análisis FODA**

Uno de los métodos que se torna básico, pero se considera muy importante y de gran ayuda para comprender el entorno de la empresa y su actual situación, además de crearse con base en la observación e información relevante recopilada por el personal de la empresa, es poder elaborar un pequeño análisis FODA que permita, a nivel general, elaborar un análisis a gran escala de la distribuidora y entender cómo varían sus comportamientos, tanto internos como externos.

Según se menciona, el siguiente análisis FODA se realiza mediante el método de observación y consultando a los encargados durante las visitas a la empresa, donde brindan la siguiente información para completar el análisis.

#### **Debilidades**

- Limitaciones financieras
- Poco alcance para expansión
- Poco personal capacitado para manejos de ventas o área administrativa
- Costos operativos muy altos

#### **Fortalezas**

- Conocimiento de la zona y sus clientes (mercado básico)
- Sus precios intentan ser más bajos que la competencia
- Margen de ganancia en ciertos productos ayudan a la estabilidad
- Producto siempre fresco para sus clientes

**Amenazas**

- Globalización
- Competencia – grandes supermercados controlan el mercado
- Incremento del precio en los productos

**Oportunidades**

- Empresa con concepto familiar para sus clientes
- Ubicada en el centro de Tres Ríos con fácil acceso

Como se aprecia en la información recolectada acerca del entorno de la empresa, se concluye que la entidad tiene un alto riesgo o impacto al no poder competir con las grandes marcas de supermercados, y además estos pueden seguir abriendo locales mucho más cerca de la zona, lo cual le quita sus clientes por facilidad de venta, en cuanto a conseguir mayor cantidad de productos en un solo lugar.

El punto anterior es una limitación que pueden tener todas las PYMES o pequeños negocios, al verse imposibilitados para competir con las grandes organizaciones. Esto se debe principalmente a que las grandes empresas cuentan con una liquidez bastante importante, en comparación con las pequeñas. Ello les permite realizar mayores inversiones en infraestructura, y el propio manejo de la operación, donde pueden operar mayores inventarios, mayores volúmenes, y su tecnología para control de ventas, comunicación, análisis de mercado, etc. Por ende, las PYMES en muchos casos, deben reducir sus precios y realizar un trato personalizado a los clientes de la zona, como lo hace la distribuidora para poder competir y no perder clientes.

Otra debilidad que se aprecia, es el propio manejo de la operación en cuanto a la falta de capacitación de su personal, pues a pesar de ser un establecimiento pequeño, demanda mucha atención al detalle, y su personal debe ser constantemente supervisado debido a la falta de experiencia en algunos casos. Por ejemplo, en el manejo de los inventarios debido a su alta rotación, no se cuenta con experiencia suficiente para controlarlos y realizar compras de forma correcta, con el fin de minimizar costos de operación o simplemente tener un buen control de ellos. En relación con su administrador, no posee la capacitación apropiada para efectuar una interpretación correcta de la información financiera en apoyo a la dueña en la toma de decisiones.

También se puede apreciar en sus fortalezas, que esta empresa tiene un enfoque familiar y personalizado, lo cual le ha permitido mantenerse por bastante tiempo en el mercado. Sus consumidores por lo general, son personas con muchos años de adquirir los productos de la distribuidora El Pollito S.A. y aprecian el trato personalizado que se les da, se crea una relación directa con el negocio y eso, abonado con la cercanía y fácil acceso de su establecimiento, hace que muchos aún prefieran consumir en el lugar. Esta información es empírica, pues la empresa no maneja estadísticas de la fidelidad de sus clientes, pero se puede notar en las ventas que realiza el negocio. A pesar de tener tan alta competencia, los ingresos son bastante significativos, lo cual apoya la información brindada.

Otro punto importante que se rescata en el análisis FODA es que la empresa cuenta con proveedores de muchos años, quienes ofrecen un precio atractivo a la distribuidora, permitiéndoles tener un buen margen de ganancia (aproximadamente entre un 10% y 20% para el pollo y huevo principalmente). Se sabe que al tratarse de producto fresco, debe estar constantemente rotando su inventario, y esto ofrece una buena relación con sus proveedores quienes reciben pagos de contado por sus productos. En consecuencia se obtienen ganancias para ambos.

## Análisis financiero

En este punto se busca determinar la situación financiera de la distribuidora El Pollito S.A., se utilizan los estados financieros para revisar sus cuentas, y se realizan los métodos de análisis de forma vertical y horizontal para los periodos de 2014, 2015 y 2016, información provista por la empresa, así como la aplicación de razones financieras con los datos brindados.

## Análisis balance de situación

**Cuadro No. 3**  
**Distribuidora El Pollito S.A.**  
**Balance de Situación**

	AI 30 SETIEMBRE 2014		AI 30 SETIEMBRE 2015		AI 30 SETIEMBRE 2016	
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
CAJA Y BANCOS	19,374,791.00		28,088,369.20		24,304,626.20	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>		19,374,791.00		28,088,369.20		24,304,626.20
<b>OTROS ACTIVOS</b>						
CUARTOS FRIOS	6,500,000.00		6,500,000.00		6,500,000.00	
VEHICULO	6,300,000.00		6,300,000.00		6,300,000.00	
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>		12,800,000.00		12,800,000.00		12,800,000.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>32,174,791.00</b>		<b>40,888,369.20</b>		<b>37,104,626.20</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO</b>	0.00		0.00		0.00	
<b>TOTAL PASIVO</b>		0.00		0.00		0.00
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	10,000.00		10,000.00		10,000.00	
UTILIDAD PERIODOS ANTERIORES	11,749,029.00		20,415,762.00		20,462,607.20	
UTILIDAD DEL PERIODO	20,415,762.00		20,462,607.20		16,632,019.00	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		32,174,791.00		40,888,369.20		37,104,626.20
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>32,174,791.00</b>		<b>40,888,369.20</b>		<b>37,104,626.20</b>

Fuente: Información contable distribuidora El Pollito S.A.

En primera instancia se muestran partidas bastante generales, y de forma consolidada. Ellas se utilizan por el contador de la empresa para la generación del Balance de Situación o Balance General, y su respectiva presentación para temas de Tributación y cierre fiscal, principalmente. Se describen a continuación.

En cuanto a los activos circulantes, la empresa muestra una partida de caja y bancos solamente. No muestra cuentas por cobrar, ni inversiones transitorias. Tampoco muestra una caja chica donde se pueda visualizar liquidez para pagos pequeños que puedan presentar; sino el dinero disponible que genera la empresa mes a mes, se utiliza por los dueños para afrontar cualquier necesidad de liquidez directamente, y después se reintegra cuando realicen el cierre mensual, retornando el aporte realizado.

En cuanto a los otros activos, se logra apreciar dos partidas que se mantienen a lo largo de los tres periodos en revisión. Una para los cuartos fríos depreciados en periodos anteriores, según la información que brinda la contadora, por lo tanto, se incluye el monto del valor actual y no la depreciación que en estos años es de cero.

Según se aprecia y explica la contadora, para el 2014 se realiza la compra de un vehículo, se cancela de contado, como todas las compras que realiza la empresa, y de igual manera no se incluye su depreciación en ninguno de los tres periodos, lo cual, no es el mejor tratamiento contable, pues tanto el vehículo, como los cuartos fríos siguen utilizándose y es necesario incluir su depreciación real año con año, aunque en este caso específico, simplemente se obvia la depreciación y así se presentaron .

En las partidas correspondientes a los pasivos de la empresa se observa el punto que llama más la atención al no contar con ningún rubro de cuentas por pagar. Según información de la empresa todas las compras y pagos a proveedores se realizan de contado, por ello no se manejan créditos por compras de inventarios. Lo anterior aplica para temas

de cuentas u obligaciones por pagar a largo plazo, donde no mantienen ninguna deuda o préstamos bancarios por el momento.

Por último, en la partida de patrimonio se incluye la cuenta de capital social. Es el dinero aportado por los socios para el año de operación, en el que se mantiene un monto de 10.000 colones para los tres años, pero se trata más que todo de un valor simbólico, de aporte simplemente para efectos contables, y también se ubican las utilidades del periodo y las utilidades de periodos anteriores, para con esto visualizar las ganancias de la empresa.

Como se menciona, las partidas incluidas son básicas y con poco detalle, no obstante, siguen un mismo formato, o una estabilidad año con año, lo cual es importante al no verse alterados los rubros o el propósito del balance de situación y, además, se logra apreciar un crecimiento en los montos de caja y bancos, así como en las utilidades para el año 2015. Después en el 2016 se reducen o decrecen, sin embargo, no a los montos del periodo 2014.

## Análisis estado de pérdidas y ganancias

**Cuadro No. 4**  
**Distribuidora El Pollito S.A.**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias**

	30 SETIEMBRE 2014		30 SETIEMBRE 2015		30 SETIEMBRE 2016	
VENTAS		867,846,555.00		792,419,336.00		687,424,181.00
<b>C.M.V</b>						
INVENTARIO INICIAL	7,295,002.00		7,100,625.00		5,723,000.00	
(+) COMPRAS	765,644,461.00		684,082,570.81		596,089,854.00	
(-) INVENTARIO FINAL	9,100,625.00		5,723,000.00		6,958,925.00	
(-) COSTO VENTAS		763,838,838.00		685,460,195.81		594,853,929.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>104,007,717.00</b>		<b>106,959,140.19</b>		<b>92,570,252.00</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		83,591,955.00		85,057,957.00		75,644,216.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>20,415,762.00</b>		<b>21,901,183.19</b>		<b>16,926,036.00</b>
IMPUESTO DESP. EXONERACIONES	3,271,540.00		3,542,445.00		2,339,207.00	
(-) RENTA A FAVOR PERIODO ANTERIOR	2,103,869.00		2,103,869.00			
IMPUESTO A PAGAR		1,167,671.00		1,438,576.00		
(-) RENTA ADELANTADA	3,028,494.00				2,045,190.00	
RENTA A FAVOR		(1,860,823.00)				
IMPUESTO DE RENTA FINAL				1,438,576.00		294,017.00
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>20,415,762.00</b>		<b>20,462,607.19</b>		<b>16,632,019.00</b>

Fuente: Información contable distribuidora El Pollito S.A.

En el estado de pérdidas y ganancias de la distribuidora El Pollito S.A. se logra apreciar diferentes partidas. Se detallan a continuación:

El rubro de ventas se incluye como un consolidado y no al detalle para visibilidad de cuánto sería el aporte de las ventas de pollo y huevo directamente, en comparación con las ventas de los abarrotes del mini supermercado. Según explica la contadora, se intenta consolidar la información para presentarla a Tributación de una forma general, y ésta es la información que pueden facilitar.

Enseguida se muestra la partida del costo de mercadería vendida, detallando los inventarios, tanto el inicial como el final, para cada uno de los periodos en análisis, y también el monto de las compras que realiza la empresa año con año, de igual forma, de

manera consolidada o general, y no mostrando su detalle, aunque a simple vista se logra apreciar rubros o montos bastante altos o suficientemente considerables, los cuales amparan los comentarios de los encargados cuando mencionan que el costo de la operación para la distribuidora es bastante alto.

La partida de gastos administrativos se incluye también de forma consolidada según reporte de la empresa, para mostrar un estado de pérdidas y ganancias básicas que brinde mayor facilidad de lectura para los encargados de la entidad, y para efectos de análisis se visualiza una constante en este rubro durante los tres periodos. Más adelante se incluye una tabla con el detalle de todos los gastos administrativos brindada por la distribuidora en apoyo al análisis, en los que se pueden revelar las partidas de mayor impacto, con el fin de apoyar con montos específicos la elaboración de esta partida de gastos para el detalle del estado de pérdidas y ganancias.

Por último, se incluyen los rubros pertinentes a los impuestos por pagar a Tributación, así como el rubro de renta adelantada que se detalla en 2014 y 2016 y es una variable importante para la distribuidora, pues por trimestre la empresa intenta realizar pagos anticipados del posible impuesto anual, con el fin de poder contar con un monto dedicado a atender el impuesto que imponga el pago de tributación en cada cierre fiscal.

**Cuadro No. 5**  
**Distribuidora El Pollito S.A.**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias Acumulado**

	MES DE SETIEMBRE 2014		MES DE SETIEMBRE 2015		MES DE SETIEMBRE 2016	
	MES	ACUMULADO	MES	ACUMULADO	MES	ACUMULADO
VENTAS	69,386,061.00	867,846,555.00	58,759,454.00	792,419,336.00	53,414,110.55	687,424,181.00
COMPRAS	(57,431,637.10)	(763,838,838.00)	(47,033,981.00)	(685,460,195.81)	(41,174,194.00)	(594,853,929.00)
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(6,775,523.00)	(83,591,955.00)	(5,022,747.00)	(85,057,957.00)	(5,662,081.00)	(75,644,216.00)
UTILIDAD PERIODO	<b>5,178,900.90</b>	<b>20,415,762.00</b>	<b>6,702,726.00</b>	<b>21,901,183.19</b>	<b>6,577,835.55</b>	<b>16,926,036.00</b>

Fuente: Información contable distribuidora El Pollito S.A.

El cuadro anterior muestra un resumen o consolidado del estado de pérdidas y ganancias de la distribuidora El Pollito S.A., al 30 de setiembre de cada periodo y el acumulado de 2014 a 2016, donde se permite apreciar las variaciones por periodo de forma simplificada, y además brinda una idea de su utilidad del periodo, o en este caso utilidad operativa de forma mensual, para revelar qué tipos de montos se pueden manejar en términos de utilidades mensuales. Cabe destacar que según los encargados de la distribuidora, hacen hincapié en que el mes de setiembre de estos periodos, la empresa refleja buenas utilidades en comparación con otros meses del año.

### **Gastos administrativos**

El siguiente cuadro se construye con la información brindada por la empresa y permite apreciar el detalle de los gastos administrativos en que incurre la distribuidora El Pollito S.A. para cada uno de los años del análisis, y después de visualizar sus estados de pérdidas y ganancias, permite conocer cuál es la realidad de la empresa sobre su costo operativo.

Se puede observar a simple vista que el monto para el periodo 2015 incrementa respecto al 2014, pero luego tiene una importante reducción, la cual permite a la compañía mostrar una mejora. Ello por cuanto todo descenso de los gastos operativos se considera positivo, aunque existen otras variables a considerar que podrían mostrar lo contrario.

A nivel general se puede decir que la distribuidora mantiene una estabilidad en sus gastos para 2014 y 2015, y una baja importante para el año 2016. Se considera importante mencionar que ciertos rubros como el pago de luz, la patente comercial, el material de empaque, los combustibles y lubricantes de sus cámaras frías o de refrigeración, así como los salarios de los empleados, aguinaldos y aportes a la C.C.S.S. son los gastos más representativos o de mayor impacto para la empresa.

En cuanto el rubro de gastos diversos, explica el contador que, al tratarse de una pequeña empresa, los manejos que se pueden dar en ella muchas veces no se controlan, los dueños pueden utilizar dinero para hacer pagos personales o atender obligaciones varias que al final se reflejan como un impacto en su utilidad, mas no se muestra detalle o veracidad financiera de estos gastos incurridos.

**Cuadro No. 6**  
**Distribuidora El Pollito S.A.**  
**Tabla de Gastos Administrativos**

	AL 30 SETIEMBRE 2014	AL 30 SETIEMBRE 2015	AL 30 SETIEMBRE 2016
GASTOS DIVERSOS	3 362 331,00	5 439 315,80	2 211 622,00
MANT Y REP LOCAL	2 466 350,00	2 444 534,00	2 393 976,00
FUERZA Y LUZ	10 800 865,00	8 612 075,00	8 054 550,00
TELEFONO	526 756,00	644 700,00	826 705,00
SERVICIO AGUA Y BASURA	1 227 782,00	1 064 002,00	1 026 902,00
PATENTE COMERCIAL	2 571 572,00	1 961 116,00	1 736 900,00
MATERIAL EMPAQUE	5 880 801,00	5 037 681,00	5 451 694,00
VIGILANCIA	416 000,00	432 000,00	384 000,00
PAPELERIA Y UTILES	818 205,00	678 858,00	596 010,00
DONACIONES	471 665,00	94 535,00	93 710,00
SERVICIO CONTABILIDAD	1 885 000,00	1 620 000,00	1 185 000,00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3 707 620,00	4 439 511,00	2 878 205,00
OTROS SERV. PROFESIONALES	85 000,00	450 000,00	140 000,00
GASTOS DE PRESENTACION	2 742 947,00	2 540 608,00	1 989 124,00
ALQUILER LOCAL	2 600 000,00	2 400 000,00	2 400 000,00
MANT Y REP VEHICULO	660 317,00	992 310,20	1 943 000,00
SEGURO INCENDIO	258 405,00	446 412,00	223 142,00
SEGURO RIESGO DEL TRABAJO	638 190,00	813 234,00	369 765,00
SALARIOS	27 863 501,00	28 327 681,00	26 564 431,00
AGUINALDOS	2 647 017,00	2 909 908,00	2 133 300,00
DERECHO CIRCULACION		704 335,00	296 334,00
C.C.S.S	9 724 179,00	11 459 864,00	8 732 413,00
LIQUIDACION DE SERVICIOS			1 679 111,00
SEGURO VEHICULOS	2 237 452,00	1 545 277,00	1 801 322,00
MANT Y REP EQUIPOS			533 000,00
<b>TOTALES</b>	<b>83 591 955,00</b>	<b>85 057 957,00</b>	<b>75 644 216,00</b>

Fuente: Información contable distribuidora El Pollito S.A.

## Análisis vertical

### Análisis vertical balance de situación

**Cuadro No. 7**  
**Distribuidora El Pollito S.A.**  
**Análisis Vertical Balance de Situación**

	AI 30 SETIEMBRE 2014		AI 30 SETIEMBRE 2015		AI 30 SETIEMBRE 2016	
	2014	Análisis Vertical	2015	Análisis Vertical	2016	Análisis Vertical
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
CAJA Y BANCOS	19,374,791.00	60.22%	28,088,369.20	68.70%	24,304,626.20	65.50%
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	19,374,791.00	60.22%	28,088,369.20	68.70%	24,304,626.20	65.50%
<b>OTROS ACTIVOS</b>						
CUARTOS FRIOS	6,500,000.00	20.20%	6,500,000.00	15.90%	6,500,000.00	17.52%
VEHICULO	6,300,000.00	19.58%	6,300,000.00	15.41%	6,300,000.00	16.98%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	12,800,000.00	39.78%	12,800,000.00	31.30%	12,800,000.00	34.50%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>32,174,791.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>40,888,369.20</b>	<b>100.00%</b>	<b>37,104,626.20</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO</b>	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	10,000.00	0.03%	10,000.00	0.02%	10,000.00	0.03%
UTILIDAD PERIODOS ANTERIORES	11,749,029.00	36.52%	20,415,762.00	49.93%	20,462,607.20	55.15%
UTILIDAD DEL PERIODO	20,415,762.00	63.45%	20,462,607.20	50.05%	16,632,019.00	44.82%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	32,174,791.00	100.00%	40,888,369.20	100.00%	37,104,626.20	100.00%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>32,174,791.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>40,888,369.20</b>	<b>100.00%</b>	<b>37,104,626.20</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Información contable distribuidora El Pollito S.A.

A continuación, se procede con el análisis vertical de cada periodo de forma conjunta, después de haber realizado la tabla de análisis para el Balance de situación. El análisis vertical determina el peso relativo de las cuentas, por ello se ve la tendencia de la estructura para cada periodo.

El análisis para el año 2014 muestra que el 60.22% de la inversión de la distribuidora está dirigido al activo circulante, para el 2015, este rubro es de 68.70% y para el 2016 llega a un 65.50%. Se puede visualizar una estabilidad en este aspecto para los tres

periodos en revisión. Además, el total de otros activos corresponde al 39.78% para 2014, 31.30% para el 2015 y 34.50% para el 2016. Estos porcentajes reflejan que el total de activos circulantes dictan la estructura de los activos de la empresa.

El activo circulante solamente cuenta con la partida de Caja y Bancos, no poseen cuentas por cobrar, esto permite apreciar que la distribuidora posee una importante liquidez para enfrentar pagos a corto plazo, en caso de llegar a tenerlos en un futuro, lo cual es un dato de gran consideración, sobre todo si se toma en cuenta que la empresa debe realizar compras de producto en periodos muy cortos.

En cuanto a los otros activos, en contraparte se nota una disminución por el aumento en las ventas, estos se basan específicamente en los activos fijos de la empresa, como son los cuartos fríos y el vehículo que posee la compañía. Al tratarse de una pequeña empresa se considera ser un margen apto por el valor de ellos.

Se aprecia que la estructura de inversión se almacena en el activo circulante, se considera que las ventas de la empresa, por lo general son en efectivo o tarjeta, por lo tanto el retorno de este es inmediato y no se genera crédito, en consecuencia este factor permite lograr estos rubros. El dato muestra también como la empresa siempre presentará liquidez mientras pueda generar ventas, y minimiza el riesgo de tener cuentas por cobrar que pueden no llegar a retornarse, pero al considerar que su negocio es de venta a personas y no al mayoreo, es innecesario brindar crédito al no venderse por volumen específico, sino compra a compra.

Como se visualiza, la empresa no cuenta con pasivos, al no tener ninguna deuda bancaria o con un prestamista. La dueña prefiere hacer frente a las compras de producto en efectivo, utiliza la liquidez propia de la empresa, quien desde sus inicios se mantiene con recursos propios, sin necesidad de créditos.

Para analizar el patrimonio de la distribuidora se aprecia que en 2014 la utilidad del periodo representa un 63.45%, en comparación al 36.52% de las utilidades de periodos anteriores muestra un buen año y aumenta su recurso propio para la inversión.

Con respecto del año 2015, se puede notar que la utilidad del periodo representa un 50.05%. Se ve una disminución si se compara con el anterior y la utilidad del periodo anterior logra estabilizar el año con un 49.93% para poder solventar el patrimonio de este periodo.

Al analizar el periodo 2016 se muestra nuevamente una disminución en la utilidad del periodo, pero ahora con un 44.82%, lo cual se considera una baja constante con base en los periodos anteriores y donde las utilidades del periodo anterior representan un 55.15% del total del patrimonio.

En conclusión, se puede apreciar en el análisis vertical del balance de situación, que la distribuidora al no tener pasivos, ni cuentas por cobrar, puede disponer la utilidad de cada mes y cada periodo como dinero líquido, para realizar sus compras de inventario y solventar cualquier tipo de compra de forma inmediata. Aunque desde un punto de vista de utilidad, se aprecia que los montos no son significativos si se consideran de forma mensual y posiblemente esto implica que el costo de operación es muy alto en comparación con el rendimiento que presenta la empresa ante su funcionamiento.

## Análisis vertical estado de pérdidas y ganancias

### Cuadro No. 8 Distribuidora El Pollito S.A. Análisis Vertical Estado de Pérdidas y Ganancias

	30 SETIEMBRE 2014		30 SETIEMBRE 2015		30 SETIEMBRE 2016	
<b>VENTAS</b>	<b>867,846,555.00</b>	100.00%	<b>792,419,336.00</b>	100.00%	<b>687,424,181.00</b>	100.00%
C.M.V						
INVENTARIO INICIAL	7,295,002.00	0.84%	7,100,625.00	0.90%	5,723,000.00	0.83%
(+) COMPRAS	765,644,461.00	88.22%	684,082,570.81	86.33%	596,089,854.00	86.71%
(-) INVENTARIO FINAL	9,100,625.00	1.05%	5,723,000.00	0.72%	6,958,925.00	1.01%
<b>(-) COSTO VENTAS</b>	<b>763,838,838.00</b>	88.02%	<b>685,460,195.81</b>	86.50%	<b>594,853,929.00</b>	86.53%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>104,007,717.00</b>	11.98%	<b>106,959,140.19</b>	13.50%	<b>92,570,252.00</b>	13.47%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>83,591,955.00</b>	9.63%	<b>85,057,957.00</b>	10.73%	<b>75,644,216.00</b>	11.00%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>20,415,762.00</b>	2.35%	<b>21,901,183.19</b>	2.76%	<b>16,926,036.00</b>	2.46%
IMPUESTO DESP. EXONERACIONES	3,271,540.00	0.38%	3,542,445.00	0.45%	2,339,207.00	0.34%
(-) RENTA A FAVOR PERIODO ANTERIOR	2,103,869.00	0.24%	2,103,869.00	0.27%		
IMPUESTO A PAGAR	<b>1,167,671.00</b>	0.13%	<b>1,438,576.00</b>	0.18%		
(-) RENTA ADELANTADA	3,028,494.00	0.35%			2,045,190.00	0.30%
RENTA A FAVOR	<b>(1,860,823.00)</b>	-0.21%				
IMPUESTO DE RENTA FINAL			<b>1,438,576.00</b>	0.00%	<b>294,017.00</b>	0.04%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>20,415,762.00</b>	2.35%	<b>20,462,607.19</b>	2.58%	<b>16,632,019.00</b>	2.42%

Fuente: Información contable distribuidora El Pollito S.A.

Para el estado de pérdidas y ganancias de la distribuidora El Pollito S.A., se conoce que sus ingresos se dan por el total de ventas de sus productos a los consumidores, y se aprecia que el costo de ventas para el año 2014 representa un 88.02%, para el 2015 un 86.50% y para el 2016 un 86.53%.

Se evidencia un costo de ventas el cual se torna bastante elevado, y se mantiene en los tres periodos que se analiza. Es de esperar que la empresa pudiera tomar acciones de cambios de proveedor para bajar el costo de sus compras o incrementar el precio de sus productos, ello, sin embargo, afectaría también el tema de seguir competitivos en el mercado, con el fin de aumentar sus utilidades brutas.

Un buen punto por considerar es que las ventas de la empresa disminuyen, pero su costo de operación también lo hace, manteniendo la estabilidad que se menciona.

Lo anterior, permite analizar que el porcentaje de utilidad bruta manejado por la empresa para los periodos de análisis, es de 11.98%, 13.50% y 13.47% respectivamente. Muestra una mejoría en los años 2015 y 2016. A pesar de la reducción en sus ventas anuales, la distribuidora logra también bajar dos puntos porcentuales en sus compras y así disminuir sus costos de ventas.

Al continuar con el análisis, se puede apreciar que los gastos administrativos reportan un 9.63% para el año 2014, un 10.73% y un 11% para el 2016. Estos porcentajes muestran que la distribuidora se ve en la necesidad de incurrir en mayores gastos en cada periodo, lo cual incrementa el costo de operación de la empresa, esto, abonado al alto costo de ventas, baja considerablemente los montos de utilidad.

Con el fin de reforzar lo anterior, se puede notar en el análisis que la utilidad operativa de la distribuidora para el año 2014 es de 2.35%, para el 2015 de 2.76% y para 2016 de 2.46%. Estos rubros se consideran bajos tomando en cuenta que para el nivel de ventas que genera la compañía, sus costos de ventas y de operación son bastante altos, ello deja una utilidad limitada para los dueños.

La utilidad neta después de los impuestos, no varía mucho respecto de la utilidad operativa, siendo 2.35% para 2014 debido a una renta a favor que se tiene en el periodo anterior, así como para el 2015 que es de 2.58%, se mantiene un monto similar al de la utilidad operativa por la renta a favor, y deja un porcentaje de 2.42% para el año 2016. Esto refleja el bajo porcentaje de cada uno de los periodos en análisis.

## Análisis horizontal

### Análisis horizontal balance de situación

**Cuadro No. 9**  
**Distribuidora El Pollito S.A.**  
**Análisis Horizontal Balance de Situación**

	AI 30 SETIEMBRE 2014	AI 30 SETIEMBRE 2015	AI 30 SETIEMBRE 2016	Análisis Horizontal	Análisis Horizontal
	2014	2015	2016	2014 - 2015	2015 - 2016
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>					
CAJA Y BANCOS	19,374,791.00	28,088,369.20	24,304,626.20	44.97%	-13.47%
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	19,374,791.00	28,088,369.20	24,304,626.20	44.97%	-13.47%
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
CUARTOS FRIOS	6,500,000.00	6,500,000.00	6,500,000.00	0.00%	0.00%
VEHICULO	6,300,000.00	6,300,000.00	6,300,000.00	0.00%	0.00%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	12,800,000.00	12,800,000.00	12,800,000.00	0.00%	0.00%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>32,174,791.00</b>	<b>40,888,369.20</b>	<b>37,104,626.20</b>	<b>27.08%</b>	<b>-9.25%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>	0.00	0.00	0.00		
<b>TOTAL PASIVO</b>	0.00	0.00	0.00		
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL	10,000.00	10,000.00	10,000.00	0.00%	0.00%
UTILIDAD PERIODOS ANTERIORES	11,749,029.00	20,415,762.00	20,462,607.20	73.77%	0.23%
UTILIDAD DEL PERIODO	20,415,762.00	20,462,607.20	16,632,019.00	0.23%	-18.72%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>32,174,791.00</b>	<b>40,888,369.20</b>	<b>37,104,626.20</b>	<b>27.08%</b>	<b>-9.25%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>32,174,791.00</b>	<b>40,888,369.20</b>	<b>37,104,626.20</b>	<b>27.08%</b>	<b>-9.25%</b>

Fuente: Información contable distribuidora El Pollito S.A.

El análisis horizontal del balance de situación de la distribuidora muestra un incremento en los activos circulantes de un 44.97%, eso puede indicar que la empresa en este periodo muestra un nivel de liquidez bastante importante para hacer frente a cualquier obligación de corto plazo, mas no es apropiado contar con tanto dinero líquido si no se planean inversiones transitorias.

Por el contrario, para el periodo de análisis de 2015 a 2016, se muestra una disminución del 13.47% sobre los activos circulantes, representado por cerca de 4 millones de colones de un año a otro.

Para el escenario del balance de situación se puede notar que para los tres periodos, los otros activos o en este caso, activos fijos, para estos años, no se refleja ninguna variación por lo tanto su porcentaje de análisis sería de 0% para cada análisis.

En cuanto a sus pasivos, como se evidencia y menciona anteriormente, la distribuidora no posee ninguna cuenta por pagar al no mantener obligación de corto ni de largo plazo. Sus compras y pagos inmediatos, los realiza en efectivo, de contado, por lo ello no se ofrecen montos para esta partida.

Con respecto del patrimonio, la partida de utilidad del periodo anterior, de 2014 a 2015 tiene un incremento bastante importante, un 73.77% debido al buen rendimiento, o alza de rendimiento experimentada por la empresa en el año 2014, respecto del 2013 y en donde el contador muestra esta partida también para 2015, como partida por considerar. En la utilidad del periodo se muestra solamente un incremento del 0.23%, debido a que las utilidades de ambos periodos son muy similares.

Por último, para el caso de 2015 y 2016, se aprecia un incremento en la utilidad de periodos anteriores de 0.23% por el rendimiento de 2015, pero se muestra una disminución del 18.72% al reducirse en aproximadamente 3.5 millones de colones la utilidad de 2016 con respecto de 2015.

## Análisis horizontal estado de pérdidas y ganancias

**Cuadro No. 10**  
**Distribuidora El Pollito S.A.**  
**Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias**

	30 SETIEMBRE 2014	30 SETIEMBRE 2015	30 SETIEMBRE 2016	Análisis Horizontal 2014 - 2015	Análisis Horizontal 2015 - 2016
<b>VENTAS</b>	<b>867,846,555.00</b>	<b>792,419,336.00</b>	<b>687,424,181.00</b>	<b>-8.69%</b>	<b>-13.25%</b>
<b>C.M.V</b>					
INVENTARIO INICIAL	7,295,002.00	7,100,625.00	5,723,000.00	-2.66%	-19.40%
(+) COMPRAS	765,644,461.00	684,082,570.81	596,089,854.00	-10.65%	-12.86%
(-) INVENTARIO FINAL	9,100,625.00	5,723,000.00	6,958,925.00	-37.11%	21.60%
<b>COSTO VENTAS</b>	<b>763,838,838.00</b>	<b>685,460,195.80</b>	<b>594,853,929.00</b>	<b>-10.26%</b>	<b>-13.22%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>104,007,717.00</b>	<b>106,959,140.20</b>	<b>92,570,252.00</b>	<b>2.84%</b>	<b>-13.45%</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>83,591,955.00</b>	<b>85,057,957.00</b>	<b>75,644,216.00</b>	<b>1.75%</b>	<b>-11.07%</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>20,415,762.00</b>	<b>21,901,183.20</b>	<b>16,926,036.00</b>	<b>7.28%</b>	<b>-22.72%</b>
IMPUESTO DESP. EXONERACIONES	3,271,540.00	3,542,445.00	2,339,207.00	8.28%	-33.97%
(-) RENTA A FAVOR PERIODO ANTERIOR	2,103,869.00	2,103,869.00		0.00%	0.00%
IMPUESTO A PAGAR	1,167,671.00	1,438,576.00		23.20%	0.00%
(-) RENTA ADELANTADA	3,028,494.00	0.00	2,045,190.00	0.00%	0.00%
RENTA A FAVOR	(1,860,823.00)	0.00		0.00%	0.00%
IMPUESTO DE RENTA FINAL		1,438,576.00	294,017.00	0.00%	-79.56%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>20,415,762.00</b>	<b>20,462,607.20</b>	<b>16,632,019.00</b>	<b>0.23%</b>	<b>-18.72%</b>

Fuente: Información contable distribuidora El Pollito S.A.

En el análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias se observa inicialmente que las ventas del período 2014 – 2015 sufren una disminución del 8.69%, y para el periodo 2015 – 2016 se observa nuevamente que sus ventas bajan ahora en un 13.25%. Esto claramente muestra una situación complicada para la empresa, pues en dos de los tres años de operación (periodos analizados) sus ventas no mejoran y se transforma en una constante que impacta las utilidades de la empresa.

Avanzando en el análisis se observa que su costo de ventas también disminuye en los dos periodos, con un 10.26% para el 2014 – 2015 y un 13.22% para el 2015 – 2016. Este resultado es positivo si se toma en cuenta que la reducción en este rubro es levemente superior a la disminución sufrida en la partida de ventas de la distribuidora.

El costo de ventas se impacta debido a la disminución en las compras que realiza la empresa, en un 10.65% para el periodo 2014 – 2015 y un 12.86% para el 2015 – 2016, además, una importante baja en los porcentajes que corresponden al inventario inicial para el 2015 – 2016 de un 19.40%, mientras solamente un 2.66% para el periodo 2014 – 2016.

La disminución en el costo de ventas se considera importante, aunque debe ir acompañada de una estabilidad o incremento en las ventas o ingresos, para que la empresa pueda presentar un buen margen de utilidades. No obstante, en este análisis se puede constatar que estas bajas, tocan la utilidad bruta de la distribuidora con un leve incremento en el periodo 2014 – 2015 de un 2.48%, aunque después estas se desploman en el siguiente periodo (2015 – 2016) con una caída del 13.45%.

Con respecto de los gastos operativos, la distribuidora tiene un incremento del 1.75% para el 2014 a 2015, lo cual continúa mostrando falencias o debilidades en sus temas de gastos o control de gastos, y en el periodo 2015 – 2016 si realizan cambios en los cuales se logra reducir estos en un 11.70%.

Las utilidades operativas de la distribuidora El Pollito S.A. presentan un incremento del 7.28% para 2014 – 2015 a pesar de su baja en las ventas o ingresos, pero la reducción en el costo de ventas o de mercadería vendida lograr ayudar a salvar las utilidades de este periodo, no obstante, para el periodo 2015 – 2016 la empresa evidencia el mal comportamiento, o la mala situación que enfrenta, al mostrar una baja significativa del 22.75%. Entra en ese momento en una situación crítica y de mucha atención para la dueña.

Por último, después de los impuestos donde la empresa es precavida y realiza pagos adelantados de renta para cumplir con esta obligación, se muestra un incremento del 0.23% de 2014 a 2015, pero la disminución del 18.72% para el 2015 – 2016.

Como se menciona, esta baja utilidad requiere con carácter urgente que la compañía tome acciones pertinentes para solventar esta situación y mejorar sus ventas, sin necesidad de incrementar sus costos y gastos.

### **Análisis de razones financieras**

Según se indica en capítulos iniciales, la falta de partidas o rubros en los estados financieros provistos por la distribuidora, como son la falta de pasivos, al no manejar este rubro por sus compras y pagos de gastos administrativos y operativos con efectivo y de contado, imposibilitan la oportunidad de analizar todas las razones financieras detalladas y de importancia para alcanzar un análisis financiero completo, pero de igual forma, se deben adaptar al manejo y estructura de la empresa. Por lo tanto a continuación se realiza el análisis de las razones financieras que se pueden elaborar con la información encontrada.

### **Análisis de índices de actividad**

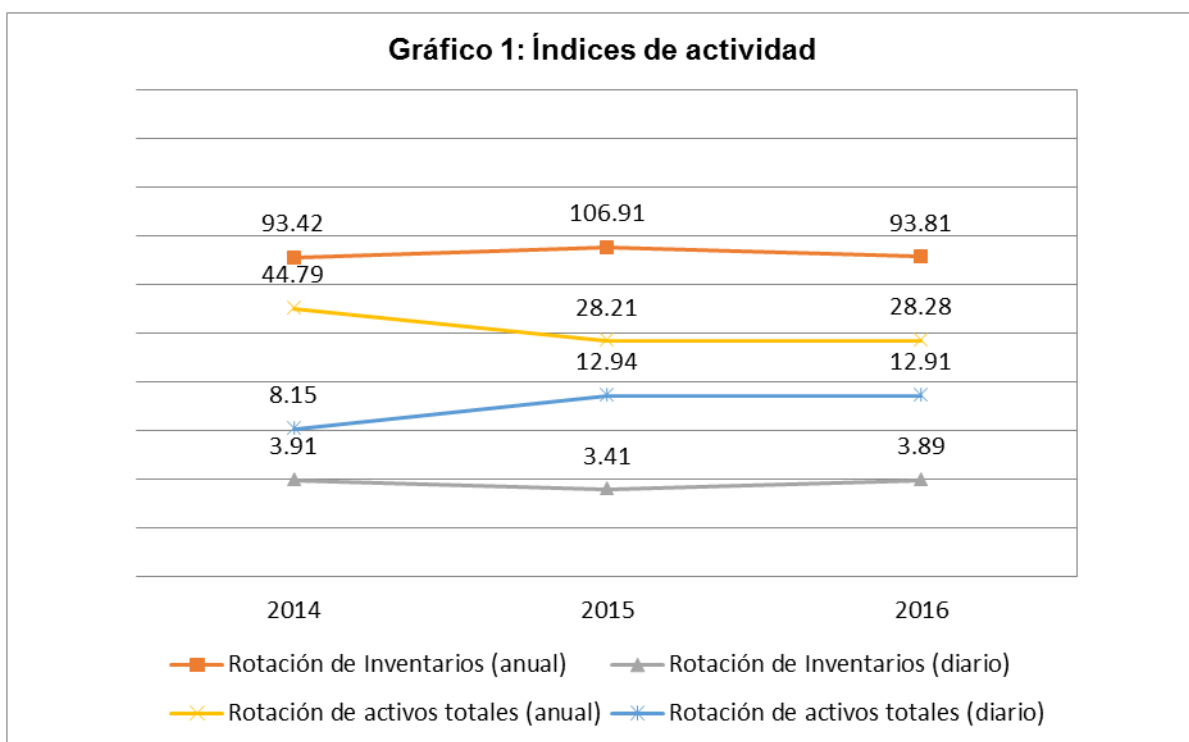
Se inicia el análisis de las razones financieras con los índices de actividad, los cuales permiten medir la eficiencia con la cual opera la empresa en diferentes áreas, y también con qué rapidez las cuentas se pueden convertir en efectivo o ventas.

Para el caso de la distribuidora se realiza el análisis de las razones de rotación de inventarios y rotación de activos totales:

**Cuadro No. 11**  
**Índices de actividad**

Razón	Fórmula	2014	2015	2016
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de los bienes vendido (CMV)}}{\text{Inventario}} \\ (\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}) / 2$	93.42	106.91	93.81
	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}$	3.91	3.41	3.89
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	44.79	28.21	28.28
	$\frac{365}{\text{Rotación de activos totales}}$	8.15	12.94	12.91

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en los cálculos anteriores, la rotación de inventarios para la distribuidora El Pollito S.A. es bastante fluida considerando su tipo de negocio, y el producto que maneja, pues debe moverse o venderse con bastante frecuencia, debe ser un producto fresco, lo cual evidencia, los altos rangos.

Se observa que para el año 2014 su rotación de inventario indica que su inventario se renueva o entrega 93.42 veces en ese año; para el periodo 2015 se tiene una rotación de 106.91 veces en el año, y para el 2016 es de 93.81.

Es importante mostrar también la cantidad de días en promedio que la empresa realiza esta rotación de inventario, por lo tanto se divide la rotación de inventario entre 365, para determinar cuántos días tarda la empresa en comprar más producto para la venta, y los resultados muestran que para el 2014, cada 3.91 se realiza una nueva compra o cambio de inventario, para el 2015 es de 3.41 y, por último, para el 2016 es de 3.89 días.

Con estos datos, se concluye, que la distribuidora tiene una alta rotación de los inventarios debido a su producto. Esto tiene una relación directa con la liquidez de la compañía debido a que los flujos de efectivo entran y salen constantemente en los ingresos por ventas y las compras frecuentes que deben realizar, no obstante, los altos datos no determinan la rentabilidad de la empresa al tener tanta fluidez. El producto a como puede venderse en su totalidad, puede también descomponerse al no lograr venderlo y se pierda por ser perecedero, pero lo que informan los encargados es que el producto sí se vende por lo general en un periodo menor a tres días, y por esta razón deben realizarse constantemente compras.

En cuanto a la rotación de sus activos totales, los cálculos permiten notar que los activos de la distribuidora rotan 44.79 veces en el año para el 2014, 28.21 para el 2015, y 28.28 para el 2016, esto indica su eficiencia en la administración y gestión de activos, considerando que este cálculo al ser total, se apoya tomando en cuenta que la distribuidora

maneja una importante liquidez al no tener cuentas por cobrar, sino todo su dinero se mantiene líquido en la partida de caja y bancos para poder hacer frente a compras de contado.

Además, se realiza el cálculo para obtener los resultados de cuántos días pasan para que sus activos roten, y los resultados son 8.15 días para el periodo 2014, 12.94 días para el 2015, y por último 12.91 para la rotación de sus activos totales.

Se puede ver que la empresa mantiene altas rotaciones de sus inventarios y activos totales, pero como se indica, estos cálculos muestran solamente la actividad de su operación, sin embargo no se puede concluir sólo con estos análisis, si el tener una alta actividad indica que la empresa es rentable o no, sino que esta empresa mueve bastante con su operación y tareas, por lo tanto su impacto directo sería sobre sus costos de operación y al analizar los estados se evidencia que son muy altos, y los márgenes de utilidad al ser bajos, se puede pensar que la rotación de los activos e inventarios van directamente enfocados más al área de costos de operación que de una posible rentabilidad.

Para concluir con el análisis del índice de actividad, se visualiza que la distribuidora tiene un incremento en el 2015 con respecto del periodo anterior, no obstante, en el 2016 sus números vuelven a bajar en este indicador.

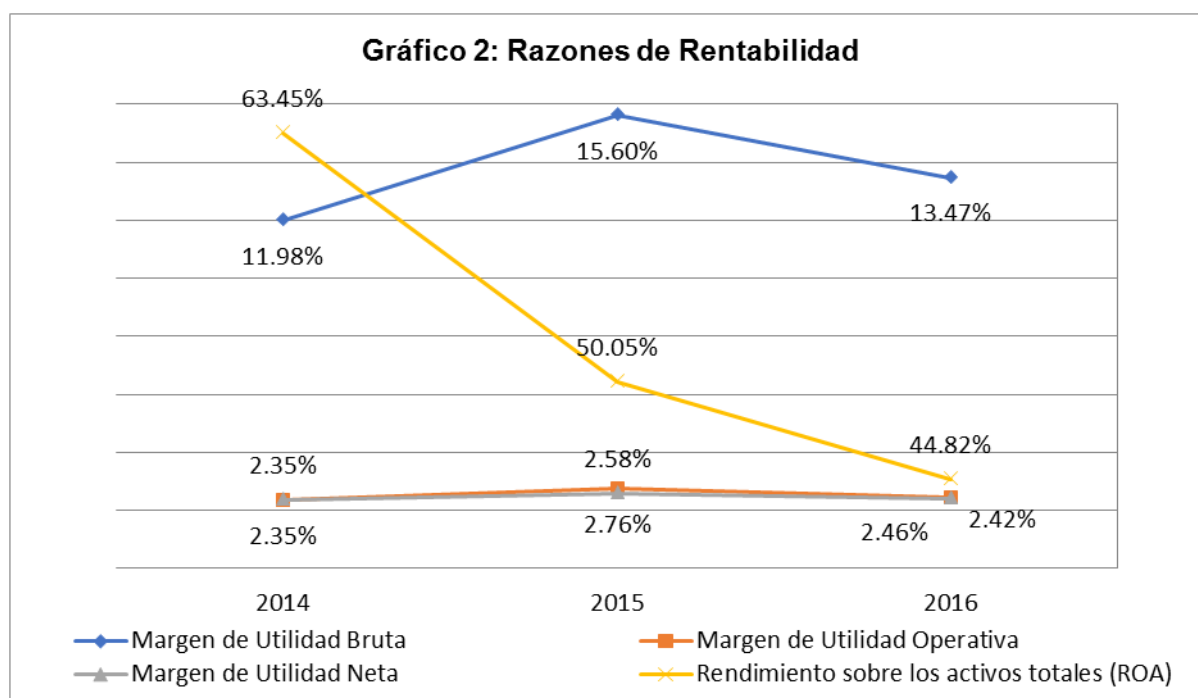
### **Análisis razones de rentabilidad**

**Cuadro No. 12**  
**Razones de Rentabilidad**

Razón	Fórmula	2014	2015	2016
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$	11.98%	15.60%	13.47%

Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	2.35%	2.76%	2.46%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$	2.35%	2.58%	2.42%
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	$\frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}}$	63.45%	50.05%	44.82%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Iniciando con el análisis de las razones de rentabilidad, se hace notar que el margen de utilidad bruta representa el 11.98% para el año 2014, un 15.60% para el 2015, y un 13.47% para el 2016. Estos rubros indican el margen de ganancia por cada colón vendido.

El margen de utilidad bruta para el periodo 2015 es el más alto de los tres periodos en estudio, y ese año según los análisis anteriores representa mejores utilidades que los otros, y la teoría indica que cuanto más alto sea el margen de utilidad bruta es mejor para la empresa, pues el costo relativo de la mercadería vendida será menor.

El margen de utilidad operativa para el año 2014 representa un 2.35%, un 2.76% para el 2015, y un 2.46% para el periodo 2016. Con estos porcentajes, ya se comienza a notar la disminución de los márgenes de utilidad, considerando que en este punto ya se resta el monto de los gastos administrativos, los cuales son altos según los estados financieros.

Los márgenes se mantienen estables en los tres periodos, el 2015 es nuevamente el que tiene un ligero incremento, pero a pesar de que ese año la distribuidora reduce el costo de mercadería vendida, sus gastos son más altos que en el 2014, y esto afecta su margen de utilidad operativa con un 2.76%.

Los márgenes de utilidad neta, no varían mucho con respecto de los márgenes de utilidad operativa, pues la empresa no muestra intereses, ni dividendos a los accionistas, solo los impuestos de tributación. Los márgenes para este periodo de análisis son de 2.35%, 2.58% y 2.42% para los años en revisión, y como se indica, su tendencia es similar a los otros márgenes.

Según datos del INEC, la variación acumulada del índice de precios al consumidor (IPC) a setiembre 2016 es de un 0.49%, por tanto, comprándolo con el margen de utilidad del periodo 2016, aún se puede apreciar un margen positivo en comparación, aunque de igual forma no quiere decir que éste sea apropiado debido a los bajos rubros que se muestran en el análisis.

Si bien, no existe un margen de utilidad que se pueda asignar como positivo o negativo para una empresa, si es importante notar que a pesar de la baja en las ventas de los periodos en análisis, la empresa continúa generando alguna ganancia, reduce su costo de operación y en ocasiones sus gastos administrativos, solventando esta situación; pero según la teoría, una empresa debería mantener utilidades netas de al menos un 5% para que se justifique todo el trabajo y la inversión de su operación, y en este análisis la distribuidora no está cerca de este porcentaje, e impactaría su capacidad de inversión o crecimiento en el futuro.

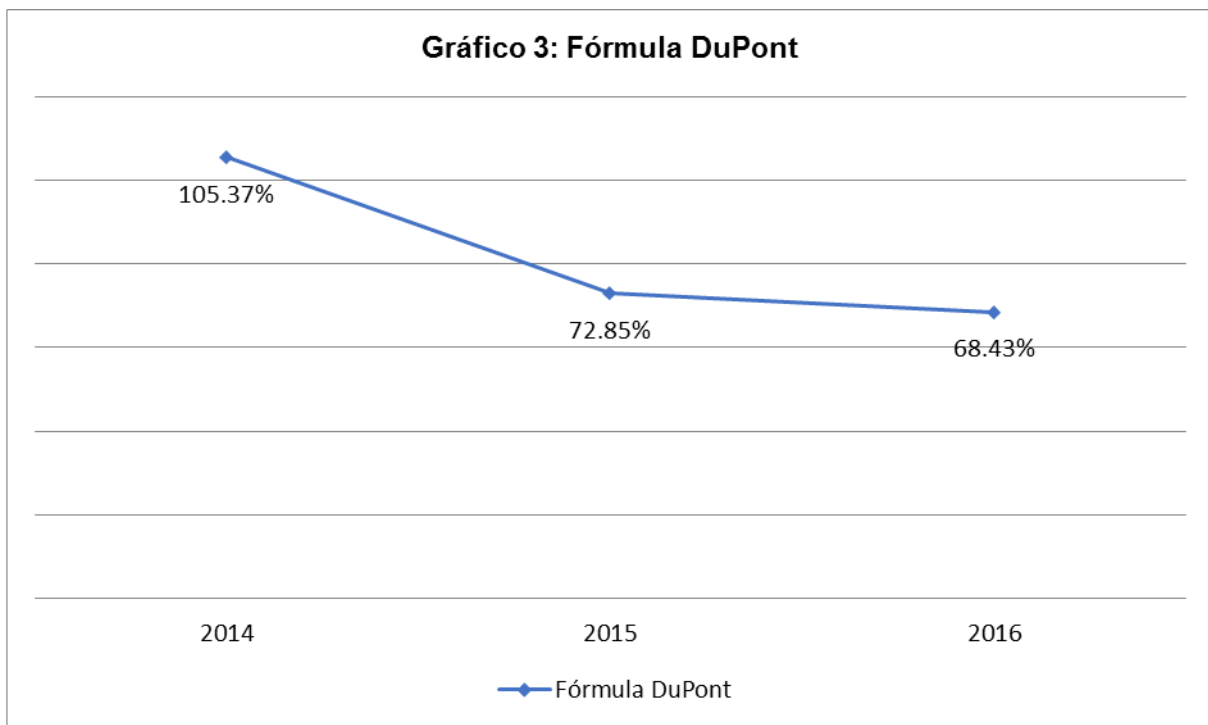
Por último, el rendimiento sobre los activos totales reflejan un 63.45% para el año 2014, un 50.05% para el 2015 y un 44.82% para el periodo de 2016 y si bien es cierto, es importante poder gozar de un buen rendimiento sobre los activos, y la empresa los está logrando, no se puede dejar de lado los márgenes que se aprecian anteriormente, aunque con este cálculo, se puede indicar que la empresa debería contar con un mejor manejo de su costo de operación y de sus gastos administrativos, por cuanto sus ganancias se consideran bastante importantes y apoyan estos rubros al generar suficiente liquidez.

### Análisis fórmula DuPont

**Cuadro No. 13**  
**Fórmula DuPont**

Razón	Fórmula	2014	2015	2016
<b>Fórmula DuPont</b>				
	Margen de utilidad neta X Rotación de activos totales	105.37%	72.85%	68.43%
	$ROA = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}}$			

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Después de realizar el cálculo de la fórmula DuPont se puede apreciar que con esta fórmula, los resultados son prometedores, en el 2014 es un margen o porcentaje del 105.37%, para el 2015 un porcentaje del 72.85%, y se finaliza en 2016 con un 68.43%. Esta fórmula explica que el rendimiento de los activos es una relación del margen de utilidad neta con respecto de la rotación de los activos totales, pues solamente hay dos formas de obtener ganancias en una empresa, a través del margen de utilidad o vía rotación de inventarios.

Este cálculo genera un poco de confusión al saber que los márgenes de utilidad evidenciados anteriormente son bajos, pero al multiplicarlos o alinearlos contra las ventas y activos totales, se generan buenos rendimientos de las ventas sobre sus activos que es el fin por lograr con la fórmula DuPont.

Según el cálculo, la distribuidora El Pollito S.A. logra una buena rentabilidad de sus ventas al compararlas con la utilización de los activos, pero según se nota anteriormente, se determina que a pesar de que la empresa maneja una buena rotación de los inventarios, esto se debe al producto que venden, y también, sus ventas son bastante altas para considerarla o al menos su enfoque, bastante rentable. No obstante, el tener sus costos y gastos tan altos, marca la pauta al final con el bajo margen de utilidad operativo y neto.

Nuevamente se debe enunciar, que a pesar de mantener la empresa un buen rubro de ingresos por ventas, y una alta rotación de inventarios, es necesario dejar claro que los costos operativos y los altos gastos administrativos disminuyen los márgenes de utilidad de la empresa, por lo tanto, la fórmula DuPont permite medir su eficiencia con respecto del aprovechamiento de los recursos involucrados, enfocándose en los activos totales y ventas, mas no involucra directamente los costos y gastos.

### **Entrevista al personal**

### **Entrevista a la dueña**

**Pregunta 1:** ¿Qué tipo de sistema de información financiera maneja la empresa?

No sé a qué se refiere con sistema de información financiera específicamente, pero puedo decirle que nosotros enviamos la información de todos los gastos e ingresos a la contadora para que ella pueda montar los estados financieros de la distribuidora.

**Observación:** Se observa que la dueña no posee conocimiento de qué es un sistema de información financiera, y solamente menciona puntos como información de gastos e ingresos para formular los estados financieros.

**Pregunta 2:** ¿Conoce todas las áreas de su empresa y cómo impactan su operación? Favor describir.

Sí, tenemos tres áreas, en la parte administrativa, hay un empleado que se encarga de la organización y manejo de todo el personal y sus tareas diarias, además de que me colabora con el manejo de la empresa; luego tenemos los cajeros que se encargan solamente de esa tarea para mantener un control del dinero en pocas manos (son los empleados que más tiempo tienen con nosotros) y por último los empleados encargados del acomodo de mercadería, limpieza del local, inventarios, pedidos, asistencia a los clientes, entre otras cosas.

**Observación:** Al ser una empresa pequeña, la dueña indica que tiene un buen conocimiento de las áreas de operación, pero su respuesta no analiza los impactos que puede representar cada área.

**Pregunta 3:** ¿Cuenta la empresa con alguna tecnología para control de sus procesos? Favor describir

En este momento no contamos con tecnología para el control de procesos, somos una empresa pequeña, la cual hemos venido realizando los trabajos de la misma manera durante los últimos 14 años, pero la única inversión que hemos hecho fue la compra de las dos cajas registradoras que nos ayudan con las ventas.

**Observación:** La distribuidora no tiene ningún control tecnológico sobre sus procesos. Se mencionan las máquinas registradoras que solamente brindan datos de ventas.

**Pregunta 4:** ¿Cómo se realiza el mantenimiento y análisis de la información interna de la empresa?

Una contadora subcontratada prepara ciertos documentos para propósitos de Tributación. En ciertas ocasiones le solicito que se siente tanto conmigo como con el administrador, para poder tener el mismo panorama y entendimiento de cómo se están comportando el negocio.

**Observación:** Se observa que el único control de mantenimiento de datos son los estados financieros, su contadora guarda un repositorio de estos y es el único método de información para análisis.

**Pregunta 5:** ¿Poseen una estructura de roles y responsabilidades para el manejo de la operación? Favor describir

No tenemos ninguna estructura detallada sobre los roles y responsabilidades, por el momento solo contamos con los empleados que se encargan de las cajas y la administradora como puestos más específicos, el resto de los empleados trabajan según dirección del administrador según las tareas en las que se le asignen con respecto a las necesidades del negocio en ese día.

**Observación:** La dueña indica que se sabe cuál es el personal que realizará las diferentes funciones, pero no existe ningún control sobre este y la medición de su efectividad o desempeño.

**Pregunta 6:** ¿Se maneja algún tipo de control o informe periódico que visualice el estado de las operaciones? Favor describir

El único informe es el recibido por la contadora, donde se registran las ventas y gastos, junto con información sobre pérdidas y ganancias que realizamos de forma mensual con fines tributarios.

**Observación:** No existen informes internos de datos, solamente el envío de los estados financieros.

**Pregunta 7:** ¿Qué tipo de información de la empresa le gustaría recibir que apoye la toma de decisiones?

Me gustaría:

- Información detallada de la variación de precios de cada proveedor y cómo se han mantenido a lo largo de los años.
- Control detallado del producto que se encuentra en inventario, con información como fechas de ingreso del producto, sus fechas de vencimiento, categorización del producto, etc.
- Documento que muestre las tendencias en las ventas.
- Un estudio de mercado.

Lo que sucede es que no nos encontramos en posición de poder contratar a personal que se encargue de esta tarea y el administrador no tiene el conocimiento para hacer estas cosas.

**Observación:** La dueña, si bien antes menciona no saber qué es un sistema de información, tal vez se deba al concepto, pues en esta pregunta indica que le gustaría contar con información relevante de un sistema de información como son las variaciones de precios, manejos de inventarios, tendencias, entre otros.

**Pregunta 8:** ¿Qué tipo de información le brindan los estados financieros actualmente?

Por ahorita solo podemos ver lo que estamos ganando o perdiendo mes a mes, mostrando los ingresos y gastos.

**Observación:** Se indica que aparte de las utilidades, la dueña no obtiene otra información relevante de los estados financieros, aunque parece que su conocimiento no es amplio para entenderlos.

**Pregunta 9:** ¿Tiene conocimiento de la situación financiera que presenta la empresa actualmente? Favor detallar

Como dueña de la empresa debo mantenerme al tanto de cómo nos encontramos, se ha venido viendo una baja en los últimos años respecto a las ganancias que se reportaban en un inicio y eso nos preocupa porque el precio de las cosas sube y cuesta mucho competir con las empresas grandes.

**Observación:** Se observa que la dueña sí posee un conocimiento de la situación de la empresa y los rubros negativos que están generando.

**Pregunta 10:** ¿Considera usted que los estados financieros carecen de información veraz, pertinente y oportuna para la toma de decisiones? Favor detallar

Claro que sí, no tenemos mucha información de los documentos que manejamos en este momento, pero al menos me ayuda a entender cómo estamos.

**Observación:** Los estados financieros, aunque sean básicos brindan información importante, pero nuevamente la falta de conocimiento puede ser que afecte su criterio.

**Pregunta 11:** ¿Considera usted que posee un apropiado conocimiento del entorno y los riesgos que pueden impactar a su empresa?

No, en un inicio si se hizo un pequeño estudio para conocer la rentabilidad del negocio, información sobre los productos que vendemos y demás, pero luego de establecidos, me he desentendido de esto, y solamente podemos basarnos en la experiencia que tenemos desde que comenzamos.

**Observación:** La dueña indica no conocer el entorno como debería y nunca han evaluado los riesgos que puedan impactar la empresa.

**Pregunta 12:** ¿Manejan controles de cambios de precios en el mercado o estadísticas de las necesidades de los clientes? Favor describir

No manejamos, nos basamos en la experiencia que tenemos, además dependemos de los precios que nos den nuestros proveedores, se nos hace muy difícil competir contra grandes compañías, ya que no recibimos los mismos precios de los proveedores debido a la diferencia en el volumen de las compras pero algo de ganancia obtenemos.

**Observación:** Nuevamente se evidencia que no manejan ningún tipo de control sobre las necesidades de los clientes.

**Pregunta 13:** ¿Qué información considera usted que requiere para la toma de decisiones? Favor detallar

Los documentos que mencioné anteriormente.

**Observación:** La información que tienen no es suficiente para la toma de decisiones según la dueña, aunque tampoco utilizan la información de los estados.

**Pregunta 14:** ¿Tiene algún plan de inversión o expansión que esté considerando? Favor comentar

No, en este momento no pensamos invertir o expandir ya que la situación financiera de la empresa no es la mejor, y tuvimos más bien que dejar ir el minisúper, que será alquilado a otra persona porque no estaba dejando mucho.

**Observación:** La dueña conoce las dificultades financieras por las cuales pasa la empresa e indica que no pueden realizar una inversión o expansión de su negocio, sino están considerando reducirlo.

## **Entrevista al administrador**

**Pregunta 1:** ¿Qué tipo de sistema de información financiera maneja la empresa?

La verdad no estoy seguro de qué es un sistema de información financiera pero podría decir que al final del día se hace un conteo del dinero recolectado y los rollos de las cajas, y se le entregan a la dueña de la distribuidora. Además, llevamos un conteo mensual de las facturas de los gastos, compras de productos y demás gastos varios.

**Observación:** El administrador no tiene conocimiento de qué es un sistema de información.

**Pregunta 2:** ¿Conoce todas las áreas de su empresa y cómo impactan su operación? Favor describir

Manejo una relación directa con la dueña y generalmente nos reunimos para conversar sobre temas de la empresa. Todos tenemos puestos definidos, cajas, manipulación del pollo y huevos, mantenimiento, etc. Velamos porque los inventarios de los productos siempre frescos y de buena calidad, además, mantenemos conocimiento de cómo funciona el negocio día a día y así podemos atacar cualquier eventualidad que se presente.

**Observación:** El administrador tiene el mismo conocimiento de las áreas que la dueña, a pesar de estar en el día a día con el personal, y su conocimiento se basa en la experiencia.

**Pregunta 3:** ¿Cuenta la empresa con alguna tecnología para control de sus procesos? Favor describir

No tenemos ninguna tecnología para controlar los procesos.

**Observación:** El administrador evidencia la falta de tecnología para el control de procesos.

**Pregunta 4:** ¿Cómo se realiza el mantenimiento y análisis de la información interna de la empresa?

Desconozco este tema, lo que puedo indicar es que la dueña maneja toda la información de la empresa y cuando conversamos me explica cómo estamos en el mes, como por ejemplo, que tenemos que hacer lo posible para no gastar de más. Además, algunas veces ella me participa en reuniones con la contadora cuando tienen alguna duda con la información que se les pasó o con temas de facturas.

**Observación:** No tiene conocimiento sobre este tema, y no está calificado para realizar análisis, aunque la información estuviera a la mano.

**Pregunta 5:** ¿Poseen una estructura de roles y responsabilidades para el manejo de la operación? Favor describir

Al ser una empresa tan pequeña en estructura y personal no tenemos una organización formal de los roles y responsabilidades, sin embargo, venimos operando con empleados de confianza quienes realizan sus labores de manera efectiva. De igual forma, se intenta capacitar a todo el personal para que conozca de todas las funciones de modo si llegara a faltar alguna no se pierda el control del día a día.

**Observación:** No se tiene ningún documento elaborado, pero el administrador entiende el negocio por la experiencia que posee, y sabe qué debe hacer él y su personal todos los días.

**Pregunta 6:** ¿Se maneja algún tipo de control o informe periódico que visualice el estado de las operaciones? Favor describir

El control lo realizo yo verificando que los empleados estén haciendo su trabajo como corresponde, y estamos siempre verificando los productos para cuidar su vencimiento, y saber cuándo tenemos que hacer compras de producto nuevo.

**Observación:** Los controles no siguen un formato apropiado, sino que el control es directo sobre el personal, y no de la operación como un todo.

**Pregunta 7:** ¿Qué tipo de información de la empresa le gustaría recibir que apoye la toma de decisiones?

Como administrador me gustaría tener más conocimiento del mercado para saber qué productos prefieren los clientes; además, conocer un poco más de los resultados financieros para tener más claro cómo van las ganancias y bien si hemos fallado en gastos innecesarios, todo con el fin de tomar acciones que nos permitan encontrar soluciones efectivas.

**Observación:** Se evidencia, la falta de entendimiento o de información del mercado, y el administrador hace constar que le gustaría aprender para poder apoyar a la gerencia.

**Pregunta 8:** ¿Qué tipo de información le brindan los estados financieros actualmente?

Según mi entendimiento, los estados financieros le brindan a la dueña de la Distribuidora una mejor percepción de cómo van las ventas, si se deben tomar acciones de mejora, en qué aspectos debemos ahorrar y en general si se está operando de manera correcta en el mercado.

**Observación:** Su entendimiento es mínimo, y prácticamente su colaboración con estos es para dar opiniones de cómo mejorar la eficiencia de la operación, desde un punto de vista de proceso diario.

**Pregunta 9:** ¿Tiene conocimiento de la situación financiera que presenta la empresa actualmente? Favor detallar

Mi relación con la dueña me ha permitido conocer un poco sobre la situación financiera de la empresa, además de lo que ella nos transmite a los empleados en las reuniones. Según tengo entendido los últimos reportes se ha visto una baja en las ventas por lo que hemos trabajado en conjunto para reducir gastos y poder mejorar la situación.

**Observación:** Conoce la situación actual de la empresa, pero no sabe directamente las razones por las cuales la empresa está así.

**Pregunta 10:** ¿Considera usted que los estados financieros carecen de información veraz, pertinente y oportuna para la toma de decisiones? Favor detallar

No tengo conocimiento en cómo se realizan los estados financieros propiamente, pero he visto que la contadora pone información sobre las ventas, gastos y cuánto ganó la empresa cada mes.

**Observación:** Claramente indica que él no posee un conocimiento sobre la información financiera y cómo se analiza. Oportunidad de capacitación.

**Pregunta 11:** ¿Considera usted que posee un apropiado conocimiento del entorno y los riesgos que pueden impactar a su empresa?

Los que trabajamos aquí, la mayoría tenemos muchos años de experiencia y sabemos cómo manejar la empresa, pero aparte de conocer que la competencia con los otros supermercados es muy difícil, y cómo y cuándo tenemos que llamar a nuestros proveedores para pedir más producto, no podría decir que en la empresa se ha podido analizar otros factores del entorno.

**Observación:** El conocimiento que posee es general, y basado en experiencia.

**Pregunta 12:** ¿Manejan controles de cambios de precios en el mercado o estadísticas de las necesidades de los clientes? Favor describir

No, no tenemos esta información.

**Pregunta 13:** ¿Qué información considera usted que requiere para la toma de decisiones? Favor detallar

Como encargado y administrador, me gustaría tener un sistema que me ayude a controlar los inventarios. Me gustaría también saber qué precios se debe poner a los productos con información que nos genere más ganancias. Me gustaría entender un poco más la información que brinda la contadora para apoyar más a la dueña.

**Observación:** Se evidencia que la falta de controles es un punto determinante.

**Pregunta 14:** ¿Tiene algún plan de inversión o expansión que esté considerando? Favor comentar

De momento no es rentable pensar en una expansión, más que se ha tenido que recortar gastos para salir con los meses.

### **Entrevista a la contadora**

**Pregunta 1:** ¿Qué tipo de sistema de información financiera maneja la empresa?

La distribuidora me hace llegar la información recolectada de los rollos de las cajas registradoras y los vouchers de los datáfonos, que sirven para controlar las ventas, en el entendido que en muchas ocasiones, he notado que hacen ventas en efectivo que pueden no marcar en la caja registradora, pero por confianza con la dueña, se cree que para toda venta

se realiza un marcaje en las cajas y por eso se utiliza como punto único de control para los ingresos.

También, me envían las facturas de los gastos de cada mes, tanto de las compras de los productos, como los gastos varios como son la electricidad, agua, y salarios; información que utilizo para montar los estados financieros.

Mi relación con la dueña me ha permitido conocer un poco sobre el manejo que tienen en la distribuidora, por lo que en muchas ocasiones he intentado apoyarlos con asesorías y también sé que manejan una cartera de proveedores con los contactos de muchos años de trabajo para hacer las compras de los productos.

**Observación:** la contadora no posee conocimiento de qué es un sistema de información y sus comentarios se basan en la recolección de datos que le brinda la empresa para poder formular los estados financieros.

**Pregunta 2:** ¿Conoce todas las áreas de su empresa y cómo impactan su operación? Favor describir

Tienen un supervisor que trabaja con la dueña y que vela por el manejo de la operación. Este supervisor indica a los empleados qué funciones tienen que realizar; por ejemplo, unos están encargados de las cajas (los que llevan más tiempo trabajando y que se les tiene más confianza), otros se encargan del área de manejo del pollo y huevo y otros ayudan con el mantenimiento del minisúper y asistiendo a los clientes.

**Observación:** la contadora es contratada por la empresa solamente para elaborar los estados financieros, pero según comentario tiene un conocimiento básico de cómo se maneja el negocio por su amistad con la dueña, pero no brinda información que conteste adecuadamente la pregunta.

**Pregunta 3:** ¿Cuenta la empresa con alguna tecnología para control de sus procesos? Favor describir

La distribuidora maneja solamente las dos cajas registradoras donde hacen el marcaje de las ventas, desconozco otro control que puedan tener.

**Observación:** la contadora no cuenta con el conocimiento de lo que se considera un sistema de control de procesos automatizado.

**Pregunta 4:** ¿Cómo se realiza el mantenimiento y análisis de la información interna de la empresa?

No estoy segura si realizan algún tipo de mantenimiento, solamente el que yo hago por ellos (los registros de las ventas y los gastos). En cuanto al análisis, por lo general, me siento con la dueña (en ocasiones también está el supervisor) a revisar el Balance de Situación y el Estado de Pérdidas y Ganancias, donde le explico los resultados del mes para que ella pueda comprender cómo van sus finanzas.

**Observación:** la contadora no conoce el detalle de la operación y se enfoca principalmente en su rol.

**Pregunta 5:** ¿Poseen una estructura de roles y responsabilidades para el manejo de la operación? Favor describir

Honestamente, ellos no manejan una estructura formal de roles y responsabilidades, sino que el administrador es quien le dice a los empleados las funciones que deben realizar de forma diaria.

**Observación:** la contadora no conoce el detalle de la operación y se enfoca principalmente en su rol.

**Pregunta 6:** ¿Se maneja algún tipo de control o informe periódico que visualice el estado de las operaciones? Favor describir

El único control que se tiene es el de los estados financieros que yo elaboro con la información que me pasan mes a mes, y yo les devuelvo la información ya montada en Excel para que pueda ver los movimientos.

**Observación:** la contadora no conoce el detalle de la operación y se enfoca principalmente en su rol. Para este caso, se menciona la elaboración de los estados financieros, pero no como un informe con análisis, sino la presentación de ellos.

**Pregunta 7:** ¿Qué tipo de información de la empresa le gustaría recibir que apoye la toma de decisiones?

Considero que la información de los estados financieros le permiten a la dueña poder tomar decisiones, ya que con esta información ella puede notar que los gastos han aumentado, o si por ejemplo, las ventas oscilaron positiva o negativamente, para que pueda tomar consideraciones de que en los próximos meses debe cuidarse de no gastar tanto o no hacer compras de más producto, si no lograron vender lo que se tenía en ese momento.

**Observación:** esta respuesta hace referencia solamente a los estados financieros, pero estos no cuentan con un análisis para utilizar como informe, y no se tiene un análisis integral de la información, menos sistemas de controles que repercuten en la gestión.

**Pregunta 8:** ¿Qué tipo de información le brindan los estados financieros actualmente?

Esta pregunta va ligada con la anterior. Considero que los estados financieros le ayudan a la empresa a conocer de forma general cómo están manejando la empresa y en qué cosas deben enfocarse para no gastar de más.

**Observación:** se indica que la información financiera brinda datos relevantes como manejo de la empresa y enfoque de gastos, pero estos no poseen detalle, ni un análisis, por lo cual, para los encargados no se consideran apropiados o no les ayudan con la toma de decisiones.

**Pregunta 9:** ¿Tiene conocimiento de la situación financiera que presenta la empresa actualmente? Favor detallar

Yo me baso directamente en la información financiera, y por lo que han estado reportando, la distribuidora ha bajado mucho sus ventas, lo cual ha sido una situación difícil para la dueña, y ya no se reciben las utilidades que se manejaban años atrás, o cuando empezaron, donde los ingresos eran muchísimo más altos en comparación a los gastos.

**Observación:** es importante que la contadora pueda elaborar un análisis complementario a la entrega de la información financiera, para que colabore en la empresa con la comprensión de ellos, pues los resultados en términos reales son negativos, a pesar de que contablemente se muestren positivos.

**Pregunta 10:** ¿Considera usted que los estados financieros carecen de información veraz, pertinente y oportuna para la toma de decisiones? Favor detallar

Entiendo que los estados financieros podrían elaborarse más, para tener mayor detalle, pero una vez se hicieron más detallados y la misma dueña me dijo que entre menos líneas incluyera mejor porque para ella era más fácil ver el monto final que eso es lo que necesitaba, entonces podría decir que con lo que se coloca es suficiente para que ella pueda tomar decisiones.

**Observación:** la contadora entiende la necesidad de incluir mayor detalle en los estados financieros, pero hace mención a que la dueña es quien le solicita hacerlos de forma consolidada, pero esto debe ser por la falta de conocimiento de cómo analizarlos.

**Pregunta 11:** ¿Considera usted que posee un apropiado conocimiento del entorno y los riesgos que pueden impactar a su empresa?

Esta empresa tiene muchos años de estar activa, y ellos entienden que son una empresa pequeña, que tienen que luchar con muchas cosas, como con las cadenas grandes de supermercados que están abriendo en Tres Ríos y que les están quitando mucha clientela, y que lamentablemente deben bajar sus precios para poder competir y no perder más clientes. Pero, a la larga, haberse mantenido por 14 años funcionando, es bastante bueno y les ha ayudado mucho.

**Observación:** la respuesta brindada no brinda fundamento que responda la pregunta, por ello se determina que no existe conocimiento del tema.

**Pregunta 12:** ¿Manejan controles de cambios de precios en el mercado o estadísticas de las necesidades de los clientes? Favor describir

Ellos no tienen nada de esto, el bajar los precios contra el que tiene la competencia se basa en puro conocimiento. La dueña va a los supermercados y se fija en los precios que tienen para intentar bajarlos un poquito, porque tampoco pueden bajarlos mucho o no tendrían ganancia.

Lo que la dueña me ha contado es que los proveedores al ser pequeños también, y por conocerlos de mucho tiempo, les hacen un muy buen precio, y ellos pueden ganarse al menos en el pollo y en el huevo, un margen de entre 10% y 20%.

**Observación:** se menciona que no se tiene ningún control, sino un conocimiento basado en la experiencia.

**Pregunta 13:** ¿Qué información considera usted requiere para la toma de decisiones?  
Favor detallar

Desde mi punto de vista como contadora y por lo que he logrado conversar con la dueña, la información del Balance de Situación y el Estado de Pérdidas y Ganancias es suficiente para entender las acciones que deben tomar, y yo de vez en cuando al revisarlos con ellos les brindo recomendaciones como el de pagar la renta adelantada para no estar pensando a cierre de año fiscal, que tienen que pagar tributación, por ejemplo.

**Observación:** la respuesta se basa solamente en la elaboración de los estados financieros y no es suficiente para lograr una toma de decisiones adecuada.

**Pregunta 14:** ¿Tiene algún plan de inversión o expansión que esté considerando? Favor comentar

En este momento la situación no da para que puedan crecer. Más bien, a partir de este año dejarán de alquilar el local del minisúper y lo darán a otra señora porque no les está siendo rentable.

**Observación:** la contadora también conoce la situación de la empresa y hace mención de los comentarios de los encargados sobre la idea de eliminar el minisúper.

### **Análisis de las entrevistas**

Después de las entrevistas realizadas al personal de la distribuidora El Pollito S.A., se logra apreciar una falta de conocimiento de cómo se compone un sistema de información y por ende, de la importancia de poder contar con uno para el manejo y control de los procesos de su empresa.

La falta de controles tanto de ventas, mercado, compras e inventario, y el mismo personal que se evidencia con las respuestas, preocupa: una empresa debe siempre tener controles de sus operaciones para lograr una eficiencia en sus procesos y para darle un uso correcto a la información que manejan para una apropiada toma de decisiones.

El personal de la empresa no tiene conocimiento de cómo realizar estos controles, ni cómo efectuar un análisis de los estados financieros que se presentan por parte de la contadora, esto hace pensar que la empresa simplemente trata de vender lo más posible para subir sus ganancias, pero sin una apropiada relación con las compras o los gastos que se generan en la administración.

Importante es mirar que a pesar de recibir respuestas básicas, basadas en su experiencia y no en conocimiento técnico, tanto la dueña como el administrador están bastante sincronizados, y entienden la importancia de trabajar como equipo para poder manejar correctamente la distribuidora y su personal.

La contadora de la empresa, a pesar de ser subcontratada, tiene un conocimiento general de ella por su relación de amistad con la dueña y esto se considera importante en apoyo a la toma de decisiones cuando se reúnen a revisar la parte financiera. El problema con la entrevista a la contadora, es que ella simplemente recibe la información que le pueda brindar la empresa, a pesar de cuestionar la falta de mayor detalle, la entidad le informa que son los datos que poseen, y al presentar los resultados, no se puede brindar un análisis robusto de ellos, que beneficiarían a la dueña y el administrador en la toma de decisiones.

Llama la atención la necesidad que tienen los encargados de informes o controles diversos en apoyo a la administración, como son los controles de inventarios, manejo de márgenes de precios, mayor entendimiento de los estados financieros, entre otros, a pesar de no tener conocimiento de qué es un sistema de información como tal. Es un trabajo

directo de esta investigación colaborar con ciertas herramientas que le permitan a la empresa y sus encargados, lograr un sistema de información correcto.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se indicarán las principales conclusiones y recomendaciones que logran obtenerse después de haber elaborado el análisis de los resultados, para la distribuidora El Pollito S.A.

Las siguientes conclusiones y recomendaciones se alinean con las cinco funciones de Henri Fayol: planificación, organización, dirección, control y coordinación. Aportarán sin duda mayor enfoque hacia el sistema del sistema de información.

### **Conclusiones**

#### **Planificación**

**Conclusión 1:** Los insumos que la empresa maneja son bastante básicos, tales como la lista de proveedores con que cuentan, provista por la distribuidora para propósitos de la investigación, pero la cual es siempre manejada de modo informativo, se tiene un conocimiento empírico sobre ella, y como manejo de contactos cuando necesitan realizar la compra de productos y rotación de inventarios. No se utiliza como análisis de información sobre precios o análisis de los márgenes de ganancia que le brinda cada uno.

**Conclusión 2:** Con respecto del estudio realizado al entorno de la empresa mediante el análisis FODA, se concluye que la empresa tiene un conocimiento importante de su operación, al menos en el punto de conocer su producto y su manejo, también, en el entendido de saber en qué momento deben realizar compra de más producto para mantenerlo fresco, y comprensión de a cuál proveedor deben contactar para solicitarlo. Además, saben que el servicio a sus clientes y el manejo de sus precios, es vital para poder

subsistir en el mercado donde una de las limitaciones más importantes es poder competir con las grandes corporaciones que abren sus supermercados cerca de su establecimiento.

## **Organización**

**Conclusión 1:** La distribuidora a pesar de no contar con una guía escrita o reporte de roles y responsabilidades para sus colaboradores, se logra captar que se realizan reuniones periódicas, no formales, con el personal, donde se les indican sus funciones y se trata de informar acerca de cambios de rol ante una necesidad, y el administrador vela porque todos trabajen en lugares específicos del local ante la demanda diaria, también colabora con los empleados y explica o corrige, ello depende de la situación o momento.

**Conclusión 2:** Los distintos análisis realizados arrojan datos de referencia que evidencian una disminución considerable en las ventas o en los ingresos en los tres periodos en revisión, pero también sus costos de ventas bajan, así como sus gastos. Estos indicadores sumados a la caída en las utilidades, específicamente en el 2016, hacen concluir que las finanzas de la distribuidora presentan un impacto negativo, considerable para la solidez de la empresa. A pesar de las altas ventas que genera la entidad, considerando su tamaño, su costo de mercadería, costos de operación y gastos administrativos, son muy altos y tapan los buenos ingresos, por lo tanto, se concluye que la empresa debe controlar de forma directa estos rubros, que disminuyen todo el trabajo en ventas, con el fin de mejorar sus utilidades.

**Conclusión 3:** Se logra apreciar también un error por parte de la contadora de la empresa, para el año 2015 tiene una renta a favor del periodo anterior por 1, 860,823 colones, debido a una renta adelantada que se realiza en 2014. Por descuido no se utiliza este dinero y hasta el momento de esta investigación se logra apreciar el error, por lo tanto el dinero se lamentablemente se pierde y representa un importante perjuicio para la empresa.

## **Dirección**

**Conclusión 1:** Se observa durante el estudio en la empresa, así como en las distintas respuestas de las entrevistas, que el personal no se encuentra debidamente capacitado acerca de cómo realizar un análisis básico para interpretación de los estados financieros de la empresa.

**Conclusión 2:** Con respecto del análisis realizado a los estados financieros de la distribuidora El Pollito S.A., se observa que contienen información muy básica, con partidas y rubros consolidados, los cuales simplemente se utilizan para presentarlos a tributación durante el cierre fiscal al 30 de setiembre, a pesar de que su contadora también genera estos estados de forma mensual, todos siguen el mismo formato o muestran el mismo detalle.

## **Control**

**Conclusión 1:** Otro insumo con el cual cuenta la empresa en el campo tecnológico, es el manejo de dos cajas registradoras donde marcan todas las ventas realizadas por la distribuidora y sirve para el control de ventas que brindan a la contadora con el objetivo de formular los estados financieros mensuales y de cierre fiscal para propósitos de tributación. No obstante, esta información no se mantiene como informe de control de ventas, sino el rollo de marcaje de caja, es el que comparten con la contadora y ella suma las cantidades para obtener el rubro de ingresos. Nuevamente un manejo bastante básico de la información.

## **Coordinación**

**Conclusión 1:** En cuanto a las razones financieras, una de las limitaciones más significativas para completar el análisis de varias funciones es la falta de la partida de pasivos, pues la empresa realiza todas sus compras al contado, pero esto limita el no poder adecuar todas las razones en revisión. No obstante, se muestran resultados importantes en rotación de inventarios, lo cual es positivo por cuanto respalda la información brindada por la empresa. Se concluye también que, con respecto de los márgenes de rentabilidad, la distribuidora muestra números muy por debajo de lo esperado, coloca a la empresa en una situación complicada y de mucha atención para sus dueños.

## **Recomendaciones**

### **Planificación**

**Recomendación 1:** Con respecto del manejo de proveedores, se recomienda ubicar datos como precios y calidad del producto, realizar un análisis de los márgenes de ganancia y tiempos de entrega. Esto les permitirá aumentar su conocimiento sobre cuál proveedor brinda mejores condiciones y mayores ganancias. De forma paralela podrían disminuir gastos al elegir la mejor opción para la compra y rotación de inventarios. Se debe ubicar a cada proveedor para conocer el precio de sus productos, y aplicar los montos a los que se espera vender los productos, para obtener los márgenes de ganancia y determinar cuál proveedor permite las mejores condiciones.

**Recomendación 2:** Se recomienda realizar un análisis FODA periódico, funcionará como revisión habitual de la información interna y externa que impacte a la empresa en un momento dado, y mantendrá a los encargados con información en el momento de una necesidad en la toma de decisiones. La dueña y el administrador, deben ubicar los márgenes de ganancias por ventas, hacer un análisis de las compras por medio del detalle de sus proveedores, así como investigar sobre el índice de precios al consumidor (IPC) y observación de la competencia, entre otros.

### **Organización**

**Recomendación 1:** Se recomienda elaborar un sistema de información con los datos que cuenta la empresa, el cual le permita incrementar el control y manejo de variables como definición de roles y responsabilidades, evaluación básica del entorno, control sobre sus inventarios, informes de comunicación a sus colaboradores, y el proceso de obtención de datos financieros para ser suministrados a la contadora. Esto puede realizarse por medio de plantillas automáticas en Excel, que se ajusten a las necesidades de la empresa.

**Recomendación 2:** Se recomienda enfocarse inmediatamente en la disminución de los gastos y costos de operación en los que incurre la empresa, iniciando por la decisión de disminuir la cantidad de personal, debido a que los salarios son una de las partidas en donde se incurre mayor gasto. Así como lo mencionado en las entrevistas, que se pretende dejar ir este año el minisúper, pues no genera los ingresos que esperaban y, al contrario, su costo de operación es muy alto, por lo tanto se recomienda realizar esto con el fin de dejar de pagar el alquiler y enfocar su operación directamente en la venta de pollo y huevo.

**Recomendación 3:** Si la distribuidora desea realizar pagos de renta adelantada, sería más sano, administrar este dinero en una cuenta de ahorros, en lugar de hacer el pago trimestral a tributación de forma directa. Con esto se aseguran de no pagar de más, perdiendo liquidez y se mejoraría el control para mitigar cualquier error en el pago de impuestos, como se da en el año 2014. La empresa debe contar con una cuenta de ahorros en el banco donde pueda

guardar los excedentes, al final del periodo brindar el monto final de impuesto con el que cierren el año, minimizando errores.

## **Dirección**

**Recomendación 1:** Se recomienda capacitarse en cómo analizar la información financiera de los estados elaborados por la contadora. Solicitar la inclusión de mayor detalle mostrando todas las partidas relevantes de ventas, costos de operación y gastos administrativos con el fin de obtener información relevante para el entendimiento de la situación financiera mes a mes. Para esto puede pedirse a la contadora realizar una sesión con la dueña y el administrador donde se explique qué representa cada partida y cómo se obtienen para después lograr un entendimiento real del análisis de estos estados.

**Recomendación 2:** Se recomienda solicitar a la contadora adicionar el mayor detalle posible en la elaboración de los estados financieros, e incluir un pequeño análisis que permita visualizar tendencias para tomar acciones inmediatas sobre cambios importantes en las variables y prever impactos negativos. La contadora tendrá que detallar las partidas de ventas y gastos en el estado de pérdidas y ganancias, así como también, incluir detalles por depreciación de los activos fijos, y agregar partidas del activo circulante.

## **Control**

Recomendación 1: Incrementar los controles sobre las cajas registradoras, en el sentido de asegurar que todas las ventas se marquen o registren, mantener un orden y recolectar la información mínimo dos veces al día, para no perder datos, e intentar formular su propio registro diario de los ingresos por ventas. El administrador, pedirá un cierre a los cajeros, mínimo dos veces al día y llevará un control manual de forma diaria para el cierre de ventas.

**Recomendación 2:** Los controles directos sobre temas de electricidad, agua y servicios de asesoría deben resolverse inmediatamente en pro de una mejora en las utilidades. Una plantilla de control de gastos apoyaría directamente este apartado.

**Recomendación 3:** Se recomienda la recopilación de información y su mantenimiento, con el fin de poder realizar informes y controles de ventas, creación de una cartera de clientes, un control directo sobre el comportamiento de los gastos, análisis de los proveedores, y control sobre la rotación de inventarios. Se deben archivar los controles anteriormente mencionados, de forma que cada uno brinde un análisis mensual, para así lograr una adecuada toma de decisiones relevantes ante los impactos que brinden los controles.

### **Coordinación**

**Recomendación 1:** Con base en la información de las razones financieras aplicadas en el análisis, se recomienda a la empresa inmediatamente realizar una reducción o corte en sus gastos, debido a que los márgenes de rentabilidad de los periodos en revisión fueron muy bajos y con estos números no se recomienda o no es rentable continuar con una operación en donde se invierte mucho tiempo y trabajo para generar utilidades tan bajas. Debe llevarse un control directo sobre cada gasto realizado, y hacer un análisis semanal de las partidas para tomar decisiones inmediatas de cómo disminuirlos.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

Después de analizar los resultados de la situación financiera de la distribuidora, así como los resultados de las entrevistas realizadas al personal, se logra evidenciar que los problemas más importantes serían la falta de un sistema de información apropiado, con sus respectivos controles, así como el alto costo de operación y los altos gastos administrativos, que impactan directamente sus utilidades a pesar de las ventas generadas.

Toda empresa busca maximizar sus márgenes de utilidad y llegar a un punto de estabilidad de sus finanzas para continuar en el mercado, y que la empresa pueda ser rentable para sus dueños; pero para llegar a este punto, la distribuidora debe poder controlar sus operaciones correctamente y tener un buen manejo de las situaciones diarias que le permitan reducir sus gastos y lograr mayores ingresos.

### **Propuesta 1:**

#### **Mejora del modelo de sistema de información financiera**

De inmediato se presentarán diferentes plantillas que la distribuidora El Pollito S.A. podrá utilizar para lograr un control directo sobre sus operaciones, les permitirá llevar un orden sobre sus insumos, y les brindará información necesaria para la toma de decisiones. Este tipo de reportes funcionan como el sistema de información que la empresa demanda, y se consideran de fácil elaboración y mantenimiento.

La propuesta consta de la implementación de las diferentes plantillas que se mostrarán enseguida a nivel de ejemplos, con el fin de visualizar cómo se deben elaborar y

presentar los datos, para que al final puedan completarse por la dueña o el administrador de la distribuidora, con el detalle de información requerida según la plantilla.

Para el control y análisis de sus ventas, se propone utilizar el Análisis ABC, el cual utiliza el principio de Pareto: indica que el 80% del consumo total de los productos se concentra en el 20% de los artículos que la distribuidora maneja, se logra así determinar si es mejor invertir más en la compra de los productos que representan el 20%, en lugar de invertir dinero más que el necesario en la compra del resto de los productos.

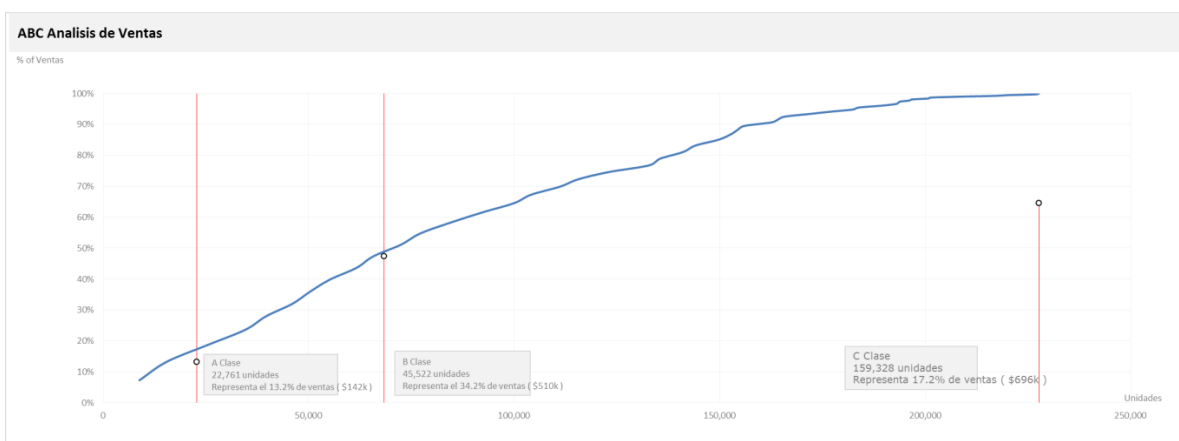
Para esto, la empresa debe adjuntar información del producto: precio, unidades vendidas y después categorizar los productos de la siguiente manera:

- Categoría A: son productos cuyo valor de consumo es el más alto, representan entre el 70% y 80% de las ventas, sin embargo, no son más que el 20% de los productos. En esta categoría se podría incluir el pollo y huevo.
- Categoría B: estos productos representan entre el 15% y 25% de las ventas, pero concentran el 30% de los productos que maneja la empresa. En esta categoría se podrían incluir los embutidos.
- Categoría C: Representa la mayor cantidad de productos que vende la empresa, en general 50%, pero en términos de valor, es el más bajo, llega hasta el 5%. En esta categoría se podrían incluir las verduras, frutas y productos de precios más bajos.

## Ejemplo No. 1

### Control de ventas Análisis ABC

#	Producto o EAN	Precio	Unidades Vendidas	Ventas	% de Ventas	Ranking	Clase (A, B, C)
1	Producto 1	\$8.59	515	\$4,424	0.4%	37	C
2	Producto 2	\$6.31	1,505	\$9,497	0.9%	30	C
3	Producto 3	\$9.82	4,113	\$40,390	3.7%	10	A
4	Producto 4	\$6.03	6,695	\$40,371	3.7%	11	A
5	Producto 5	\$3.40	7,337	\$24,946	2.3%	19	B
6	Producto 6	\$4.57	7,536	\$34,440	3.2%	14	A
7	Producto 7	\$3.67	10	\$37	0.0%	50	C
8	Producto 8	\$4.19	7,621	\$31,932	3.0%	15	C
9	Producto 9	\$1.73	3,268	\$5,654	0.5%	36	C
10	Producto 10	\$9.34	5,045	\$47,120	4.4%	5	B
11	Producto 11	\$1.17	5,875	\$6,874	0.6%	35	C
12	Producto 12	\$1.56	6,065	\$9,461	0.9%	31	C
13	Producto 13	\$1.88	6,770	\$12,728	1.2%	28	A
14	Producto 14	\$1.39	5,460	\$7,589	0.7%	33	B
15	Producto 15	\$0.37	4,492	\$1,662	0.2%	46	C
16	Producto 16	\$0.51	2,704	\$1,374	0.1%	47	C
17	Producto 17	\$0.84	4,030	\$3,371	0.3%	41	C
18	Producto 18	\$4.89	273	\$1,335	0.1%	49	C
19	Producto 19	\$4.85	1,431	\$6,934	0.6%	34	C
20	Producto 20	\$6.66	463	\$3,084	0.3%	42	C



Fuente: Portal de planillaexcel.com

Al proseguir con el enfoque de administración de las ventas, se propone a la distribuidora utilizar un control que le permita realizar un presupuesto de ventas sencillo. Esto les ayudará aproximando el futuro del negocio a través de la planeación de las actividades, y a calcular de cuánto se esperan los montos de ventas y los costos de operación.

En esta plantilla, se deben listar todos los productos que maneja la empresa en inventario en término de unidades, incluir el precio de ventas y el costo. La plantilla automáticamente calculará el monto de ventas multiplicando el precio por las unidades, y

brindará un margen de ventas en términos de ganancias, después de restar el costo de la producción u operación. Además determina el margen porcentual que se utilizará para el apropiado análisis por parte de los encargados para visualizar el presupuesto de las ventas, y enfocarse en productos que le generen mayor margen porcentual, logrando así una apropiada toma de decisiones.

## Ejemplo No. 2

### Presupuesto de Ventas

Presupuesto de Ventas								
	January 2015	February 2015	March 2015	April 2015	May 2015	June 2015	July 2015	August 2015
<b>Volumen de Producción (Unidades)</b>	500.00	800.00	900.00	800.00	800.00	1100.00	1300.00	1300.00
Producto A	100.00	200.00	300.00	200.00	200.00	500.00	500.00	500.00
Producto B	300.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	700.00	700.00
Producto C	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$ 3,250.00	\$ 8,050.00	\$ 8,550.00
Producto A	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 4,000.00	\$ 4,500.00
Producto B	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 900.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Producto C	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00	\$ 1,050.00	\$ 1,050.00	\$ 1,050.00
<b>Precio de Venta</b>	\$ 9.80	\$ 8.63	\$ 8.78	\$ 8.63	\$ 8.63	\$ 9.00	\$ 8.38	\$ 8.38
Producto A	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Producto B	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
Producto C	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00
<b>Ventas</b>	\$ 4,900.00	\$ 6,900.00	\$ 7,900.00	\$ 6,900.00	\$ 6,900.00	\$ 9,900.00	\$ 10,900.00	\$ 10,900.00
Producto A	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Producto B	\$ 1,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
Producto C	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
<b>Margen</b>	\$ 700.00	\$ 2,700.00	\$ 3,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 6,650.00	\$ 2,850.00	\$ 2,350.00
Producto A	\$ 200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 3,700.00	\$ 1,000.00	\$ 500.00
Producto B	\$ 0.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,600.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Producto C	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 1,350.00	\$ 1,350.00	\$ 1,350.00
<b>Margen %</b>	14%	39%	41%	32%	32%	67%	26%	22%
Producto A	20.0%	60.0%	56.7%	35.0%	35.0%	74.0%	20.0%	10.0%
Producto B	0.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	64.0%	14.3%	14.3%
Producto C	20.8%	20.8%	20.8%	20.8%	20.8%	56.3%	56.3%	56.3%

Fuente: Portal de planillaexcel.com

La siguiente plantilla se basa en un control de gastos que le permitirá a la empresa llevar un control directo de ellos mes a mes, además de agruparlos por gastos fijos y gastos variables, también podrán evaluar cuáles son los montos que les generan mayor impacto de forma periódica para la toma de decisiones, y efectuar toma de acciones correctivas en caso de ser necesario.

Para elaborarlo, el administrador o la dueña deberán ubicar y detallar todos los gastos administrativos en los cuales incurre la empresa mes a mes, y asignar el monto correcto del gasto. Se deben agrupar por categorías y subcategorías para apoyo del análisis y una vez listados, la plantilla automáticamente les aportará tendencias y comportamientos de cada rubro de forma mensual que los encargados utilizarán para la inmediata toma de

decisiones en cuanto al manejo correcto de los gastos, y podrán enfocar sus esfuerzos en conocer qué acciones deben tomar para disminuir los montos.

### Ejemplo No. 3

#### Control de Gastos

Categorías y Subcategorías	Año 2017												TOTAL ANUAL	PROPORCIÓN DEL GASTO ANUAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
<b>Gastos Fijos</b>														
FUERZA Y LUZ														
TELEFONO														
SERVICIO AGUA Y BASURA														
PATENTE COMERCIAL														
SEGURO INCENDIO														
SEGURO RIESGO DEL TRABAJO														
<b>Gastos Variables</b>														
GASTOS DIVERSOS														
MANT Y REP LOCAL														
MATERIAL EMPAQUE														
VIGILANCIA														
PAPELERIA Y UTILES														
DONACIONES														
SERVICIO CONTABILIDAD														
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES														
OTROS SERV. PROFESIONALES														
SEGURO VEHICULOS														
MANT Y REP EQUIPOS														
<b>Gastos del Personal</b>														
SALARIOS														
AQUINALDOS														
C.C.S.S														
LIQUIDACION DE SERVICIOS														

#### Detalle de Gastos

Enero

Total Mes de Enero = \$0.00  
 Gasto Máximo = \$0.00  
 Gasto Mínimo = \$0.00

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	FECHA	DETALLE	IMPORTE

Fuente: Portal de planillaexcel.com

De acuerdo con los resultados obtenidos por las razones financieras, se logra determinar que la rotación de inventarios de la distribuidora es bastante alta, tomando en consideración el tipo de producto que maneja, por lo cual es esencial mantener un control de inventarios apropiado, y con la siguiente plantilla se intenta mostrar a la empresa la aplicación de los métodos Primeras en Entrar, Primeras en Salir (PEPS), Últimas en Entrar, Primeras en Salir (UEPS) y Promedio Ponderado, que les será beneficioso si se considera su operación.

Si se utilizan como ejemplo los productos de pollo y huevo, el modelo por manejar sería el del método PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir), esto pues ambos productos deben estar frescos para el consumidor, por lo cual sus compras deben estar planeadas para que en el momento de su compra no tarden mucho tiempo para venderse. .

En este método se deberán incluir las fechas de las compras, la cantidad de unidades adquiridas, así como el costo por unidad, y paralelamente, llevar el control de cuántas ventas se realizan por día, incluyendo también el precio de venta, lo que brindará los saldos del inventario. Esta información se actualizará automáticamente por medio de cálculos que incluye la plantilla y fomentará un orden total del inventario. Se brinda así información directa a los encargados para la toma de acción inmediata si deben realizar más compras de producto o elaborar un plan para aumentar las ventas de esos productos para no perderlos.

### Ejemplo No. 4

#### Control de Inventarios

METODO DE VALUACION - PEPS (FIFO)										
Control de inventario										
FECHA	COMPRAS			VENTAS			SALDOS			
	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total	Cantidad	Costo Unidad	Costo Total	
1-Mar							8,000	1,000	8,000,000	Inventario Inicial
5-Mar	12,000	1,100	13,200,000				20,000		21,200,000	
8-Mar			-	8,000	1,000	8,000,000	12,000		13,200,000	
				6,000	1,100	6,600,000	6,000		6,600,000	
12-Mar	13,000	900	11,700,000			-	19,000		18,300,000	
18-Mar			-	6,000	1,100	6,600,000	13,000		11,700,000	
				8,000	900	7,200,000	5,000		4,500,000	
23-Mar	8,000	1,200	9,600,000			-	13,000		14,100,000	
26-Mar	7,000	1,300	9,100,000			-	20,000		23,200,000	
29-Mar			-	5,000	900	4,500,000	15,000		18,700,000	
				8,000	1,200	9,600,000	7,000		9,100,000	
				3,000	1,300	3,900,000	4,000		5,200,000	Inventario Final
			43,600,000	44,000		32,900,000				

Supuestos	
Cantidad Vendida	44,000
Precio de Venta	6000
Ing Operacionales	100000
Egre No Operac	100000
Tasa Impositiva	35.00%

Estado de Resultados	
Método PEPS	
Ventas Brutas	264,000,000
- Costo de Ventas	32,900,000
Utilidad Bruta en Ventas	231,100,000
+ Ingresos No-Operacionales	100,000
- Gastos No-Operacionales	100,000
= Utilidad antes de Impuestos	231,100,000
- Impuestos	80,885,000
<b>Utilidad</b>	<b>150,215,000</b>

Fuente: Portal de planillaexcel.com

La rotación de los inventarios de la empresa es uno de sus puntos más significativos, y cuando se consulta sobre el manejo de los proveedores, solamente se indica que se conocen por su experiencia en el trabajo con estos, pero al notar los altos montos que tienen durante los periodos en revisión, preocupa la falta de conocimiento o control de los márgenes de ganancias en precios que se deja la distribuidora, simplemente por no analizar los precios y condiciones de cada uno.

Para elaborar este control, los encargados de la distribuidora deberán detallar inicialmente la lista de productos, así como cuáles son los proveedores que pueden brindárselos; luego, deben manejar el costo de estos productos por proveedor y la plantilla les ofrecerá los precios más bajos, el promedio y el precio más alto. Además, se deberá obtener el tiempo que manejan los proveedores para la entrega del producto.

Por lo anterior, se plantea compartir la siguiente planilla de comparación de precios de proveedores y tiempos de entrega, en donde la empresa podrá contar con información detallada para lograr una mejor toma de decisiones con respecto de las compras periódicas que deben manejar, con el fin de obtener mejores márgenes de ganancia, y condiciones óptimas por parte de sus proveedores. A esta información se le debe brindar un mantenimiento constante, por cuanto los proveedores pueden variar sus condiciones.

## Ejemplo No. 5

### Comparativo de Precios de Proveedores

Producto	Rubro	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Proveedor 4	Proveedor 5	Proveedor 6	Proveedor 7	Proveedor 8	Proveedor 9	Precio más Bajo	Precio Promedio	Precio más alto
Producto 1		\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 1.00	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 0.50	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 0.50	\$ 3.50	\$ 9.00
Producto 2		\$ 5.00	\$ 3.00	\$ 5.00	\$ 6.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 2.00	\$ 1.00	\$ 4.00	\$ 1.00	\$ 3.44	\$ 6.00
Producto 3		\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 4.00	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 2.00	\$ 4.67	\$ 9.00
Producto 4		\$ 1.00	\$ 1.50	\$ 4.00	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 4.50	\$ 9.00
Producto 5		\$ 5.00	\$ 1.50	\$ 1.00	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 4.61	\$ 9.00
Producto 6		\$ 5.00	\$ 1.00	\$ 4.00	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 4.89	\$ 9.00
Producto 7		\$ 5.00	\$ 2.00	\$ 4.00	\$ 5.00	\$ 1.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 4.33	\$ 9.00
Producto 8		\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 4.00	\$ 5.00	\$ 1.00	\$ 2.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 4.00	\$ 9.00
Producto 9		\$ 1.00	\$ 1.50	\$ 4.00	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 4.50	\$ 9.00
Producto 10		\$ 5.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 4.56	\$ 9.00
Producto 11		\$ 5.00	\$ 1.50	\$ 0.10	\$ 1.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 0.10	\$ 4.07	\$ 9.00
Producto 12		\$ 5.00	\$ 1.50	\$ 2.00	\$ 5.00	\$ 1.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 4.06	\$ 9.00
Producto 13		\$ 5.00	\$ 1.50	\$ 1.00	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 4.61	\$ 9.00
Producto 14		\$ 5.00	\$ 1.50	\$ 5.00	\$ 1.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 4.61	\$ 9.00
Producto 15		\$ 5.00	\$ 1.50	\$ 2.00	\$ 5.00	\$ 3.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.50	\$ 4.28	\$ 9.00
Producto 16		\$ 5.00	\$ 1.50	\$ 2.00	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 1.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 3.94	\$ 9.00
Producto 17		\$ 3.00	\$ 1.50	\$ 3.00	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00	\$ 2.00	\$ 3.00	\$ 1.50	\$ 4.61	\$ 9.00

Datos Adicionales	
Tiempo de Entrega en días	30 50
Costo de Envío	\$ 40.00 \$ 10.00
Formas de pago	Efvo
	Tarjeta

Fuente: Portal de [planillaexcel.com](http://planillaexcel.com)

Por último, para temas de manejo de personal, se requiere definir roles y responsabilidades de los empleados, pues según las entrevistas, no existe este tipo de documentación o guía, pero a pesar de que las funciones son muy marcadas y se tienen los puestos definidos por las dimensiones de la operación, se considera importante que el personal se capacite en otras funciones, y lograr así una buena administración cuando se requiera cubrir una incapacidad, atender diferentes demandas inmediatas, o reevaluar la estructura organizativa de la empresa considerando las habilidades del personal.

Con base en lo anterior, se ubica la siguiente plantilla que permitirá a la distribuidora poder asignar roles a los empleados de forma diaria y estructurada, mientras mantiene una programación de las tareas en caso de ser necesario.

Para elaborar esta plantilla, se deben listar los nombres del personal e incluir el detalle o programación de qué tareas desempeñaría cada persona en diferentes horarios diarios. El administrador sería el encargado de agendar los roles al personal, explicar las funciones, definir las expectativas, y realizar las rotaciones de las funciones en el momento que se requieran o se considere necesario. Con esto, se colabora para la administración

correcta del personal, se mejora el control de tareas, y a la vez, se motiva a los empleados a aprender tareas nuevas.

## Ejemplo No. 6 Control de Gastos

### Programación de turnos de trabajo

Para la semana de: .....

LUNES	7:00:00 a.m.	07:30 a.m.	08:00 a.m.	08:30 a.m.	09:00 a.m.	09:30 a.m.	10:00 a.m.	10:30 a.m.	11:00 a.m.	11:30 a.m.	12:00 p.m.
María											
Pedro											
José											
Tomás											
Ignacio											
Daniela											
MARTES	7:00:00 a.m.	07:30 a.m.	08:00 a.m.	08:30 a.m.	09:00 a.m.	09:30 a.m.	10:00 a.m.	10:30 a.m.	11:00 a.m.	11:30 a.m.	12:00 p.m.
María											
Pedro											
José											
Tomás											
Ignacio											
Daniela											
MIÉRCOLES	7:00:00 a.m.	07:30 a.m.	08:00 a.m.	08:30 a.m.	09:00 a.m.	09:30 a.m.	10:00 a.m.	10:30 a.m.	11:00 a.m.	11:30 a.m.	12:00 p.m.
María											
Pedro											
José											
Tomás											
Ignacio											
Daniela											
JUEVES	7:00:00 a.m.	07:30 a.m.	08:00 a.m.	08:30 a.m.	09:00 a.m.	09:30 a.m.	10:00 a.m.	10:30 a.m.	11:00 a.m.	11:30 a.m.	12:00 p.m.
María											
Pedro											
José											

Fuente: Portal de planillaexcel.com

### Propuesta 2:

#### **Eliminación del minisúper para mejora de márgenes de utilidad y reducción de gastos**

En función de lograr una reducción de los gastos y costos de operación de la distribuidora para tener mayores márgenes de utilidad y poder conseguir una mayor rentabilidad de sus operaciones, como se menciona anteriormente en las entrevistas, los encargados manifiestan la posibilidad de deshacerse del minisúper. En conversaciones con la dueña se comenta que el minisúper se puede cuantificar como un 50% de los gastos administrativos de la empresa, alrededor de un 45% del costo de ventas o costo de las

mercaderías vendidas, y en ventas como tal, representa alrededor de un 40% de los ingresos anuales, pues sus operaciones se enfocan directamente en la venta de pollo y huevo donde reciben mejores réditos.

Con base en la anterior información y al seguir con la recomendación propuesta anteriormente, se considera una buena opción en este momento, dejar ir la operación del minisúper. Por lo tanto a continuación se muestra un pequeño análisis del impacto que arrojará esta decisión, con fundamento en los datos provistos por la distribuidora con el fin de apoyar esta medida desde un punto de vista cuantificable.

**Cuadro No. 14**  
**Análisis comparativo estado pérdidas y ganancias**  
**Eliminación del minisúper distribuidora El Pollito S.A.**

	30 SETIEMBRE 2014		30 SETIEMBRE 2015		30 SETIEMBRE 2016	
	Con Minisuper	Sin Minisuper	Con Minisuper	Sin Minisuper	Con Minisuper	Sin Minisuper
VENTAS	867,846,555.00	520,707,933.00	792,419,336.00	475,451,601.60	687,424,181.00	412,454,508.60
<b>C.M.V</b>						
INVENTARIO INICIAL	7,295,002.00	4,012,251.10	7,100,625.00	3,905,343.75	5,723,000.00	3,147,650.00
<b>(+) COMPRAS</b>	765,644,461.00	421,104,453.55	684,082,570.81	376,245,413.95	596,089,854.00	327,849,419.70
<b>(-) INVENTARIO FINAL</b>	9,100,625.00	5,005,343.75	5,723,000.00	3,147,650.00	6,958,925.00	3,827,408.75
<b>(-) COSTO VENTAS</b>	763,838,838.00	420,111,360.90	685,460,195.81	377,003,107.70	594,853,929.00	327,169,660.95
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>104,007,717.00</b>	<b>100,596,572.10</b>	<b>106,959,140.19</b>	<b>98,448,493.90</b>	<b>92,570,252.00</b>	<b>85,284,847.65</b>
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	83,591,955.00	41,795,977.50	85,057,957.00	42,528,978.50	75,644,216.00	37,822,108.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>20,415,762.00</b>	<b>58,800,594.60</b>	<b>21,901,183.19</b>	<b>55,919,515.40</b>	<b>16,926,036.00</b>	<b>47,462,739.65</b>
<b>MARGEN UTILIDAD</b>	<b>35%</b>		<b>39%</b>		<b>36%</b>	

Según los datos históricos evaluados durante la revisión de los años 2014, 2015 y 2016, se aplica el porcentaje que representaría la eliminación del minisúper con base en la información provista por la dueña de la empresa, y se logra determinar que los márgenes de utilidad para los tres años sufrirían un aumento de 37% (en promedio). Esto soporta totalmente la propuesta de eliminar el minisúper y hacer un enfoque directo sobre la operación de venta de pollo y huevo.

Con el fin de brindar más apoyo a la propuesta, desde un punto de vista de recurso humano, el minisúper representa una necesidad adicional de personal, y se traduce en tres personas. Además las partidas de salarios y CCSS son de los rubros más representativos con respecto de los gastos de administración de la empresa: solamente los salarios representan entre un 33% y 35% de los gastos.

**Cuadro No. 15**  
**Análisis Reducción 3 empleados**  
**Eliminación del minisúper distribuidora El Pollito S.A.**

Partida	Periodo 2014	% Total Gastos	Periodo 2015	% Total Gastos	Periodo 2016	% Total Gastos
Salarios	27,863,501.00	33%	28,327,681.00	33%	26,564,431.00	35%
CCSS	9,724,179.00	12%	11,459,864.00	13%	8,732,413.00	12%
Aguinaldos	2,647,017.00	3%	2,909,908.00	3%	2,133,300.00	3%
<b>Total 7 Empleados</b>	<b>40,234,697.00</b>		<b>42,697,453.00</b>		<b>37,430,144.00</b>	
<b>Total 4 Empleados</b>	<b>22,991,255.43</b>		<b>24,398,544.57</b>		<b>21,388,653.71</b>	
<b>Total Ahorro</b>	<b>17,243,441.57</b>		<b>18,298,908.43</b>		<b>16,041,490.29</b>	
<b>% Ahorro</b>	<b>43%</b>		<b>43%</b>		<b>43%</b>	

Con base en el cuadro anterior se puede notar que la distribuidora tendría un 43% de ahorro con respecto de los salarios, pagos a la CCSS y aguinaldos de los colaboradores de la empresa, si ya no cuenta con el manejo del minisúper, lo cual representaría un ahorro importante en pro de la reducción de gastos totales.

Estas propuestas se basan fundamentalmente en la fácil elaboración, acción y mantenimiento, con el fin de que la empresa no tenga que incurrir en gastos adicionales, pues su situación no permite invertir en tecnología que ofrezca controles y análisis automáticos, pero en conversaciones con la dueña y la contadora se ofrece ayuda para explicar cómo emplear las plantillas, así como una pequeña capacitación por parte de la contadora acerca de cómo analizar las partidas de la información financiera, sin ningún costo.

En conclusión, las propuestas elaboradas para mejora el modelo del sistema de información financiera y la eliminación del minisúper para incrementar los márgenes de

utilidad y reducción de gastos, le permitirán a la distribuidora El Pollito S.A. en primer lugar tener un control apropiado de los datos y manejo de su operación en pro de mejorar su toma de decisiones. La segunda propuesta les permitirá enfocarse en un negocio más rentable, el cual les genere mejores márgenes de utilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, M. (2016). Análisis de la información financiera de la empresa Representaciones Pérez Guzmán para el periodo 2016. País: Costa Rica
- Alcarria, J (2009). Contabilidad Financiera I. España: Publicacions de la Universitat Jaume
- Arano, M., Chávez, M. y Olivera, D. (s.f.). La importancia del entorno general en las empresas. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf> el 6 de octubre de 2017
- Bautista, L. (2015). Recolección de Datos. Recuperado de <http://data-collection-and-reports.blogspot.com/2009/05/recoleccion-de-datos.html>. el 25 de octubre de 2017
- BBVA (2015). El riesgo financiero y sus tipos. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/finanzas-para-todos-el-riesgo-financiero-y-sus-tipos/> el 14 de setiembre de 2017
- Bolaños, M. (2014). Sistema de información financiera. Recuperado de <https://prezi.com/dy-hi1naadtd/sistema-de-informacion-financiera/> el 10 de setiembre de 2017
- Baena, D. (2014). Análisis financiero Enfoque y proyecciones. Segunda Edición. Colombia: ECOE Ediciones
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación
- Chaverri, P. (2015). Análisis de la situación financiera para determinar una estrategia de expansión de la agencia de viajes Viaje Fácil S.A. País: Costa Rica
- Chiavenato A. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Quinta Edición. Perú: Editorial McGraw Hill
- Calleja, J. (1995). La información Económico-Financiera en la empresa: La importancia del sistema contable. País: España. Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19911996/S/2/S2011501.pdf>
- Díaz, M. y Vázquez, N. (2013). Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF-IFRS). España: Profit Editorial
- Emprendepyme.net. (2016). Estado financieros básicos. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/estados-financieros-basicos.html> el 6 de octubre de 2017
- Escobar, H. y Cuartas, V. (2006). Diccionario Económico Financiero. Tercera Edición. Colombia: Sello Editorial Universidad de Medellín
- Eco-finanzas.com. (s.f.). Variables Macroeconómicas. Recuperado de [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VARIABLES\\_MACROECONOMICAS.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VARIABLES_MACROECONOMICAS.htm) el 15 de octubre de 2017
- Godoy, E. (2017). Normas internacionales de información financiera. Colombia: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS

- García, J. y Paredes, L. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. Primera Edición. México: Grupo Editorial Patria
- Galán, M. (2013). La Observación como método de Investigación. Recuperado de [http://manuelgalan.blogspot.com/2013/02/la-observacion-como-metodo-de\\_21.html](http://manuelgalan.blogspot.com/2013/02/la-observacion-como-metodo-de_21.html) el 25 de octubre de 2017
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera*. Decimoprimer Edición. México: Pearson Educación
- George, JR., Claude S. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México: Editorial McGraw Hill Education
- Izamarar (2016). Definición de un Sistema de Información Empresarial. Recuperado de <https://izamarar.com/definicion-de-un-sistema-de-informacion-empresarial/>. el 14 de octubre de 2017
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC). (2017). PYMES Costa Rica. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1> el 10 de setiembre de 2017
- Molina, A. (2015). Universidad ESAN. Criterios que miden la situación financiera de una empresa. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/criterios-miden-situacion-financiera-empresa/> el 15 de setiembre de 2017
- Mejía, F. (2006). *Sistema de Información gerencial para la toma de decisiones financieras en el Decanato de Postgrado de la U.S.B.* País: Venezuela. Recuperado de: <http://159.90.80.55/tesis/000135292.pdf>
- Murillo, J. (s.f.). *Metodología de Investigación Avanzada*. Significado de entrevista. Recuperado de [https://uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Presentaciones/Entrevista\\_\(trabajo\).pdf](https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf) el 25 de octubre de 2017
- NICNIIF (s.f.). Portal [nicniif.org](http://www.nicniif.org). Recuperado de <http://www.nicniif.org/home/acerca-de-niif-para-pymes/acerca-de-las-niif-para-pymes.html>. el 25 de setiembre de 2017
- Peralta, S. (2016). *Sistema de información financiera para la toma de decisiones gerenciales en la Municipalidad de Moravia*. País: Costa Rica
- Pymes Costa Rica Ventana Única (2016) Recuperado de <http://gobierno.cr/laspymesavanzanencostaricaperolescuestaflorencerfueradelaregioncentral/#more-24230> el 10 de setiembre de 2017
- Pérez, J. (2010). *Análisis financiero para la toma de decisiones, en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir*. País: Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3672.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3672.pdf)
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Análisis de mercados*. España: Editorial Vértice

- Pérez J. y Gardey, A. (2008). Definición de sistema de información. Recuperado de <https://definicion.de/sistema-de-informacion/> el 6 de Setiembre de 2017
- Pérez, J. y Gardey, A. (2008). Definición de investigación. Recuperado de <https://definicion.de/investigacion/> el 12 de octubre de 2017
- Riquelme, M. (2017). Portal webyempresas.com. ¿Qué es una empresa unipersonal? Recuperado de <https://www.webyempresas.com/que-es-una-empresa-unipersonal/> el 15 de setiembre de 2017
- Ramírez, C. (2010). Análisis del mercado. Recuperado de <http://gerencia.over-blog.com/article-analisis-del-mercado-45738930.html>. el 24 de octubre de 2017
- Riquelme, M. (s.f). Portal webyempresas.com. Las 5 Funciones de la Administración de Henri Fayol. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/las-5-funciones-de-la-administracion-de-henri-fayol/> el 15 de setiembre de 2017
- Salazar, B. (2017). ABCFinanzas. Qué es administración financiera. Recuperado de <https://www.abcfianzas.com/administracion-financiera/que-es-administracion-financiera> el 14 de setiembre de 2017
- Simón, A. (2005). Diccionario de Economía. Tercera Edición. México: Editorial Andrade
- Saavedra, M. (2001). Elaboración de tesis profesionales. Primera edición. México: Editorial Pax
- Ucha, F. (2014). Definición ABC. Definición de distribuidor. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/negocios/distribuidor.php> el 6 de setiembre de 2017
- Ucha, F. (2009). Definición ABC. Definición de positivismo. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/positivismo.php> el 10 de octubre de 2017
- Vallès, À. (2014). ¿Cómo identificar áreas de mejora? Recuperado de <http://www.myadriapolis.net/2014/07/como-identificar-areas-de-mejora.html>. el 24 de octubre de 2017
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educación
- Wigodski, J. (2010). Metodología de la Investigación. Población y muestra. Recuperado de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>. el 12 de octubre de 2017
- Wigodski, J. (2010). Metodología de la Investigación. Fuentes Primarias y Secundarias. Recuperado de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>. el 25 de octubre de 2017

## APÉNDICES

### **Entrevista aplicada en la investigación**

La presente entrevista busca recolectar la información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación relacionado con la examinación del modelo de sistema de información financiera para la distribuidora El Pollito S.A. La realiza el estudiante de la Universidad Internacional de las Américas, Marco Antonio Quesada Chaves, quien cursa la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Finanzas (grado de Licenciatura).

Las preguntas que se plantean a continuación buscan alinear, junto con la información que cada uno de los miembros de la gerencia aporte, los requisitos necesarios para determinar si la entidad presenta información financiera relevante para la adecuada toma de decisiones.

Las preguntas deben ser contestadas por cada uno de los colaboradores de forma abierta y cerrada, según sea el caso. La información que se busca será de carácter estrictamente confidencial y en total anonimato, solamente será utilizada para el propósito de esta investigación. Las respuestas deben ser contestadas sobre el espacio en blanco establecido después de cada pregunta y de preferencia con el mayor detalle posible.

Favor responda a continuación:

¿Qué tipo de sistema de información financiera maneja la empresa?

¿Conoce todas las áreas de su empresa y cómo impactan su operación? Favor describir

¿Cuenta la empresa con alguna tecnología para control de sus procesos? Favor describir

¿Cómo se realiza el mantenimiento y análisis de la información interna de la empresa?

¿Poseen una estructura de roles y responsabilidades para el manejo de la operación? Favor describir

¿Se maneja algún tipo de control o informe periódico que visualice el estado de las operaciones? Favor describir

¿Qué tipo de información de la empresa le gustaría recibir, que apoye a la toma de decisiones?

¿Qué tipo de información le brindan los estados financieros actualmente?

¿Tiene conocimiento de la situación financiera que presenta la empresa actualmente? Favor detallar

¿Considera usted que los estados financieros carecen de información veraz, pertinente y oportuna para la toma de decisiones? Favor detallar

¿Considera usted que posee un apropiado conocimiento del entorno y los riesgos que pueden impactar a su empresa?

¿Manejan controles de cambios de precios en el mercado o estadísticas de las necesidades de los clientes? Favor describir

¿Qué información considera usted que requiere para la toma de decisiones? Favor detallar

¿Tiene algún plan de inversión o expansión que esté considerando? Favor comentar

¡Muchas gracias!

## Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta

NÚMERO DE DECLARACIÓN ASIGNADO PARA EFECTOS TRIBUTARIOS: 1012608502525

02 - Período 12/2014  
04 - Cédula 030207022401  
05 - Rectificativa  
06 - Nombre María Isabel Sanabria Navarro

### I. Activos y pasivos

20 - Efectivo, bancos, inversiones transitorias, documentos y cuentas por cobrar	13.795.762
21 - Acciones y aportes en sociedades	0
22 - Inventarios	0
23 - Activos fijos (descuenta la depreciación acumulada)	0
24 - Total activo neto	13.795.762
25 - Total pasivo	0
26 - Capital neto	13.795.762

### II. Ingresos

27 - Venta de bienes y servicios, excepto los servicios profesionales	867.846.555
28 - Servicios profesionales y honorarios	0
29 - Comisiones	0
30 - Intereses y rendimientos	0
31 - Dividendos y participaciones	0
32 - Alquileres	0
33 - Otros ingresos diferentes a los anteriores	0
34 - Ingresos no gravables incluidos dentro de los anteriores	0
35 - Total renta bruta	867.846.555

### III. Costos, gastos y deducciones

36 - Inventario inicial	7.295.002
37 - Compras	765.644.461
38 - Inventario final	9.100.625
39 - Costo de ventas	763.636.536
40 - Intereses y gastos financieros	0
41 - Gastos ventas y administrativos	83.591.955
42 - Depreciación, amortización y agotamiento	0
43 - Aportes de regímenes voluntarios de pensiones complementarias (Max.10% renta bruta)	0
44 - Otros costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	0
45 - Total de costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	847.430.793

### IV. Base imponible

46 - <b>Deuda Anterior</b>	25,412,762
46 (bis) - Monto no sujeto aplicado al impuesto al salario (acumulado anual)	
47 - Impuesto sobre la renta	3,271,540
48 - Exoneración zona franca	0
49 - Exoneración otros conceptos	0
54 - Impuesto sobre la renta después de exoneraciones	3,271,540
<b>V. Créditos</b>	
<hr/>	
58 - Crédito familiar (solo personas físicas)	0
59 - Otros créditos	2,103,869
60 - Impuesto del periodo	1,167,671
61 - Retenciones 2%	0
62 - Otras retenciones	0
63 - Pagos parciales	3,028,494
64 - Total impuesto neto	0
<b>VI. Liquidación deuda tributaria</b>	
<hr/>	
82 - Intereses	0
83 - Total deuda tributaria	0
84 - Solicito compensar con créditos a mi favor por el monto de	0
85 - Total deuda por pagar	0
98 - Fecha de Presentación	13/11/2014 12:00:00 a.m.

## Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta

NÚMERO DE DECLARACIÓN ASIGNADO PARA EFECTOS TRIBUTARIOS: 1012613016931

02 - Período	12/2015
04 - Cédula	302070224
05 - Rectificativa	1012613016301
06 - Nombre	MARIA ISABEL SANABRIA NAVARRO

### I. Activos y pasivos

20 - Efectivo, bancos, inversiones transitorias, documentos y cuentas por cobrar	25.401.183
21 - Acciones y aportes en sociedades	0
22 - Inventarios	0
23 - Activos fijos (descuento de depreciación acumulada)	0
24 - Total activo neto	25.401.183
25 - Total pasivo	0
26 - Capital neto	25.401.183

### II. Ingresos

27 - Venta de bienes y servicios, excepto los servicios profesionales	792.419.336
28 - Servicios profesionales y honorarios	0
29 - Comisiones	0
30 - Intereses y rendimientos	0
31 - Dividendos y participaciones	0
32 - Alquileres	0
33 - Otros ingresos diferentes a los anteriores	0
34 - Ingresos no gravables incluidos dentro de los anteriores	0
35 - Total renta bruta	792.419.336

### III. Costos, gastos y deducciones

36 - Inventario inicial	7.100.625
37 - Compras	684.082.571
38 - Inventario final	5.723.000
39 - Costo de ventas	685.460.196
40 - Intereses y gastos financieros	0
41 - Gastos ventas y administrativos	85.057.957
42 - Depreciación, amortización y agotamiento	0
43 - Aportes de regímenes voluntarios de pensiones complementarias (Max.10% renta bruta)	0
44 - Otros costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	0
45 - Total de costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	770.518.153

### IV. Base imponible

46 - Renta Neta	21.901.183
46 (bis) - Monto no sujeto aplicado al impuesto al salario (acumulado anual)	0
47 - Impuesto sobre la renta	3.542.445
51 - Exoneración zona franca	0
53 - Exoneración otros conceptos	0
54 - Impuesto sobre la renta después de exoneraciones	3.542.445
<b>V. Créditos</b>	
<hr/>	
58 - Crédito familiar (solo personas físicas)	0
59 - Otros créditos	2.103.869
60 - Impuesto del periodo	1.438.576
61 - Retenciones 2%	0
62 - Otras retenciones	0
63 - Pagos parciales	0
64 - Total impuesto neto	1.438.576
<b>VI. Liquidación deuda tributaria</b>	
<hr/>	
82 - Intereses	0
83 - Total deuda tributaria	1.438.576
84 - Solicito compensar con créditos a mi favor por el monto de	0
85 - Total deuda por pagar	1.438.576
98 - Fecha de Presentación	16/11/2015 10:39:22 a.m.

## Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta

NÚMERO DE DECLARACIÓN ASIGNADO PARA EFECTOS TRIBUTARIOS: 1012618545023

02 - Período	12/2016
04 - Cédula	302070224
05 - Rectificativa	
06 - Nombre	MARIA ISABEL SANABRIA NAVARRO
<b>I. Activos y pasivos</b>	
20 - Efectivo, bancos, inversiones transitorias, documentos y cuentas por cobrar	16.926.036
21 - Acciones y aportes en sociedades	0
22 - Inventarios	0
23 - Activos fijos (descuento la depreciación acumulada)	0
24 - Total activo neto	16.926.036
25 - Total pasivo	0
26 - Capital neto	16.926.036
<b>II. Ingresos</b>	
27 - Venta de bienes y servicios, excepto los servicios profesionales	667.424.181
28 - Servicios profesionales y honorarios	0
29 - Comisiones	0
30 - Intereses y rendimientos	0
31 - Dividendos y participaciones	0
32 - Alquileres	0
33 - Otros ingresos diferentes a los anteriores	0
34 - Ingresos no gravables incluidos dentro de los anteriores	0
35 - Total renta bruta	667.424.181
<b>III. Costos, gastos y deducciones</b>	
36 - Inventario inicial	5.723.000
37 - Compras	596.089.854
38 - Inventario final	6.958.925
39 - Costo de ventas	594.853.929
40 - Intereses y gastos financieros	0
41 - Gastos ventas y administrativos	75.644.216
42 - Depreciación, amortización y agotamiento	0
43 - Aportes de regímenes voluntarios de pensiones complementarias (Max.10% renta bruta)	0
44 - Otros costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	0
45 - Total de costos, gastos y deducciones permitidos por la ley	670.498.145
<b>IV. Base imponible</b>	

46 - Renta Neta	16,926,036
46 (bis) - Monto no sujeto aplicado al impuesto al salario (acumulado anual)	0
47 - Impuesto sobre la renta	2,339,207
51 - Exoneración zona franca	0
53 - Exoneración otros conceptos	0
54 - Impuesto sobre la renta después de exoneraciones	2,339,207

#### V. Créditos

58 - Crédito familiar (solo personas físicas)	0
59 - Otros créditos	0
60 - Impuesto del periodo	2,339,207
61 - Retenciones 2%	0
62 - Otras retenciones	0
63 - Pagos parciales	2,045,190
64 - Total impuesto neto	294,017

#### VI. Liquidación deuda tributaria

62 - Intereses	0
63 - Total deuda tributaria	294,017
64 - Solicito compensar con créditos a mi favor por el monto de	0
65 - Total deuda por pagar	294,017
89 - Fecha de Presentación	24/10/2016 04:32:30 p.m.