

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas

Tema de la Investigación

Análisis de la Estructura de Capital de la Asociación Solidarista de
Asecargill de los años 2015, 2106 y 2017 para establecer una
estrategia de expansión

Modalidad de tesis para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en
Finanzas

Nombre del estudiante

Germey Rodríguez Arias

Nombre del tutor de la investigación

Manuel Morales Hernández

Sede Central

Agosto, 2018

Contenido

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN	11
Planteamiento del Problema de Investigación	13
Objetivos de la Investigación.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	18
Justificación de la Investigación	18
Antecedentes de la Investigación.....	20
Historia de Asecargill	20
Misión	22
Visión.....	22
Antecedentes relacionados con el tema de la investigación	25
Proyecciones de la Investigación	29
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	31
Estados Financieros	31
Razones financieras	37
Razón de solvencia	38
Liquidez	38
Razón de actividad o productividad	39
Razón de endeudamiento	41
Índice de rentabilidad	42
Análisis DuPont	43
Fórmula DuPont.....	44
Análisis horizontal	47
Análisis vertical	49

Modelo Camels.....	52
Análisis financiero	56
Estructura de capital	58
Inversión	61
Capital de trabajo	64
Beneficio económico	65
Crecimiento económico	65
Apertura Comercial	66
Estrategia de expansión	67
Concéntrica o relacionada.....	70
Conglomerada o no relacionada	71
Innovación	71
Propuesta de expansión.....	73
Pasos para crear una propuesta de expansión	73
CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO.....	75
Enfoque de la Investigación.....	75
Recolección de la información	77
Instrumentos utilizados en la Investigación.....	79
Diseño de la Investigación.....	80
Fuentes de Información	83
Fuentes primarias.....	84
Fuentes secundarias	84
Fuentes terciarias	84
Muestra	86
Tipos de muestra.....	87

Variables de la Investigación	87
Unidades de Análisis de la Investigación	88
Definición conceptual	89
Definición operacional.....	89
Definición instrumental	89
CAPÍTULO IV - ANALISIS DE RESULTADOS	94
Análisis financiero	94
Razones financieras	99
Razones de liquidez	99
Razones de actividad o productividad	101
Razones de endeudamiento.....	103
Razones de rentabilidad	106
Análisis DuPont	108
Margen de utilidad neta (MUN)	108
Rendimiento sobre activo total (RAT)	109
Rendimiento sobre activo (RSA).....	109
Análisis DuPont modificado.....	110
Rendimiento sobre activo total (RSA).....	111
Multiplicador del apalancamiento financiero (MAF).....	111
Rendimiento sobre capital (RSC)	111
Análisis horizontal al balance general de los estados financieros de los años 2015, 2016 y 2017	113
Análisis vertical al balance general para los años 2015, 2016 y 2017.....	119
Modelo Camels	126
Entrevistas al personal de la Asociación.....	135

Entrevista realizada a asociados	150
CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	165
Conclusiones	165
Recomendaciones	168
CAPÍTULO IV - PROPUESTAS	172
Ahorro para jubilación	172
Préstamos a empresas	173
Aplicación de fideicomisos a otras Asociaciones.....	176
Préstamo para plan car	178
Productor integrado de pollo de engorde.....	179
Servicio transporte de alimento	184
REFERENCIAS	191
ANEXOS	193
Anexo 1. Entrevista para el gerente general	193
Anexo 2. Entrevista para el contador general.....	194
Anexo 3. Entrevista para el asistente contable administrativo	195
Anexo 4. Entrevista para asociados	196

CUADROS

Cuadro 1. Ingresos aproximados por actividad (periodo 2017)	16
Cuadro 2. Ejemplo de estado de pérdidas y ganancias	33
Cuadro 3. Ejemplo de balance general	34
Cuadro 4. Ejemplo del estado de ganancias retenidas	35
Cuadro 5. Ejemplo estado de flujos de efectivo	36
Cuadro 6. Ejemplo del análisis DuPont y DuPont modificado	45
Cuadro 7. Ejemplo de análisis horizontal	49
Cuadro 8. Ejemplo de análisis vertical	51
Cuadro 9. Calificación cuantitativa	55
Cuadro 10. Calificación cualitativa	56
Cuadro 11. Comparativo de las acciones preferentes y las comunes	61
Cuadro 12. Tipos diferentes para innovar en una empresa	72
Cuadro 13. Cuadro comparativo de fuentes	85
Cuadro 14. Balance general	95
Cuadro 15. Estado de resultados	95
Cuadro 16. Análisis horizontal del balance general	113
Cuadro 17. Análisis a las cuentas que se encuentran dentro del rubro del activo	114
Cuadro 18. Análisis a las cuentas que se encuentran dentro del rubro del pasivo más patrimonio	115
Cuadro 19. Análisis horizontal del estado de resultados	117
Cuadro 20. Análisis del comportamiento de las cuentas	117

Cuadro 21. Análisis vertical del balance general	119
Cuadro 22. Análisis vertical del estado de resultados	124
Cuadro 23. Planificación	127
Cuadro 24. Políticas y procedimientos	128
Cuadro 25. Administración del personal	129
Cuadro 26. Sistemas de control gerencial	130
Cuadro 27. Sistema de información gerencial (SIG)	133
Cuadro 28. Resumen calificación cualitativa	134
Cuadro 29. Cálculo de préstamo realizado a una empresa	175
Cuadro 30. Monto dado en fideicomiso	177
Cuadro 31. Tabla de amortización de préstamo Plan Car	178
Cuadro 32. Desglose de la inversión	181
Cuadro 33. Determinación de los gastos mensuales	182
Cuadro 34. Determinación del ingreso	182
Cuadro 35. Ingreso neto a 10 años	183
Cuadro 36. Compra de unidades	185
Cuadro 37. Desglose de los gastos mensuales	186
Cuadro 38. Ingreso neto para la empresa que presta el servicio	188
Cuadro 39. Resumen de ingresos percibidos de las propuestas	189

GRÁFICOS

Gráfico 1. Razones de liquidez	100
Gráfico 2. Razones de actividad o productividad	102
Gráfico 3. Razones de endeudamiento	104
Gráfico 4. Razones de rentabilidad	106
Gráfico 5. Análisis DuPont	110
Gráfico 6. Análisis DuPont modificado	112
Gráfico 7. Tiempo de ser socio	150
Gráfico 8. Satisfacción de las actividades	151
Gráfico 9. Satisfacción de servicios y productos	152
Gráfico 10. Satisfacción información recibida	156
Gráfico 11. Porcentaje de entendimiento de los estados financieros	158
Gráfico 12. Trato recibido	159
Gráfico 13. Servicio de la página	160

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedicatoria

Este proyecto de graduación, en primera instancia lo dedico a Dios que me brindó la fuerza, perseverancia, constancia, fortaleza y dedicación para lograr una meta más en mi vida profesional y laboral, al adquirir nuevos conocimientos que serán de utilidad en mi trabajo y el aporte por realizarse en la Asociación sobre las propuestas estudiadas e investigadas.

Y como segundo punto a mí misma, por la satisfacción que genera el haber concluido esta investigación y aportado mis conocimientos a la Asociación de la cual me siento muy orgullosa de formar parte de ella como socia.

Agradecimiento

A la Asociación Solidarista Asecargill por brindarme la oportunidad y el soporte para realizar este proyecto de investigación de tesis.

A mi familia, compañeros de trabajo y amigos en quienes siempre encontré apoyo y vivieron conmigo este proceso.

A mis compañeros de la Universidad porque siempre fueron un gran apoyo con las palabras de motivación brindadas.

A mi tutor, MBA Manuel Morales Hernández por el tiempo, asesoría y ayuda en este proceso.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es basada en un estudio realizado a la Asociación Solidarista de los empleados de Cargill llamada Asecargill, ubicada en San Antonio de Belén de Heredia. El objetivo principal de este estudio, es determinar una estrategia de expansión que mejor se adapte de acuerdo con los estudios realizados a los estados financieros de los años 2015, 2016 y 2017.

En esta investigación, se describen temas de informativos sobre la descripción de las actividades que desarrolla la Asociación para generar utilidades y los servicios que ofrece a los asociados, así como también la historia, misión, visión. Se definió el problema que se presentó en el último periodo en estudio 2017 respecto a los dos periodos anteriores. Se presenta adicionalmente, el desarrollo teórico de los conceptos más importantes para alcanzar los objetivos establecidos y que sirven de referencia para realizar la presente investigación. En lo que respecta a la forma de realizar los análisis de la información, de donde se obtienen los datos y cómo deben interpretarse.

Definida la investigación, se utilizaron los estados financieros suministrados por el contador de la Asociación para realizar diferentes tipos de análisis: las razones financieras, los análisis verticales y horizontales, el análisis DuPont y DuPont modificado y el método Camels. Estos análisis permitieron conocer cómo se encontraba Asecargill financieramente. Además, la realización de entrevistas a los colaboradores de la Asociación involucrados en la preparación y análisis de la información financiera para la toma de decisiones: el gerente general, el contador y a un auxiliar contable, y las entrevistas a los asociados, posteriormente se seleccionó una muestra a conveniencia de 30 asociados.

De acuerdo con los análisis realizados, se concluyó que existe mucho gasto operativo en dos de las actividades que realiza que fueron tomadas para trabajarlas en el periodo 2017,

por lo que el gerente general de la Asociación junto con la junta directiva, tienen que actuar en identificar dónde se encuentra el mayor gasto para que tomen las medidas necesarias y alinearlos de acuerdo con los requerimientos de las dos actividades.

Con respecto a las entrevistas realizadas a los asociados, se obtuvieron varias oportunidades para la Asociación con respecto a la información que tiene, que genera y que presenta a los asociados, que por pequeña que sea, puede generar grandes beneficios para los socios y, a su vez, y estos es posible que generen, igualmente beneficios económicos para la Asociación.

Por otro lado, de las mismas entrevistas realizadas a los socios, se determinaron seis estrategias de expansión con el fin de incrementar la rentabilidad de la Asociación, por lo que queda a criterio cuál es la que más le conviene desarrollar ya que dos de las seis mencionadas, tienen que realizar gran inversión, pero el beneficio obtenido es rentable y la Asociación de acuerdo con la disponibilidad de dinero que maneja; puede hacerle frente a la inversión.

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema de Investigación

El fundador y mentor del solidarismo emitido en Costa Rica en el año 1947, fue el Lic. Alberto Martén Chavarría, Benemérito de la Patria y eminente intelectual. De ahí que el solidarismo se convierte en un sistema que fomenta la producción, democratiza el capital y satisface las aspiraciones o necesidades de empresarios y trabajadores para que juntos logren incrementar la producción y mejorar las condiciones socioeconómicas de los trabajadores. Los fines fundamentales de las asociaciones solidaristas son: procurar la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de los asociados y sus familias.

Movimiento Solidarista Costarricense (sin año), indica sobre “las asociaciones están dirigidas y administradas por los mismos trabajadores, tienen personería jurídica propia y son de afiliación y retiro voluntario. Su esquema financiero está basado en el ahorro...” p 4.

La manera por la que una asociación obtiene capital para trabajar es por medio del traslado del ahorro mensual mínimo de los socios, el que se conoce como ahorro personal y para algunas asociaciones. Hay empresas que trasladan también del ahorro patronal (el monto que le corresponde a cada asociado por concepto de la cesantía para que en el momento que renuncie a la empresa, la asociación se lo entregue en la liquidación y así el colaborador no pierda el dinero), y los ahorros voluntarios que tiene a disposición la Asociación para ofrecer a sus socios. Como lo indica el texto anterior, el ser socio es por voluntad propia. Cada quien decide si quiere formar parte de ella, o bien, en cualquier momento puede retirarse dependiendo del motivo que se presente, si lo desea, después puede volverse a afiliarse.

Al ser el ahorro de los socios la principal fuente de inyección de efectivo que dispone la Asociación para trabajar, debe realizarlo ordenadamente, siempre teniendo presente que las actividades por realizar deben hacerse de acuerdo con el reglamento y los lineamientos

que dicta la ley, para que las inversiones financieras a corto o largo plazo o las actividades comerciales: venta de bienes o servicios, estén acordes con lo establecido para que pueda entregarle a los socios dividendos al finalizar el periodo fiscal, que ese es el fin de las Asociaciones: incrementar las utilidades y entregarle al socio dinero a cambio del préstamo que se le hacen por medio de los ahorros.

De acuerdo con la información suministrada por el Movimiento Solidario Costarricense, existen a nivel nacional 1497 asociaciones activas, cuyas actividades realizadas varían mucho de una asociación a otra. Depende de la cantidad de asociados que tengan y de las metas propuestas. Usualmente estas actividades van dirigidas a las mismas empresas que tienen asociación solidarista como por ejemplo les presta el servicio de cualquier tipo de transporte que se requiera, tienen a cargo las sodas y para los colaboradores tienen programas de educación, salud, crédito para vivienda, personales, entre otros.

Los colaboradores de las empresas que tienen Asociación Solidarista, son los que deciden si quieren asociarse y formar parte de ella, donde pueden gozar de los beneficios que tienen para sus asociados, por lo que el dinero que les ingresa por parte de la empresa de los socios que son miembros, lo invierten, para así generar más ingresos y mayor rentabilidad para su disfrute. De ahí que cada asociación debe tener su propia planilla con el personal especializado para que puedan trabajar en estrategias de crecimiento para el mejoramiento continuo, así también en el servicio brindado a los asociados.

En esta investigación se estará estudiando la Asociación Solidarista llamada Asecargill quien está integrada por los colabores de Corporación Pipasa y Afines. A nivel nacional está en el quinto lugar, dado que tiene 3259 socios, por esto el gerente general junto con el equipo de trabajo deben tener ideas para obtener estrategias de crecimiento, basándose en estudios y apoyarse en la intuición.

Las labores que esta Asociación desempeña en la actualidad se describen a continuación:

- ✓ Tiene dos supermercados ubicados en dos Plantas Operativas de la Corporación, donde los colaboradores que deseen pueden comprar artículos, inclusive hasta la canasta básica, si así lo consideran necesario. Estos puntos se llaman: Súper El Tejar ubicado en San Antonio del Tejar de Alajuela y el otro es el Súper San Rafael ubicado en San Rafael de Alajuela.
- ✓ Tiene a cargo la soda que se ubica en oficinas centrales igualmente en las instalaciones de la Corporación, donde brindan el servicio de desayuno, almuerzo y café de la tarde.
- ✓ El servicio expés por el cual van a visitar las localidades de la Corporación y llevan producto crudo para la venta, este tiene el almacén en San Antonio de Belén Heredia.
- ✓ Tiene a cargo la administración de 25 agencias (puntos de venta de pollo crudo y embutidos), cedidas por la Corporación para que continuaran operando la venta a los consumidores. Al adquirir estas, Asecargill tuvo que incrementar la planilla, porque ya los vendedores, ayudantes y supervisores, una vez realizado el traspaso, forman parte de la Asociación también.
- ✓ Cuando se acercan fechas especiales, día del Padre, de la Madre, Navidad, ingreso a clases, entre otros, llevan a las diferentes localidades de la Corporación, proveedores de: electrodomésticos, calzados, ropa, juguetes, entre otros dependiendo del tipo de festividad

Es de esa manera como la Asociación trabaja cuando realiza inversión en compra de productos como, por ejemplo, hace convenios con proveedores de diversos productos para que el asociado pueda adquirirlos con mayores beneficios y depende de la capacidad del cliente para comprar a crédito o de contado.

De acuerdo con la información suministrada por el gerente de contabilidad, esta Asociación tiene una cartera de crédito de 4 mil cuatrocientos millones de colones, distribuida en diferentes opciones que tienen para que el asociado pueda disfrutar:

- ✓ Líneas personales
- ✓ Líneas de vivienda
- ✓ Para compra de vehículo
- ✓ Para cancelar saldos de tarjetas
- ✓ Salud
- ✓ Estudio
- ✓ Para vacacionar

Mencionada la cartera de crédito con que trabaja la Asociación, se detallan las actividades que desarrolla para generar ingresos junto con el monto aproximado, más el capital social con el que cuenta, los montos están descritos en miles de colones.

Cuadro 1. Ingresos aproximados por actividad (periodo 2017)

Descripción	Monto
Supermercado El Tejar	500.743,10
Supermercado San Rafael	357.480,63
Ventas Exprés (para asociados)	278.554,13
Soda Oficinas Centrales	105.763,40
Agencias (32 puntos de venta de pollo crudo)	2.422.331,24
Capital Social	10.264.538,93
Total	13.929.411,44

Elaboración propia con información suministrada por el contador

En la actualidad la asociación tiene algunos inconvenientes financieros porque no están obteniendo las utilidades esperadas de las operaciones que desarrolla tanto como la administración de la soda en Oficinas Centrales y la administración de las 25 agencias, ya que no realizaron el estudio respectivo de factibilidad, lo anterior con base en la comparación de los estados financieros del 2015 al 2017.

Descrito lo anterior, se desarrollará esta investigación cuyo objetivo es analizar la estructura de capital, cómo se compone para financiar sus operaciones a fin de establecer una estrategia de expansión que le permita hacer nuevas inversiones efectivas para el crecimiento en el mercado. Logrado esto, después de un estudio realizado a la estructura de capital, y de los estados financieros de los últimos tres años 2015, 2016 y 2017, para tener los parámetros reales y así determinar la estrategia que se le propondrá a la Asociación, sobre el beneficio económico y la rentabilidad que obtendrá con su implementación, teniendo así incremento en las utilidades que al final beneficia al asociado también.

Una vez descrito lo anterior, se hace necesario establecer la pregunta a la cual se busca dar respuesta con la presente investigación, y queda delimitada de la siguiente forma:

¿Cuál estrategia de expansión, según el análisis realizado a la estructura de capital de los periodos 2015, 2016 y 2017, se adapta mejor con la Asociación Solidarista Asecargill?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar la estructura de capital de la Asociación Solidarista Asecargill de los periodos 2015, 2016 y 2017 para establecer una estrategia de expansión.

Objetivos específicos

- ✓ Analizar la situación financiera de la Asociación Asecargill mediante los estados financieros del 2015 al 2017.
- ✓ Determinar el beneficio económico y la rentabilidad con la implementación de la estrategia de expansión.
- ✓ Establecer una estrategia de mejora financiera para la implementación de una propuesta de expansión.

Justificación de la Investigación

En el entorno empresarial deben inquirirse las herramientas financieras que fomentan el crecimiento de una empresa. Es por ello que en esta investigación se analizará la conformación de la estructura de capital, los estados financieros de 3 años de la Asociación para tener un estudio de la situación real que enfrenta, con el objeto de determinar una estrategia que le permita expandirse para una mejor utilización de los recursos. Dicha estrategia le ayudará a realizar nuevas inversiones o a fomentar las ya existentes que necesiten un cambio para que sean exitosas y obtener los beneficios para los mismos asociados.

El análisis por realizar a la estructura de capital de la Asociación en estudio, es de gran importancia para determinar cómo está conformado el efectivo que tiene para realizar sus labores diarias y así poder obtener resultados que ayuden a la mejor decisión para trabajar, decisiones que sean asertivas y de gran apoyo para orientar al gerente junto con su equipo de trabajo por el camino correcto para el crecimiento. Este estudio le ayudará a la Junta Directiva y al gerente de la Asociación a visualizar y tener un panorama sobre el trabajo que se realiza en este momento, a encontrar aquellas labores que no se están desarrollando de la forma

adecuada y que más bien les ocasiona un desequilibrio en la presentación de los resultados, como se ve reflejado con las actividades mencionadas en el planteamiento.

Para muchas empresas en el pasado, los estados financieros no tenían gran credibilidad ya que no se contaba con sistemas contables adecuados y el análisis que se realizaba para la toma de decisiones no era el más acertado. Conforme pasaba el tiempo y, producto de la evolución en el sistema financiero, iniciando con lo que se llamaba el trueque que era cambiar productos que se producían, por otros productos que hacían falta. Después de esto, apareció el dinero que permitía comprar y vender bienes o servicios. Conforme pasaba el tiempo el dinero ya sobraba por lo que buscaban la manera de guardarlo y lo sacaban cuando necesitaban realizar compras.

Es así como se ve la necesidad de guardar el dinero a plazos en entidades que les pagaran intereses por mantenerlo en ese lugar. Por lo que las empresas vieron que el producir dinero y guardar el que no se ocupaba le generaba rentabilidad porque el dinero se multiplicaba, y para muchas empresas lucrativas eso era lo importante obtener ganancias que al final los beneficiados eran los accionistas o socios, es así como la información financiera se convirtió en vital importancia para una empresa para hacer la distribución de las ganancias acorde con lo aportado. (Román 2012 p.10)

Descrito lo anterior tomado del autor Román, se ve como en el tiempo, la información financiera representa una de las labores importantes para una compañía, porque se analizan los resultados obtenidos que pueden ser beneficiosos o cosas o actividades que deben ser analizadas para canalizarlas adecuadamente. Es por eso importante realizar los análisis en el desarrollo de la investigación que puede hacerse por medio de las razones financieras con lo cual se da un diagnóstico de la Asociación para determinar situaciones mal desarrolladas y tomar las decisiones acertadas sobre el futuro de la Asociación.

Desarrollados todos los estudios requeridos junto con el contador de Asecargill, se puede tener información relevante que ayude a determinar la factibilidad del estudio para encontrar una estrategia que se adapte y puedan desarrollar para tener el crecimiento que día a día se busca, crecer e innovar en nuevos proyectos o fomentar los ya existentes.

Es por tal razón, la importancia de saber interpretar la información financiera de la Asociación para la toma de decisiones acertadas para que esta investigación se convierta en un instrumento disponible para la gerencia y la junta directiva que le ayudarán a tomar decisiones importantes y desarrollar la estrategia de expansión de acuerdo con los objetivos establecidos.

Antecedentes de la Investigación

A lo largo del tiempo, las Asociaciones Solidaristas han enfrentado el desafío competitivo de generar mejores rendimientos, donde la mejora continua se convierte en una de las premisas, lo cual lleva a la evaluación y estudio de la forma en cómo actualmente realizan el proceso de administración y la inversión, a la implementación de nuevas estrategias para lograr la expansión y obtener mayores rendimientos.

Descrita la información anterior, se toma como referencia para realizar esta investigación en Asecargill, con la finalidad de encontrar una estrategia que ayude a su crecimiento para que pueda obtener un mejor rendimiento.

Historia de Asecargill

En el año 1987 se fundó la Asociación Solidarista con el nombre de Asepipasa, nace como iniciativa por parte de un grupo de colaboradores de la Empresa Pipasa, quienes creyeron que esta sería una buena oportunidad para promover el buen hábito y la cultura de

ahorrar. Ante esta iniciativa la empresa apoya la propuesta, considerando que es una gran oportunidad para fortalecer la relación obrero-patronal y también para mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, tomando en cuenta los principios y valores por los que se rigen las Asociaciones Solidaritas.

Otro hecho histórico que permitió el crecimiento económico y el fortalecimiento de la Asociación fue la fusión con la Asociación Solidarista de Corporación As de Oros y la Asociación Solidarista de Restaurantes As, ya que la Corporación Pipasa adquirió las mismas, incorporando cerca de 800 asociados.

En el año 1998 la Corporación Pipasa se fusiona con las anteriores empresas que adquirió y forma una transnacional con sede en los Estados Unidos de Norteamérica llamada Rica Foods Inc, por lo que se genera un cambio en el nombre de la Asociación llamándose Aserica, con una población de 4200 asociados.

En el año 2004 desaparece Rica Foods Inc y los asociados en la Asamblea Anual de ese mismo año toman el acuerdo de llamar a su Asociación nuevamente con el nombre original de Asepipasa.

Nuevamente se da otro hecho histórico en el año 2012 cuando la Empresa transnacional Cargill adquiere Corporación Pipasa, y quien, para esta fecha, también era dueña de la Empresa Cinta Azul, por lo que como consecuencia se da otro proceso de fusión con la Asociación Solidarista de dicha empresa integrándose un grupo de 500 asociados.

En el año 2014 Cargill se trae a Costa Rica la empresa de servicios corporativos CBS (Cargill Busines Services) en la que se proyecta una población aproximada de 1000 colaboradores más, situación que hace que en la Asamblea anual de dicho año se toma el

acuerdo de cambiarle el nombre a “Asociación Solidarista de Colaboradores de Pipasa y Afines”, Asecargill.

Misión

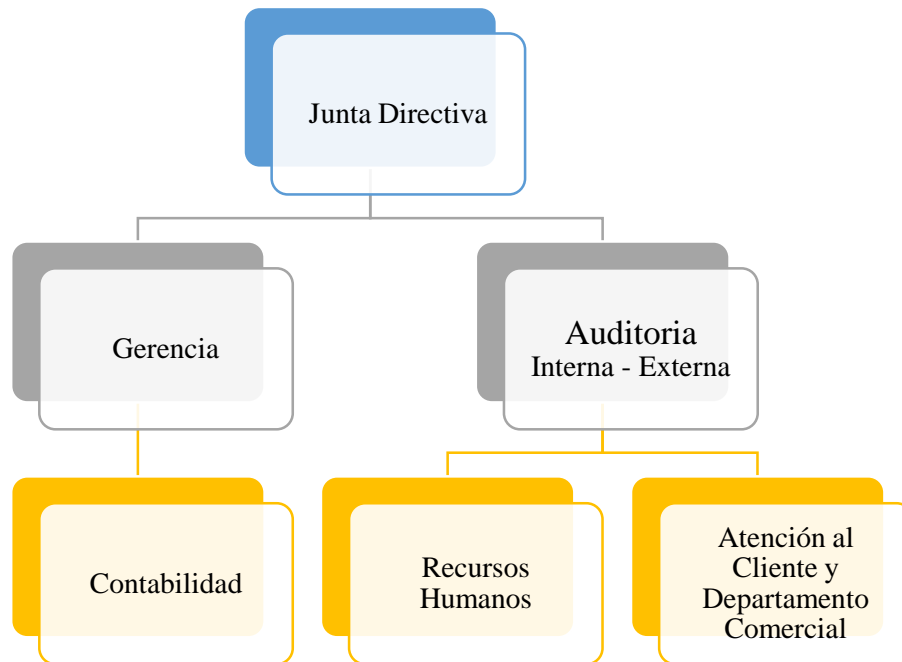
Promover el desarrollo integral de los asociados atendiendo satisfactoriamente sus necesidades socioeconómicas, con servicios de calidad, siempre en busca de cumplir sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

Visión

Satisfacer las necesidades socioeconómicas de los asociados en busca de mejorar su calidad de vida.

Para entender como está conformada la Asociación se adjunta el organigrama para visualizar mejor la estructura organizativa y poder explicar con claridad cada ítem, para tener identificadas a las personas que hay que dirigirse para la obtención de la información para que la investigación pueda ser desarrollada.

Organigrama 1



Elaboración propia con información de Asecargill

Junta Directiva

Está conformada por colaboradores de la empresa Corporación Pipasa. Ellos mes a mes se reúnen con el equipo ejecutivo de la Asociación para ver temas relevantes e importantes y analizar los estados financieros ver los comportamientos y tomar medidas si fuera necesario.

Gerencia

Como toda empresa, tiene un líder que la representa, aprueba acciones y vela por el buen funcionamiento.

Auditoría Interna y Externa

La auditoría interna, vela porque las cosas se estén manejando correctamente, que todos los registros tengan un comprobante que los respalde y que se hagan acorde con las

normativas que dicta la Asociación, además verifica los procesos que se realizan dándoles seguimiento y trazabilidad, y la auditoria externa, realiza una revisión al azar de los procesos y verifica que los registros sean los correctos. Al finalizar el proceso dan los resultados obtenidos que son analizados para tomar las medidas necesarias ante aquellos que no salieron de acuerdo con lo establecido.

Contabilidad

Departamento encargado de ingresar en el sistema las transacciones tanto de ingresos como de los gastos. Al finalizar el mes es el responsable de realizar el cierre y presentar los estados financieros ante la gerencia y la Junta Directiva.

Recursos Humanos

Vela por todos los asociados y las inquietudes que tengan que pueden ser consultas sobre rebajos, constancias de los créditos y ahorros que se tenga, entre otros.

Atención al Cliente y Departamento Comercial

La atención al cliente es un departamento que tiene mucha interacción con el asociado; ya sea para la atención presencial cuando alguno llegue hasta la oficina o cuando lo hagan por medio de una llamada. Ellos son los responsables de que el asociado quede satisfecho con la respuesta ante el requerimiento y el departamento comercial, tiene a cargo el manejo de todas las actividades que se estén llevando cabo, es por ello que deben supervisar lo que se hace y ver la reacción de los clientes con el fin de mejorar día a día.

Antecedentes relacionados con el tema de la investigación

Habiendo descrito lo que se pretende realizar con esta investigación y con el fin de estar más informados respecto al tema en estudio y tener un panorama más amplio y claro, se procede a analizar tesis de corte internacional y corte nacional. Las de corte internacional, para estudiar fundamentos utilizados fuera de las normativas de Costa Rica y analizar los comportamientos ante los resultados obtenidos. Las de corte nacional, para que la investigación sea más enriquecedora.

Sandra Zambrano Vargas quien optó por el grado de Maestría en Administración en la Universidad Nacional de Colombia, con el tema de investigación, “Análisis de la estructura de capital en la empresa de Servicios Públicos de Sogamoso COSERVICIOS S.A. E.S.P. para los años 2007 a 2009”. Año 2011 empresa ubicada en Colombia, realiza el enfoque principalmente en establecer un marco conceptual y teórico para el tema de estructura de capital a partir de su evolución, considerando las características de mercados perfectos e imperfectos, estudios realizados en una estructura óptima a partir de un uso moderado del apalancamiento financiero, donde determina los autores Modiglian y Miller en la tesis tradicional concluyen que trabajar con deuda (uso moderado) resulta una forma más barata de financiamiento pues se disminuiría el costo promedio de capital y se incrementaría el valor de la empresa.

También Zambrano en su investigación, considera dos teorías, Trade Off y Pecking Order, la primera se basa en las ventajas fiscales de la deuda y al riesgo financiero que asume (a medida que aumenta el nivel de la deuda, incrementan también los beneficios) y la segunda se basa en las preferencias que tienen los directivos de las empresas en cuanto al uso de las fuentes internas y externas de financiación para nuevos proyectos.

De acuerdo con la investigación realizada, se concluyó que aún no existe suficiente evidencia empírica que permita entender cómo las empresas eligen la estructura financiera ya que en la práctica se observa que no existen condiciones para la implementación de la

teoría Trade Off para la empresa en estudio y que los directivos no están en la búsqueda de una estructura óptima de capital que maximice el valor de la empresa para sus propietarios pues el dinero que le ingresa es de los usuarios que dependen de los servicios, por lo que la empresa de Servicios Públicos de Sogamoso no siguió la lógica de ninguna de las dos teorías objeto del presente trabajo.

Ruth Sinche Salinas quien optó al grado de Maestría en Finanzas en la Universidad de Chile, con el tema de investigación, “Análisis de la estructura de capital de las empresas en Ecuador: modelo de ajuste parcial”. Octubre 2016, empresas ubicadas en Ecuador, realiza el enfoque en la investigación que pretende comprobar si las empresas ecuatorianas clasificadas por sector industrial acorde con la información tomada de la Superintendencia de Compañías, organismo controlador y regulador, cuentan con una estructura de capital óptima y si es así con qué velocidad se ajustan al objetivo.

El estudio aporta en gran medida al país pues permite capturar la naturaleza dinámica del ajuste parcial del ratio de endeudamiento actual al ratio óptimo de endeudamiento, lo que no es posible con un modelo estático. También es importante resaltar que en Ecuador no se ha encontrado un estudio previo a éste y tampoco existen estudios realizados para los países de Latinoamérica, por lo que se entiende que este trabajo es un aporte sustancial acerca de la estructura de capital de empresas. Otra característica de esta investigación, es que trabaja por separado el endeudamiento de largo al del corto plazo.

Realizada esta investigación, se concluyó que Ecuador, al ser un país que está en desarrollo, tiene características propias de su economía que influye en el comportamiento de ajuste de las empresas y reflejan los costos y beneficios de las transacciones en los mercados locales.

La estructura de capital de una empresa no solo refleja sus propias características sino también el entorno, el desconocimiento y la confianza en fuentes tradicionales de financiamiento en las que operan como es el caso de los bancos y las fuentes particulares de ahorro pues no ven las ventajas que otras entidades pueden ofrecer, quizás por la ignorancia al no conocerlas.

Habiendo investigado información de tesis internacionales sobre análisis de la estructura de capital, se procede a describir las tesis nacionales, las cuales fueron temas de investigación desarrollados por estudiantes de la Universidad Internacional de las Américas de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Finanzas.

Carolina Jiménez Blanco, con el tema de investigación, “Evaluación de la situación financiera de la compañía Unipro S.A., con el fin de determinar una posible expansión del negocio”. Agosto 2012, realiza el enfoque en la investigación para evaluar la capacidad y situación financiera actual de la distribuidora, con la intención de establecer una estrategia de expansión para así aumentar las ventas y optimizar el valor de la empresa.

La compañía ha estado buscando la manera de expandirse en el mercado nacional, mediante la adquisición de otra distribuidora, pero se genera inquietud en los dueños por estos dos puntos: la creciente competencia y la ruptura de contratos con diferentes socios comerciales, a partir de esto se realiza el estudio para determinar cómo se encuentra la distribuidora, si tiene la factibilidad de adquirir la nueva distribuidora, por lo que, se realizará el estudio en el análisis de los estados financieros de los últimos 5 años, aplicación de razones financieras y realizando un análisis de rentabilidad, todo esto con el fin de conocer si es viable la expansión de la empresa.

Realizada la investigación, se concluye que, durante los 5 años de estudio, la empresa Unipro, demuestra que ha ido mejorando la pérdida obtenida en el 2009 después de la crisis

mundial que afectó un poco a la compañía. Es así como en los análisis realizados se obtuvo que la empresa tiene utilidades por lo que puede invertir en adquirir otra distribuidora para que se pueda expandir y así incrementar más las utilidades.

Rodrigo Lépiz Ureña, con el tema de investigación, “Elaborar una propuesta de modelo para estructura de capital de la empresa Amaretto – Zucchero, para la maximización de sus inversiones. Abril 2013, realiza el enfoque en la investigación en desarrollar una propuesta para un modelo de estructura de capital para maximizar sus proyectos de inversión, tales como aumento de infraestructura, capacidad laboral, equipo de cocina, entre otros. Para llevarlo a cabo, analizaron los estados financieros de acuerdo con las razones financieras actuales, se definieron alternativas y costos específicos de estructura de capital.

A los dueños se le brindó una herramienta que le permitió conocer cuáles podrían ser las mejores estructuras de capital mediante la entrega de un modelo, que le permitirá tener una ventaja competitiva en cuanto a sistemas de información financiera, convirtiendo los proyectos en inversión, en planes más rentables a corto o mediano plazo, reduciendo así probabilidades de aceptación de proyectos no rentables y logrando una eficiencia para la empresa.

Al finalizar la investigación, se concluye que, ante la carencia de herramientas financieras, este proceso puede verse facilitado a través de la incorporación de asesores externos especializados, los cuales pueden ayudar con la estructuración del instrumento financiero más apropiado para las necesidades, la asesoría en los trámites requeridos ante la SUGEVAL para realizar la oferta pública de los títulos, el diseño de la estrategia para la colocación y otros aspectos para garantizar el éxito de la emisión.

Paola Chaverri Víquez, con el tema de investigación, “Análisis de la situación financiera para determinar una estrategia de expansión de la agencia de viajes, Viaje Fácil

S.A". noviembre 2015, realiza el enfoque en un análisis y diagnóstico de la situación financiera de la empresa para determinar la estrategia de expansión que se adapte a las necesidades económicas actuales de la empresa, realizando análisis horizontal, vertical, desarrollo de las razones financieras, la interpretación y análisis DuPont, todos estos análisis son importantes para preparar la información para la toma de decisiones, con el fin de definir la estrategia y rumbo del negocio

Los resultados conseguidos en los análisis realizados, tienen deficiencias en la planeación financiera y control, al provocar problemas severos en el flujo de liquidez, además de que el propietario de la agencia invierte la mayor parte del tiempo realizando paquetes de viajes y deja de lado el análisis de la información financiera, por lo que dificulta definir el rumbo de la empresa y tomar medidas correctivas.

Por lo tanto, se concluye que los estados financieros cuentan con rubros que deben ser corregidos para que pueda tener una adecuada toma de decisiones. En cuanto a las razones financieras, se detectó que la agencia cuenta con buena liquidez para solventar las obligaciones a corto plazo. Pero, por otro lado, se detectó una serie de factores críticos como el incremento en los gastos de un periodo a otro, de ahí que el propietario debe enfocarse más y analizar los estados financieros para determinar cuál es el ítem que presenta mayor variación y así tomar las medidas de control necesarias.

Proyecciones de la Investigación

Se determina que, como resultado de la elaboración del análisis de la estructura de capital de la Asociación, se podrán indicar los mayores alcances en rendimientos al implementar una nueva estrategia de expansión para que sea desarrollada y así invertir adecuadamente el dinero. Esto se logrará:

- ✓ Conociendo la conformación de la estructura de capital, lo que permitirá realizar un análisis que logre determinar el estado en que está la Asociación y con esto analizar

las mejores opciones para el manejo de los recursos, y se pueda hacer un adecuado uso de la información recopilada en vista de la expansión.

- ✓ Identificando los beneficios que generará la implementación de la nueva estrategia, se puede poner en marcha de acuerdo con los estudios realizados para que se desarrolle en tiempo y forma, y se convierta en una herramienta de gran utilidad para lograr los objetivos planteados.
- ✓ Conociendo la eficiencia en el manejo de la información financiera de la asociación para determinar en qué campos debe fortalecerse para una mejor ejecución y logro de óptimos resultados.
- ✓ Estudiando las variables necesarias para desarrollar la estructura de la propuesta de la estrategia de expansión para que sea considerada por la gerencia de la Asociación y la Junta Directiva de la empresa de acuerdo con las necesidades y objetivos de la Asociación.

Desarrollado este primer capítulo, donde se planteó el problema de la investigación describiéndose la Asociación en estudio, se determinaron los objetivos tanto el general como los específicos, se justificó porqué es importante realizar este trabajo de investigación y para qué es importante para la Asociación desarrollarlo y obtener una propuesta mediante la estrategia de expansión determinada que le pueda ayudar para el crecimiento, temas importantes que permiten dar claridad de lo que se quiere hacer en este estudio.

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación y para sustentar su desarrollo, es necesario fundamentarlos en conceptos teóricos que permitan una comprensión básica de todos aquellos elementos ligados al estudio que se está llevando a cabo en la Asociación Asecargill de los empleados de Corporación Pipasa.

El desarrollo de la investigación se respalda en indicadores principales que se derivan de las variables obtenidas de cada uno de los objetivos específicos que están relacionados con el estudio por realizar a razones financieras, estados financieros, estructura de capital, beneficio económico, análisis financiero, estrategia de expansión, los cuales serán de ayuda para soluciones que podrían ser consideradas por la Asociación, la cual ayudaría al mejoramiento de la situación financiera y para controlar qué se está realizando en la actualidad para la corrección.

Estados Financieros

En toda entidad que tenga alguna operación productiva o de servicio, el área contable o financiera debe desarrollar cada uno de los estados para demostrar los números finales a la hora de terminar un ciclo que en la mayoría de las empresas se realizan mensualmente para visualizar como estuvo ese mes y en qué aspectos se deben mejorar.

Revista Venezolana de Gerencia (2009), indica sobre “el análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas”. p.607

Los estados financieros de una entidad se convierten en una labor muy importante con el análisis respectivo y la interpretación de los resultados, convirtiéndose en factores relevantes pues es la manera de evaluar la información financiera verificando resultados reales donde se puede corregir las acciones que se están realizando mal y por ende da mal el resultado de las operaciones al cierre de la contabilidad.

Robles (2012), indica sobre “la importancia del análisis financiero no es solamente la aplicación de una fórmula y obtener un resultado, es interpretar adecuadamente los números y generar soluciones para mejorar o remediar ciertas situaciones que se presenten en la empresa”. p.25

Revista Venezolana de Gerencia (2009), indica sobre “la importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa” p.607

Dentro de los estados financieros están los siguientes:

- ✓ Estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados

Gitman (2012), indica sobre “proporcionan un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico”. p 53

En este estado se reflejan todas las acciones que se dieron durante ese periodo, como se muestra a continuación:

Cuadro 2. Ejemplo de estado de pérdidas y ganancias

Cuenta	Montos
Ingreso por ventas	100.000,00
- Costo de ventas	40.000,00
= Utilidad bruta	60.000,00
- Gastos operativos	
Gastos de ventas	12.000,00
Gastos administrativos	8.000,00
Gastos por depreciación	10.000,00
Total gastos operativos	30.000,00
= Utilidad operativa	30.000,00
- Gastos por intereses	3.000,00
= Utilidad neta antes de impuestos	27.000,00
- Impuestos	5.000,00
= Utilidad neta después de impuestos	22.000,00
- Dividendos de acciones preferentes	12.000,00
= Utilidad o pérdida	10.000,00

Elaboración propia, con información obtenida de Gitman

En el ejemplo se muestra que, la empresa tuvo 10,000 como utilidad, la ganancia que dejó de acuerdo con todos los movimientos que se dieron en el periodo en estudio.

Este estado le proporciona a los directivos y gerentes de una empresa la situación en la que se encuentra la misma. El comportamiento financiero de la operación a la que se dedica, en el que pueden realizar los análisis respectivos a las ventas dadas en el periodo en estudio, así como el costo de ventas obtenido para llegar a obtener esas mismas. También pueden verificar los gastos adicionales que se tienen aparte de los operativos, tanto de ventas y administrativos que son los más usuales y revisar el comportamiento de cada ítem para que al final, se enfatizan en el resultado donde se reflejen la utilidad o en su efecto la pérdida neta, que, para cualquiera de las dos situaciones, debe analizarse cada ítem para verificar en qué se puede ser más eficiente para obtener mejores resultados.

✓ Balance general

Gitman (2012), indica sobre “presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa, contra su financiamiento que puede ser deuda o patrimonio lo que aportan los socios”. p 56

Cuadro 3. Ejemplo de balance general

Cuenta	Montos
Activos	
Efectivo / caja / Bancos	500.000,00
Cuentas por cobrar	647.000,00
Inventarios	289.000,00
Total activos corrientes	1.436.000,00
Terreno y edificios	750.000,00
Maquinaria y equipo	190.000,00
Mobiliario y accesorios	180.000,00
Vehículos	275.000,00
Total activos fijos	1.395.000,00
- Depreciación acumulada	250.000,00
Activos fijos netos	1.145.000,00
Total activos	2.581.000,00
Pasivo y patrimonio de los accionistas	
Cuentas por pagar	300.000,00
Documentos por pagar	80.000,00
Deudas acumuladas	160.000,00
Total pasivos corrientes	540.000,00
Deuda a largo plazo	900.000,00
Total pasivos	1.440.000,00
Acciones preferentes	200.000,00
Acciones comunes	191.000,00
Capital pagado en exceso del valor a las acciones comunes	300.000,00
Ganancias retenidas	450.000,00
Total de patrimonio	1.141.000,00
Total de pasivo más patrimonio	2.581.000,00

Elaboración propia, con información obtenida de Gitman

Como se muestra en el ejemplo anterior, cuando se realiza el balance general, el total de activos tiene que ser igual a la sumatoria del pasivo más el patrimonio para determinar que la información esté correcta, los montos se van colocando en el ítem respectivo.

El balance general le presenta información relevante a quien revisa los estados financieros permite tomar las decisiones adecuadas ya que puede visualizarse el total de los activos que posee la empresa contra el financiamiento adquirido para poder tenerlos y que la empresa opere. El financiamiento puede ser mediante deuda con entidades bancarias o por medio de inyección de capital aportado por los socios.

En este estado puede verse la cantidad de inventario que tiene la empresa, que, para muchas de ellas, si no se maneja adecuadamente representa más bien un gasto porque no se mueve y al no hacerlo, las ventas no crecen y no hay ingreso de efectivo para cumplir con las obligaciones. También se analiza la cartera de crédito para la recuperación del dinero. Por otro lado, en la otra contraparte, se puede verificar el financiamiento que se tiene, si la cuenta por pagar se lleva controlada de acuerdo con el estudio que se realizó en su momento más el dinero de los socios que se tiene invertido.

✓ Estado de ganancias retenidas

Gitman (2012), indica sobre “forma abreviada del estado del patrimonio de los accionistas ... reconcilia el ingreso neto ganado durante un año específico, y cualquier dividendo pagado, con el cambio entre las ganancias retenidas entre el inicio y el fin de año”.
p 59

Cuadro 4. Ejemplo del estado de ganancias retenidas

Cuenta	Montos
Saldo de ganancias retenidas (01 de enero de 2012)	700.000,00
+ utilidad neta después de impuestos (para 2012)	22.000,00
- Dividendos pagados en efectivo (durante el 2012)	
Acciones preferentes	11.000,00
Acciones comunes	7.500,00
Total de dividendos pagados	18.500,00
Saldo de ganancias retenidas (31 de diciembre de 2012)	703.500,00

Elaboración propia, con información obtenida de Gitman

En este estado se reflejan el saldo de las ganancias retenidas al 01 de enero del año en curso, se le suma la utilidad neta obtenida y le resta los pagos realizados en efectivo durante el año, esta operación hace que dé como resultado el saldo de las ganancias retenidas en el último día del año en curso que en este caso del ejemplo fue el 2012.

Este tercer estado es importante para las empresas que, dentro del balance general, reflejan el patrimonio aportado por los socios, con el fin de llevar un control de las utilidades que se le retienen a los socios durante el periodo en estudio y así con cada uno de los periodos que se realizan, donde el saldo final del periodo anterior es el inicial del presente periodo sumándole las utilidades obtenidas y restándole los dividendos pagados a los socios para que refleje el saldo final del periodo, que será el inicial para el próximo.

✓ Estado de flujos de efectivo

Gitman (2012), indica sobre “resumen de los flujos de efectivo de un periodo específico ... permite conocer mejor los flujos operativos, de inversión y financieros de la empresa y los reconcilia con los cambios en su efectivo y valores negociables durante el periodo”. p 60

Cuadro 5. Ejemplo estado de flujos de efectivo

Cuenta	Montos
Flujo de efectivo de las actividades operativas	
Utilidad neta después de impuestos	22.000,00
Depreciación	10.000,00
- Aumento en las cuentas por cobrar	-5.000,00
Disminución de los inventarios	3.000,00
Aumento de cuentas por pagar	11.000,00
Aumento deudas acumuladas	2.000,00
Efectivo proveniente de las actividades operativas	43.000,00
Flujo de efectivo de las actividades de inversión	
- Aumento de activos fijos brutos	-23.000,00
Cambio en inversiones patrimoniales en otras empresas	0,00
Efectivo proveniente de las actividades de inversión	-23.000,00
Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento	
- Disminución de los documentos por pagar	-1.000,00
Aumento de las deudas a largo plazo	2.500,00
Cambios en el patrimonio de los accionistas	500,00
- Dividendos pagados	-11.000,00
- Efectivo proveniente de las actividades de financiamiento	-9.000,00
Aumento neto del efectivo y los valores negociables	11.000,00

Elaboración propia, con información obtenida de Gitman

Este último estado permite conocer mejor todos los movimientos de dinero que se dieron durante el periodo, por ejemplo, los flujos operativos: si se dieron inversiones importantes que ocasionen movimientos considerables de efectivo y también todos aquellos gastos financieros que se incurrieron. Todos estos movimientos realizados, se concilian con los cambios o movimientos que tuvo el dinero durante el periodo en estudio para que los gerentes de las empresas tomen en consideración y analicen los movimientos del efectivo y determinen si tiene que tomar medidas para el próximo periodo; más que todo en la reducción de los gastos que las empresas hoy en día buscan.

Es importante que todas las entidades realicen el análisis financiero respectivo ante los resultados reales obtenidos, ya que es una herramienta que le indica a los gerentes de la organización, el estado en que se encuentra la empresa, así les ayuda a identificar en qué aspectos debe reformar o bien cambiar aquellas situaciones que no son adecuadas para los procesos que realiza. Por eso es indispensable que los gerentes conozcan cómo interpretarlos y que sepan los principales indicadores económicos.

En esta variable de análisis financiero se explicarán algunos indicadores que se pueden utilizar para analizar los estados financieros, así como su forma de aplicarlos para que la interpretación pueda realizarse de manera adecuada y efectuar la toma de decisiones pertinente ante los resultados obtenidos.

Razones financieras

Robles (2012), indica sobre “este método consiste en analizar los dos estados financieros, es decir, al balance general y al estado de resultados, mediante la combinación entre las partidas de un estado financiero o de ambos”. p33

Las empresas deben utilizar estas razones financieras como herramientas indispensables para determinar la condición financiera ya que con ellas pueden lograrse ajustes a aquellas condiciones operativas que requieren ser mejoradas o, en su efecto, puede verse aquellas de mayor rendimiento.

Entre los indicadores más destacados y utilizados se tienen:

Razón de solvencia

Esta razón se determina en dos definiciones que al final se diferencia una de la otra, es en la solvencia económica que deben considerar para ser efectuados los pagos a corto o largo plazo.

Robles (2012), indica sobre “es la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones”. p.33

Liquidez

Robles (2012), indica sobre “es la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo”. p.33

Esta razón financiera se puede obtener mediante los siguientes índices:

- ✓ Capital de trabajo: es el indicador con que cuenta una empresa del recurso económico para realizar sus operaciones.
- ✓ Razón del circulante: le indica a la empresa el número de veces que puede cumplir con las obligaciones financieras.
- ✓ Razón de prueba del ácido: muestra el número de veces que cuenta la empresa con el recurso monetario con mayor disponibilidad con relación a las deudas y obligaciones a corto plazo.



Elaboración propia con información de la Revista Venezolana de Gerencia

Esta primera razón desarrollada, demuestra a los líderes de una entidad la situación real de la empresa en lo referente a la medición de la disponibilidad económica que tiene para hacer frente a las obligaciones habidas ya sea para cumplir a corto en lo referente al riesgo. Si no se desarrolla esta razón ni se interpretan los datos obtenidos, puede representar para la empresa un daño al no darse cuenta de la disponibilidad y tener la capacidad de salir adelante con los pagos que tengan que realizarse, ya sea porque se tienen muchos pasivos circulantes, mucho inventario o una alta cartera de cuentas por cobrar.

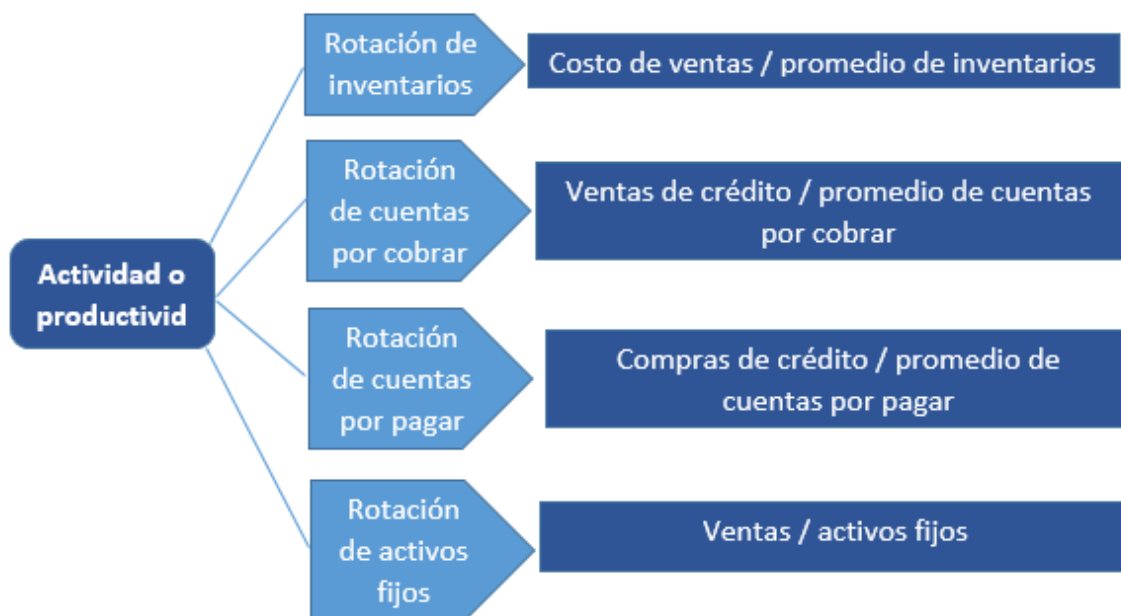
Razón de actividad o productividad

Revista Venezolana de Gerencia (2009), indica sobre “determina la celeridad con la que cuentas específicas se transforman en ventas o efectivo; es decir, son valores que muestran que tan efectivamente son manejados los activos totales, activos fijos, inventarios, cuentas por cobrar y pagar, proceso de cobranzas”. p 615

Para llevar a cabo esta razón, se debe trabajar con estas cuentas

- ✓ Rotación de inventarios: indica el número de veces que se compra y vende la mercancía.

- ✓ Rotación de cuentas por cobrar: número de veces que se financia a los clientes.
- ✓ Rotación de cuentas por pagar: indica el número de veces que financian los proveedores a la empresa.
- ✓ Rotación de activos fijos: expresa la eficiencia que tiene la empresa de generar ingresos a través de la inversión que realice sobre la compra de los activos fijos.



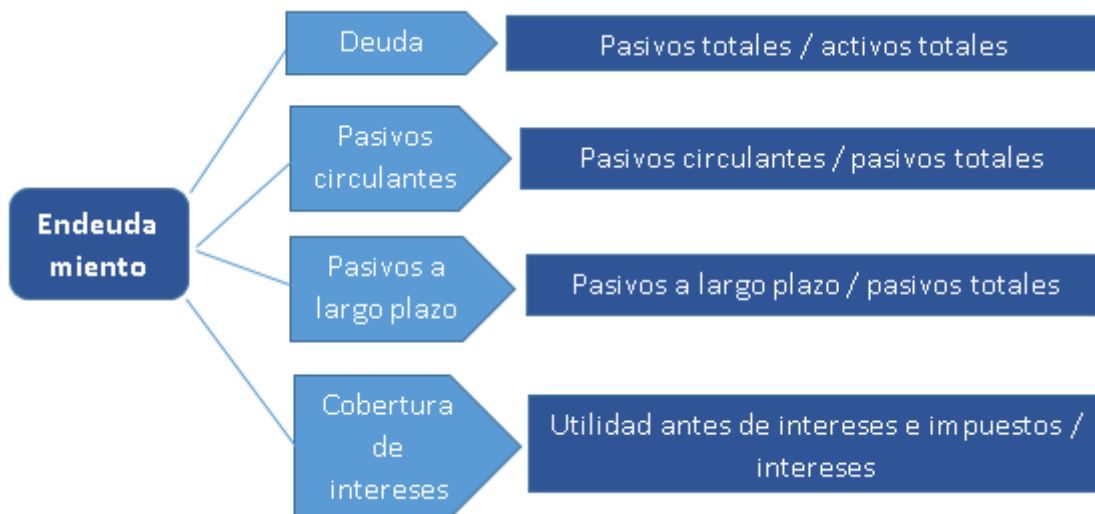
Elaboración propia con información de Revista Venezolana de Gerencia (RVG)

Esta razón lo que mide es la eficacia y eficiencia de las algunas cuentas específicas del activo, como lo son el inventario, las cuentas por cobrar y los activos fijos, más la de cuentas por pagar por el lado de los pasivos. En la manera de la rapidez en que esas cuentas sean convertidas en ventas, ingresos de efectivo para la empresa y dentro del riesgo que provoca el que estas cuentas no se conviertan en ventas rápido, presentan una amenaza para la empresa ya que tiene dinero ahí invertido que no está generando ganancia y si no tiene efectivo no puede cancelar las deudas que se tengan o se queda muy limitando para seguir operando.

Razón de endeudamiento

Esta razón le indica a la gerencia, el porcentaje de aportación de dinero realizado por los acreedores a la empresa con el propósito de generar utilidades. Dentro de los índices más utilizados encontramos los siguientes:

- ✓ Deuda: refleja el porcentaje de activos totales que compra la empresa financiados por los acreedores.
- ✓ Pasivo circulante: es el porcentaje de los pasivos totales correspondientes a las deudas cuyo vencimiento es menor a un año.
- ✓ Pasivo a largo plazo: es el porcentaje de aquellas deudas que se deban cancelar en periodo mayor a un año.
- ✓ Cobertura de intereses: capacidad que tiene la empresa para cubrir el pago de intereses por la deuda incurrida.



Elaboración propia con información de Revista Venezolana de Gerencia (RVG)

Los resultados de esta razón le muestran a la empresa la deuda que tiene con los acreedores que pusieron el dinero para iniciar las operaciones o para inyectarle capital y fortalecerla. De ahí surge la necesidad tener los números presentes para que, según transcurra el tiempo, no se convierta en un riesgo que puede llegar a afectar las operaciones al no generar

las utilidades que los acreedores consideren necesarias y se retiren de la empresa para poner el dinero en una entidad bancaria que le pueda generar intereses.

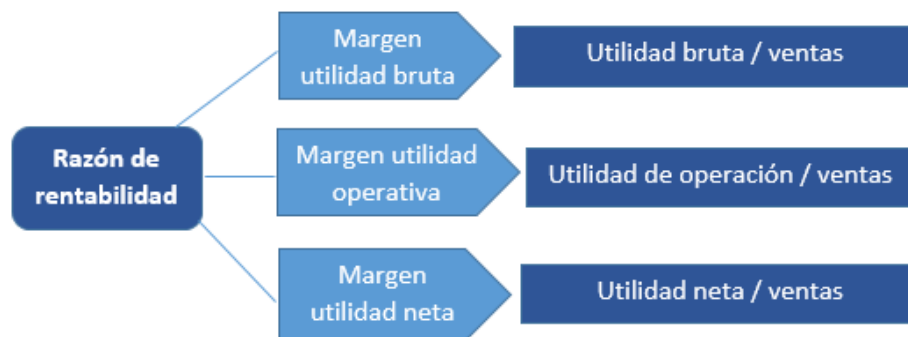
Índice de rentabilidad

Robles (2012), indica sobre “El índice de rentabilidad es uno entre varios métodos que existen para medir las utilidades de las empresas; este índice se analizará respecto a las ventas, a los activos y a la inversión de los accionistas”. p 36

De acuerdo con lo que expresa Robles para desarrollar esta razón, deben utilizarse todos los métodos para obtener la información clara y real sobre los resultados obtenidos después de procesar las ventas del periodo en estudio. Es decir, después de realizar el cierre del proceso contable-financiero, para determinar la rentabilidad de la operación.

Esta razón se determinará mediante 3 índices:

- ✓ Margen de utilidad bruta: es el porcentaje que se obtiene de la utilidad por la compra-venta, costo de ventas entre las ventas.
- ✓ Margen de utilidad operativa: es el porcentaje que se obtiene después de deducir los costos de ventas más los costos de operación.
- ✓ Margen de utilidad neta: es la ganancia obtenida por cada colón vendido.



Elaboración propia con información de Carlos Robles

La razón de rentabilidad, como se indicó en la definición anterior, mide las utilidades netas de un periodo, el efectivo neto después de restar todos los gastos incurridos para que ese producto o servicio pudiera venderse. Dentro del riesgo se tiene en cuenta, si en alguno de los índices no presenta números positivos, deben revisar las cuentas que componen cada uno para verificar en dónde se encuentra el mayor gasto y determinar la fuente por si es necesario llevarlo a cabo o se puede prescindir de él.

Análisis DuPont

Otra manera de analizar la información es por medio del método DuPont, que en sí dice que hay dos formas de obtener ganancia en una empresa:

- ✓ Vía margen, que es igual a la utilidad neta
- ✓ Vía rotación de los activos

De manera que las ganancias se generan por medio de estas dos vías para obtener de esa forma el rendimiento sobre los activos. Todo está en el producto que se tenga para vender y de los ingresos que pueda percibirse por esa venta. Cómo por ejemplo si se venden casas en residenciales versus la venta de helados, en el caso de las casas con solo que venda una por mes se pueden tener utilidades pues el activo que se está vendiendo representa mucho dinero, mientras que, con la venta de helados, se tienen que vender en muchas cantidades al mes para obtener ganancias. (Manuel Morales Hernández 2018 charla para contadores)

Robles (2012), indica sobre “combina dos estados financieros: el balance general y el estado de resultados, tomando como base la medida de la rentabilidad en cada uno de ellos, el rendimiento sobre los activos (ROA) y los rendimientos sobre el capital (ROE)”. p 37

Dentro del análisis DuPont, nace el DuPont modificado, que dice que es a través de la deuda también se puede adicionar valor a la empresa, pero aquí hay que tener cuidado por si es correcto que agrega valor también genera riesgo, entonces el rendimiento sobre los activos y el multiplicador del apalancamiento financiero es la información que se necesita para obtener el resultado de esta fórmula. El margen de utilidad y la rotación da como resultado el rendimiento sobre los activos y el multiplicador del apalancamiento financiero cuanto más grande son los activos por participación de la deuda. Estas dos acciones generan el rendimiento sobre el capital que es el resultado de la fórmula del Dupont modificado.

Seguidamente se desarrollará la fórmula para explicar mejor estos dos términos DuPont y DuPont modificado.

Fórmula DuPont

Gitman (2012), indica sobre “relaciona primero el margen de utilidad neta, mide la rentabilidad de las ventas de la empresa, con la rotación de los activos totales, la cual indica la eficiencia con que la compañía ha utilizado sus activos para generar ventas”. p 82

Cuadro 6. Ejemplo del análisis DuPont y DuPont modificado

Estado de pérdidas y ganancias		Balance general	
Rubro	Monto	Rubro	Monto
Ventas	3.074.000,00	Activos corrientes	1.223.000,00
menos		+ Activos fijos netos	2.374.000,00
Costo de bienes vendidos	2.088.000,00	= Total activos	3.597.000,00
Gastos operativos	568.000,00	Ventas	3.074.000,00
Gastos por intereses	93.000,00	/ Total de activos	3.597.000,00
Impuestos	94.000,00	= Rotación de activos totales	0,85
Dividendos de acciones preferentes	10.000,00	Pasivos corrientes	620.000,00
= Ganancias disponibles para los accionistas comunes	221.000,00	+ Deuda a largo plazo	1.023.000,00
/ Ventas	3.074.000,00	= Total de pasivos	1.643.000,00
= Margen de utilidad neta	7,19%	+ Patrimonio de los accionistas	1.954.000,00
* Rotación de activos totales	0,85	= Total de pasivos y patrimonio de los accionistas	3.597.000,00
= Rendimiento sobre activos totales (RSA)	6,14%	/ Capital en acciones comunes	1.754.000,00
* Multiplicador de apalancamiento financiero (MAF)	2,05	= Multiplicador de apalancamiento financiero (MAF)	2,05
= Rendimiento sobre el patrimonio (RSP)	12,60%		

→ DuPont modificado

Elaboración propia con información obtenida de Gitman

Entonces puede hacerse esta pregunta: ¿Por qué la deuda genera valor?

Porque se tienen activos en la empresa financiados por medio de deuda, que generan un rendimiento de un 6.14% información que se obtiene del estado de resultados, y al tener un 2.05 del multiplicador de apalancamiento financiero obtenido del balance general, estos dos resultados generan un 12.60% en el rendimiento sobre el patrimonio, es por eso que la deuda sí puede generar valor para la empresa; pero antes de obtener una deuda es importante realizar el análisis respectivo para medir si la empresa tiene capacidad de pago para adquirirla. (tomando la información del ejemplo anterior)

Ventaja al utilizar el sistema DuPont

Le permite a los dueños de la empresa analizar el rendimiento total en estas dos importantes dimensiones, como lo son: el estado de pérdidas y ganancias y el balance general, estados financieros donde se resume el comportamiento real de la empresa en un periodo determinado, ya que permite dividir el rendimiento sobre el patrimonio, en el rubro de utilidad neta sobre las ventas realizadas y un componente de eficiencia en el uso de los activos, de ahí lo que se llama, rotación de los activos totales. (Gitman 2012 p. 84)

Es así como este sistema integra los principales indicadores financieros de una empresa, con el fin de determinar la eficiencia con que están utilizando los activos, el capital de trabajo y el apalancamiento financiero (utilizar dinero prestado para invertir), por tanto, se convierte en una herramienta de excelencia para efectuar los análisis respectivos y hacer conclusiones.

Seguidamente se desarrollarán dos análisis más que funcionan también para evaluar la información de forma diferente a las anteriormente mencionadas.

Análisis vertical y horizontal

El análisis de estos estados le trae beneficio a la empresa para realizar el estudio y ver el comportamiento en las cuentas en diferentes periodos y también para verificar el porcentaje de participación que tiene una cuenta sobre el subtotal de ese grupo específico, de ahí la importancia para verificar aquellos ítemes que se encuentran con mucha variación para que puedan analizarse por separado.

Análisis horizontal

Actualidad Empresarial N.º 326 (2015), indica sobre “este análisis permite comparar cuentas de estados financieros de varios periodos contables, permitiendo calificar la gestión de un periodo respecto a otro mostrando los incrementos y decrementos de las cuentas de los estados financieros comparativos”. p 1

Lo que le permite tener mayor control en el análisis de la medición de los gastos entre las cuentas que se dieron en el periodo en estudio y así determinar, con mayor facilidad, dónde se encuentra las variaciones más representativas.

La fórmula por utilizar es: (información nueva – información vieja) / información vieja, esta operación se realiza con cada una de las cuentas.

Para realizar este análisis se necesita tener dos montos: valor 1 y valor 2

Valor 1	Valor 2	Variación absoluta	Variación relativa
20	28	8	40,00%

Formula

Valor 2 – valor 1 = variación absoluta / valor 1 para determinar la variación relativa
es decir
 $28 - 20 = 8 / 20 = 0.40$ equivalente al 40%

Elaboración propia

Al determinar la variación absoluta que es la diferencia obtenida entre dos periodos y al tener la variación relativa, se muestra al analizador el comportamiento que tuvieron las cuentas para una mejor interpretación en la que puede direccionarse a las más representativas para analizarlas a profundidad. Para una empresa es importante tanto el aumento como la disminución en las variaciones presentadas.

Este análisis es realizado a los estados financieros, al estado de resultados y el balance general. En el estado de resultados la tendencia es estudiar el comportamiento en los diferentes ítemes que se muestran para obtener al final la utilidad neta del periodo en estudio. Si ésta no fue la que se esperaba, se analizan las cuentas que presentan mayor variación para tener la justificación ante los resultados obtenidos y clarificar donde se debe fortalecerse.

Mientras que, en el balance general, la tendencia es estudiar igualmente los ítemes que muestran variaciones en los activos de la empresa, principalmente en el de efectivo, inventario, inversiones y cuentas por pagar. Mucho de lo sucedido en el estado de resultados también se refleja en este estado y para verificar las deudas que se tienen registradas, así como el dinero aportado por los socios y la utilidad o pérdida obtenida que se conocen a través del estado de resultados.

De acuerdo con la información del cuadro 7 del ejemplo de análisis horizontal, desarrollada la comparación de los 2 periodos, se obtiene la variación de cada una de las cuentas y por consiguiente, puede profundizarse en el análisis de cuentas que presentan mayor impacto, como las marcadas de color amarillo, aquellas que en un periodo a otro presentaron variación tanto de aumento como disminución, pues los dos efectos hay que analizarlos para investigar el motivo de la variación y así poder tomar las medidas necesarias.

Cuadro 7. Ejemplo de análisis horizontal

Cuenta	Año 2016	Año 2017	Variación absoluta 17/16	variación relativa 17/16
Activos				
Efectivo / caja / Bancos	500.000,00	450.000,00	-50.000,00	-10,0%
Cuentas por cobrar	647.000,00	800.000,00	153.000,00	23,6%
Inventarios	289.000,00	300.000,00	11.000,00	3,8%
Total activos corrientes	1.436.000,00	1.550.000,00	114.000,00	17,5%
Terreno y edificios	750.000,00	750.000,00	0,00	0,0%
Maquinaria y equipo	190.000,00	250.000,00	60.000,00	31,6%
Mobiliario y accesorios	180.000,00	180.000,00	0,00	0,0%
Vehículos	275.000,00	500.000,00	225.000,00	81,8%
Total activos fijos	1.395.000,00	1.680.000,00	285.000,00	113,4%
Total activos	2.831.000,00	3.230.000,00	399.000,00	130,9%
Pasivo				
Cuentas por pagar	300.000,00	270.000,00	-30.000,00	-10,0%
Documentos por pagar	80.000,00	70.000,00	-10.000,00	-12,5%
Deudas acumuladas	160.000,00	150.000,00	-10.000,00	-6,3%
Total pasivos corrientes	540.000,00	490.000,00	-50.000,00	-28,8%
Deuda a largo plazo	900.000,00	1.450.000,00	550.000,00	61,1%
Total pasivos	1.440.000,00	1.940.000,00	500.000,00	32,4%
Patrimonio				
Acciones preferentes	200.000,00	250.000,00	50.000,00	25,0%
Acciones comunes	191.000,00	191.000,00	0,00	0,0%
Capital pagado en exceso del valor a las acciones comunes	300.000,00	320.000,00	20.000,00	6,7%
Ganancias retenidas	450.000,00	500.000,00	50.000,00	11,1%
Total de patrimonio	1.141.000,00	1.261.000,00	120.000,00	42,8%
Total de pasivo más patrimonio	2.581.000,00	3.201.000,00	620.000,00	75,1%

Elaboración propia

Análisis vertical

Actualidad Empresarial N.º 326 (2015), indica sobre “consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de los activos, pasivos y patrimonio del balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados”. p 2

Las fórmulas por utilizar en el estado de resultados y en el balance general es la siguiente:

- ✓ Estado de resultados = cada cuenta / las ventas

- ✓ Balance general = cada cuenta / activo y por la parte de los pasivos y el capital, cada cuenta / total pasivo más capital

Para realizar este análisis se necesita tener valores individuales y la sumatoria de todos los valores de ese grupo, por ejemplo, los activos donde se tiene cada una de las cuentas que lo componen y un total para obtener el porcentaje de participación de cada una, por lo que se haría con la siguiente fórmula:

$$1 / 6 = 0.1667 ; 2 / 6 = 0.3333 \text{ y } 3 / 6 = 0.50$$

Valores	%
1	16,67%
2	33,33%
3	50,00%
6	100,00%

Al finalizar el grupo, el total tiene que dar el 100%

Al igual que en el análisis horizontal, la información que se toma es la del balance general y del estado de resultados. En el balance general la tendencia es de obtener el porcentaje de participación de cada una de las cuentas de acuerdo con los subgrupos de los activos totales y de pasivos más el patrimonio. Mientras que en el estado de resultados el porcentaje de participación de cada una de las cuentas se obtiene sobre el total de las ventas realizadas lo que permite visualizar cuanto participó cada una de las cuentas en el periodo en estudio.

De acuerdo con la información del cuadro 8 del ejemplo de análisis vertical, al obtener la información en montos totales en cada una de las cuentas, puede obtenerse la participación de cada cuenta respecto al monto total. Es decir, en la parte de los activos cada monto es dividido entre el total de activos, al sumar los porcentajes da como resultado el 100%,

mientras que, en la parte de los pasivos y el patrimonio, se toman cada una las cuentas de los dos ítemes y se dividen entre el total del pasivo más el patrimonio.

Cuadro 8. Ejemplo de análisis vertical

Cuenta	Año 2016	%	Año 2017	%
Activos				
Efectivo / caja / Bancos	500.000,00	17,66%	450.000,00	13,93%
Cuentas por cobrar	647.000,00	22,85%	800.000,00	24,77%
Inventarios	289.000,00	10,21%	300.000,00	9,29%
Total activos corrientes	1.436.000,00	50,72%	1.550.000,00	47,99%
Terreno y edificios	750.000,00	26,49%	750.000,00	23,22%
Maquinaria y equipo	190.000,00	6,71%	250.000,00	7,74%
Mobiliario y accesorios	180.000,00	6,36%	180.000,00	5,57%
Vehículos	275.000,00	9,71%	500.000,00	15,48%
Total activos fijos	1.395.000,00	49,28%	1.680.000,00	52,01%
Total activos	2.831.000,00	100,00%	3.230.000,00	100,00%
Pasivo				
Cuentas por pagar	300.000,00	11,62%	270.000,00	8,43%
Documentos por pagar	80.000,00	3,10%	70.000,00	2,19%
Deudas acumuladas	160.000,00	6,20%	150.000,00	4,69%
Total pasivos corrientes	540.000,00	20,92%	490.000,00	15,31%
Deuda a largo plazo	900.000,00	34,87%	1.450.000,00	45,30%
Total pasivos	1.440.000,00	55,79%	1.940.000,00	60,61%
Patrimonio				
Acciones preferentes	200.000,00	7,75%	250.000,00	7,81%
Acciones comunes	191.000,00	7,40%	191.000,00	5,97%
Capital pagado en exceso del valor a las acciones comur	300.000,00	11,62%	320.000,00	10,00%
Ganancias retenidas	450.000,00	17,44%	500.000,00	15,62%
Total de patrimonio	1.141.000,00	44,21%	1.261.000,00	39,39%
Total de pasivo más patrimonio	2.581.000,00	100,00%	3.201.000,00	100,00%

Elaboración propia

Al terminar la operación de las cuentas se puede identificar con facilidad el mayor o menor participación que tiene la cuenta respecto al total del ítem en estudio, lo que permite plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios como también financiamiento, seleccionar la estructura óptima sobre la cual existe la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control para obtener la máxima rentabilidad.

Modelo Camels

Para iniciar con el desarrollo de este método, es importante mencionar quién fue el que lo inició y con qué propósito realizó este modelo y con qué información se construye. Se describe que fue un método adoptado por los entes reguladores de la Banca Norteamericana, con el fin de evaluar la solidez financiera y gerencial de las principales entidades comerciales de los Estados Unidos.

Significado de las siglas Camels

siglas	significado
C	Capital
A	Activos
M	Manejo gerencial
E	Estado de utilidades
L	Liquidez
S	Sensibilidad a riesgos de mercado

Elaboración propia

GestioPolis (2001), indica que “consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejo gerencial, Estado de utilidades y Liquidez. Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo” p web

Como se menciona en la información tomada de GestioPolis, en los ítemes que se analizan, la información generalmente se toma de los estados financieros, presupuesto y proyecciones de flujo de efectivo, tablas de amortización de carteras, fuentes de financiamiento, información relativa a la junta de directores, operaciones – patrones de personal e información macroeconómica misma que se toma para realizar mediciones de riesgo empresariales o corporativos.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, se muestra la definición de cada uno de los ítems que se utiliza para desarrollar el modelo Camels.

Capital

Mide la solvencia financiera mediante la determinación de si los riesgos en los que ha incurrido están adecuadamente equilibrados con el capital y reservas necesarios para absorber posibles pérdidas.

Activos

Se divide en tres componentes

- ✓ Calidad de cartera: incluye dos índices cuantitativos: cartera de riesgo que determina el monto de la cartera vencida más de treinta días, así como la política de sanciones o anulaciones basándose en el criterio de Camels.
- ✓ Sistema de clasificación de cartera: revisión de las tablas de amortización de cartera y evaluación de las políticas.
- ✓ Activos fijos: el primer índice se basa en la productividad a largo plazo, evaluando las políticas de la empresa con respecto a inversiones en bienes fijos y el segundo índice tiene que ver con la infraestructura institucional para ver si se cumple con las necesidades tanto del personal como de los clientes.

Manejo gerencial

Comprende todas las áreas o departamentos que tiene una empresa, por lo que cada área se encarga de evaluar las labores que le corresponden para que sean de calidad y las realicen eficaz y eficientemente, para determinar y analizar los riesgos que se puedan dar, las áreas del manejo gerencial son: el área administrativa, recursos humanos, procesos, controles y auditoria, informática y planificación estratégica – presupuestos.

Utilidades

La evaluación de rendimientos se hará por medio de la relación entre la utilidad acumulada trimestral sobre el patrimonio contable promedio trimestral.

Liquidez

El elemento de liquidez contendrá el calce de plazos a un mes y el calce de plazos a 3 meses, cada uno de ellos separado en moneda nacional y moneda extranjera, y ajustados por la volatilidad de las cuentas corrientes y depósitos de ahorro a la vista con el público.

Sensibilidad a riesgos de mercado

La sensibilidad a riesgos de mercado se evaluará con el indicador de riesgo por tasa de interés en colones, el indicador de riesgo de tasas de interés en moneda extranjera y el indicador de riesgo cambiario.

Información tomada de GestioPolis.com Experto. (2001) y de la Sugef 24-00

Evaluación cualitativa y cuantitativa

Dentro de la cualitativa es definida a través de las calificaciones de riesgo crediticio de largo plazo otorgadas a las contrapartes por las entidades calificadoras y presentan estas ventajas:

- ✓ Es consistente con el enfoque de supervisión y está integrado en el proceso de supervisión
- ✓ No requiere desarrollar otra herramienta de calificación cualitativa
- ✓ Sigue el principio de proporcionalidad, la dimensionar toda la evaluación en el contexto de los riesgos inherentes a las líneas significativas del negocio.
- ✓ Está alineado con la comunicación de hallazgos y las estrategias de supervisión.

La evaluación cuantitativa, se desarrolla mediante la asignación de puntajes a cada variable financiera seleccionada aplicando metodologías; se evalúa de manera integral el conjunto de indicadores financieros para cada tipo de entidades y se asigna calificaciones teniendo en cuenta la tendencia de los indicadores y su grado de dispersión por lo que se basa en realizar una serie de operaciones para obtener resultados y posteriormente ser analizados. (información tomada de la Sugef.fi.cr)

Estos dos tipos de evaluación que presenta el método Camels, se desarrollan, de acuerdo con el componente en estudio, por medio de indicadores que ayudan a obtener la información que se requiere de acuerdo a los resultados de la empresa.

Cuadro 9. Calificación cuantitativa

Calificación cuantitativa					
Elemento	Indicador	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Capital	Compromiso patrimonial	= o < a 0%	= o < a 10% pero > a 0%	> o < a 20% pero > a 10%	> a 20%
Activo	Morosidad > 90 días / Cartera directa	= o < a 3%	= o < a 10% pero > a 3%	> o < a 15% pero > a 10%	> a 15%
	Pérdida esperada en cartera de créditos / Cartera total	= o < a 1.7%	= o < a 3.7% pero > a 1.7%	> o < a 8.6% pero > a 3.7%	> a 8.6%
Manejo gerencial	Activo productivo / Pasivo con costo	> o = a 0.95 veces	> o = a 0.85 veces pero < a 0.95 veces	> o = a 0.75 veces pero < a 0.85 veces	< a 0.75 veces
	Gastos administ / Utilidad bruta	< o = a 5% / (P/8 + 5%)	> que 5% / (P/8 + 5%) pero < o = que 100%	> que 100% pero < o = que 15% / (-P/8 + 15%)	> que 15% / (-P/8 + 15%)
Utilidades	Utilidad o pérdida acumulada trimestral	Utilidades acumuladas trimestrales = o > al 0%	Pérdidas acumuladas trimestrales = o < al %5 del patrimonio promedio trimestral	Pérdidas acumuladas trimestrales = o < al %5 pero = o < al 15% del patrimonio promedio trimestral	Pérdidas acumuladas trimestrales < al 15% del patrimonio promedio trimestral
Liquidez	Calce de plazos 1 mes en moneda nacional	> o = a 1.00 veces	< a 1.00 veces pero > o = a 8.33 veces	< a 8.33 veces pero > o = a 0.65 veces	< a 0.65 veces
	Calce de plazos 1 mes en moneda extranjera	> o = a 1.10 veces	< a 1.10 veces pero > o = a 0.91 veces	< a 0.91 veces pero > o = a 0.72 veces	< a 0.72 veces
	Calce de plazos 3 meses moneda nacional	> o = a 0.85 veces	< a 0.85 veces pero > o = a 0.70 veces	< a 0.70 veces pero > o = a 0.50 veces	< a 0.50 veces
	Calce de plazos 3 meses moneda extranjera	> o = a 0.94 veces	< a 0.94 veces pero > o = a 0.77 veces	< a 0.77 veces pero > o = a 0.55 veces	< a 0.55 veces
Sensibilidad a riesgos de mercado	Riesgo por tasas de interés en colones	< o = a 5%	> a 5% pero = o < a 20%	> a 20% pero = o < a 35%	> a 35%
	Riesgo por tasas de interés en moneda extranjera				
	Riesgo cambiario				

Elaboración propia con información de la Sugef

La **P** en el manejo de los niveles del elemento del manejo gerencial, corresponde a la variación porcentual del índice de precios al consumidor vigente para el mes en que se están

calculando los indicadores, con respecto al índice de precios al consumidor del mismo mes del año anterior.

Cuadro 10. Calificación cualitativa

Calificación cualitativa					
Elemento	Indicador	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Capital	Planificación	> o = a 85%	> o = a 70% pero < a 85%	> o = a 55% pero inferior a 70%	< al 55%
Activo	Políticas y procedimientos	> o = a 85%	> o = a 70% pero < a 85%	> o = a 55% pero inferior a 70%	< al 55%
Manejo gerencial	Administración de Personal	> o = a 85%	> o = a 70% pero < a 85%	> o = a 55% pero inferior a 70%	< al 55%
Utilidades	Sistema de control	> o = a 85%	> o = a 70% pero < a 85%	> o = a 55% pero inferior a 70%	< al 55%
Liquidez	Sistemas de información gerencial	> o = a 85%	> o = a 70% pero < a 85%	> o = a 55% pero inferior a 70%	< al 55%
Sensibilidad a riesgos de mercado	Tecnología de información	> o = a 85%	> o = a 70% pero < a 85%	> o = a 55% pero inferior a 70%	< al 55%

Elaboración propia con información de la Sugef

Análisis financiero

El análisis financiero de una empresa es el que se realiza para medir la liquidez y la solvencia económica de la misma. En este punto es donde se analizan los estados financieros y las diferentes acciones que se realizaron para validar la información y obtener un resultado que es importante para la toma de decisiones.

Guajardo (2008), indica sobre “consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados

por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones”. p 158

Para hacer el estudio en su totalidad es importante realizar los análisis financieros. Al presentar la información de estos, cada uno por aparte y analizando la información extraída de los diferentes resultados, resulta complejo entender la realidad financiera de la empresa para la toma de decisiones. Es importante para desarrollar este análisis, tomar los indicadores económicos para los análisis financieros, mismo que se obtienen del desarrollo de las razones financieras, información que se extrae de los estados financieros.

Aparte de los indicadores económicos que puedan analizarse, se encuentra también el estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias proyectados, que consiste en proyectar los resultados que van a obtenerse en periodos futuros, si la información se procesa mensualmente al realizar los cierres, los estados pueden analizarse mes a mes hasta llegar a un año para ver el comportamiento anual o bien la información proyectable a través de varios años. Este tipo de información le sirve al gerente de la empresa para tener una visión futura de cómo va a estar la empresa.

Ventajas

- ✓ Sirve de base para visualizar el futuro de la empresa
- ✓ Se pueden comparar los gastos generales (operativos, de ventas, administrativos)
- ✓ Se visualiza el comportamiento en las ventas realizadas y en el costo de ventas obtenido.
- ✓ Si se tuviera que realizar algún préstamo se ve el efecto reflejado de los pagos que se tienen que efectuar.
- ✓ Se puede tener el resultado final sobre el comportamiento de la utilidad o las ganancias que se obtienen después de realizar todos los créditos de efectivo para cumplir con las obligaciones.

Desventaja

- ✓ Puede variar de acuerdo con comportamientos reales, como lo es el cambio en el dólar, el comportamiento en el mercado relacionado con las unidades vendidas.

Al realizar el análisis financiero a los diferentes indicadores para medir la empresa en su totalidad en todas las áreas y obtenidos los resultados, puede llegarse a desarrollar una inversión más, una inversión que se requiere. Porque los resultados de análisis necesarios para la misma, muestra información importante para que la empresa pueda crecer más, desarrollando una actividad nueva que le permita a los empresarios enfocarse en el nuevo proyecto. De modo que pueda ejecutarse e introducir de acuerdo con los análisis establecidos y reportados.

Por otro lado, también se puede requerir inversión para terminar un proyecto ya que el dinero que se solicitó no alcanzó, porque conforme se estaba desarrollando, se dieron otros gastos que no se consideraron y que eran importantes hacerlos o porque al final se decidió hacer una compra nueva o modificaciones a lo aprobado, que resultaron operativamente importantes.

Para ambos casos es necesario realizar los cálculos respectivos para lo que se requiere. Así el departamento financiero tendrá claridad del requerimiento y por lo tanto, realizará las revisiones pertinentes para el desarrollo de todos los cálculos.

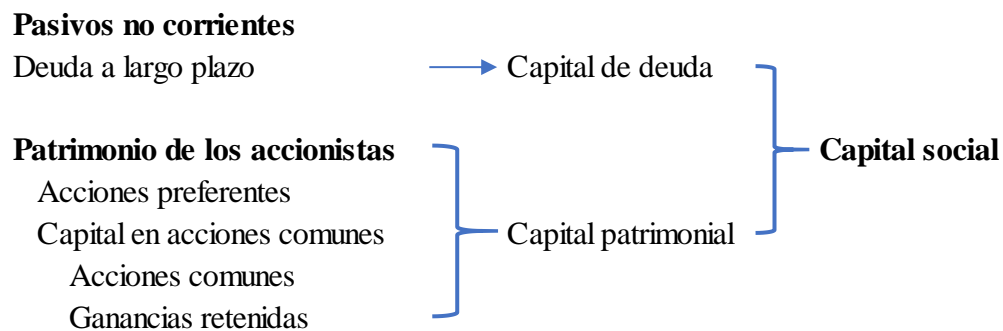
Estructura de capital

Una empresa o cualquier entidad que se dedique a producir o a prestar servicios puede financiarse con recursos propios (capital) o con recursos prestados adquiriendo una cuenta por pagar (pasivo). El modo que se utilice para producir forma parte de la estructura de capital o la mezcla de ambos, representan un porcentaje de participación. En la estructura de capital el pasivo utilizado es el de largo plazo.

Gitman (2012), indica sobre “la estructura de capital es una de las áreas más complejas en la toma de decisiones financieras debido a su interrelación con otras variables de decisión financiera”. p 469

Las malas decisiones que se tomen con respecto a la estructura de capital puede llegar a generar un costo de capital alto, lo que reduce el valor presente neto (VPN) de los proyectos por lo que ocasiona que muchos de los proyectos proyectados reduzcan la aceptabilidad. Por otro lado, si se toma una buena decisión puede llegar a reducir el costo de capital por lo que el genera VPN más alto, lo que le indica a la empresa que existe un número mayor de que los proyectos sean aceptados y así incrementar el valor de la empresa. (Gitman 2012 p 469)

Como se mencionó al inicio de esta variable, existen dos tipos de financiamiento como se muestra a continuación:



Elaboración propia con información de Gitman

Los pasivos no corrientes son la deuda adquirida a largo plazo para que la empresa pueda iniciar o continuar con las operaciones y el patrimonio de los accionistas, es el dinero que ellos ponen para inyectar capital para las operaciones de la empresa. A estos dos tipos de obtener dinero para operar se le llama el capital social.

Si una empresa adquiere la mayor cantidad de dinero para invertir por medio de deuda a largo plazo, mayor es el apalancamiento financiero motivo que hace que sea más riesgoso para los accionistas, porque cuanto mayor sean los pagos que se tienen que realizar, los prestamistas comienzan también a preocuparse por la capacidad de pago que tiene la empresa para saldar las deudas, pero el mayor riesgo lo tienen los accionistas, porque la deuda se tiene que ir cancelando de acuerdo con lo establecido en el inicio.

Uno de los beneficios que se tienen al tener deuda con entidades financieras, es el escudo fiscal, pues les permite a las empresas deducir el pago de los intereses de la deuda al calcular el ingreso gravable, reduce el monto de la renta imponible de la empresa, cálculo que se realiza para el pago de los impuestos.

En el caso del patrimonio de los accionistas se divide en dos tipos: las acciones preferentes, las acciones comunes y las utilidades retenidas forman parte de este capital.

✓ Acciones preferentes

Gitman (2012), indica sobre “otorga a sus tenedores ciertos privilegios que les dan prioridad sobre los accionistas comunes, tienen la promesa de recibir un dividendo periódico fijo, establecido como un porcentaje o un monto establecido”. p 253

Por tanto, estas acciones generan una carga financiera para la empresa al tener que estar pagando a los accionistas un monto fijo por el período pactado desde el inicio.

✓ Acciones comunes

Giltman (2012), indica sobre “los verdaderos dueños de la empresa son los accionistas comunes, porque reciben lo que queda después de satisfacer todos los demás derechos sobre el ingreso y los activos de la empresa”. p 250

Lo que produce dilución de la propiedad de la empresa

Cuadro 11. Comparativo de las acciones preferentes y las comunes

Cuadro comparativo	
Acciones preferentes	Acciones comunes
Reciben un porcentaje o monto establecido fijo	Mantienen la participación proporcional Reciben utilidades al finalizar el periodo
Permite cambiar una acción por un número establecido de acciones comunes	Oferta con derecho, le permite comprar acciones adicionales un precio por debajo del precio de mercado, en proporción directa al número de acciones que poseen.
No tienen derecho a voto, pero en ocasiones se les permite elegir a un miembro del consejo directivo	Derecho a voto en la elección de directivos y en asuntos especiales
Están expuestos a menor riesgo	Si están expuestos a riesgos
Tienen prioridad en caso de quiebra de la empresa en la distribución de los activos	Primero le liquidan a los preferentes y de lo que quede se lo reparten entre los accionistas comunes

Elaboración propia con información obtenida de Gitman (2012)

Al desarrollar los tipos de financiamiento que puedan darse en la estructura de capital de una empresa, se procede a desarrollar el segundo indicador de la variable, la inversión, en función del rendimiento y el riesgo.

Inversión

Toda empresa que quiera dedicarse a producir o a prestar servicios, por más pequeña o grande que sea, debe invertir en comprar activos que son esenciales para producir y generar utilidades para seguir invirtiendo e ir incrementando en el mercado. Dentro de los activos se encuentran: el terreno y el edificio (si la empresa quiere tener lo propio) maquinaria, mobiliario y equipo y cualquier otro activo que considere necesario adquirir.

Gitman (2012), indica sobre “representan salidas considerables de dinero que hacen las empresas cuando toman algún curso de acción, por esta razón las compañías necesitan procedimientos para analizar y seleccionar las inversiones a largo plazo”. p 361

Es importante que las empresas que ya están consolidadas y quieran expandirse o mejorar la productividad desarrollen un plan de inversión, el cual consiste es un modelo sistemático, varios pasos por seguir, con el objetivo de guiar las inversiones (actuales o futuras) hacia un camino más seguro. Por tanto, un plan de implica tres elementos básicos:

- ✓ Destinos (Objetivos), determinarlos claramente, que definan concretamente el destino de que se desea con la inversión planteada.
- ✓ Pasos por seguir (Parámetros), establecerlos claramente para que se vayan desarrollando, paso a paso sin saltarse uno.
- ✓ Tiempo (Futuro), proyectar cada una de las acciones dentro de un marco de tiempo, presente o futuro, depende del tipo de inversión planteada.

Adicional a estos elementos que son los primeros por desarrollar, se tiene que incurrir en estos dos elementos en forma secuencial a los anteriormente descritos: las expectativas y los instrumentos de medición.

- ✓ Expectativas (que es lo que se quiere)

Están relacionadas con la pregunta de qué se espera que genere o retorne dicha inversión. Por lo tanto, están estrechamente vinculadas con los objetivos planteados.

Esto significa que, en la medida en que haya objetivos financieros definidos, en esa misma proporción, habrá expectativas por suplir, parte del plan de inversión que se estará llevando a cabo. Y se tendrán puntos de referencia para evaluar el desempeño. Ya que el cumplimiento de estas expectativas definirá la aproximación a la meta de generar beneficio. En otras palabras, el nivel de éxito del desarrollo de la inversión. (información tomada de finanzas y proyectos)

✓ Los instrumentos de medición (cómo lograrlos)

Son las formas en que se canalizan o materializan las expectativas en el mercado de capitales, es como lograr desarrollar la inversión, que puede ser mediante, inyección de capital o financiamiento.

Toda inversión debe tener presente el tiempo en que debe ser recuperada. Por ejemplo, si es una inversión para cambiar la cadena de producción; la recuperación puede medirse con el menor gasto que se pagaba en el pasado por la revisión y por el mantenimiento del equipo viejo o con la mayor productividad por hora o por día, de esa manera es medida la recuperación de la inversión.

Uno de los métodos que utilizan las empresas para evaluar los proyectos de inversión es el valor presente neto (VPN) o también conocido como la VAN, que permite determinar si una inversión cumple con el objetivo financiero, por tanto, cuando se da una inversión el dinero que se utiliza es el de los inversionistas y éstos esperan rendimiento sobre el dinero invertido es así lo que viene a hacer este cálculo que determina si esta inversión rebasa la primera inversión realizada. Es por eso que los proyectos con mayores rendimientos incrementan el valor de la empresa que es lo que se percibe cuando alguna localidad de la empresa quiere hacer una inversión. (Gitman 2012 p 367)

Otro método utilizado que sirve para realizar mediciones, es la tasa interna de retorno (TIR), que consiste en la tasa de interés o rendimiento que una inversión le ofrece a la empresa que la ejecuta en un periodo de tiempo determinado.

Tanto el valor presente neto como la tasa interna de retorno son métodos muy útiles para ser desarrollados a la hora de realizar las inversiones y presentar la información. Así el gerente de la empresa determina si esa inversión va a ser para beneficio y tenga presente el

porcentaje de rendimiento que obtendrá y el dinero que recibirá demás de acuerdo con lo invertido.

Capital de trabajo

Es con lo que cuenta una empresa para trabajar y es revisada por la administración especialmente por el área financiera en el manejo del inventario para no tener gran cantidad de materia prima almacenada en una bodega. Ya que al pasar el tiempo puede volverse obsoleta o puede dañarse. También el producto terminado que no presenta movimientos que también genera gasto al tenerlo almacenado. Otra información importante por revisar es la recuperación de las cuentas por cobrar, factor importante en la recuperación de la cartera para tener disponibilidad de efectivo, de ahí que grandes empresas cuentan con departamento de crédito y cobro y por último el manejo de las cuentas por pagar para cumplir con los plazos establecidos con los proveedores, revisando estos tres puntos se logra un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que contribuya a incrementar el valor de la empresa. (Gitman 2012 p 543)

El capital de trabajo se define como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de la empresa. Cuando el total de los activos corrientes exceden a los pasivos, la empresa tiene un capital de trabajo positivo, porque se tienen mayores ingresos que el dinero que se debe. (Gitman 2012 p 544)

Pero hay que tener presente que si una empresa maneja mucha liquidez, y tiene el efectivo en una cuenta corriente no genera utilidades, lo recomendable es tener ese dinero como inversión a la vista para que genere utilidades y así no verlo reflejado en esa cuenta y pasado el tiempo ese dinero se traslada a la cuenta de inversiones a plazo mejorando los rendimientos de la empresa, por lo que el capital de trabajo no se vería afectado por el exceso de liquidez, porque si lo hay, la empresa puede volverse ineficiente, es por eso que cada empresa debe medir su capital de trabajo y trabajarlo correctamente para no verse afectada.

Beneficio económico

Toda empresa que trabaja en una estrategia para expandirse en el mercado, lo hace teniendo claridad del beneficio económico que esperaría al ponerla en práctica y el crecimiento en las utilidades que obtendría.

Financiamiento Red de México, indica sobre “es un concepto comúnmente utilizado en la economía la cual hace referencia a la diferencia entre los costos en los que se incurre durante la producción de un bien y el ingreso total que se obtiene por su venta”

El beneficio económico es medido mediante las perspectivas de macroeconomía y microeconomía, en las cuales, la macro lo mide a través del valor agregado (bruto) y del producto interno bruto aspectos que se generan en la economía por medio del incremento de la riqueza. O bien al progreso de las actividades a las que se dedica una empresa, mientras que la micro, mide el beneficio económico de acuerdo con el resultado obtenido de las ventas realizadas durante el periodo y el costo total generado por la producción obtenida para realizar la venta.

Al tener incremento en la riqueza o modificaciones de las actividades a las que se dedica la empresa, se obtienen dos indicadores importantes que se obtienen y desarrollan paralelamente a los cambios en la economía. Ellos son:

Crecimiento económico

Se refiere a incrementos obtenidos en las utilidades de una empresa y que se ve reflejado por mejoramiento en los rendimientos, en la productividad, modificaciones en la demanda de los productos o servicios, todos estos efectos hacen que se dé el crecimiento

económico que es obtenido a corto plazo porque se da en el momento en que ocurren las transacciones en la empresa.

De esta manera en los cierres mensuales, se evalúa este tema de acuerdo con las operaciones realizadas y a los resultados obtenidos para determinar el porcentaje de incremento que tuvo la empresa.

Apertura Comercial

“Se le atribuye la posibilidad de constituirse en motor del crecimiento económico de una empresa que desee hacerse más grande y tener más participación en el mercado. El éxito alcanzado por algunas economías del sudeste asiático sirvió para que una parte de la opinión económica diese por supuesta la existencia de una relación positiva obligada entre apertura comercial y crecimiento económico, mismo sucede con las empresas que ven el crecimiento de las demás y es cuando inician con investigaciones y cambiar de mentalidad para llevar a cabo modificaciones en las labores que realizar en la actualidad para después transmitírselo a toda la organización para que todos estén trabajando bajo el mismo propósito”. (Alonso 2005 p 6)

Tanto el crecimiento económico como la apertura comercial, van muy unidas trabajando juntas, porque si con las operaciones que se realizan en la actualidad no se refleja en gran medida el crecimiento económico, se tiene que validar la opción de tener una apertura comercial, algo diferente que le ayude más a la empresa a tener el crecimiento económico deseado.

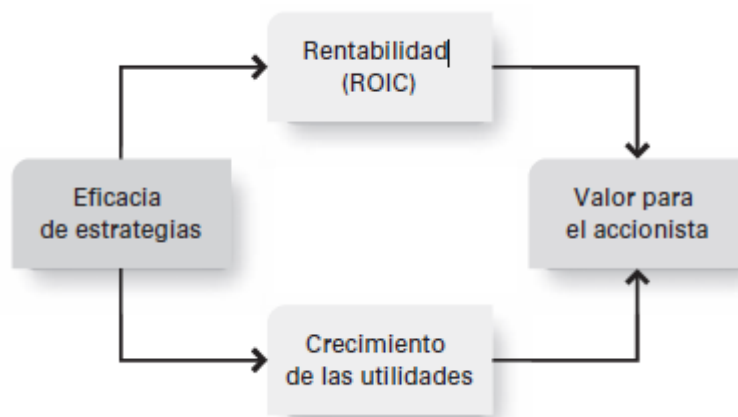
Para que se logre obtener el beneficio económico y los dos indicadores anteriormente descritos, es importante tomar en cuenta desarrollar estrategias que ayudarán a lograr el crecimiento económico que es el objetivo de toda empresa, estar mejor conforme transcurra el tiempo.

Estrategia de expansión

Una estrategia de expansión es un conjunto de ideas analizadas por el grupo de personas especializadas para ser aplicadas en la empresa cuyo objetivo es crecer en el mercado obteniendo buenos resultados, una de las características principales es la ventaja competitiva con respecto a las empresas que tengan el mismo bien común, aquella que la diferencia del resto y la hace llamativa.

Charles (2009), indica que, “una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales”. p 3

Al implementar nuevas estrategias en la empresa, se ven varios sectores favorecidos, como se puede apreciar en la información que se presentara a continuación:



Información tomada de Charles 2009

✓ Eficacia de estrategias

Por un lado, se tiene la eficacia de las estrategias que fueron analizadas y estudiadas con anterioridad a la puesta en producción. Algunas de las estrategias requieren de inversión

como proyecto y otras nada más consisten en realizar modificaciones pequeñas cuyo beneficio es grande, una vez que las estrategias son implementadas por la empresa.

✓ Rentabilidad (ROID) del capital invertido

Al solicitar financiamiento para poner en desarrollo la estrategia, la rentabilidad también debe verse afectada, debido a que, al tener eficacia en la estrategia, se tiene rentabilidad sobre el dinero que se invirtió para que la estrategia se desarrollara.

✓ Crecimiento de las utilidades

Al introducir nuevas estrategias y al tener rentabilidad, la empresa obtiene un crecimiento en las utilidades que eso es lo que se busca en toda estrategia que la empresa innove para ver los resultados y obtener más ganancias

✓ Valor para el accionista

Al tener una estrategia eficiente, rentabilidad y por consiguiente el crecimiento en las utilidades, el valor para el accionista incrementa, porque al final del periodo incrementan las utilidades y por consiguiente el valor de la empresa al ser más eficiente.

Las estrategias de expansión generalmente se desarrollan para reducir los riesgos de una empresa, por lo que se determina mediante cinco ítems, el evento, la causa, consecuencias (efectos), impacto y probabilidad:

✓ Evento

Instituto de auditores externos, “evento actual o potencial que podría afectar el logro de los objetivos estratégicos y financieros de la organización, pudiendo a su vez presentar una incidencia significativa en el rendimiento de la misma”

El evento materializa el riesgo, para este ítem, el contador de la empresa tiene que saber y estar involucrado con los objetivos que persigue la empresa, porque son los que realizan los cierres, en el día a día y en las acciones de la organización, que pueden impedir las ventas y aquellas situaciones que se presenten que no dejen cumplir con los objetivos.

✓ Causa

Manuel Morales Hernández (2018), indica sobre “manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de riesgos o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos de la entidad”. charla mes del contador 2018

Algún indicador que afecta las ventas es la inflación.

✓ Consecuencia (efecto)

Manuel Morales Hernández (2018), indica sobre “conjunto de efectos derivados de la ocurrencia de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sean pérdidas, perjuicios, desventajas o ganancias”. charla mes del contador 2018

Una consecuencia se da cuando no se solicitan garantías sobre los créditos que se realizan, por lo que se debería confeccionar un documento para mitigar el impacto que es la consecuencia por el no pago del dinero que deben.

✓ Impacto

Manuel Morales Hernández (2018), indica sobre, “es una medida del coeficiente de ocurrencia de un evento que expresa el grado de severidad del riesgo”. charla mes del contador 2018

✓ Probabilidad

Manuel Morales Hernández (2018), indica sobre, “una medida para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o evento, expresado como la cantidad de ocurrencias de un evento en un tiempo dado”. charla mes del contador 2018

Determinando todas estas causas del riesgo, se puede obtener la estrategia por utilizar, pues si el riesgo es pequeño, la empresa lo puede asumir, por ejemplo, un choque de un camión, el impacto es mínimo de acuerdo con los ingresos que reciben, en esas circunstancias si se puede asumir el riesgo porque el choque es mínimo. Por el contrario, si el riesgo es muy alto y va a producir riesgos de continuidad en las operaciones de una empresa; entonces se toman las medidas y estrategias necesarias para que las operaciones continúen sin que haya impactos considerables. De ahí la importancia del departamento encargado de la administración del riesgo y así establecer la estrategia por utilizar.

Las estrategias pueden determinarse mediante dos énfasis: la concéntrica o relacionada y la conglomeral o no relacionada que se desarrollan con base en la capacidad de la empresa para que pueda obtener los beneficios que se desean.

Concéntrica o relacionada

Charles (2009), indica sobre “estrategia de establecimiento de una unidad de negocios en una nueva industria relacionada con las unidades de negocios de una compañía por alguna forma de vínculo o aspecto común entre las funciones de la cadena de valor”. p 344

Estrategia que se puede implementar en un nuevo producto o fortalecer los ya existentes

Una ventaja potencial es que permite a una compañía utilizar las competencias organizacionales que posee para incrementar el desempeño general de la unidad de negocios

Conglomerada o no relacionada

Charles (2009), indica sobre “tiene por objetivo mejorar las utilidades mediante la implantación de competencias organizacionales generales en las nuevas unidades de negocios y capturar los beneficios de la competencia en múltiples puntos”. p 344

Las compañías que siguen una estrategia no relacionada no tienen ninguna intención de transferir o apalancar las competencias entre sus diversas unidades de negocios; se enfocan en el uso de competencias administrativas de carácter general para reforzar el modelo de negocios de cada división o unidad.

Es así como cada empresa depende de la actividad a la que se dedica, es quien realiza la escogencia de la estratégica que tiene que desarrollar.

Uno de los indicadores que va muy de la mano con los tipos de estrategias anteriormente desarrolladas es la innovación, hacer cosas nuevas, diferentes que no existan.

Innovación

Manual de Oslo (2005), indica sobre “es la introducción de un nuevo o mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un método organizativo, en las prácticas internas de la empresa”. p 56

Las empresas que tienen la necesidad de buscar una estrategia de expansión deben considerar como parte importante también esta variable de innovación, que puede ser en un nuevo producto, cambio en proceso, cambio en mercadotecnia o en la organización. Por lo que se desarrollan estos cuatro conceptos para una mejor comprensión y buscar cuál es la

opción u opciones que se adapten a la estrategia de expansión que se está buscando en el trabajo que está desarrollándose.

Cuadro 12. Tipos diferentes para innovar en una empresa

<p>Innovación de producto Introducción de un bien o de un servicio nuevo o mejorado en cuanto a las características o en cuanto al uso al que se destina. Incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y de los materiales.</p>
<p>Innovación de proceso Introducción de un nuevo o mejorado proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales o los programas informáticos. Pueden tener como objetivo, la disminución en los costos, mejorar la calidad, distribuir nuevos productos.</p>
<p>Innovación de mercadotecnia Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, el posicionamiento o promoción. Este tipo de innovación trata de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados y posicionarse en el mercado con el fin de aumentar las ventas.</p>
<p>Innovación de organización Introducción de un nuevo método organizativo en las practicas, la organización de un lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Pueden tener como objetivo mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costos administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo o reduciendo los costos de los suministros.</p>

Elaboración propia con información de “Manual de Oslo”

Al tener la empresa innovación, también tiene la ventaja competitiva en el momento de planear una estrategia, porque genera un producto o servicio único para ofrecer, lo cual le brinda una diferencia muy conveniente. Por eso es importante estudiar el mercado, ver el comportamiento de empresas que tienen la misma operación para innovar y ofrecerle a los clientes nuevos productos para crear en la mente de ellos la necesidad de compra.

Al determinar la estrategia de expansión para la empresa la cual se está desarrollando en esta investigación, se procede con la propuesta para detallar según los análisis realizados, el rumbo que debe seguir si quiere crecer y generar más utilidades.

Propuesta de expansión

Una propuesta de expansión es la acción que se desarrolla al finalizar una investigación, para analizar la empresa, el mercado existente, los productos que tiene y los que comercializa.

El análisis de los estados financieros, junto con todos los cálculos debe contener información relevante para la toma de decisiones cuyo objetivo es que la empresa trabaje para el crecimiento.

Pasos para crear una propuesta de expansión

- ✓ Escribir un resumen ejecutivo que describa la historia de la empresa, incluyendo sus éxitos y logros. También debe cubrir los objetivos del negocio, instalaciones y equipos actuales y empleados.
- ✓ Describir el mercado de destino por variables demográficas, tales como edad, género y nivel socioeconómico. Indicar las tácticas de mercadeo actuales y cómo se aplican.
- ✓ Proporcionar detalles sobre la competencia, incluidas las diferencias y similitudes en los servicios, objetivos del mercado y tácticas de mercadeo. Centrarse en cómo la empresa es única respecto a otros que ofrecen el mismo tipo de servicios o productos. Explicar cómo la expansión diferenciará a la empresa de la competencia.

- ✓ Proporcionar información acerca del equipo directivo. Nombres, funciones para el negocio e información sobre sus habilidades o entrenamiento en su relación con la empresa. Si la intención es realizar nuevos socios o directores en la expansión, proporcionan detalles sobre las funciones y atributos para el negocio.

- ✓ Describir las operaciones diarias de la empresa, las actividades del día a día, tales como proveer servicios y comercialización, así como quién es responsable de asegurarse que estas actividades sean completadas. Si las actividades diarias cambiarán con la ampliación propuesta, proporcionar información sobre lo que va a ser diferente.

- ✓ Proporcionar detalles financieros sobre el negocio, incluyendo las declaraciones actuales que muestran gastos e ingresos, y patrimonio neto. Destallar los gastos relacionados con la expansión, así como las ganancias proyectadas para el próximo año.

- ✓ Incluir un apéndice de materiales suplementarios que no encajan en las otras secciones. Por ejemplo, si la expansión incluye una adición o una nueva construcción, incluir planos del proyecto propuesto. Esta sección también es utilizada para proporcionar otros documentos, tales como los permisos y cualquier otro gasto que se incurre en el proyecto.

Información tomada de la revista La voz de Houston por Leslie Truex

Con la variable de la propuesta de expansión se cierra este segundo capítulo, en el que se buscaron las definiciones a los indicadores extraídos de las variables que se identificaron en los objetivos específicos para tener claridad ante la información que va a desarrollarse.

CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrolla la metodología para dar una respuesta a la pregunta descrita en el capítulo I, utilizando diferentes mecanismos que ayudarán a dar interpretaciones para que la investigación sea más informativa, como lo son los tipos de investigación que se utilizarán, además brinda una definición conceptual, operacional e instrumental de las variables en estudio, así como la escogencia de los instrumentos de recolección de los datos y el método de análisis.

Enfoque de la Investigación

Toda investigación selecciona el enfoque que más se adecua, por eso se detalla que el enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado, que está relacionado directamente con el tema de investigación, la información por utilizar y el tipo de enfoque por desarrollar. Existen tres tipos de enfoques por los cuales puede direccionarse una investigación: el cuantitativo, cualitativo y el mixto.

✓ Enfoque cuantitativo

Hernández et al. (2014), indica sobre “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. p 4

Se realizan análisis de los datos para determinar información precisa acorde con los resultados reales de la empresa en investigación, para determinar las variables necesarias para los análisis por realizarse, puedan extraerse las conclusiones importantes que se adapten al tema de investigación.

✓ Enfoque cualitativo

Hernández et al. (2014), indica sobre “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

En este enfoque igual que en el cuantitativo, se recolecta la información y análisis de los datos. Tiene como diferencia que el cualitativo puede desarrollar preguntas antes, durante y después del proceso de recolección de datos.

✓ Enfoque mixto

Chen (2006) citado por Hernández et al. (2014), indica sobre “es la integración sistemática de los métodos cuantitativa y cualitativa en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno”. p 534

Este enfoque, al tener una mezcla de los 2 enfoques citados anteriormente, utiliza evidencia de datos numéricos, visuales, verbales y cualquier otro indicador que se dé conforme vaya avanzando la investigación del tema escogido.

Habiendo desarrollado los distintos tipos de enfoques y analizado el contenido de cada uno, el que se desarrollará en la investigación corresponde al enfoque mixto. Se basa en investigaciones previas, con evidencia de datos numéricos obtenidos mediante la información financiera de la Asociación. Además, datos verbales como lo son las entrevistas realizadas a algunos de los colaboradores de Asociación y de la Corporación. Se elaborará de manera estructurada para no dejar por fuera información relevante de lo que se debe preguntar a los entrevistados.

Recolección de la información

Todas las investigaciones que se realizan deben pasar por este proceso que es la manera como el investigador recolecta la información relevante para su desarrollo, así mismo presenta una serie de métodos que sirven de guía para orientar y profundizar en el tema, a partir del uso de los métodos que más se adecuan para que al presentarla ante la gerencia o ente que la va a recibir sea entendible y tenga claridad.

Para recolectar la información pueden utilizarse distintos tipos de métodos, entre ellos: la entrevista, encuesta, cuestionario, observación, el diagrama de flujo y revisión documental.

✓ Entrevista

Es una forma de interactuar con la persona que tiene las respuestas ante el objeto en estudio de la investigación. El entrevistador formula una serie de preguntas para que, a la hora de interactuar, pueda tener puntos claves para obtener las respuestas precisas. Con la entrevista se puede extraer más información porque el entrevistado tocará temas importantes que no se tenían dentro de las preguntas que se le iban a realizar, terminada la entrevista, se procede a confeccionar el resumen con la información capturada. (Bejar 2008 p.55)

✓ Encuesta

Se toma una muestra de la población en estudio y se le entrega un cuestionario para que sea respondido, existen dos tipos de cuestionarios, el primero llamada restringido o cerrado, en el que se solicita respuestas precisas, específicas y delimitadas. Este tipo requiere un menor esfuerzo por parte de los encuestados, limitan las respuestas, fácil de llenar y para analizar y clasificar la información.

El segundo tipo es el no restringido o abierto, no presenta límites para las respuestas, el encuestado puede responder libremente, proporciona respuestas de mayor profundidad que, a la hora de realizar la consolidación de las respuestas, se vuelven difíciles por la variedad de opciones. (Bejar 2008 p.65)

✓ Observación

Mecanismo que se dedica a observar acciones, conductas, actitudes, formas de ser, del grupo de interés que forma parte el objeto de estudio de la investigación, la observación puede ser participante y no participante. En la primera el observador puede interactuar con el grupo, mientras la segunda no ocurre la interacción. (Bejar 2008 p.69)

✓ Diagrama de flujo

Bejar (2008), indica sobre “Es una representación pictórica de los pasos en proceso. Útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres” p.70

✓ Revisión documental

Es investigar en revistas, periódicos o cualquier fuente de información que ayude a obtener la información deseada para la investigación.

El enfoque de la investigación plantea estudios de las relaciones entre las variables, con la finalidad de dictaminar información precisa y ofrecer recomendaciones específicas para que puedan ser aplicadas y tomar las mejores decisiones.

Instrumentos utilizados en la Investigación

En este apartado, se describen los instrumentos que se utilizarán para medir y obtener información a las variables de cada uno de los objetivos específicos de la investigación que se está desarrollando. Para que el alcance sea obtenido eficiente y eficazmente acorde con los requerimientos y a la información que se presentará a la junta directiva para la toma de decisiones y aplicación de la estrategia de expansión que es el objeto de esta investigación para que pueda expandir sus operaciones y tener un crecimiento.

Los instrumentos que serán utilizados para la presente investigación son: entrevista estructurada, análisis documental, diferentes análisis a los estados financieros, y observación.

✓ Entrevista estructurada

Monge (2011), indica sobre “es un método diseñado para obtener respuestas verbales a situaciones directas o telefónicas, entre el entrevistador y el encuestado. Es la que emplea un cuestionario con el objeto que a todos los encuestados se les hacen las mismas preguntas” p.135

Para la entrevista es necesario considerar los dos elementos participantes: el entrevistador y el entrevistado. A este se le realizaran preguntas a través de una conversación con el fin de desarrollar conocimiento de Asecargill. Las entrevistas van a hacer dirigidas al personal de la Asociación relacionando el objeto en estudio: como es el contador general y el gerente general. Estas dos áreas, están relacionadas con las funciones de contabilidad y finanzas; por lo tanto, la información que puedan brindar es importante.

Esta entrevista se realizará estructuradamente. El investigador desarrollará un cuestionario guía con preguntas abiertas y cerradas con el fin de profundizar en el tema.

✓ Análisis documental

El análisis documental que se aplicará es la información financiera de Asecargill, es decir los estados financieros e informes que utilizan, con el fin de obtener una idea más clara de la situación financiera en que se encuentra la Asociación y con esto también poder adecuar la información más útil para la toma de decisiones.

✓ Análisis de razones financieras

Con el análisis de los estados financieros de la Asociación, se pretende hacer cálculos de las razones financieras que se adapten mejor al objeto en estudio. Deben ser de utilidad para determinar la situación real y así tener fundamentos para desarrollar la estrategia de expansión que se adecue mejor a las necesidades de Asecargill. Las razones financieras que se utilizarán son: razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad

✓ Observación

Monge (2011), indica sobre “se aplica con dos propósitos: manipular variables a observar estableciendo controles y observar fenómenos sobre los cuales se ejerce el control”. p.143

El propósito de este instrumento es observar los procesos financieros que se llevan a cabo para conseguir la información y adicionarla en el informe para que la Asociación pueda tomar las mejores decisiones.

Diseño de la Investigación

Después de haber determinado el planteamiento del problema y definido el alcance inicial de la investigación, en este ítem lo que se va a visualizar es la manera práctica y concreta de responder las preguntas de la investigación y cumplir con los objetivos

propuestos. Esto implica seleccionar o desarrollar estrategias con la finalidad de obtener información clara y precisa de acuerdo con el planteamiento por desarrollar.

De acuerdo con el tipo de investigación que se esté desarrollando, debe elegirse el tipo de diseño por utilizar. Uno de los tipos es el experimental que consiste en hacer experimentos de manipulación a una acción para obtener los posibles resultados y de esa manera sean analizados, en este tipo intervienen dos variables, causa que es independiente y efecto dependiente. (Hernández 2014 p.129)

El otro tipo es el no experimental que es realizar la investigación sin necesidad de manipular deliberadamente las variables, lo que se hace en este tipo de diseño es observar situaciones ya existentes, los resultados obtenidos realmente para después analizarlos y así obtener información importante que ayuda al investigador a determinar el resultado final. (Hernández 2014 p.152)

Para esta investigación se utilizará el diseño no experimental acorde con el enfoque y a los estudios que tienen que realizarse. Para obtener información, sea analizada y poder llegar a conclusiones y desarrollo de la estrategia buscada en la investigación. De esta manera, la recolección de los datos se obtiene de información real característica importante ya que la información no va a tener alteraciones, sino más bien se convierte en una guía para conocer la situación real de la Asociación en estudio.

El tipo de diseño no experimental escogido para esta investigación puede clasificarse en 2 tipos: el transaccional o transversal y el longitudinal o evolutivo. El transaccional o transversal, es una investigación realizada a partir de la información obtenida de una recopilación de datos que se dieron en un momento dado. El longitudinal o evolutivo, es estudio realizado a una recolección de datos investigados en diferentes momentos o periodos,

para determinar si se presentaron inferencias respecto a cambios a las causas y efectos. (Hernández 2014 p.154 y p.159)

Para este tipo de diseño escogido en esta investigación, la clasificación por considerar es la transaccional o transversal que ya se recopilarán los datos de información financiera real obtenida en un momento dado cuyo propósito es describir variables y analizarlas.

Teniendo ya la clasificación por utilizar, es importante definir las características que cada una posee y determinar cuál de ellas es la que mejor se adecue con la investigación, para ello se define lo siguiente:

✓ Exploratorio

Hernández et al. (2014) indica sobre, “se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, además, constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales)” p 155.

✓ Descriptivo

Hernández et al. (2014) indica sobre, “Indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de persona o situaciones y proporcionar su descripción” p 155

✓ Correlacionales – causales

Hernández et al. (2014) indica sobre, “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación, causa efecto (causales)” p 157

De acuerdo con el análisis de las definiciones anteriores se determina que los diseños del estudio que se adaptan a la investigación son: el exploratorio y el descriptivo. El primero porque si la primera información analizada no se encuentra de manera satisfactoria, sin claridad en los datos; se procede a investigar más a fondo junto con las personas encargadas de preparar tal información todos los meses (información financiera). De ese modo pueda obtenerse el resultado que se desea.

Por otro lado, el segundo porque la información que va a analizarse es existente y no se puede tener control sobre ella porque sucedió en un momento dado. Además, se evalúan y se miden diversos valores indicadores y procedimientos de la Asociación para comprimir lo informado y buscar que se adecue para desarrollar estrategias de expansión adecuadas.

Determinados los diseños por utilizar en esta investigación, se procede a desarrollar el modo de cómo se va a obtener la información para que la investigación sea todo un éxito y le pueda servir de base al gerente y a la junta directiva en la toma de las medidas necesarias ante los resultados obtenidos.

Fuentes de Información

Las investigaciones que se realicen, deben contener el desarrollo de las fuentes de información verificar los ítems que ayudarán para que sea más enriquecedora y le aportarán datos importantes.

Vega (1995) citado por Losantos (2011), indica sobre “Las fuentes de información tienen como objetivos principales buscar, localizar y difundir el origen de la información contenida en cualquier soporte físico, no exclusivamente en formato libro, aunque sus productos más elaborados y representativos sean los repertorios”. p 4

Las fuentes de la información han evolucionado a lo largo del tiempo, han ido adquiriendo más importancia con la aparición de nuevos soportes para obtener información.

Fuentes primarias

Es información que se obtiene de fuentes de primera mano, información nueva y original, no remite ni complementa a ninguna otra fuente. La información que se ofrece empieza y acaba en el mismo documento, como lo es el caso de las encuestas por realizar a los administrativos de Asecargill, donde las respuestas obtenidas son únicas para el procesamiento de la información.

Fuentes secundarias

Es información que se obtiene ya procesada originada por las fuentes primarias. No contiene novedad final u original. Indican qué fuente o documento puede proporcionar la información, como lo son el análisis de los estados financieros (porque fueron realizados por el departamento financiero/contable de la Asociación); o cualquier documento que se investigue o fuentes que ayuden a fortalecer el tema de investigación.

Fuentes terciarias

Es información que se extrae de fuentes secundarias, mismas que se consideran con información desactualizada.

Cuadro 13. Cuadro comparativo de fuentes

Tipo	Definición	Ventajas	desventajas	Cuando usarla	Ejemplos
Fuentes primarias	Proporcionan datos de primera mano. Un tipo muy importante son los artículos científicos	Información de primera mano	Apreciación crítica	Proceso de investigación	Libros, tesis, patentes, películas, trabajos de conferencias, opinión de expertos
Fuentes secundarias	Consiste en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas sobre un tema (listado de fuentes primarias)	Facilita acceso a las fuentes primarias	Familiarizarse con el uso de base de datos y cobertura	Para encontrar fuentes primarias	Bibliografías, sitio web, enciclopedias, índices, cesos, diccionarios
Fuentes terciarias	Son documentos que reúnen nombres y títulos de revistas u otras publicaciones periódicas, de fuentes secundarias	Recopilación de fuentes especializadas	Desactualización	Conocer fuentes secundarias, antecedentes	Bibliografía de bibliografías

Elaboración propia con información recopilada de Huamán D.

Al haber obtenido un significado de lo que es una fuente de información y sabiendo el lugar donde se va a realizar la investigación; se procede a efectuar la descripción y en mencionar cómo está constituida administrativamente.

Actualmente Asecargill, tiene una población de 70 personas, de las cuales 20 son administrativas, 7 son vendedores de productos en las diferentes localidades de Cargill y tiene a cargo 25 agencias que son puntos de venta con 43 personas entre vendedores y supervisores, Cargill le vende los diferentes productos que produce y las abastece para que tengan el producto disponible para el cliente

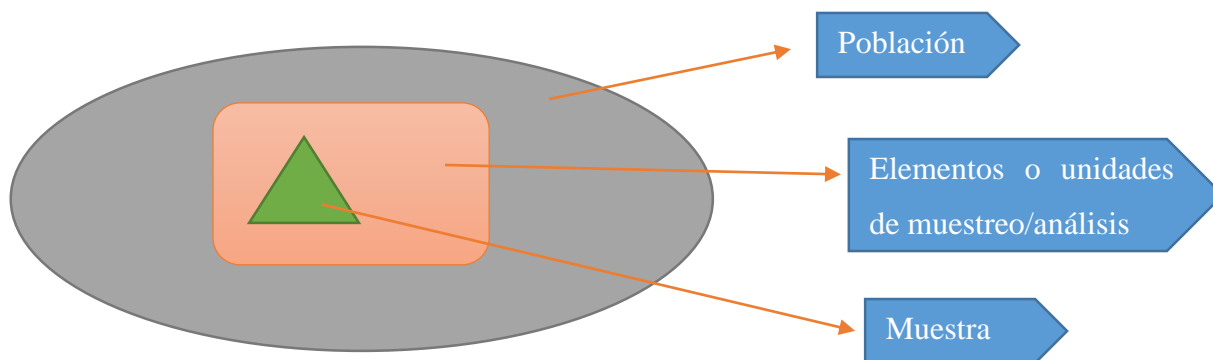
El área administrativa está distribuida en diferentes departamentos: el del gerente general que analiza y toma las decisiones correctas para el buen funcionamiento y correcta dirección; servicio al cliente dispuestos a atender cualquier solicitud que alguno de los 3259 asociados pueda tener. Recursos Humanos, Planillas, Tesorería para ejecutar los pagos a proveedores o a solicitudes realizadas por los socios cuando requieren dinero. Contabilidad, Liquidaciones para que lleven el manejo de los puntos de venta las agencias y servicio de mensajería para que ayude con las labores y el servicio sea realizado con eficiencia.

Muestra

En una investigación se tiene una población en estudio lo que representa el cien por ciento, pero para no trabajar con toda; es válido hacerlo con una muestra representativa. Al escogerla, se analiza y sirve de base para llegar a obtener un resultado, que se toma en cuenta para acciones por ejecutar.

Hernández et al. (2014), indica sobre “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tienen que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”. p 173

Figura.1 Representación de la escogencia de una muestra



Elaboración propia con información de Hernández et al.

Así como lo muestra la figura anterior y para justificarla de acuerdo con la investigación que está en estudio; la población pertenece todos los colaboradores de Corporación Pipasa y de la Asociación Asecargill. Los elementos o unidades de muestreo o análisis, corresponden a los colaboradores que laboran en la parte administrativa. La muestra es el grupo de personas que se requiere para que ayude en suministrar información financiera y los que están más identificados con el tema cuyos datos son requeridos.

Tipos de muestra

Se categorizan las muestras en dos tipos, el probabilístico que pretende que todos los miembros u objetos de la muestra tengan la misma probabilidad de ser escogidos. El no probabilístico selecciona una población o unidades con uno o varios propósitos. Este tipo no pretende que los casos sean representativos de la población y no se desarrolla mecánicamente.

Después de analizar la muestra que se aplicará en esta investigación y habiendo determinado las características que tiene, se aplicará el tipo no probabilístico, ya que es una población finita como se puede observar en la figura 1 que son todos los colaboradores tanto de Corporación Pipasa como de Asecargill, tomando como muestra a 3 trabajadores del área administrativa de Asecargill ya que son los que tienen relación directa con el tema de investigación. También se tomará una muestra de 30 trabajadores de la Corporación para tener retroalimentación de cómo ven la evolución de la Asociación, cómo está trabajando y qué aspectos consideran que se pueden hacer de diferente manera.

Variables de la Investigación

De acuerdo con el libro de “Metodología de la Investigación” se procede a determinar la definición de lo que es una variable de la investigación, cuyo propósito es ayudar a

identificar las variables correctas para que el desarrollo del tema en estudio se realice en forma correcta de acuerdo con las necesidades del mismo, por lo que define la variable como:

“Una variable es un concepto que determina una cualidad de un objeto, es un atributo que puede variar de una o más maneras y que sintetiza conceptualmente lo que se quiere conocer acerca del objeto de investigación”.

Las variables son conceptos que van a reunir las siguientes cualidades fundamentales:

- Rasgos que pueden ser observados y que por tanto van a permitir algunas confrontaciones con la realidad empírica.
- La propiedad de poder variar, de ser medibles de alguna forma.

A partir de la propiedad cuantificable de la variable se seleccionan los instrumentos de recolección de datos, con el fin de obtener la información empírica necesaria para alcanzar los objetivos propuestos por la investigación y se pueda comprobar la hipótesis formulada. Bejar (2008) p. 53 y p.54

Unidades de Análisis de la Investigación

Las unidades de análisis de la investigación se refieren a la información financiera que se va a estudiar. Este estudio se va a llevar a cabo mediante las variables que se obtuvieron de los objetivos específicos, analizando cada una de ellas y realizando los ejercicios pertinentes a la información presentada.

Hernández et al (2014), indica sobre “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse, observarse, como, por ejemplo, la inteligencia, ya es posible clasificar a las personas de acuerdo a ella, pues no todas poseen el mismo nivel”. p 105

Definición conceptual

Se trata de definiciones o bien conceptos reales encontrados en diccionarios u otra fuente especializada que llenan las expectativas a la esencia o características de las variables, por lo que no incluye información de los instrumentos y criterios de medición.

Definición operacional

Constituye un conjunto de procedimientos que van describiendo los pasos por utilizar para realizar las actividades y obtener resultados e interpretar los datos obtenidos.

Definición instrumental

Son los medios o instrumentos que se utilizaran en la recolección de la información para cada una de las variables obtenidas derivadas de los objetivos.

Desarrolladas las definiciones anteriores, se despliegan las variables propias del trabajo de investigación con cada una de las definiciones que las caracteriza individualmente, se describirán dos variables por cada objetivo específico.

Estados financieros**Definición conceptual**

Gonzáles (2013), indica sobre “los estados financieros son los medios preparados por la Administración, con el objeto de informar, externa o internamente, sobre los efectos financieros generados en la empresa, durante un Ciclo Normal de Operaciones”. p 13

Definición operacional

Los indicadores para el análisis financiero se evaluarán por medio de: razones financieras, análisis Dupont y el modificado, análisis vertical y horizontal y por medio del modelo Camels.

Definición instrumental

Se hará mediante la revisión y análisis de los estados financieros, modelos financieros y cuadros sinópticos.

Estructura de capital

Definición conceptual

Espinoza (2013), indica sobre “la estructura de capital es la combinación de deuda y capital para financiar los proyectos de una empresa”

Definición operacional

Los indicadores que se tomarán en cuenta serán: la inversión, el capital de trabajo y la fuente de financiamiento.

Definición instrumental

Se hará mediante la revisión y análisis de la conformación del capital, modelos financieros y cuadros sinópticos.

Análisis financiero

Definición conceptual

<https://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html> (web), indica sobre “Es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras, permitiendo que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones”

Definición operacional

Los indicadores para el análisis financiero se evaluarán por medio del estado de resultados proyectados, inversión requerida y balance general.

Definición instrumental

Se hará mediante la aplicación de modelos financieros y modelo de proyecciones.

Beneficio económico

Definición conceptual

<http://laeconomia.com.mx/beneficio-economico/> (web) “Concepto comúnmente utilizado en la economía la cual hace referencia a la diferencia entre los costos en los que se incurre durante la producción de un bien y el ingreso total que se obtiene por su venta”

Definición operacional

Los indicadores se evaluarán por medio de: crecimiento económico y apertura comercial lo que presenta un impacto para la Asociación.

Definición instrumental

Se hará mediante la aplicación de modelos financieros y modelo de proyecciones.

Estrategia de expansión

Definición conceptual

Diccionario libre (2018), indica sobre “Son prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. Por lo que ayudan a la empresa primero a caminar antes de correr para lograr objetivos a mediano plazo”

Definición operacional

La estrategia de expansión de manera, concéntrica o relacionada, conglomeral o no relacionada y de innovación.

Definición instrumental

Se hará, aprovechando la experiencia técnica y comercial, lanzamiento de nuevos productos e independencia técnica respecto a otras asociaciones.

Propuesta de expansión

Definición conceptual

<https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/lienzo-propuesta-de-valor/> (web), indica sobre “focalizar tu negocio en aportar valor real a tu cliente ideal, continua mejorando creando soluciones cada vez más enfocadas en solucionar problemas concretos para el cliente ideal y reinventar constantemente”

Definición operacional

Esta propuesta se realizará mediante el modelo de expansión.

Definición instrumental

Se llevará a cabo mediante la puesta en práctica

Al desarrollar este tercer capítulo, se obtienen diferentes guías para construir la información. Se enfoca en el tipo de diseño correcto por utilizar, así como las características que éste tiene. También se desarrollan las fuentes que deben ser utilizadas para obtenerla. Además, contar con los tipos de instrumentos adecuados para su recopilación. Se busca hacer que la investigación esté fundamentada de acuerdo con los datos reales que tiene la Asociación, para analizarla y determinar la estrategia de expansión que es el objeto de este estudio.

CAPÍTULO IV - ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados a la Asociación, así como la realización de los cálculos necesarios para realizar los análisis respectivos.

Se determina la situación financiera actual de los estados financieros de los últimos tres periodos, 2015, 2016 y 2107 que se analiza por medio de la realización de varios métodos: razones financieras, análisis vertical y horizontal, la metodología DuPont y DuPont modificado y el método CAMELS, analizando los resultados obtenidos; así como la aplicación de entrevistas al gerente, contador general, asistente administrativo contable de la Asociación que tienen relación directa con la generación de la información financiera y el análisis de los resultados y a treinta asociados como parte del diagnóstico de la situación financiera de la Asociación ya que es de gran importancia el conocimiento de ellos para complementarlo con los cálculos realizados.

Análisis financiero

Para determinar la situación actual de la Asociación Asecargill, como primer paso se realiza una descripción de los estados financieros reales y de las cuentas que integra cada uno, después se desarrollan las razones financieras por cada uno de los rubros (liquidez, actividad o productividad, endeudamiento y rentabilidad), también se realizan los análisis vertical y horizontal, el método DuPont y el DuPont modificado y por último se cierra con el modelo CAMELS, para todos los casos se analiza la información obtenida.

Cuadro 14. Balance general

**Asociación Solidarista de colaboradores de Pipasa y afines
(Asecargill)
Balance general**

Al 30 de setiembre de los años 2015, 2016 y 2017
Cifras en miles de colones

	Set. 2017	Set. 2016	Set. 2015
Activo			
Activo circulante			
Caja y bancos	260.767,04	90.844,51	449.850,02
Inversiones transitorias (puesto de bolsa)	5.954.799,11	5.743.471,87	3.551.304,71
Cuentas por cobrar	921.500,02	398.289,47	705.438,28
Documentos por cobrar corto plazo	692.998,33	784.822,52	789.711,75
Inventario de mercadería	89.257,13	28.606,08	27.258,58
Servicios y otros pagos anticipados	28.009,62	2.228,48	2.843,77
Total activo circulante	7.947.331,24	7.048.262,94	5.526.407,11
Activo duradero			
Mobiliario y equipo	216.319,64	161.117,89	152.873,85
Depreciación acumulada	-79.970,61	-65.010,23	-45.967,30
Total activo duradero	136.349,02	96.107,66	106.906,55
Obras en proceso	0,00	4.904,25	
Activo no corriente			
Inversiones permanentes	839,44	1.768,28	1.768,28
Documentos por cobrar - largo plazo	4.086.090,19	3.931.972,41	3.681.970,91
Inversiones largo plazo	946.695,12	897.555,67	1.078.850,29
Otros activos	333.555,56	315.535,38	300.498,72
Total activo no corriente	5.367.180,30	5.146.831,74	5.063.088,20
Total activo	13.450.860,57	12.296.106,60	10.696.401,85
Pasivo			
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar	686.742,16	132.357,03	115.446,15
Impuestos por pagar	4.788,50	2.378,51	1.917,79
Gastos acumulados por pagar	79.663,59	42.970,96	37.331,39
Cuentas por pagar socios	857.118,49	862.144,95	725.697,03
Ingresos diferidos	0,00	0,00	305,25
Total pasivo corriente	1.628.312,75	1.039.851,45	880.697,61
Pasivo no corriente			
Aporte de ex socios	136.195,92	128.250,46	107.068,98
Total pasivo no corriente	136.195,92	128.250,46	107.068,98
Total pasivo	1.764.508,68	1.168.101,90	987.766,59

Patrimonio			
Ahorro personal	5.305.446,84	4.996.163,71	4.468.392,91
Ahorro patronal	5.520.929,76	4.917.327,70	4.101.812,33
Superávit (acciones cadena detallistas)	720,01	720,01	720,01
Ganancia o pérdida no realizable (Inv. valor de mercado)	-295.495,09	-31.986,86	-44.260,77
Excedentes por distribuir (pagados en el periodo)	-87.433,15	-78.625,35	-44.379,68
Excedente neto del periodo	1.242.183,53	1.324.405,49	1.226.350,46
Total patrimonio	11.686.351,89	11.128.004,70	9.708.635,27
Total pasivo más patrimonio	13.450.860,57	12.296.106,60	10.696.401,85

Elaboración propia con información suministrada del contador de Asecargill

En las cuentas del activo circulante la Asociación no registra dentro de los movimientos que realiza la cuenta de caja chica por lo que los pagos menores los realizan por medio de un vale para realizar compras pequeñas que no fueron proyectadas. Después realizan una liquidación de gastos para saldar el vale que fue solicitado en su momento o también los colaboradores utilizan el propio dinero para comprar realizando posteriormente una liquidación de gastos para que el dinero sea reintegrado por medio de una transferencia.

Dentro del activo duradero se presenta un incremento en el año 2017 producto de la adquisición de dos nuevas operaciones: la administración de las agencias Pipasa (que ya corre por cuenta de la Asociación toda la logística para la venta del pollo y embutido al consumidor final), y el comedor de oficinas centrales, por lo que tuvieron que invertir en mobiliario nuevo y en la compra del equipo que ya tenían las agencias en funcionamiento. Mientras que en el activo no corriente las cuentas se mantuvieron constantes.

En el pasivo corriente se presenta el incremento en las cuentas por pagar producto del incremento en la compra de producto terminado para la venta en el caso de las agencias y para el comedor la compra de materia prima para la preparación de los diferentes alimentos. Así como también se presenta el aumento en la cuenta de gastos acumulados por pagar, producto del mismo efecto, cabe mencionar que en el 2015 se presentó el ingreso diferido, por el ingreso que quedó pendiente de ser efectivo y que ingresó en el periodo siguiente.

En el patrimonio cuenta con los registros de los ahorros personal y patronal, la ganancia o pérdida no realizable, por las inversiones realizadas en bolsa, los excedentes por distribuir, es el monto que le corresponde pagar a los ex socios que no han realizado el cobrado respectivo y la Asociación va realizando la entrega del dinero conforme sea solicitado y por último se muestra el excedente neto del periodo por distribuir entre los asociados.

Cuadro 15. Estado de resultados

**Asociación Solidarista de colaboradores de Pipasa y afines
(Asecargill)
Estado de resultados**

Para los periodos terminados el 30 de setiembre del 2015, 2016 y 2017
Cifras en miles de colones

	Set. 2017	Set. 2016	Set. 2015
Ingresos financieros y otros			
Ingresos financieros	1.513.120,58	1.520.558,06	1.323.867,52
Ingresos varios	118.835,91	117.544,46	206.268,53
Ingresos por comisiones (comercial)	17.272,45	14.720,06	14.368,45
Ingresos por soda	9.756,52	0,00	0,00
Total de ingresos financieros y otros	1.658.985,45	1.652.822,58	1.544.504,51
Venta supermercados, agencias y otros	3.729.007,77	1.219.326,81	1.134.804,64
Costo de ventas	3.058.553,11	959.913,27	880.363,31
Utilidad bruta en ventas	670.454,66	259.413,54	254.441,33
Total ingresos	2.329.440,11	1.912.236,12	1.798.945,84
Gastos			
Gastos de operación administrativos	342.345,27	325.875,26	303.315,20
Gastos de operación supermercados, agencias y otros	644.889,82	199.155,26	174.269,17
Gastos financieros	70.317,45	43.876,37	78.789,57
Gastos beneficios económicos	3.561,25	4.324,38	3.713,88
Gastos de asamblea y comités	26.142,80	14.599,36	12.507,57
Total gastos	1.087.256,59	587.830,63	572.595,38
Excedente antes de capitalización	1.242.183,53	1.324.405,49	1.226.350,46
Excedente neto del periodo	1.242.183,53	1.324.405,49	1.226.350,46

Elaboración propia con información suministrada por el contador de Asecargill

El estado de resultados de la Asociación Asecargill, se conforma principalmente por la cuenta ingresos financieros originados por la colocación de crédito como inversiones a plazo que corresponde a un monto muy grande por lo que ese dinero puede ser invertido para realizar una actividad para crecimiento y beneficio económico de la Asociación, y por otro lado, están las ventas realizadas en los supermercados, agencias y tienda que representa el segundo rubro más importante a nivel de ingreso en el estado.

En lo que respecta a las ventas comerciales, el producto que se tiene a disponibilidad para los clientes, se compra en su gran mayoría producto terminado. Lo único que se compra para procesar es la materia prima que se utiliza para el comedor ubicado en las oficinas centrales de Corporación Pipasa, por lo que el costo de ventas hace referencia a las compras realizadas a los proveedores, ya sean productos terminados o materia prima para procesarla y venderla al cliente final.

En cuanto a los gastos, se encuentran los administrativos: todo lo que tiene que ver con la mano de obra de los colaboradores que laboran directamente para la Asociación y los gastos que origina esta área, como por ejemplo el alquiler del edificio donde se encuentran las oficinas y la bodega donde tienen el producto terminado para venderlo a los mismos colaboradores de Pipasa. Los gastos de supermercados, agencias y otros, todos los gastos en que se incurran para que esta operación se desarrolle. Los financieros son los intereses que se originan sobre los ahorros que tienen los asociados, los beneficios económicos equivalen al dinero portado dado a los socios cuando requieran de alguna ayuda por una situación presentada y que sea debidamente justificada y los gastos de asamblea y comités, que son los que se incurren cuando se reúne el comité y cuando se realiza la asamblea general al finalizar el periodo.

Para medir la rentabilidad de las operaciones de la Asociación en lo comercial y lo meramente financiero, realizan estados de resultados por actividad desarrollada para llevar un mejor control de lo ocurrido por cada operación y así identificar mejor cuál de ellas requiere más soporte si los resultados son residentes para tomar las medidas necesarias para que el resultado sea positivo.

La información del cuadro 15 muestra los datos consolidados para efectos de verlos como una sola operación.

Habiendo presentado los balances generales y los estados de resultados de los años 2015, 2016 y 2017 y la justificación de las cuentas más representativas, se procede a desarrollar los métodos necesarios para el análisis de los resultados obtenidos y determinar con ello, el estado en el que se encuentra la Asociación y en qué áreas debe fortalecerse y si tiene la capacidad para desarrollar nuevas actividades para el crecimiento económico.

Razones financieras

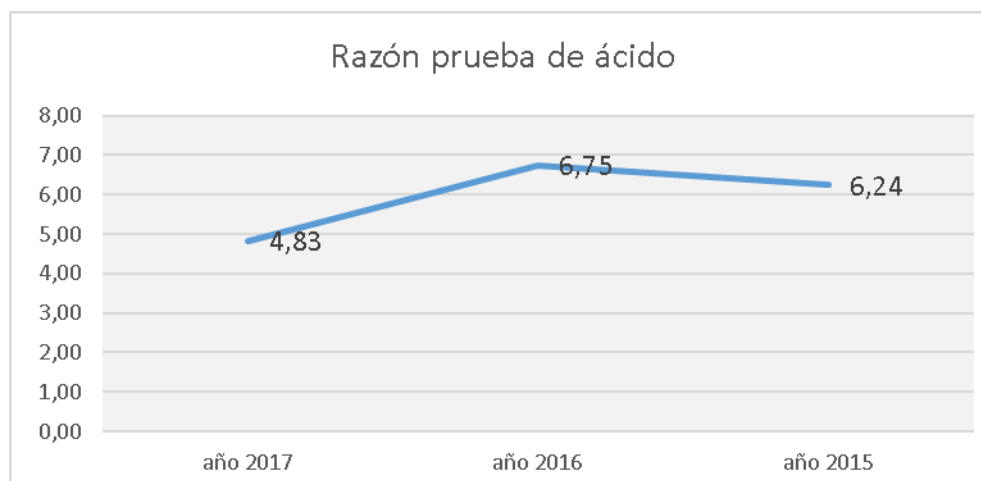
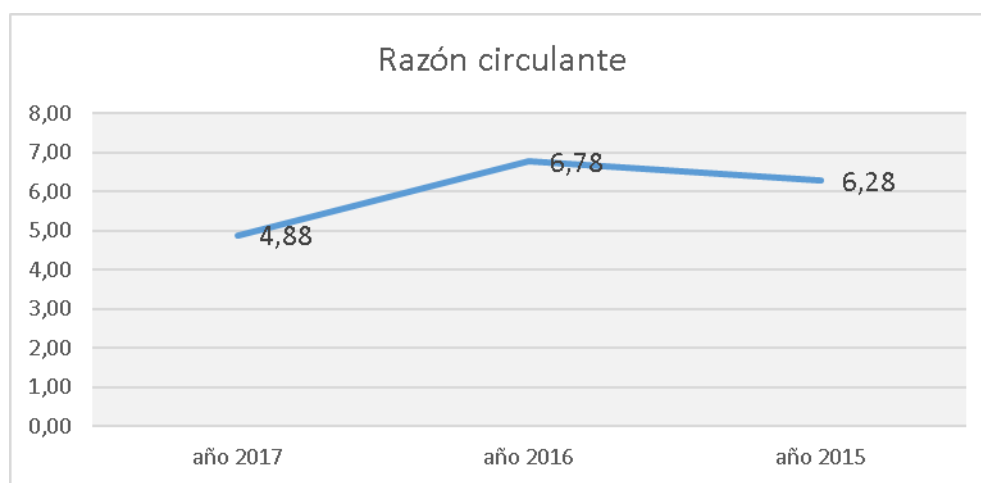
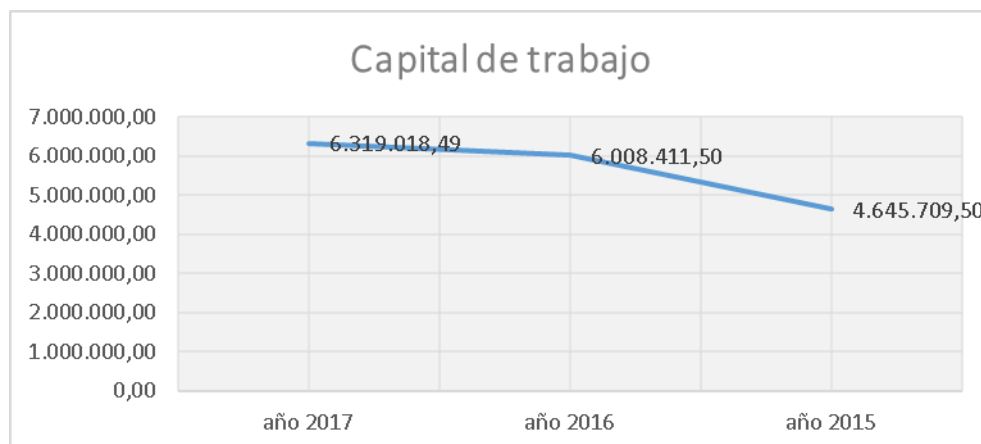
El análisis de las razones financieras se enfoca en cuatro aspectos importantes para la Asociación y para toda empresa: liquidez, actividad o productividad, endeudamiento y rentabilidad. La información para desarrollarlas es tomada de estados financieros consolidados suministrados por el contador de la Asociación. A continuación, el análisis de cada una de ellas:

Razones de liquidez

Razón de liquidez	Fórmula	Cálculo		
		año 2017	año 2016	año 2015
Capital de trabajo	Activos circulantes - pasivos circulantes	6.319.018,49	6.008.411,50	4.645.709,50
Razón circulante	Activos circulantes / pasivos circulantes	4,88	6,78	6,28
Razón prueba de ácido	Activos circulantes - Inventario / pasivos circulantes	4,83	6,75	6,24

Elaboración propia

Gráfico 1. Razones de liquidez



Elaboración propia

En términos generales, la Asociación cuenta con un buen índice de liquidez para cubrir cualquier obligación adquirida a corto plazo, esto se debe principalmente a que las

cuentas por pagar a corto plazo son muy bajas en comparación con los activos circulantes que posee la Asociación; ya que la misma el único crédito que tiene se debe a las compras de productos para poder realizar las ventas (producto terminado y compra de materias primas).

En el ítem del capital de trabajo, la Asociación cuenta con buenos resultados lo que permite tener excelentes recursos económicos para realizar sus operaciones. Todo esto permite tener la capacidad para invertir en una nueva estrategia de expansión.

La razón de liquidez para el año 2015 determina que los activos circulantes cubrían 6.28 veces las obligaciones a corto plazo; mientras que para el 2017 el índice presenta una disminución de 4.88 veces producto del incremento en las cuentas por pagar por la adquisición, en ese año, de dos operaciones, la administración de las agencias y la soda. En cuanto al 2016 el índice es de un 6.78 manteniéndose muy parecido al comportamiento del 2105.

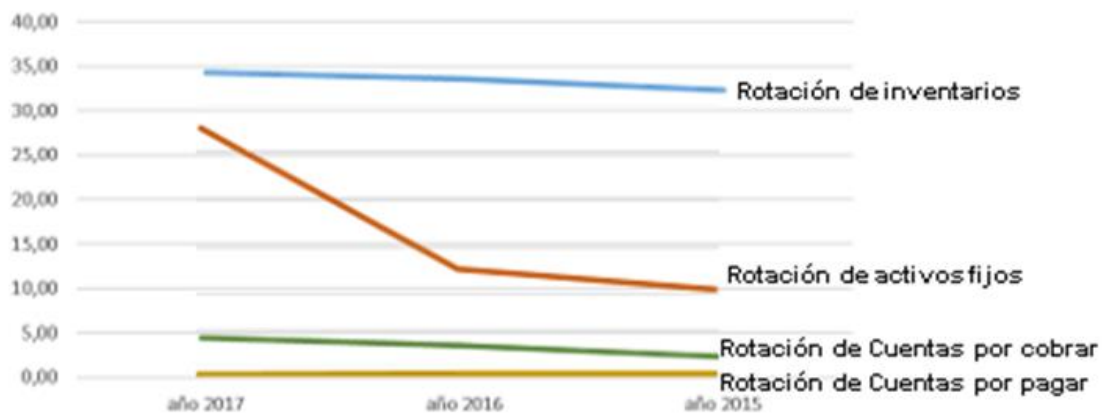
Con respecto a la prueba ácida presenta los indicadores muy semejantes a los de liquidez ya que la naturaleza de la Asociación es disminuir el inventario al cierre de mes.

Razones de actividad o productividad

Razón de actividad o productividad	Fórmula	Cálculo		
		año 2017	año 2016	año 2015
Rotación de inventarios	Costo de ventas / inventarios	34,27	33,56	32,30
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas / cuentas por cobrar	4,05	3,06	1,61
Rotación de cuentas por pagar	Compras / cuentas por pagar	0,13	0,22	0,24
Rotación de activos fijos	Ventas / activos fijos	27,35	12,69	10,61

Elaboración propia

Gráfico 2. Razones de actividad o productividad



Elaboración propia

En la razón de rotación de inventarios se mantiene la constante el número de veces que se compra y vende la mercancía de acuerdo con los índices obtenidos en los tres años de estudio se realiza una buena planeación de lo que necesitan durante el mes para que al final no quede tanto producto físicamente en las bodegas y, por ende, el monto en la contabilidad, año 2015; 32.30 veces, 2016; 33.56 veces y 2017; 34.27 veces.

En la razón de rotación de activos fijos se expresa la eficiencia que tiene la empresa de generar ingresos a través de la inversión realizada sobre la compra de los activos fijos. Hecho el análisis, se mantiene la constante en los índices en los años 2015 y 2016, con 10.61 y 12.69 respectivamente, mientras que para el 2017 el índice creció en 27.25 lo que representa un 116%.

Dentro del total de activos de los tres periodos, se presenta el efecto incremental, se refleja el mayor impacto en el activo corriente, el incremento para el 2016 se debe especialmente a la cuenta de inversiones producto de que en el año 2015 (por las condiciones en que se encontraba el mercado que no era un buen momento para realizar inversiones); no le permitió a la Asociación emitir inversiones. Ya en el 2017, la cuenta que sufrió incremento fue la de cuentas por cobrar debido a la cantidad de dinero que tenía ese periodo por aplicar a la planilla de Corporación Pipasa al cierre del mes de octubre del monto por cobrarle a los asociados que son colabores de la Corporación, esto por el lado de los activos corrientes. Para

el activo fijo se presenta el incremento en las cuentas de mobiliario y equipo, por la compra del equipo de las agencias y para el comedor, los documentos por cobrar a largo plazo, por el incremento en la colocación de cartera de crédito a nivel total entre la porción de corto plazo y largo plazo de un periodo a otro sube 150 millones es normal por la colocación.

La rotación de cuentas por cobrar, tiene un efecto similar a la razón de rotación de inventarios, donde en el 2015 el índice fue de un 1.61 reflejando para el 2016 un incremento en el número de veces que la Asociación financia a los socios, para un índice de un 3.06 veces y para el 2017 el índice es de un 4.05 veces, esto debido a que las cuentas por cobrar tienen incluido un rubro muy importante que es el monto reportado en la planilla de los empleados de Corporación Pipasa cuando realizan compras a crédito, por lo que en del 2015 al 2016 se presenta la disminución producto de que no quedó saldo reflejado en la cuenta, mientras que si se compara el 2017 con el 2016 se tiene un monto por cobrar 357 millones que es lo que hace que aumente el monto por cobrar.

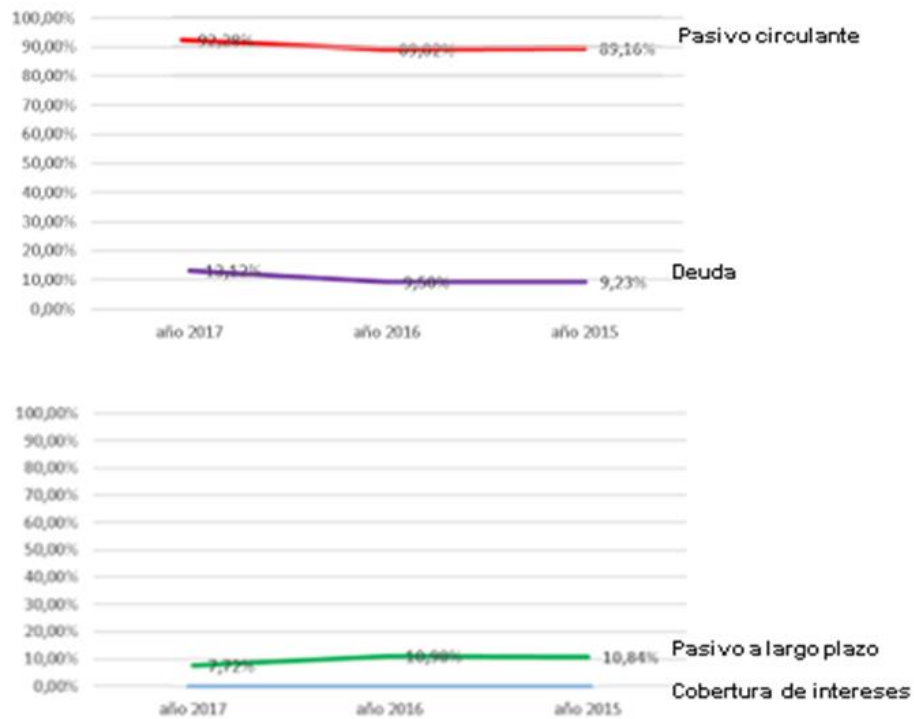
En la rotación de cuentas por pagar, al realizar las pruebas para los tres periodos, refleja un comportamiento de disminución, pese al incremento en la compra del producto terminado especialmente a Corporación Pipasa para las ventas a realizar en las agencias, no tuvo ese mismo efecto porque también se dio el incremento en las compras, por lo que se ha realizado bien la planeación de compra de los productos y los pagos que se deben realizar a los proveedores.

Razones de endeudamiento

Razón de endeudamiento	Fórmula	Cálculo		
		año 2017	año 2016	año 2015
Deuda	Pasivos totales / activos totales	13,12%	9,50%	9,23%
Psivo circulante	Pasivos circulante / pasivos totales	92,28%	89,02%	89,16%
Psivos a largo plazo	Pasivos a largo plazo / pasivos totales	7,72%	10,98%	10,84%
Cobertura de intereses	Utilidad antes de intereses e impuestos / intereses	0,00%	0,00%	0,00%

Elaboración propia

Gráfico 3. Razones de endeudamiento



Elaboración propia

A nivel general, se presenta incremento en el pasivo total de los periodos en estudio, del 2015 y 2016. La cuenta que presenta la variación es “la de cuentas por pagar a socios”, por el incremento en la cantidad de socios producto del incremento en el ingreso de personal para el CBS (Cargill Bussines Service). Al ser socios, se incorporaron los ahorros que la Asociación tiene a disposición y por ende la cuenta incrementa porque al cierre de los cortes del vencimiento anual de los diferentes ahorros, tiene que ser devuelto el dinero ahorrado más los intereses respectivos. Algunos de los socios dejan el dinero en el ahorro extraordinario para solicitarlo en el momento que sea más conveniente. Esto es con respecto al pasivo corriente.

Dentro del pasivo no corriente se tiene la cuenta “aporte de ex socios” que para el 2016 se presentó el incremento en la cuenta por que no habían solicitado el dinero que les correspondía al renunciar de la Asociación. Una de las consecuencias que puede darse es que los socios no soliciten ese dinero y que se mantenga reflejado en la cuenta, pero sin la

oportunidad de poder tomarlo para invertirlo porque en cualquier momento, los ex socios pueden solicitarlo.

Para los periodos 2016 y 2017, tiene el mismo efecto que el periodo analizado anteriormente, presenta el mismo comportamiento, pero aquí en los pasivos corrientes se adiciona el rubro de “cuentas por pagar”. Este monto es para cancelarle a los proveedores a los que se les compran los productos para poder venderlos en las agencias. Esta es una de las actividades con mayor peso en los ingresos para la Asociación.

El índice de endeudamiento de la razón deuda, en los periodos 2015 y 2016 se mantuvo relativamente constante en 9.23% y 9.50% respectivamente. Pero en el 2017 se presenta el alza con un índice de un 13.12% producto del incremento en el rubro de las cuentas por pagar, efecto provocado por el aumento en la compra de productos a proveedores para realizar las ventas. Mismo efecto y justificación tiene la razón del pasivo circulante, con un índice para los años 2015 y 2016 de un 89.16% y un 89.02% respectivamente y para el 2017 de 92,28%.

Por otro lado, se tienen los pasivos a largo plazo cuyas deudas por pagar superiores a un año se mantienen para los dos primeros periodos tomados para este estudio, 2015 y 2016 con índices de un 10.84% y un 10.98% respectivamente. Este aspecto es producto de que no se realizaron cambios representativos en las operaciones de la Asociación, pero para el 2017 al ingresar las dos operaciones para ser administradas por la Asociación y tener el incremento en las “cuentas por pagar”, al aplicar la fórmula se presenta un porcentaje de un 7.72% que refleja una disminución con respecto al periodo 2016.

Con respecto a la razón de cobertura de intereses se presenta en cero, porque la Asociación no tiene que pagar ese rubro; debido a que no cuenta con créditos para operar ya que realiza todas las operaciones con dinero que ingresa de los asociados. Por esto no presenta el rubro “cuenta con cuenta por pagar a entidades bancarias”. Según lo externó el contador, que no ven la necesidad de solicitar préstamos.

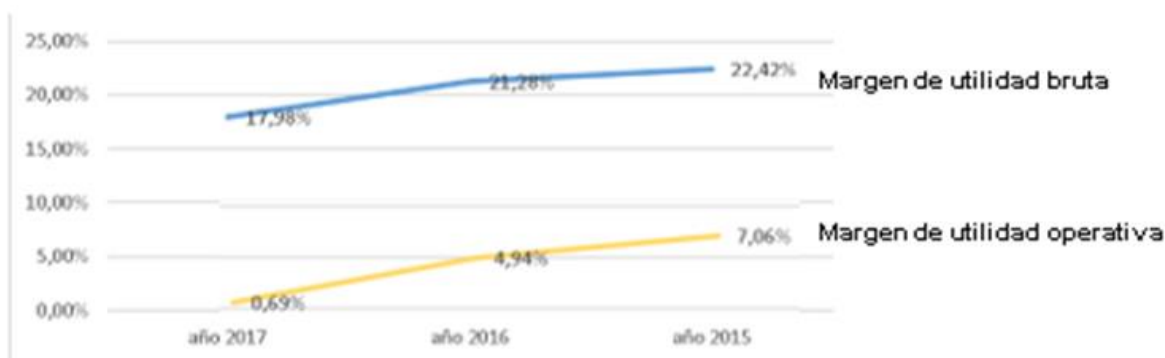
Razones de rentabilidad

Esta razón se realizó con las cuentas que son exclusivas de la operación comercial, por lo que del estado de resultados se extrajo la información para realizar los cálculos y por ende analizarlos.

Rentabilidad	Fórmula	Cálculo		
		año 2017	año 2016	año 2015
Margen utilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	17,98%	21,28%	22,42%
Margen utilidad operativa	Utilidad de operación / ventas	0,69%	4,94%	7,06%

Elaboración propia

Gráfico 4. Razones de rentabilidad



Elaboración propia

Como puede apreciarse en los resultados para determinar los porcentajes de rentabilidad de la Asociación, la disminución incurrida, producto del incremento en los costos que se tuvieron para tener los productos listos para la venta (especialmente en el año 2017); se refleja mucha variación que desfavorece los resultados finales. En particular en los años 2016 y 2017 el costo de venta presenta mayor variación de incremento diferente del comportamiento obtenido en las ventas que tienen un porcentaje más bajo de incremento.

El incremento en el costo de ventas va en función de las ventas realizadas. En el 2017 se presenta incremento en este rubro producto de la operatividad de las agencias, las cuales

fueron muy altas un 205%. Por lo tanto, también el costo incrementó mientras que en los dos otros periodos las ventas incrementaron de acuerdo con la proporción de los negocios de puntos de venta.

Las posibles causas que llevaron a que en los años 2016 y 2017 se presentara la disminución en los porcentajes fue el haber tomado la operación de los puntos de venta en la administración de las agencias y la soda de Corporación Pipasa ubicada en Oficinas Centrales ya que no contaban con personal capacitado para la administración por lo que estas acciones provocaron disminución en los rendimientos.

En cuanto al margen de utilidad bruta ha venido disminuyendo en estos tres últimos periodos. Esto indica que se están obteniendo menores ingresos o mayores costos de ventas. Para el año 2015 el indicador fue de un 22.47%, para el año 2016 21.28% y para el año 2017 un 17.98% lo que demuestra el decremento anteriormente mencionado. El mismo comportamiento se presenta en el margen de utilidad operativa, cuyos gastos de operación han incrementado en este primer periodo que se cierra 2017 después de haber tomado la administración de las dos operaciones cuyos indicadores son de: 7.06% año 2015, 4.94% año 2016 y 0.69% año 2017.

Es importante considerar que fue un primer año de acomodo de las operaciones, en el que, transcurrido el tiempo, los manejos de operar deben ser más efectivos y apoyar las áreas que se encuentran con deficiencia para que los rendimientos sean óptimos y las labores se ejecuten de la mejor manera.

Al término del análisis de las razones financieras de los últimos tres periodos cerrados, se procede a estudiar la información desde la metodología DuPont y DuPont modificado para tener amplia información para un mejor enriquecimiento.

Análisis DuPont

Al desarrollar este análisis, se determina el rendimiento sobre los activos que tiene la Asociación, cuya fórmula es la siguiente:

RSA = Margen de utilidad neta × Rotación de activos totales
 Aplicación de las fórmulas

	RSA	=	<u>Utilidad neta</u>	×	<u>Ingresos</u>	=		=	
			Ingresos		Total de activos				
2017	RSA	=	$\frac{1.242.183,53}{2.329.440,11}$	×	$\frac{2.329.440,11}{13.450.860,57}$	=	53,33%	×	17,32% = 9,23%
2016	RSA	=	$\frac{1.324.405,49}{1.912.236,12}$	×	$\frac{1.912.236,12}{12.296.106,60}$	=	69,26%	×	15,55% = 10,77%
2015	RSA	=	$\frac{1.226.350,46}{1.798.945,84}$	×	$\frac{1.798.945,84}{10.696.401,85}$	=	68,17%	×	16,82% = 11,47%

Elaboración propia con información suministrada por la Asociación

De acuerdo con los resultados se procede a analizar:

Margen de utilidad neta (MUN)

Se observa un comportamiento en los tres periodos superior al cincuenta por ciento, resaltando para el 2017. Si bien es cierto que los ingresos aumentaron, los gastos generales también presentaron el mismo efecto, pero incrementaron un 63.14% más de lo que se dio en los ingresos. El aumento reportado en los gastos operativos producto del ingreso de las dos operaciones que iniciaron en ese año, provocó que la utilidad neta del periodo no se hubiese mantenido o incrementado de acuerdo con los años 2016 y 2015. Caso contrario se dio en los años 2016 – 2015 en los que el margen de utilidad neta presentara un incremento de un 1.60%

por lo tanto, los ingresos fueron mayores a los gastos totales en un 3.64%, aspecto que favorece a la utilidad neta.

Rendimiento sobre activo total (RAT)

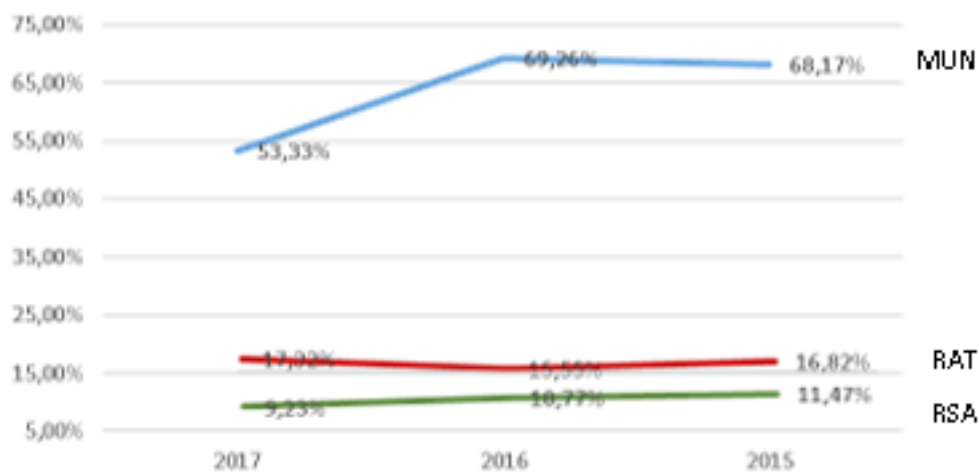
En este rubro se puede apreciar el efecto de disminución que se presenta en los años 2016 y 2017, si se compara el 2016 vrs el 2015. Los ingresos presentan un incremento de 6.30% por la colocación del crédito y un 14.86% de incremento presenta en la cuenta de inversiones transitorias que en ese año, 2016, la situación en el mercado se encontraba mejor que el año anterior para invertir, más en incremento normal en las operaciones comerciales (supermercados y tiendas) de ahí el comportamiento en la rotación de los activos totales, mientras que para el 2017 vrs 2016, los ingresos incrementan en un 21.82% y los activos totales solamente un 9.39%, producto de la administración de las agencias y la soda.

Rendimiento sobre activo (RSA)

Realizados los cálculos del margen de utilidad neta y la rotación de activos totales, se procede a desarrollar la multiplicación de los resultados para obtener el rendimiento sobre activos de cada uno de los periodos, que como se puede observar, se presenta la disminución en cada periodo, 2015 un 11.47%, 2016 un 10.77% y 2017 un 9.23%. Si para el 2017 el margen de utilidad se hubiera mantenido igual al periodo anterior y con la rotación de activos totales que se dio en el 2017, el resultado hubiera sido de un 11.99% o bien en el 2016 si la rotación de activos totales se hubiera mantenido de acuerdo con el 2015, el resultado hubiera sido de un 11.65%.

A continuación, se presentará en el siguiente gráfico los resultados de cada ítem analizado.

Gráfico 5. Análisis DuPont



Elaboración propia

El siguiente análisis es continuación del anterior, la diferencia es que éste mide el rendimiento sobre el capital.

Análisis DuPont modificado

La fórmula es

RSC = Rendimiento sobre activos totales × multiplicador del apalancamiento financiero

Aplicación de las fórmulas

	RSC	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$	×	$\frac{\text{Total de activos}}{\text{Capital contable}}$	=		=			
2017	RSC	=	$\frac{1.242.183,53}{13.450.860,57}$	×	$\frac{13.450.860,57}{11.686.351,89}$	=	9,23%	×	115,10%	=	10,63%
2016	RSC	=	$\frac{1.324.405,49}{12.296.106,60}$	×	$\frac{12.296.106,60}{11.128.004,70}$	=	10,77%	×	110,50%	=	11,90%
2015	RSC	=	$\frac{1.226.350,46}{10.696.401,85}$		$\frac{10.696.401,85}{9.708.635,27}$	=	11,47%	×	110,17%	=	12,63%

Elaboración propia con información suministrada por la Asociación

De acuerdo con los resultados se procede a analizar:

Rendimiento sobre activo total (RSA)

Se analizó anteriormente con el análisis DuPont, allí se obtuvieron los resultados que denotan la disminución en cada periodo estudiado.

Multiplicador del apalancamiento financiero (MAF)

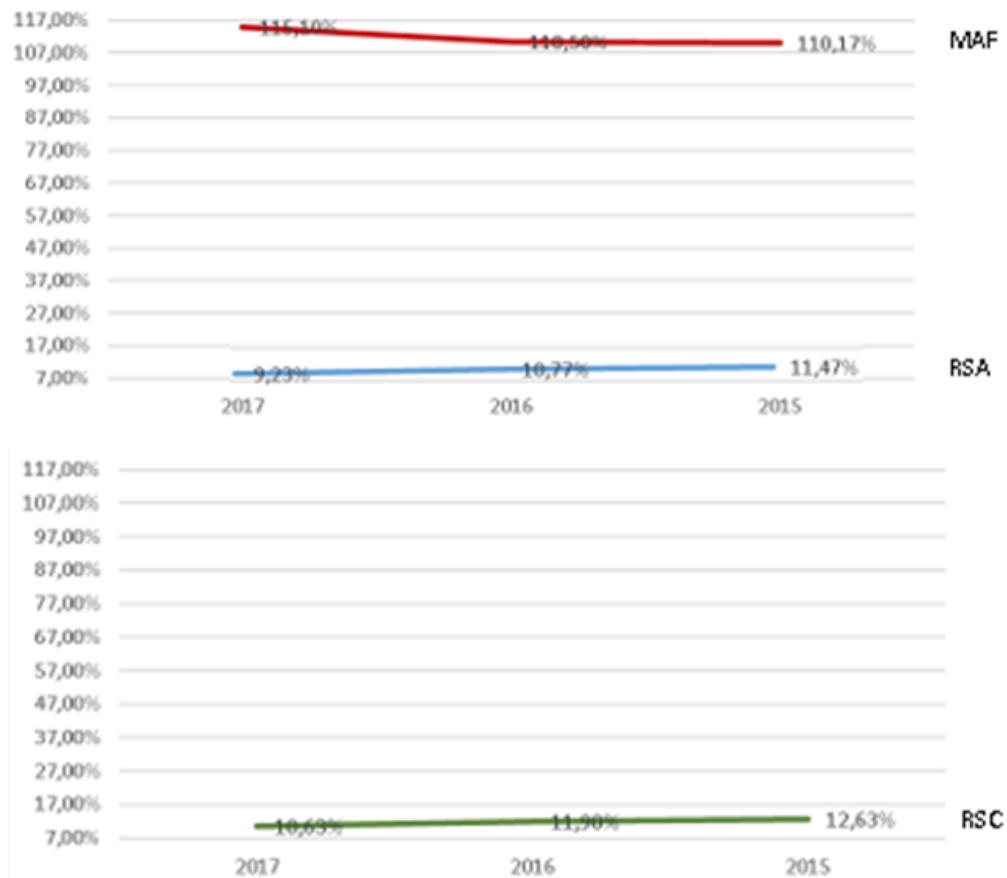
El desarrollo de esta operación, requiere datos del balance general, ya que necesita la información del activo total y este es dividido entre el capital contable que tiene la Asociación. En este ítem los resultados van en incremento producto del alza reflejado en el activo total y, por ende, en el capital social. Este último es producto del incremento en la cantidad de socios una vez que ingresan a trabajar a la empresa, (el número de colaboradores de la empresa de servicios en el año 2016 incrementó la planilla, así mismo en el 2017), tienen la opción de asociarse simultáneamente; así también, pero en menor escala, los incrementos salariales que se han dado por parte de Corporación Pipasa.

Rendimiento sobre capital (RSC)

Habiendo obtenido los resultados de cada uno de los periodos, el rendimiento sobre activos totales y el multiplicador del apalancamiento financiero, se toman los dos resultados y se multiplican para obtener el porcentaje de rendimiento sobre el capital, que da el mismo resultado si se toma la utilidad neta y se divide entre el capital contable. A pesar de que el capital contable ha estado en incremento teniendo por lo que la Asociación ha tenido mayores ingresos, no se ve así el efecto en el rendimiento sobre el capital, ya que las utilidades han presentado disminución en los periodos por incrementos registrados en los gastos de operación no sin que los ingresos registrados la misma proporción, pues es más bajo.

A continuación, se presentarán en el siguiente gráfico los resultados de cada ítem analizado.

Gráfico 6. Análisis DuPont modificado



Elaboración propia

Habiendo realizado los diferentes métodos (razones financieras, análisis DuPont y DuPont modificado) para analizar la información de los estados financieros, se presentan estos otros dos análisis en los que se revisan todas las cuentas. Para la revisión del comportamiento de un periodo a otro y verificar cuál es la cuenta en la que la Asociación debe investigar más a fondo para obtener resultados mejores para el año siguiente. Los análisis son el horizontal y el vertical aplicados a los tres periodos.

Análisis horizontal al balance general de los estados financieros de los años 2015, 2016 y 2017

Cuadro 16. Análisis horizontal del balance general

**Asociación Solidarista de colaboradores de Pipasa y afines
(Asecargill)
Balance general**

Al 30 de setiembre de los años 2015, 2016 y 2017
Cifras en miles de colones

	Set. 2017	Set. 2016	Var relativa	Set. 2015	Var relativa
Activo					
Activo circulante					
Caja y bancos	260.767,04	90.844,51	187,05%	449.850,02	-79,81%
Inversiones transitorias (puesto de bolsa)	5.954.799,11	5.743.471,87	3,68%	3.551.304,71	61,73%
Cuentas por cobrar	921.500,02	398.289,47	131,36%	705.438,28	-43,54%
Documentos por cobrar corto plazo	692.998,33	784.822,52	-11,70%	789.711,75	-0,62%
Inventario de mercadería	89.257,13	28.606,08	212,02%	27.258,58	4,94%
Servicios y otros pagos anticipados	28.009,62	2.228,48	1156,89%	2.843,77	-21,64%
Total activo circulante	7.947.331,24	7.048.262,94	12,76%	5.526.407,11	27,54%
Activo duradero					
Mobiliario y equipo	216.319,64	161.117,89	34,26%	152.873,85	5,39%
Depreciación acumulada	-79.970,61	-65.010,23	23,01%	-45.967,30	41,43%
Total activo duradero	136.349,02	96.107,66	41,87%	106.906,55	-10,10%
Obras en proceso		4.904,25	-100,00%		0,00%
Activo no corriente					
Inversiones permanentes	839,44	1.768,28	-52,53%	1.768,28	0,00%
Documentos por cobrar - largo plazo	4.086.090,19	3.931.972,41	3,92%	3.681.970,91	6,79%
Inversiones largo plazo	946.695,12	897.555,67	5,47%	1.078.850,29	-16,80%
Otros activos	333.555,56	315.535,38	5,71%	300.498,72	5,00%
Total activo no corriente	5.367.180,30	5.146.831,74	4,28%	5.063.088,20	1,65%
Total activo	13.450.860,57	12.296.106,60	9,39%	10.696.401,85	14,96%
Pasivo					
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar	686.742,16	132.357,03	418,86%	115.446,15	14,65%
Impuestos por pagar	4.788,50	2.378,51	101,32%	1.917,79	24,02%
Gastos acumulados por pagar	79.663,59	42.970,96	85,39%	37.331,39	15,11%
Cuentas por pagar socios	857.118,49	862.144,95	-0,58%	725.697,03	18,80%
Ingresos diferidos	0,00	0,00	0,00%	305,25	100,00%

Total pasivo corriente	1.628.312,75	1.039.851,45	56,59%	880.697,61	18,07%
Pasivo no corriente					
Aporte de ex socios	136.195,92	128.250,46	6,20%	107.068,98	19,78%
Total pasivo no corriente	136.195,92	128.250,46	6,20%	107.068,98	19,78%
Total pasivo	1.764.508,68	1.168.101,90	51,06%	987.766,59	18,26%
Patrimonio					
Ahorro personal	5.305.446,84	4.996.163,71	6,19%	4.468.392,91	11,81%
Ahorro patronal	5.520.929,76	4.917.327,70	12,28%	4.101.812,33	19,88%
Superávit (acciones cadena detallistas)	720,01	720,01	0,00%	720,01	0,00%
Ganancia o pérdida no realizable (Inv. valor de mercado)	-295.495,09	-31.986,86	823,80%	-44.260,77	-27,73%
Excedentes por distribuir (pagados en el periodo)	-87.433,15	-78.625,35	11,20%	-44.379,68	77,17%
Excedente neto del periodo	1.242.183,53	1.324.405,49	-6,21%	1.226.350,46	8,00%
Total patrimonio	11.686.351,89	11.128.004,70	5,02%	9.708.635,27	14,62%
Total pasivo más patrimonio	13.450.860,57	12.296.106,60	9,39%	10.696.401,85	14,96%

Elaboración propia con información suministrada por el contador de la Asociación

Cuadro 17. Análisis a las cuentas que se encuentran dentro del rubro del activo

Cuenta	2016 vrs 2015	2017 vrs 2016
Caja y bancos	Disminuye 79.81% producto de la salida de efectivo para nuevas inversiones.	Aumenta un 187.15% producto de que no se tomó dinero para inyectar en inversión.
Inversiones transitorias	Aumenta un 61.73% producto de que el comportamiento del mercado para ese periodo fue mejor para realizar inversiones.	Aumenta 3.68% producto del incremento normal del periodo.
Cuentas por cobrar	Disminuye 43.54% por no haber quedado saldo en la planilla de Corporación Pipasa por aplicar al corte del 31 de octubre 16.	Aumenta 131.36% ya que quedaron por cobrar 357 millones del periodo anterior, más lo correspondiente al propio periodo.
Documentos por cobrar a CP	Disminuye 0.62% considerado dentro del rango normal.	Disminuye 11.70% por el comportamiento obtenido de los asociados.
Inventario de mercadería	Aumenta 4.94% producto del incremento en la venta de los productos en las diferentes localidades de la empresa.	Aumenta 212.02% por la adquisición de las operaciones en la administración y venta de productos en las agencias y del comedor de oficinas centrales.
Servicios y otros pagos anticipados	Disminuye 21.64% producto de que en el 2015 se realizó gastos pre operativos del supermercado.	Incrementa 1,156.89% se debe a los gastos pre operativos de la soda y

		agencias y la póliza de valores en tránsito de las agencias.
Mobiliario y equipo	Aumenta 5.39% considerado dentro del rango normal.	Aumenta 34.26% producto de la compra de los artículos para la soda principalmente.
Depreciación acumulada	Aumenta 41.43% producto que en el 2015 se quedó una proporción sin registrar.	Aumenta 23.01% producto de la compra de los artículos para la soda.
Inversiones permanentes	No presenta variación	Disminuye 52.53% debido a que no se continuó con una porción que se tenía como inversión.
Documentos por cobrar a LP	Aumenta 6.79% debido a la colocación de cartera de crédito a nivel total entre la porción de corto plazo y largo plazo de un periodo a otro sube 150 millones es normal por la colocación.	Aumenta 3.92% debido a la colocación de cartera de crédito, se considera dentro del rango normal de crecimiento.
Inversiones LP	Disminuye 16.80% producto de la inyección de dinero más en la de inversión a CP.	Aumenta 5.47% considerado un incremento normal cuando se da este tipo de actividad.
Otros activos	Aumenta 5.00% considerado dentro del rango normal.	Aumenta 5.71% considerado dentro del rango normal.

Elaboración propia

Lo descrito anteriormente en la justificación de las variaciones, hace que el efecto a nivel de activo total, en el 2016 vrs 2015 incremente en un 14.96% y para el 2017 vrs 2016 sea de un 9.39%, por lo que el año en que se dio mayor inversión fue en el 2016.

Cuadro 18. Análisis a las cuentas que se encuentran dentro del rubro del pasivo más patrimonio

Cuenta	2016 vrs 2015	2017 vrs 2016
Cuentas por pagar	Aumenta 14.65% debido a la compra de producto para comercializar en las diferentes localidades de la Corporación.	Aumenta 418.86% debido a las compras realizadas a los proveedores por la adquisición de las agencias y del comedor.
Impuestos por pagar	Aumenta 24.02% debido a las ventas de producto que se realizan en las localidades, lo cual representa más venta con impuesto.	Aumenta 101.32% producto de la apertura de nuevos puntos de venta lo cual representa más ventas con impuesto de ventas

Gastos acumulados por pagar	Aumenta 15.11% al adquirir la venta de producto, incrementó la planilla de la Asociación y la provisión de aguinaldo y vacaciones se realizó en esta cuenta.	Aumenta 85.39% por incremento en la planilla por las agencias adquiridas por lo tanto las provisiones de aguinaldos y vacaciones sufren un incremento y se registran en la cuenta.
Cuentas por pagar socios	Aumenta 18.80% producto del incremento en los socios que ingresaron a los diferentes rubros de ahorros.	Disminuye 0,58% se considera dentro del parámetro normal, del movimiento en la cuenta.
Aporte de ex socios	Aumenta 19.78% producto de la salida de socios de la Asociación pero aún le queda parte del ahorro patronal registrado	Aumenta 6.20% considerado dentro del rango normal de la operación.
Ahorro personal y patronal	Aumentan 11.81% y 19.88% respectivamente, por el ingreso de personal a laborar en una de las unidades de negocio de la Corporación	Aumenta 6.19% y 12.28% respectivamente, por el incremento en la planilla de una de las unidades de negocio de la Corporación.
Superávit (acciones cadena detallistas)	No presenta variación en el periodo	No presenta variación en el periodo
Ganancia o pérdida realizable	Disminuye 27.73%, en este periodo no se dio la ganancia esperada por las inversiones en bolsa a pesar que si se dio inversión.	Aumenta 823.80% por las ganancias adquiridas por las inversiones realizadas en el periodo.
Excedentes por distribuir (pagados en el periodo)	Aumenta 77.17% debido a los socios que se salieron de la Asociación y no han solicitado el dinero respectivo.	Aumenta 11.20%, igualmente, debido a socios que se salieron de la Asociación y no han solicitado el dinero que le corresponde.
Excedente neto del periodo	Aumenta 8.00% producto de que los ingresos fueron mayores en 6.30% que los gastos 2.66%.	Disminuye 6.21% producto de que los ingresos fueron menores que los gastos con un 21.82% y 84.96% respectivamente.

Elaboración propia

Es importante mencionar que la Asociación no tiene créditos con entidades bancarias para realizar las operaciones, en lo único que tiene crédito son con los proveedores de compra de productos para expandirlos en los puntos de ventas.

Habiendo realizado el análisis horizontal para el balance general se procede a realizar el del estado de pérdidas y ganancias.

Cuadro 19. Análisis horizontal del estado de resultados

**Asociación Solidarista de colaboradores de Pipasa y afines
(Asecargill)
Estado de resultados**

Para los periodos terminados el 30 de setiembre del 2015, 2016 y 2017
Cifras en miles de colones

	Set. 2017	Set. 2016	Var relativa	Set. 2015	Var relativa
Ingresos financieros y otros					
Ingresos financieros	1.513.120,58	1.520.558,06	-0,49%	1.323.867,52	14,86%
Ingresos varios	118.835,91	117.544,46	1,10%	206.268,53	-43,01%
Ingresos por comisiones (comercial)	17.272,45	14.720,06	17,34%	14.368,45	2,45%
Ingresos por soda	9.756,52	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Total de ingresos financieros y otros	1.658.985,45	1.652.822,58	0,37%	1.544.504,51	7,01%
Venta supermercados, agencias y otros	3.729.007,77	1.219.326,81	205,83%	1.134.804,64	7,45%
Costo de ventas	3.058.553,11	959.913,27	218,63%	880.363,31	9,04%
Utilidad bruta en ventas	670.454,66	259.413,54	158,45%	254.441,33	1,95%
Total ingresos	2.329.440,11	1.912.236,12	21,82%	1.798.945,84	6,30%
Gastos					
Gastos de operación administrativos	342.345,27	325.875,26	5,05%	303.315,20	7,44%
Gastos de operación supermercados, agencias y otros	644.889,82	199.155,26	223,81%	174.269,17	14,28%
Gastos financieros	70.317,45	43.876,37	60,26%	78.789,57	-44,31%
Gastos beneficios económicos	3.561,25	4.324,38	-17,65%	3.713,88	16,44%
Gastos de asamblea y comités	26.142,80	14.599,36	79,07%	12.507,57	16,72%
Total gastos	1.087.256,59	587.830,63	84,96%	572.595,38	2,66%
Excedente antes de capitalización	1.242.183,53	1.324.405,49	-6,21%	1.226.350,46	8,00%
Excedente neto del periodo	1.242.183,53	1.324.405,49	-6,21%	1.226.350,46	8,00%

Elaboración propia con información suministrada por el contador

Cuadro 20. Análisis del comportamiento de las cuentas

Cuenta	2016 vrs 2015	2017 vrs 2016
Total ingresos financieros y otros	Aumenta 7.01%, debido principalmente al incremento en la colocación de crédito, ya que en el 2015	Aumenta 0.37% considerado dentro del porcentaje normal.

	producto al comportamiento del mercado no se colocó.	
Ventas supermercados, agencias y otros más la cuenta, costo de ventas y la utilidad bruta en ventas	Aumenta 7.45%, 9.04% y 1.95% respectivamente debido al incremento en las ventas del producto realizadas en las localidades de la Corporación.	Aumenta 205.83%, 218.63% y 158.45% respectivamente producto al ingreso de las operaciones de las ventas en las agencias y en el comedor de oficinas centrales, reflejando mayor incremento en costo de ventas que las ventas propiamente y hace que la utilidad no presente el mismo incremento también.
Gastos de operación Administrativos y de supermercados, agencias y otros	Aumenta 7.44% y 14.28% respectivamente provocado principalmente por el incremento de la planilla para llevar la administración de la operación de las ventas de producto crudo.	Aumenta 5.05% y 223.81% respectivamente provocado por la administración de las agencias y la soda que tuvieron que incrementar la planilla para llevar a cabo la administración de las actividades.
Gastos financieros	Disminuyó 44.31% producto de la salida de los ahorros de muchos asociados	Aumentó 60.26% producto del incremento en los ahorros que los socios acogieron durante el periodo aumentando así los intereses a cancelarles.
Gastos beneficios económicos	Aumentó 16.44% provocado por las ayudas realizadas a los asociados en lo que son defunciones, nacimientos y matrimonios.	Disminuye 17.65% provocado por haberse quedado solo con las ayudas de defunción a los asociados.
Gastos de asambleas y comités	Aumenta 16.72% producto del incremento en la planilla de una de las unidades de negocio de la Corporación y por ende mayor asistencia a la asamblea general.	Aumenta 79.07%, producto de la mayor asistencia a la asamblea y mayor cantidad de premios para rifar. En este año incrementó la planilla de la corporación de ahí el incremento en la asistencia

Elaboración propia

Con respecto a la utilidad para el año 2016 vrs 2015 se presenta un incremento de un 8.00% estando dentro del rango normal de la operación, pues a nivel de ingresos se dio un

incremento de un 6.30% y en gastos de un 2.66%, se presentaron mayores ingresos que gasto. Pero para el 2017 vrs 2016 presenta un efecto contrario al tener más gastos que ingresos, 84.96% en los gastos y solamente un 21.82% en los ingresos. Al incrementar las ventas, el costo de ventas tiende al mismo incremento según lo externó el contador de la Asociación subiendo en proporción a los negocios de puntos de venta y había iniciado operaciones la soda. En cuanto a los gastos solo el de supermercados, agencias y otros, incrementa un 223.81% por el manejo que conllevó la administración de las agencias y la soda.

Habiendo realizado el análisis horizontal en los estados financieros, balance general y estado de resultados, se procede con el análisis vertical con el estudio de los mismos periodos 2015, 2016 y 2017.

Análisis vertical al balance general para los años 2015, 2016 y 2017

En este análisis se evaluará el peso que tiene el total de activos sobre cada una de las cuentas para medir la inversión y sobre cada uno de las cuentas del pasivo más el capital, que, es el que mide el financiamiento hecho para la realización de las actividades.

Cuadro 21. Análisis vertical del balance general
**Asociación Solidarista de colaboradores de Pipasa y afines
(Asecargill)
Balance general**

Al 30 de setiembre de los años 2015, 2016 y 2017
Cifras en miles de colones

	Set. 2017	%	Set. 2016	%	Set. 2015	%
Activo						
Activo circulante						
Caja y bancos	260.767,04	1,94%	90.844,51	0,74%	449.850,02	4,21%
Inversiones transitorias (puesto de bolsa)	5.954.799,11	44,27%	5.743.471,87	46,71%	3.551.304,71	33,20%
Cuentas por cobrar	921.500,02	6,85%	398.289,47	3,24%	705.438,28	6,60%

Documentos por cobrar corto plazo	692.998,33	5,15%	784.822,52	6,38%	789.711,75	7,38%
Inventario de mercadería	89.257,13	0,66%	28.606,08	0,23%	27.258,58	0,25%
Servicios y otros pagos anticipados	28.009,62	0,21%	2.228,48	0,02%	2.843,77	0,03%
Total activo circulante	7.947.331,24	59,08%	7.048.262,94	57,32%	5.526.407,11	51,67%
Activo duradero						
Mobiliario y equipo	216.319,64	1,61%	161.117,89	1,31%	152.873,85	1,43%
Depreciación acumulada	-79.970,61	-0,59%	-65.010,23	-0,53%	-45.967,30	-0,43%
Total activo duradero	136.349,02	1,01%	96.107,66	0,78%	106.906,55	1,00%
Obras en proceso			4.904,25	0,04%		
Activo no corriente						
Inversiones permanentes	839,44	0,01%	1.768,28	0,01%	1.768,28	0,02%
Documentos por cobrar - largo plazo	4.086.090,19	30,38%	3.931.972,41	31,98%	3.681.970,91	34,42%
Inversiones largo plazo	946.695,12	7,04%	897.555,67	7,30%	1.078.850,29	10,09%
Otros activos	333.555,56	2,48%	315.535,38	2,57%	300.498,72	2,81%
Total activo no corriente	5.367.180,30	39,90%	5.146.831,74	41,86%	5.063.088,20	47,33%
Total activo	13.450.860,57	100,00%	12.296.106,60	100,00%	10.696.401,85	100,00%
Pasivo						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar	686.742,16	5,11%	132.357,03	1,08%	115.446,15	1,08%
Impuestos por pagar	4.788,50	0,04%	2.378,51	0,02%	1.917,79	0,02%
Gastos acumulados por pagar	79.663,59	0,59%	42.970,96	0,35%	37.331,39	0,35%
Cuentas por pagar socios	857.118,49	6,37%	862.144,95	7,01%	725.697,03	6,78%
Ingresos diferidos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	305,25	0,00%
Total pasivo corriente	1.628.312,75	12,11%	1.039.851,45	8,46%	880.697,61	8,23%
Pasivo no corriente						
Aporte de ex socios	136.195,92	1,01%	128.250,46	1,04%	107.068,98	1,00%
Total pasivo no corriente	136.195,92	1,01%	128.250,46	1,04%	107.068,98	1,00%
Total pasivo	1.764.508,68	13,12%	1.168.101,90	9,50%	987.766,59	9,23%
Patrimonio						
Ahorro personal	5.305.446,84	39,44%	4.996.163,71	40,63%	4.468.392,91	41,77%
Ahorro patronal	5.520.929,76	41,05%	4.917.327,70	39,99%	4.101.812,33	38,35%
Superavit (acciones cadena detallistas)	720,01	0,01%	720,01	0,01%	720,01	0,01%
Ganacia o pérdida no realizable (Inv. valor de mercado)	-295.495,09	-2,20%	-31.986,86	-0,26%	-44.260,77	-0,41%
Excedentes por distribuir (pagados en el periodo)	-87.433,15	-0,65%	-78.625,35	-0,64%	-44.379,68	-0,41%
Excedente neto del periodo	1.242.183,53	9,23%	1.324.405,49	10,77%	1.226.350,46	11,47%
Total patrimonio	11.686.351,89	86,88%	11.128.004,70	90,50%	9.708.635,27	90,77%
Total pasivo más patrimonio	13.450.860,57	100,00%	12.296.106,60	100,00%	10.696.401,85	100,00%

Elaboración propia con información suministrada por el contador de la Asociación

Análisis del comportamiento de las cuentas

Del activo total

Cuenta	2015	2016	2017
Caja y bancos	4.21%	0.74%	1.94%

En esta cuenta los porcentajes de participación presentaron disminución respecto al 2015, producto de no dejar efectivo ocioso sin generar rendimiento, de ahí que en el 2016 disminuye para ser colocado en los puestos de bolsa a corto plazo.

Cuenta	2015	2016	2017
Inversiones transitorias (puesto de bolsa	33.20%	46.71%	44.27%

Producto de las inversiones realizadas, en el 2016 se realizó inversión ya que en el 2015 las condiciones del mercado no lo permitieron y en el 2017 el peso de la cuenta sobre los activos fue de un 44.27% producto también del incremento en el total de los activos.

Cuenta	2015	2016	2017
Cuentas por cobrar	6.60%	3.24%	6.85%

La cuenta presenta la tendencia, porque en el 2016 al cierre no quedó saldo por cobrar a los asociados y ya para el 2017 el comportamiento es el normal de la cuenta.

Cuenta	2015	2016	2017
Documentos por cobrar a corto plazo	7.38%	6.38%	5.15%

A nivel de monto, la cuenta presenta un comportamiento de disminución y como se da un incremento en el activo total en los siguientes periodos, el porcentaje de participación de la cuenta disminuye.

Cuenta	2015	2016	2017
Inventario de mercadería	0.25%	0.23%	0.66%

En los años 2015 y 2016 el comportamiento de la cuenta se mantuvo estable, cuando se presenta mayor variación es en el 2017 que incrementan las compras a los proveedores por el alza en los puntos de venta de producto.

Cuenta	2015	2016	2017
Servicios y otros pagos anticipados	0.03%	0.02%	0.21%

Al igual que en la cuenta anterior, en el 2015 y 2016 el comportamiento en la cuenta se mantuvo, pero en el 2017 sí presenta variación por el incremento en los gastos pre operativos de soda y agencias y la póliza de valores en tránsito de agencias.

En las cuentas de mobiliario y equipo y la depreciación acumulada, no se dieron variaciones representativas a pesar de que a nivel de monto sí presentaron incremento, producto del alza también en el activo total. Las inversiones permanentes se mantienen.

Cuenta	2015	2016	2017
Documentos por cobrar largo plazo	34.42%	31.98%	30.38%

Por monto total, la cuenta presenta incrementos en los tres periodos (lo normal es que la cuenta tienda a crecer), pero se presenta la disminución en los porcentajes de participación de la cuenta por el incremento también en el monto del activo total.

Cuenta	2015	2016	2017
Inversiones largo plazo	10.09%	7.30%	7.04%

A nivel de monto total se presenta disminución en la cuenta en el 2016 producto del incremento en la inversión a corto plazo.

El comportamiento de la cuenta, otros activos, no presenta mucha variación ya que los registros que se realizan son los mismos sin repercusiones por el incremento en las operaciones que se han dado.

La cuenta del activo corriente que presenta mayor participación dentro del activo total es la de inversiones transitorias y dentro del activo no corriente es la de documentos por cobrar a largo plazo.

Del pasivo y patrimonio total

Cuenta	2015	2016	2017
Cuentas por pagar	1.08%	1.08%	5.11%

La cuenta no presenta variación del periodo 2015 y 2016, pues ciertamente si se dio incremento a nivel de monto por las compras de los productos y de la comercialización que la Asociación realiza en algunos de las localidades de la Corporación. El porcentaje se mantuvo por el incremento en el activo total, mientras que para el 2017 se dio mayor incremento por las cantidades de producto terminado que tuvieron que comprar para venderlos en las agencias localizadas en varios puntos del país.

Cuenta	2015	2016	2017
Impuestos por pagar	0.02%	0.02%	0.04%

Del 2015 al 2016 se da incrementos en las ventas de producto que están gravados, solo que a nivel de variación no se ve el impacto de incremento producto de que el financiamiento, también presenta alza, para el 2017 al darse la adquisición de más puntos de ventas, suben las ventas de producto con impuesto lo que provoca que esta cuenta tenga para ese periodo una participación del 0.04%.

Cuenta	2015	2016	2017
Gastos acumulados por pagar	0.35%	0.035%	0.59%

A nivel de participación de la cuenta en los tres periodos, no se muestra mayor variante. Sin embargo, en el 2017 se debe a la provisión del aguinaldo y vacaciones por la planilla adquirida al ingresar la operación de las agencias y de la soda.

Cuenta	2015	2016	2017
Cuenta por pagar socios	6.78%	7.01%	6.37%

En el 2016 la cuenta tiene una participación de un 7.01 del financiamiento con que cuenta la Asociación debido al incremento en la cantidad de socios y en las inscripciones en los diferentes ahorros que tienen para los asociados y en el 2017 la participación a nivel de monto y porcentaje bajó, por el despido de personal de la Corporación que fue contratado en otra unidad de negocio.

Cuenta	2015	2016	2017
Aporte de ex socios	1.00%	1.04%	1.01%

El porcentaje de participación para los tres periodos se han mantenido y es el dinero de los socios que han renunciado a la Asociación, pero aún le queda el aporte patronal.

Cuenta	2015	2016	2017
Ahorro personal	41.77%	40.63%	39.44%

En esta cuenta los porcentajes de participación han estado en disminución por el incremento a nivel del ingreso total del financiamiento, pues a nivel de monto sí se presenta incremento en los periodos.

Cuenta	2015	2016	2017
Ahorro patronal	38.35%	39.99%	41.05%

En esta cuenta cómo se puede observar, el porcentaje de variación va en aumento, porque la empresa traslada todos los meses lo correspondiente a la cesantía de cada uno de los

colaboradores, es por eso que el efecto es diferentes al comportamiento a la cuenta de ahorro personal.

El superávit, no presenta variación en los porcentajes de participación del total de financiamiento porque se registra el mismo monto en cada periodo.

Cuenta	2015	2016	2017
Ganancia o pérdida no realizable (Inv valor de mercado)	-0.41%	-0.26%	-2.20%

En esta cuenta de registran las ganancias de capital por las inversiones realizadas en bolsa, el mayor efecto se refleja en el 2017 cuando el mercado de la bolsa fue superior que los años anteriores.

Cuenta	2015	2016	2017
Excedentes por distribuir (pagados en el periodo)	-0.41%	-0.64%	-0.65%

En esta cuenta se registran los excedentes de los ex socios que aún no los han cobrado y como se observa en el cuadro, va en incremento de acuerdo con los cortes que se realizan para presentar los estados financieros anuales.

Cuenta	2015	2016	2017
Excedente neto del periodo	11.47%	10.77%	9.23%

La tendencia de la cuenta va en disminución, a pesar de que los ingresos incrementan no así es el comportamiento de los gastos operativos especialmente los que tienen que ver directamente con las operaciones adquiridas en el 2017 que superan en porcentaje a los ingresos.

Cuadro 22. Análisis vertical del estado de resultados

Asociación Solidarista de colaboradores de Pipasa y afines (Asecargill) Estado de resultados

Para los periodos terminados el 30 de setiembre del 2015, 2016 y 2017
Cifras en miles de colones

	Set. 2017	%	Set. 2016	%	Set. 2015	%
Ingresos financieros y otros						
Ingresos financieros	1.513.120,58		1.520.558,06		1.323.867,52	

Ingresos varios	118.835,91		117.544,46		206.268,53	
Ingresos por comisiones (comercial)	17.272,45		14.720,06		14.368,45	
Ingresos por soda	9.756,52		0,00		0,00	
Total de ingresos financieros y otros	1.658.985,45		1.652.822,58		1.544.504,51	
Venta supermercados, agencias y otros	3.729.007,77		1.219.326,81		1.134.804,64	
Costo de ventas	3.058.553,11		959.913,27		880.363,31	
Utilidad bruta en ventas	670.454,66		259.413,54		254.441,33	
Total ingresos	2.329.440,11	100,00%	1.912.236,12	100,00%	1.798.945,84	100,00%
Gastos						
Gastos de operación administrativos	342.345,27	14,70%	325.875,26	17,04%	303.315,20	16,86%
Gastos de operación supermercados, agencias y otros	644.889,82	27,68%	199.155,26	10,41%	174.269,17	9,69%
Gastos financieros	70.317,45	3,02%	43.876,37	2,29%	78.789,57	4,38%
Gastos beneficios económicos	3.561,25	0,15%	4.324,38	0,23%	3.713,88	0,21%
Gastos de asamblea y comités	26.142,80	1,12%	14.599,36	0,76%	12.507,57	0,70%
Total gastos	1.087.256,59	46,67%	587.830,63	30,74%	572.595,38	31,83%
Excedente antes de capitalización	1.242.183,53	53,33%	1.324.405,49	69,26%	1.226.350,46	68,17%
Excedente neto del periodo	1.242.183,53	53,33%	1.324.405,49	69,26%	1.226.350,46	68,17%

Elaboración propia con información suministrada por el contador de la Asociación

Análisis del comportamiento de las cuentas

En este espacio se realiza el análisis de la estructura de los excedentes en relación al comportamiento de los gastos, tomando dentro del total de ingresos, todos los ingresos de dinero de acuerdo con las diferentes líneas y se suma la utilidad bruta en ventas obtenida después de restarle a las ventas el costo de ventas.

Cuenta	2015	2016	2017
Total ingresos	100%	100%	100%
Gastos			
Gastos de operación administrativos	16.86%	17.04%	14.70%
Gastos de operación supermercados, agencias y otros	9.69%	10.41%	27.68%

Gastos financieros	4.38%	2.29%	3.02%
Gastos beneficios económicos	0.21%	0.23%	0.15%
Gastos de asamblea y comités	0.70%	0.76%	1.12%
Total gastos	31.83%	30.74%	46.67%
Excedentes antes de capitalización	68.17%	69.26%	53.33%

De acuerdo con la información anterior, los excedentes para el 2017 no se ven favorecidos, ya que el porcentaje de participación con respecto a los ingresos disminuye. Lo contrario si lo vemos del 2015 – 2016 que presenta mayor participación, un 1.60% demás producto que implica que los ingresos son mayores a los gastos ejecutados. Los gastos más representativos son los administrativos y de los de supermercados, agencias y otros, por el incremento en las ventas de los productos realizadas en las localidades de la Corporación.

En cuanto al 2017, los gastos de operación de supermercados, agencias y otros tienen otro incremento debido al ingreso de las agencias y la soda que la administración se realiza con personal de la Asociación que tuvo que contratarse más personal para que llevara el control de estas actividades, ya el personal contratado para llevar las actividades en cada uno de los puntos forma parte del costo de ventas. al presentarse mayor gasto, el rubro del excedente presente la disminución.

Realizados los análisis horizontal y vertical, y analizadas las cuentas, procede a realizarse e interpretar el modelo CAMELS

Modelo Camels

Para el desarrollo de este modelo se realiza una serie de estudios a factores que se adaptan a la Asociación para determinar en qué estatus se encuentra respecto a la administración del riesgo. Se realiza el estudio en cada uno de los indicadores determinados en el tipo de calificación cualitativa de acuerdo con la siguiente manera: 1 cumple, 2 cumplimiento parcial alto, 3 cumplimiento parcial bajo y 4 no cumple.

Cuadro 23. Planificación

# de factor	Aspecto: Planificación	CLASIFICACIONES				Justificación
		1	2	3	4	
1	La entidad dispone de un proceso formal de planificación.		X			Disponen de planificación, pero muestra algunas deficiencias que pueden ser evaluadas, pero a nivel general se encuentra dentro de lo aceptable.
2	Capital		X			Porque cuenta con buen capital.
3	Evaluación de Rendimientos.	X				Se evalúan los rendimientos todos los meses de las diferentes operaciones que se tienen.
4	Liquidez.	X				Tiene liquidez para operar.
5	Sensibilidad a riesgos de mercado.	X				Porque ven el comportamiento del mercado para realizar los movimientos de inversiones.
6	Evidencia documental de que la Junta Directiva o el Consejo.		X			Tienen que realizar una revisión más minuciosa antes de ingresar a realizar otra operación comercial.
7	Medidas para controlar y evaluar oportunidades.		X			Porque sí tienen las medidas, pero presentan algunas deficiencias que pueden ser corregidas para que la planeación se ejecute de acuerdo con lo determinado.
8	Comunicación efectiva de los planes estratégicos y operativos a toda la organización.		X			Debe existir una mejor comunicación de los planes estratégicos y operativos a toda la organización para trabajar todos en una misma línea
9	Supervisión, evaluación, y verificación del cumplimiento, del progreso de las estrategias.		X			Hace falta más supervisión y control ante las diferentes etapas de implementación de los planes estratégicos y operativos
	(1) Total factores evaluados ubicados en la clasificación.	9	9	9		
	(2) Factores evaluados aplicables.	3	6	0		

	(3) = $(1 / 2) * 100 = \%$ de factores evaluados ubicados en cada clasificación	33,33%	66,67%	0,00%	
	(4) Ponderación asignada a cada clasificación	100,00%	75,00%	35,00%	
	(5) = $(3 * 4) =$ Aporte de cada clasificación a la puntuación del aspecto evaluado	33,33%	50,00%	0,00%	
	(6) = puntuación de Planificación				83,33%

Cuadro 24. Políticas y procedimientos

# de factor	Aspecto: Políticas y procedimientos	CLASIFICACIONES				Justificación
		1	2	3	4	
	Desarrollo de políticas, procedimientos y límites claros y congruentes que permiten identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos, que permitan evaluar:					
1	a) Capital	X				Se tiene muy bien identificado de dónde ingresa el dinero.
2	b) Evaluación de Rendimientos.	X				Si realizan evaluaciones de los rendimientos todos los meses
3	c) Liquidez	X				Saben y conocen cómo deben manejar la liquidez con que cuenta la Asociación.
4	d) Sensibilidad a riesgos de mercado.	X				Por política tienen primero que revisar cómo anda el mercado antes de realizar algún movimiento.
5	Existencia y cumplimiento de políticas, normas y procedimientos debidamente aprobados.	X				Con las que se trabaja en la actualidad de acuerdo con lo que ellas dictan
6	Revisión de las políticas tan siquiera una vez al año.		X			Si se da la revisión pero no anual, por lo que debe ser revisado por los cambios que puedan darse para estar actualizándolas.

7	Información a los colaboradores sobre la existencia de las políticas y procedimientos con la administración de riesgos.			X	Desde que inician a laborar en la Asociación, se les indica la existencia de ellas, pero no entran a fondo sobre la administración del riesgo.
8	Aplicación de procesos formales y claros con los cuales se aseguran el cumplimiento de las políticas y procedimientos para que se cumplan por parte de colaboradores		X		Se realiza una revisión semestral con cada colaborador para verificación de los procesos y también cada jefatura vela porque sean cumplidos pero sí falta más seguimiento
	(1) Total factores evaluados ubicados en la clasificación.	8	8	8	
	(2) Factores evaluados aplicables.	5	2	1	
	(3) = $(1 / 2) * 100 = \%$ de factores evaluados ubicados en cada clasificación	62,50%	25,00%	12,50%	
	(4) Ponderación asignada a cada clasificación	100,00%	75,00%	35,00%	
	(5) = $(3 * 4) =$ Aporte de cada clasificación a la puntuación del aspecto evaluado	62,50%	18,75%	0,00%	
	(6) = puntuación de Políticas y procedimientos				81,25%

Cuadro 25. Administración del personal

# de factor	Aspecto: Administración del Personal	CLASIFICACIONES				Justificación
		1	2	3	4	
1	Se aplican métodos o mecanismos técnicos para evaluar el desempeño.	X				Cada seis meses se evalúa a los trabajadores no solo en el desempeño, sino en todos los ámbitos.
2	La gerencia se asegura que exista personal idóneo en todos los niveles de la organización		X			Se realiza una escogencia del personal para que desarrolle las labores, pero debe ser un poco más analizado y en aquellas áreas que presente bajas en rendimientos, pueda estar

					liderando el puesto la persona correcta.
3	Implementación de un sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores.	X			Es el que utilizan para hacer la evaluación semestral.
4	Existencia, ejecución y cumplimiento de un programa, permanente de capacitación del personal, que incluya entre los tópicos, temas relacionados con la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos		X		Sí existen capacitaciones generales y por departamentos de acuerdo con las labores que realizan, pero no a fondo con respecto a los riesgos que se puedan dar para prevenirlos o controlarlos
	(1) Total factores evaluados ubicados en la clasificación.	4	4	4	
	(2) Factores evaluados aplicables.	2	2	0	
	(3) = $(1 / 2) * 100 =$ % de factores evaluados ubicados en cada clasificación	50,00%	50,00%	0,00%	
	(4) Ponderación asignada a cada clasificación	100,00%	75,00%	35,00%	
	(5) = $(3 * 4) =$ Aporte de cada clasificación a la puntuación del aspecto evaluado	50,00%	37,50%	0,00%	
	(6) = puntuación de Administración de personal				87,50%

Cuadro 26. Sistemas de control gerencial

# de factor	Aspecto: Sistemas de control gerencial	CLASIFICACIONES				Justificación
		1	2	3	4	
	Se cerciore que la administración superior de la entidad evalúe permanentemente la					

	eficiencia de los sistemas de control					
1	a) Capital	X				Se realizan las revisiones respectivas que se tienen para el capital, la evaluación de los rendimientos, en dónde se puede colocar mejor el dinero y en qué momento
2	b) Evaluación de Rendimientos	X				
3	c) Liquidez	X				
4	d) Sensibilidad a riesgos de mercado.	X				
	Labor de la administración para vigilar por:					
5	La gestión realizada por la auditoría interna.			X		No se cuenta con un departamento especialmente de auditoría, pero sí se realizan controles respectivos.
6	La gestión realizada por la auditoría externa y su independencia.	X				Sí se cuenta con la existencia de auditoría externa, la cual es totalmente independiente a la Asociación.
7	La función de la gerencia para el establecimiento de controles.	X				La gerencia revisa y realiza esta función para el cumplimiento de los planes y políticas.
8	Corrección oportuna de las deficiencias y debilidades identificadas por la Superintendencia, auditor externo o cualquier unidad que realice sistema de control.			X		Las correcciones se realizan en el momento en que son detectadas. Sin embargo hay algunas que se requiere un poco más de seguimiento y es ahí donde hay que corregir para ser ágiles.
9	Existencia de una estructura organizacional y administrativa con líneas de autoridad.	X				Cada departamento tiene la estructura de mando y cada uno maneja el sistema de control avalado por la gerencia.
10	Tienen formalmente establecido y controlan que no se efectúen operaciones de: crédito, inversión, captación, entre otros a accionistas, directores y ejecutivos	X				Esta labor sí la tienen muy bien identificada porque el dinero lo prestan si el asociado tiene dinero disponible y si tiene disponibilidad de pago y pasa por las manos de muchos colaboradores antes de realizar cualquier movimiento.

11	La Plana Gerencial ha establecido sistemas de control que permitan evaluar la calidad de los activos.	X			Los activos sí los tienen muy bien controlados con los sistemas que tienen, en especial con las cuentas por cobrar a los empleados y las inversiones que realizan.
12	Existencia de una unidad de riesgo encargada de identificar, medir, monitorear y controlar efectivamente los riesgos.			X	No existe una unidad que se encargue solo a esa labor, sí es un punto en que la Asociación tiene que trabajar o buscar otras opciones como capacitar a los mismos colaboradores para que los puedan identificar.
13	Se dispone y ejecuta un plan en materia de seguridad.	X			Sí se cuenta con la existencia de un plan de seguridad que es utilizado en todos los puntos que se tienen, el cual establece que es lo hay que hacer ante cualquier circunstancia.
	(1) Total factores evaluados ubicados en la clasificación.	13	13	13	
	(2) Factores evaluados aplicables.	10	1	2	
	(3) = $(1 / 2) * 100 =$ % de factores evaluados ubicados en cada clasificación	76,92%	7,69%	15,38%	
	(4) Ponderación asignada a cada clasificación	100,00%	75,00%	35,00%	
	(5) = $(3 * 4) =$ Aporte de cada clasificación a la puntuación del aspecto evaluado	76,92%	5,77%	5,38%	
	(6) = puntuación Sistemas de control				88,08%

Cuadro 27. Sistema de información gerencial (SIG)

# de factor	Aspecto: Sistemas de información gerencial (SIG)	CLASIFICACIONES				Justificación
		1	2	3	4	
	La información generada cumple con los elementos requeridos de oportunidad, precisión, confiabilidad, cobertura y relevancia en cada una de las áreas:					
1	a) Capital	X				La información generada sí cumple para evaluar esas 4 áreas, para determinar que la información es presentada con claridad y los estados financieros confiables ante los resultados obtenidos.
2	b) Evaluación de Rendimientos	X				
3	c) Liquidez	X				
4	d) Sensibilidad a riesgos de mercado.	X				
5	La información generada es suficiente y congruentemente para el apoyo a la Junta Directiva para la administración de los riesgos toma de decisiones y el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos		X			La información suministrada es suficiente, clara para que la junta directiva pueda tomar las medidas necesarias ante las situaciones que se vayan presentando, sin embargo falta información que ayude para que la administración del riesgo se pueda dar exitosamente.
	(1) Total factores evaluados ubicados en la clasificación.	5	5	5		
	(2) Factores evaluados aplicables.	4	1	0		
	(3) = $(1 / 2) * 100 = \%$ de factores evaluados ubicados en cada clasificación	80,00%	20,00%	0,00%		
	(4) Ponderación asignada a cada clasificación	100,00%	75,00%	35,00%		
	(5) = $(3 * 4) =$ Aporte de cada clasificación a la puntuación del aspecto evaluado	80,00%	15,00%	0,00%		
	(6) = puntuación Sistemas de control				95,00%	

Terminado la calificación de los indicadores y obtenidos los porcentajes en cada uno de acuerdo con la evaluación de los factores que se identificaron junto con la justificación, el resultado es: planificación 83.33%, políticas y procedimientos 81.25%, administración del personal 87.50%, sistema de control 88.08% y sistema de información gerencial 95.00%. Se procede a ubicarlos dentro de los rangos de porcentajes que presenta cada nivel, los indicadores que pertenecen al nivel 1, planificación, políticas y procedimientos, en el nivel 2, administración del personal, sistema de control y sistemas de información gerencial.

Para determinar el nivel en que se ubica el indicador, tecnología de información, la SUGEF no tiene un patrón de factores, por lo que se trabajó con la información recopilada de la Asociación para obtener un criterio para evaluarlo, tomando como base que no tiene la mejor información tecnológica que administre el riesgo que se puede dar ante cualquier eventualidad para evaluar riesgos lo que conlleva a ubicarlo en el nivel 1 ($> 0 =$ a 70% pero $< 85\%$).

Cuadro 28. Resumen calificación cualitativa

Calificación cualitativa							
Elemento	Indicador	Peso	Puntuación				Ponderado
			Nivel normal 1	Nivel 1 2	Nivel 2 3	Nivel 3 4	
Capital	Planificación	15%		2			0,3
Activo	Políticas y procedimientos	15%		2			0,3
Manejo gerencial	Administración de Personal	10%	1				0,1
Utilidades	Sistema de control	30%	1				0,3
Liquidez	Sistemas de información gerencial	15%	1				0,15
Sensibilidad a riesgos de mercado.	Tecnología de información	15%		2			0,3
Total							1,45

Elaboración propia

Al ubicar cada indicador en el nivel que corresponde de acuerdo con los porcentajes obtenidos, se realiza la tabla resumen para obtener el puntaje ponderado final, de acuerdo con el cuadro 28, la asignación del peso se toma de los parámetros que dicta la SUGEF, la puntuación de la calificación cualitativa oscila entre 1 y 4, para definir la puntuación de los aspectos de evaluación, se asigna un valor de 1 al nivel normal, 2 al nivel 1, 3 nivel 2 y 4 nivel 3, para obtener el resultado ponderado de cada nivel se multiplica el peso por el valor asignado y al final se suman las ponderaciones para obtener el resultado total.

Al obtener el resultado de 1.45, indica que la calificación cualitativa se ubica en el nivel normal porque el resultado estuvo entre 1 y 1.75, por lo que la Asociación se encuentra dentro del parámetro normal de acuerdo con las mediciones de los factores, y es importante que se mantenga o mejore los aspectos que considere convenientes.

Es de esta manera cómo se aplica el método CAMELS en cualquier entidad que desee realizar la medición de riesgos, evaluación que es importante hacer para determinar los factores que pueden estar fallando y que necesiten mejorar o realizar cambios.

Seguidamente se detallarán las entrevistas realizadas a colaboradores de la Asociación que están relacionados en la construcción y análisis de los análisis financieros, y una muestra de asociados de Corporación Pipasa.

Entrevistas al personal de la Asociación

La razón principal para realizar entrevistas al personal involucrado en procesos financieros de la Asociación es determinar los mecanismos y la calidad de información que utilizan para la toma de decisiones, con el fin de determinar las herramientas adecuadas para la evaluación y análisis financieros. Las entrevistas se basan en una serie de preguntas estructuradas, pero igualmente se indaga en temas de importancia sin necesidad de seguir el

esquema planteado. Las entrevistas se dirigirán al gerente general, contador de la empresa, asistente administrativo contable y a un socio.

Para el gerente general

Pregunta 1 ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Asociación?

Dentro de las funciones se detallan:

- ✓ Dar la confirmación a todas las transferencias que se tienen que hacer.
- ✓ Evacuar todas las consultas de los empleados que se presenten.
- ✓ Asistir a las reuniones semanales que realicen los departamentos.
- ✓ Coordinar las reuniones con la junta directiva.
- ✓ Desarrollo del plan de trabajo que determina la junta directiva.
- ✓ Revisión de las actas derivadas de la junta directiva y del comité financiero y también control y seguimiento de los acuerdos.
- ✓ Búsquedas de alternativas para aumentar la rentabilidad.
- ✓ Maximización de los excedentes.
- ✓ Velar por el buen uso de los recursos financieros.
- ✓ Revisión mensual de los estados financieros con el contador a fin de brindar calidad a los informes que se le presenta a la junta directiva.
- ✓ Coordinación del proceso de elecciones de la junta directa que se realicen acorde con las políticas y reglamentos.
- ✓ Velar porque se cumplan las recomendaciones dadas por la auditoria interna y externa.

Pregunta 2 ¿Qué tipo de decisiones toma usted para su gestión?

Tomar las decisiones que lleven a un desenlace satisfactorio, basada en la información que le suministran, maximizando los recursos eficiente y eficazmente (bajo costo y aumentar los rendimientos).

Pregunta 3 ¿Cómo considera el sistema de información gerencial de la asociación?

La información se considera razonable, aceptada, es presentada en el tiempo oportuno para analizarla y así cumplir con los objetivos.

Pregunta 4 ¿Considera que cuenta con la información suficiente para la toma de decisiones?

Sí

Pregunta 5 ¿Quiénes toman las decisiones estratégicas?

Las decisiones son tomadas por la junta directiva, el comité financiero y el gerente general de la Asamblea.

Pregunta 6 ¿Qué información considera relevante para la toma de decisiones?

Los estados financieros son relevantes para la toma de decisiones, los mismos son entregados por cada actividad desarrollada para que el análisis tenga mayor validez y peso ante las decisiones que se tengan que tomar, también se analizan las razones financieras y cualquier otra información que se extraiga de los estados financieros.

Pregunta 7 ¿Qué tipo de proyecciones presupuestarias realiza usted?

Se realiza un presupuesto anual por actividad, cada departamento lo hace y se revisa y analiza en conjunto para la aprobación, para que posteriormente sea aprobado por los miembros de la junta directiva.

Pregunta 8 ¿Qué información utiliza para efectuar las proyecciones presupuestarias?

Se toman los gastos e ingresos reales obtenidos en el año anterior, aplicándole la inflación, los tipos de cambio y los incrementos salariales y si existe un proyecto debidamente aprobado, se incluye dentro del presupuesto.

Pregunta 9 ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la información que se utiliza en la Asociación? ¿Por qué?

Se considera que la información presentada es abundante, oportuna y el sistema que se utiliza es bastante robusto en cuanto a la información que se requiera. Conveniente, ya que tiene mucho contenido y tiene la posibilidad de guardar muchos años de antigüedad que también es importante por si se desea consultar registros o eventos realizados en el pasado.

Pregunta 10 ¿Cuáles son las principales debilidades de la información utilizada? ¿Por qué?

El costo que tiene el desarrollar una nueva aplicación para cualquier cambio que se quiera realizar al sistema para agilizar los procesos, para extraer información en tiempo real o para extraer reportes.

Pregunta 11 ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que ve en la Asociación y dentro de ella?

Oportunidades

Se pueden ver de dos maneras, las comerciales, que son alianzas con otras asociaciones, como, por ejemplo, para la venta de los productos a través del servicio exprés y las estratégicas que consisten en compartir experiencias que han tenido otras asociaciones y que puedan tomarse las ideas para la implementación.

Amenazas

Fallas con el sistema, porque se queda pegado, porque la Internet falló por lo que provoca malas interferencias.

Pregunta 12 ¿Cómo califica la situación financiera actual de la empresa?

Buena, esta Asociación se encuentra en un nivel de rendimiento muy bueno, dentro de las mejores del país.

Pregunta 13 ¿Qué tipos de controles internos realizan dentro de la empresa?

Los suministrados por la recomendación de las auditorias interna y externa, que depende de la actividad o departamento afectado, dar seguimiento para que sea corregido.

Pregunta 14 ¿Cada cuánto se reúnen para analizar los estados financieros?

Una vez al mes.

Pregunta 15 ¿Cómo es el registro de la cartera de crédito y qué procedimientos utilizan para el control?

Todas las actividades que se realizan de esta índole se encuentran sistematizadas (la información se va a actualizado de acuerdo con los cortes de planilla que realice Corporación Pipasa. Por tanto, la cartera de crédito se lleva a cabo conforme con las políticas establecidas en el reglamento de crédito.

Pregunta 16 ¿Qué tipo de expansión le interesa a usted para la Asociación?

Crecer de acuerdo con lo establecido en las normativas que hay que cumplir. Revisión de los proyectos en los cuales la Asociación se puede aliar con otras asociaciones para incrementar la rentabilidad, ¿En qué aspecto? Por ejemplo, en la inmobiliaria donde se le pueden ceder varias casas y por las ventas realizadas a Asecargill le ingresaría una comisión. Todo es en lucrar para el incremento de los excedentes.

Pregunta 17 ¿Considera usted que la Asociación cuenta con recursos económicos suficientes para invertir en nuevas operaciones y crecer?

Sí cuenta con buenos recursos gracias al apoyo recibido por parte de Corporación Pipasa.

Criterio del investigador

Como puntos importantes por resaltar en esta entrevista la información que le presentan al cierre del mes es considerada como buena, ya que pueden realizarse los análisis respectivos para ver la funcionabilidad de las diferentes actividades. Se tienen ideas para invertir en hacer crecer la rentabilidad de la Asociación, sin embargo, en muchas ocasiones el sistema se cae lo que representa una amenaza para ingresar y bajar información ya procesada e importante necesaria en un momento dado de acuerdo con el requerimiento que estén solicitando.

Dentro de la entrevista realizada se determinó que el gerente general es el único que realiza las transferencias ante los pagos por realizar y desarrolla ciertas labores específicas, acciones que no son correctas porque varias labores de la Asociación se vuelven totalmente dependientes del gerente. Sería conveniente que la Asociación tenga una persona que pueda realizar las mismas actividades en ausencia del gerente, para que la operación continúe sin contratiempos.

Otro aspecto mencionado, es que lo llaman mucho a reúnese de los equipos de trabajo de los diferentes departamentos, situación que le resta tiempo para desarrollar actividades propiamente de las labores de la gerencia. El gerente puede estar informado de todas las acciones que se llevan a cabo en los departamentos, por medio de la comunicación directa que la jefatura de cada departamento le puedan transmitir.

La Asociación cuenta con ingresos razonables de dinero por parte de Corporación Pipasa. Por eso deberían ver opciones para poder invertirlo de la mejor manera e incrementar el margen de utilidad y, por ende, se presentaría un crecimiento y mayor beneficio económico, analizando opciones para la expansión de las operaciones.

Para el contador general

Pregunta 1 ¿Cuáles funciones tiene usted dentro de la Asociación?

Las principales funciones que ejerce son:

- ✓ Elaboración de asientos de diario
- ✓ Revisión de los ítemes donde se registran las cuentas por cobrar y cuentas por pagar
- ✓ Revisión de las conciliaciones bancarias
- ✓ Registros contables bancarios de pagos rápidos realizados, dineros depositados que deben ser registrados en el rubro y cuentas correctas.

Pregunta 2 ¿Cuál sistema utilizan para realizar registros contables y la presentación de estados financieros?

El sistema se llama, Codeas Visual.

Pregunta 3 ¿Con qué frecuencia prepara los estados financieros y con quién los tiene que revisar?

La información se prepara mensualmente y se revisa con la jefatura

Pregunta 4 ¿Participa usted en el análisis de los estados financieros?

Sí correcto. La información se analiza junto con la jefatura antes de ser entregada al gerente general y presentada ante la junta directiva.

Pregunta 5 ¿Qué retroalimentación recibe usted del análisis de los estados financieros?

La jefatura revisa la información realizada con la gerencia y los miembros de la junta directiva y los acuerdos que ahí se tomen son transmitidos para cambios o futuros cambios para presentar la información.

Pregunta 6 ¿Para qué utilizan los estados financieros?

Se utilizan para realizar una revisión sobre los comportamientos de las cuentas que se dieron durante el mes. Se analiza el comportamiento de las cuentas y si se tiene conocimiento de que en ese mes se ejecutó un gasto representativo, verificar que efectivamente quedó registrado, porque de no ser así, se tiene que investigar dónde quedó el registro.

Pregunta 7 ¿Qué tipo de análisis le realiza a la información contable?

Se les realiza el análisis a las cuentas de ingresos y gastos, dándoles mayor énfasis a aquellas que tuvieron un porcentaje de variación importante ya sea mayor o menor.

Pregunta 8 Con respecto a los gastos incurridos, ¿Qué tipo de control utilizan para revisarlos?

Se realiza la comparación de los gastos incurridos en el mes con los del mes anterior, enfocándose más en aquellas cuentas que presentan mayor variación ya sea para arriba o para abajo para justificarlas debidamente.

Pregunta 9 ¿Cómo controlan los viáticos, para determinar que lo que están cobrando es realmente lo que se tiene que reembolsar?

Se controlan por medio de una tabla que indica los montos por cobrar.

Pregunta 10 ¿Cuáles auxiliares contables utiliza para llevar el control de cuentas por pagar y cuentas por cobrar?

El sistema Codeas, lleva los dos auxiliares, pero igualmente se revisan por separado, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y el consolidado donde llega la información de los dos auxiliares, para verificar que la información haya llegado bien y correctamente.

Pregunta 11 ¿Cómo considera el sistema contable actual para el procesamiento de la información?

Bueno no da problema, salvo que en algunas ocasiones se pone un poco lento.

Pregunta 12 ¿Qué otro tipo de herramientas considera, le sería de gran utilidad para llevar la contabilidad?

No se ha considerado otro tipo de herramientas ya que con las que se está trabajando les parece que puede sacarse la labor adelante.

Pregunta 13 ¿Considera usted que la información suministrada es suficiente para lograr una gestión óptima de la información contable?

Si se considera que es buena, porque el sistema lo realiza todo. Solo hay que revisar y analizar cada cuenta.

Pregunta 14 ¿Qué información adicional considera usted que requeriría para mejorar su gestión?

No considero importante información adicional porque con lo que se está trabajando está bien y se sale con la labor en tiempo y forma.

Pregunta 15 ¿Qué información financiera adicional le podría proveer a la gerencia para que facilite el control y la toma de decisiones?

Por el momento se considera que la información presentada está bien estructurada para la toma de decisiones, hasta se entrega junto con los estados financieros, las razones financieras.

Pregunta 16 ¿Qué estudios les realizan a los asociados que solicitan cualquier tipo de préstamo?

Se le realizan varios estudios depende del asociado y del tipo de crédito que quiere solicitar:

- ✓ Estudio de los ahorros, según el reglamento de crédito
- ✓ Se le realiza estudio de las deudas que tenga
- ✓ Si el préstamo requiere hipoteca, se realiza estudio a la propiedad (todo tiene que ser en primer grado)
- ✓ También se realiza el estudio prendario, como por ejemplo carros, maquinarias o cualquier otro que pueda ser prendado.

Pregunta 17 ¿Cómo controlan las cuentas por cobrar antes de convertirse en incobrables?

Esto es con respecto a los socios que dejaron la empresa, primero se le da seguimiento para que se cumpla con lo pactado, si el ex socio deja de pagar se le llama y se trata de arreglar los pagos, ya si no se puede arreglar, se le pasa el caso al abogado para que inicié con la tramitología.

Pregunta 18 ¿Qué hacen con las incobrables?

Queda a criterio del abogado que hacer con ellas, que en la actualidad no se da este tema.

Pregunta 19 ¿Qué retroalimentación puede dar respecto a los procesos y a las herramientas que se utilizan?

El sistema que se utiliza cumple con las expectativas para sacar la información, lo que si se podría revisar es la conexión a Internet para que no se ponga lento en algunos momentos.

Algún comentario al respecto

El departamento contable se lleva de la mejor manera, muy bien controlada la información, son muy pocos los casos que se han detectado situaciones anormales y cuando sucede, se ven el momento para solucionarlo antes de presentar los cierres.

Criterio del investigador

Como puntos importantes por resaltar de la entrevista realizada al contador, es importante mencionar que, a pesar que se realiza un presupuesto anual por áreas, no existe comunicación entre el contador y las diferentes áreas para verificar el comportamiento de los gastos. Esto deja en evidencia que no se realiza el control cruzado para la revisión de las variaciones obtenidas, contra lo presupuestado, por lo que al final puede afectar los rendimientos que se esperaban.

El contador opina que el sistema que utilizan es bueno, pero que sin embargo hay lapsos que se pone lento. Por lo tanto, deben identificar si el servidor necesita mayor capacidad para que las labores no se vean interrumpidas y la información se procese en tiempo real para no afectar el rendimiento.

Por otra parte, el contador menciona que no necesita información adicional para realizar los estados financieros y preparar la información, sin embargo, conviene llevar

cursos que les ayuden a identificar la mejor forma para desarrollar los análisis y los cálculos más ágilmente para que busque siempre lo mejor que el mercado le pueda ofrecer en cuanto a la información.

Entrevista al asistente contable administrativo

Pregunta 1 ¿Qué funciones realiza dentro de la Asociación?

Algunas de las funciones que realiza a grandes rasgos:

- ✓ Velar por la entrega de los estados financieros a la gerencia
- ✓ Coordinar procesos que solicita la gerencia
- ✓ Revisión de las transferencias bancarias
- ✓ Preparación de los flujos de caja
- ✓ Coordinar trámites de crédito con el abogado
- ✓ Dar seguimiento a la agenda de la gerencia y coordinar reuniones
- ✓ Colaborar en labores de asamblea y reunión con los comités de apoyo

Pregunta 2 ¿Qué revisión le realiza usted a la información financiera que se genera para la toma de decisiones de la gerencia?

En conjunto con el contador, se ven las variaciones más importantes y se justifican para que la información llegue depurada y clara.

Pregunta 3 ¿Considera que la información que recibe es suficiente para realizar los registros contables en forma satisfactoria?

Sí, se considera que es suficiente

Pregunta 4 ¿Qué información adicional considera usted que se debería generar para realizar los registros contables en forma más eficiente?

Se tiene identificado y se está trabajando para la revisión de los procesos para agilizar la información capturada para la presentación de la información final.

Pregunta 5 ¿Qué herramientas considera que sean necesarias para facilitar la presentación de la información financiera a la gerencia?

Sería importante la implementación de las tablas dinámicas, poder llevar este curso varios colaboradores los involucrados en la preparación de la información y agilidad para presentarla, en el menor tiempo cuando sean requeridos.

Pregunta 6 ¿Qué información financiera adicional podría proveer usted que facilite el control gerencial y la toma de decisiones gerenciales?

En conjunto con la gerencia, se podría determinar cuáles son los requerimientos necesarios para medir mejor la información, realizar el análisis en conjunto.

Pregunta 7 ¿Cómo considera el sistema contable actual?

Se considera bueno, la información que se extrae para realizar los análisis y ver el comportamiento del mes es muy bueno.

Pregunta 8 ¿Qué otro tipo de herramientas considera, le sería de utilidad para llevar la contabilidad?

Incorporar tablas dinámicas porque así le agilizaría la labor a todos los colaboradores que manejan una base de datos grande. También estar pendiente de lo que el mercado ofrece para el mejoramiento de las presentaciones.

Pregunta 9 ¿Cuáles controles internos se realizan en el departamento contable?

Entre ellos:

- ✓ Revisión de todos los auxiliares con las cuentas de valor y se verifica con la contabilidad, lo registrado en el sistema.
- ✓ Revisión de conciliaciones bancarias, en especial los rubros más viejos.
- ✓ Se realizan inventarios.
- ✓ Se revisan los consecutivos de las facturas y de los recibos por dinero.
- ✓ Revisión de los consecutivos de los asientos contables.

Pregunta 10 ¿Cuáles controles utiliza para llevar en orden las cuentas por pagar y cuentas por cobrar?

Se revisan los auxiliares de las cuentas por cobrar y por pagar. Se verifican muy bien los documentos antes de ser procesados en el sistema.

Pregunta 11 ¿Qué informes emite y con qué frecuencia se hacen?

Se emiten informes mensualmente, los estados financieros

Pregunta 12 ¿Qué análisis se le realiza a la información contable que usted emite?

Se analiza junto con la gerencia previo a la reunión con la junta directiva toda la información cuyas variaciones son importantes ya sea que reflejan el aumento o la disminución.

Pregunta 13 ¿Qué retroalimentación puede dar respecto a los procesos y a las herramientas que se utilizan?

Cada uno de los usuarios del sistema debe velar por lo que necesitan realmente y para que el día a día mejore. Con esto se identifica para llamar a la persona de IT para que realice

una cotización de lo que se está requiriendo y se determina ya internamente el costo – beneficio de desarrollarlo.

Algún comentario al respecto

El preparar información para la toma de decisiones es un proceso continuo de cambios y requerimientos que realiza la gerencia y la junta directiva para dar un mejor servicio de calidad y rendimiento que se pueda adherir a las situaciones presentadas en el mercado. Por ejemplo, en las tasas de inversión y en lo referente a la cartera de crédito, las tasas con las que se deben implementar para que el asociado no se vea perjudicado como las que hay en el mercado, pero tampoco tan bajas, debe buscarse un equilibrio.

Criterio del investigador

En cuanto a la entrevista realizada al asistente contable, es importante mencionar que podría utilizarse mejor este recurso para que la información le llegue depurada al contador general y que toda la información de registros estén ya en el sistema por lo que las revisiones de los procesos que tienen en mente realizar y así redistribuir mejor las labores para de ser necesario hacer cambios.

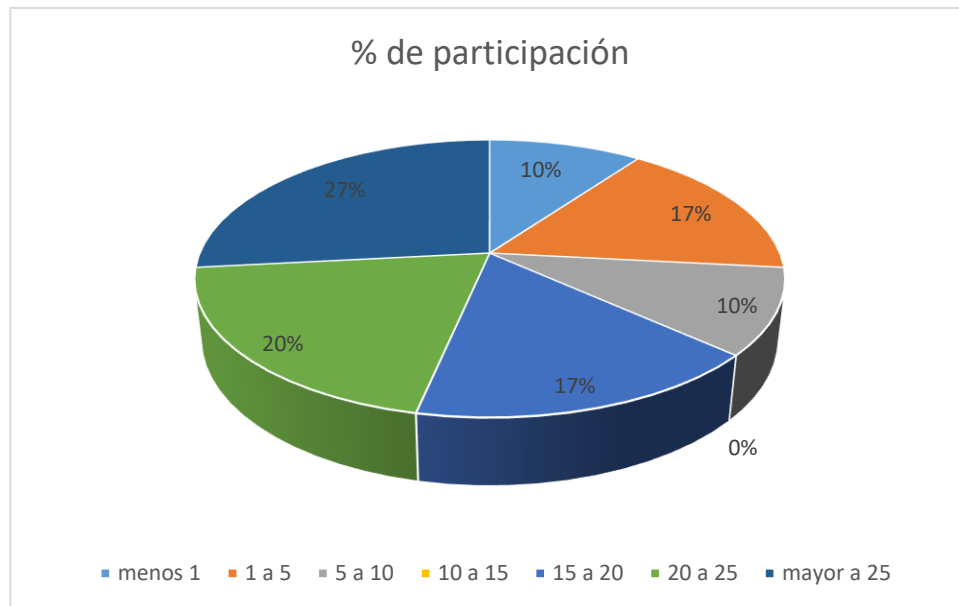
Por otra parte, el asistente contable menciona que la información no puede recopilarse semanalmente porque en este momento está determinado que las labores se hagan al final del mes. Sin embargo, este proceso puede ser evaluado para que la información se pueda obtener semanalmente para el registro y así puedan realizarse pre cierres y se vaya determinando el comportamiento de todas las actividades, y verificar si se están cumpliendo con las metas establecidas o en su efecto, que ítems se tiene que poner más atención para fortalecerlos.

Seguidamente se realiza las entrevistas a 30 asociados y la manera de seleccionarlos fue a conveniencia esto debido a la cantidad de socios que tiene Asecargill.

Entrevista realizada a asociados

Pregunta 1 ¿Cuánto tiempo tiene de ser socio en la Asociación?

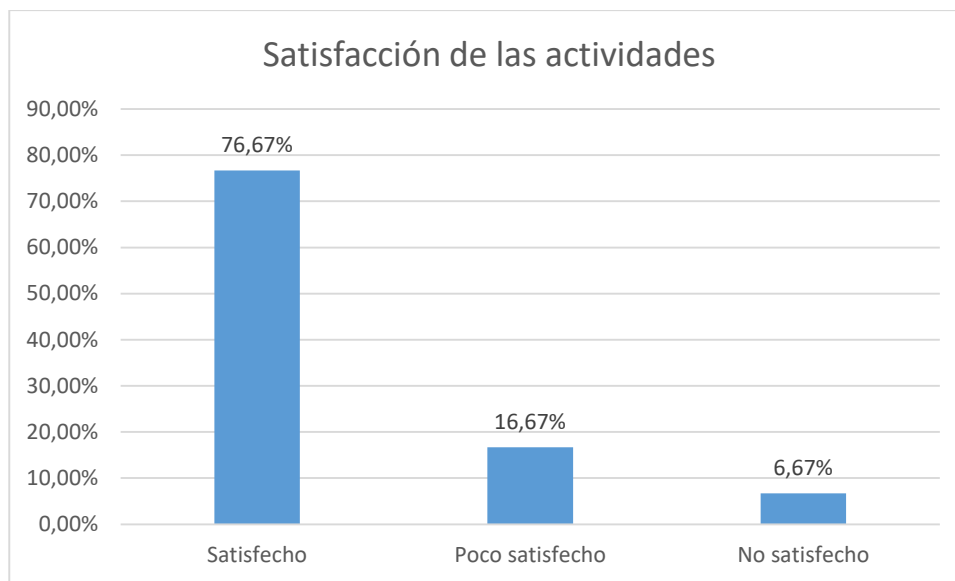
Gráfico 7. Tiempo de ser socio



En gran mayoría, los socios tienen muchos años de formar parte de la Asociación, lo cual es importante para ambas partes al tener poca rotación y por ende mayores ingresos para el asociado cuando distribuyen los excedentes.

Pregunta 2 ¿Qué satisfacción tiene usted de las actividades que ofrecen a los asociados?
Comente al respecto

Gráfico 8. Satisfacción de las actividades



Elaboración propia

Comentarios negativos

- ✓ Las actividades que conozco son muy pocas, pueden realizar más.
- ✓ Siento que son muy pocas actividades, deberían hacer más en ciertas fechas.
- ✓ Solo tengo conocimiento de la actividad anual, cuando entregan los dividendos.
- ✓ Ya que cuando realizan feria de diversos productos usualmente son con precios muy elevados.
- ✓ Falta motivar a los asociados para que participen en la asamblea, que la comida que sea igual para todos y recibir el mismo trato y que les consulten a los asociados que les gustaría para el show.

Comentarios positivos

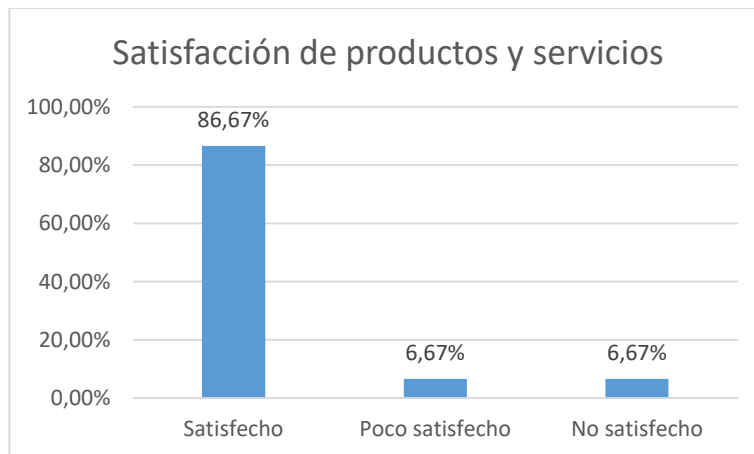
- ✓ Nos toman en cuenta todos los años.
- ✓ Es un buen trabajo en que realizan para bienestar de los asociados.
- ✓ A pesar de no ser muchas actividades las que realizan, siempre ofrecen calidad en los eventos.
- ✓ Promueve el solidarismo en los mismos asociados en el apoyo al buen compañero.
- ✓ Da seguridad el saber que el dinero está guardado en la Asociación.

- ✓ Muy buenos excedentes.
- ✓ La venta de pollo crudo está excelente.
- ✓ Ha estado con mucha satisfacción, pues ha aprovechado los beneficios para salud porque pudo comprar lentes, crédito para comprar el carro, el ahorro extraordinario excelente porque se puede sacar en cualquier momento y ha servido mucho para realizase exámenes médicos.

Los socios a nivel general se encuentran muy satisfechos con las actividades que se desarrollan, sin embargo, dentro de las observaciones realizadas mencionan que hace falta que realicen más actividades para que el asociado se involucre más y conozca lo que la Asociación dispone para el disfrute de acuerdo a las necesidades de cada uno.

Pregunta 3 ¿Qué satisfacción tiene usted de los servicios y productos que ofrecen a los asociados? Comente al respecto

Gráfico 9. Satisfacción de servicios y productos



Elaboración propia

Comentarios negativos

- ✓ Le parece que todo tiene intereses altos y los precios de los productos también.
- ✓ Deberían incluir más tiendas en las ferias que realizan y fijarse en los precios que ofrecen, ya que están por encima a los precios del mercado.
- ✓ Dirigido específicamente a la venta de pollo, los precios son mejores en los expendios que cuando los traen a oficinas centrales.

- ✓ En la venta de los artículos, los precios no son muy cómodos, el servicio de soda no es el mejor.
- ✓ Se le puede hacer más promoción, para que los asociados sepamos de las actividades que hay en el día.

Comentarios positivos

- ✓ Plena satisfacción en especial con la óptica, porque gracias a ella pudo adquirir los lentes y ya los canceló.
- ✓ Gracias a los servicios que ofrece, pude darles educación a los hijos y hacer la casa.
- ✓ Es impresionante como la Asociación ha crecido tanto en los servicios como en los productos que ofrecen, hay gran variedad de servicios en todo sentido.
- ✓ Los necesarios para bien de los asociados.
- ✓ Está complacida con los beneficios que nos ofrecen, tomando en cuenta que son variados, son de la mejor calidad.
- ✓ Ha utilizado algunos de los servicios que ofrece de acuerdo con mis necesidades.
- ✓ Siempre son un apoyo y un recurso para poder realizar ahorros y a financiarse en un futuro, se pueden acudir a préstamos para educación, para algún trámite familiar o difundir gastos
- ✓ Se pueden hacer exámenes y los resultados los entregan en el mismo lugar.
- ✓ Sí soy consumidor de todo lo que ofrece, trato de gestionar todos los pagos por medio de la Asociación.
- ✓ Precios accesibles en los productos, compras sin intereses.
- ✓ Está la factibilidad de tenerlos en la misma empresa y es más cómodo.
- ✓ Son buenos y atractivos, los préstamos son muy ágiles y buena la venta de los productos.
- ✓ En cuanto a los préstamos no implica tanta tramitología, es rápido hacerlo y obtenerlo.

El 86% de los socios entrevistados se encuentran satisfechos por los servicios y productos que ofrecen. Sin embargo, algunos de ellos expresan ideas que para el mejoramiento continuo y lograr tener a los clientes totalmente satisfechos en relación con

acciones que deben ser analizadas para que los precios que ofrecen, se encuentren en un intermedio donde no iguala a los del mercado, pero tampoco tan bajos como para no tener ganancias.

Pregunta 4 ¿Qué otros servicios o productos le gustaría que la asociación le ofreciera?

- ✓ Club de viajes.
- ✓ Planes vacacionales más atractivos, ropa más variada por ejemplo pantalones de mezclilla.
- ✓ Servicios de farmacia, pero cómodos.
- ✓ Ampliar la gama de hoteles y destinos para vacacionar.
- ✓ Accesorios y suplementos para el gimnasio.
- ✓ Ampliar un poco más las opciones para ir a realizar compras.
- ✓ Le gustaría más beneficios para la salud incluyendo laboratorio, considero que es donde mejor podríamos invertir tomando en cuenta el bienestar de cada asociado. Realizar una vez al año una feria de la salud que abarque todos los aspectos
- ✓ Descuentos especiales en tiendas de conveniencia por provincia, por ejemplo, Llobet, Pekis.
- ✓ Le gustaría que hubiese un poco más de información que llegue al celular que es la herramienta más utilizada y que todos tenemos disponible, por ejemplo, los descuentos en los comercios, hay muchos socios que no saben que existen.
- ✓ Asesoría financiera a los asociados.
- ✓ Si en algún momento pudiera retomarse el centro de recreo para promover actividades deportivas para los socios.
- ✓ Convenios para la educación en cursos libres en idiomas, Excel, Word entre otros, para crecimiento personal, apoyar el emprendedurismo, mejorar el currículo.
- ✓ Proyectos de vivienda
- ✓ Una guardería, ya sea propia o inyectar capital a una ya existente para fortalecerla porque hay muchos socios que tienen niños pequeños que requieren de ella.
- ✓ En dar a conocer a los asociados los trabajos que se están ejecutando (proyectos – inversiones).
- ✓ Más promoción en lo que tienen para ofrecerle a los asociados.

De acuerdo con las recomendaciones dadas por los socios, es importante mencionar que podrían utilizar estas anotaciones emanadas por los mismos socios ya que no las visualizan en este momento por diversas situaciones: falta de hacerle más promoción a todas las actividades inclusive, actualizando también en la página web para aquellos que les gusta más utilizar este medio para planear las actividades.

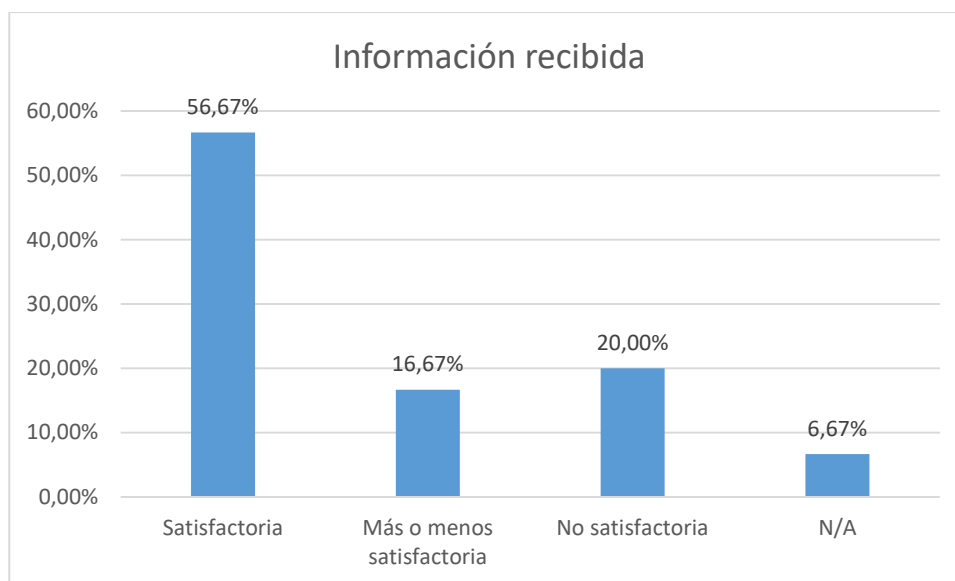
Pregunta 5 ¿Qué información recibe usted de la asociación?

- ✓ El estado de cuenta y la información anual de los resultados obtenidos.
- ✓ Soluciones económicas.
- ✓ Ninguna.
- ✓ Alguno que otro comunicado sobre las ventas por realizar.
- ✓ La invitación a la asamblea general.
- ✓ Muy poca.
- ✓ Solo los estados de cuenta.
- ✓ Actividades o ferias por realizarse.
- ✓ Ninguna, ni siquiera el estado de cuenta.
- ✓ Confirmación de saldos.

A nivel general, no es mucha información la que el asociado recibe, el estado de cuenta no les llega a todos por correo y si no accesan a la página, desconocen del beneficio económico que tienen a favor, por otro lado, no hay comunicación anticipada sobre las actividades que se van a desarrollar. Se dan cuenta de que hay ventas, porque ven que llegan los proveedores con los productos.

Pregunta 6 ¿Considera la información recibida satisfactoria y suficiente? Comente al respecto

Gráfico 10. Satisfacción información recibida



Elaboración propia

Comentarios negativos

- ✓ Podría tener mayor comunicación con las localidades que se encuentran en zonas rurales.
- ✓ La información no es suficiente, deberían estar enviando mayor información de gastos en ayudas económicas o diarios a asociados.
- ✓ No recibe información.
- ✓ Deberían mantener más comunicación con los asociados con correos informativos.
- ✓ Le sumaría que el estado de cuenta que nos envían, lo envíen mes a mes.
- ✓ Prácticamente no recibe información, recuerdo solo la felicitación en el cumpleaños.
- ✓ Falta que envíen el estado de cuenta.
- ✓ Desde el punto financiero sí, pero no así de servicios o actividades.
- ✓ No hay promoción de las actividades que se vayan a realizar.

Comentarios positivos

- ✓ Es bastante transparente, los estados de cuenta son auditados y se da fe de la información que se está presentando.
- ✓ Lo que se recibe está dentro de los parámetros normales.

- ✓ No se vuelven empachosos.
- ✓ La información del mes que envían es muy completa y también la información anual.

De acuerdo con esta pregunta, el 59.67% de los socios considera que la información recibida es satisfactoria, sin embargo, tienen algunas inquietudes u observaciones que deben ser revisadas, analizadas y solucionadas según sea el caso, ya que deberían ser constantes y no dejar pasar el tiempo sin pasar información.

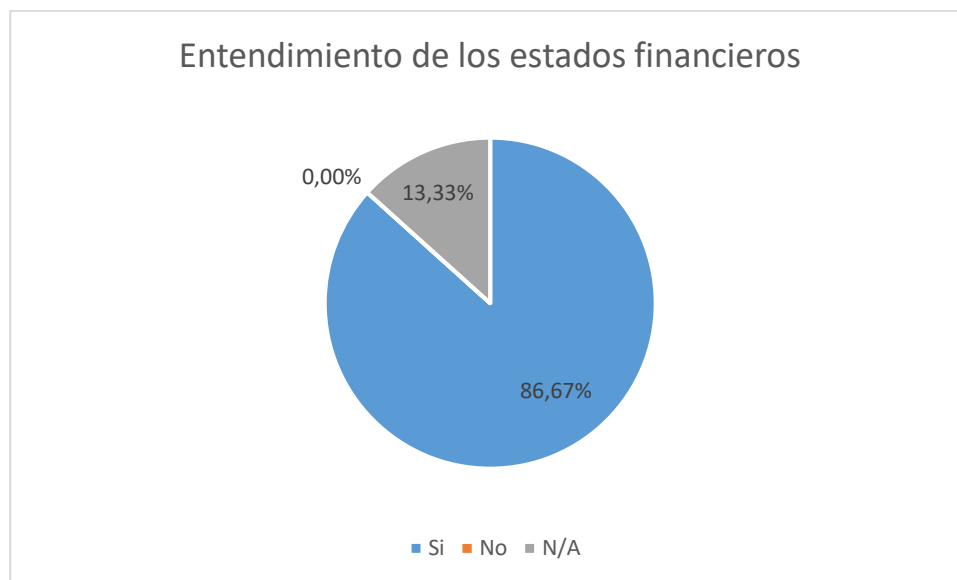
Pregunta 7 ¿Qué otro tipo de información le gustaría recibir de la Asociación?

- ✓ Le parece que toda la información que recibe es lo que necesita para conocer el estado de cuenta.
- ✓ Sobre dónde se desarrollan actividades de ventas, promociones en diferentes comercios.
- ✓ Informe de proyectos que se están realizando o nuevos servicios.
- ✓ Estar refrescando y actualizando los convenios que se tienen y así se pueden aprovechar mejor.
- ✓ Las actividades que como Asociación realizan mes a mes.
- ✓ Conocer cuáles son los gastos mensuales fijos.
- ✓ Inclusión de proveedores o servicios.
- ✓ Sobre viajes y promociones de producto.
- ✓ Le gustaría recibir el estado de cuenta, avisos y recordatorios de los descuentos existentes porque no son constantes.
- ✓ Promover la venta de los abastecedores.
- ✓ Un detalle de todos los beneficios que tenemos autorizados.
- ✓ Detalle de las inversiones que se realizan, los rendimientos que se generan sobre las inversiones y los proyectos que se tienen para el futuro para crecer.
- ✓ Trimestralmente den un avance de los estados financieros para ir viendo el comportamiento de los excedentes.
- ✓ Envío de listas, comparativos de los productos que se ofrecen para que le facilite y promueva al asociado a comprar.

Por la apertura de esta pregunta, los socios expusieron toda la información que quieren recibir para estar más informados de las acciones que se realizan. Sobre todo, que se trata del dinero de los socios que ingresa para ser utilizado de la mejor manera, que además de estar informados de todo lo que se realiza y de lo que tienen a disposición, le crean al asociado la necesidad de adquirir los bienes y servicios y que, por ende, incrementarían las ventas.

Pregunta 8 ¿Cuándo presentan los estados financieros, son entendibles?

Gráfico 11. Porcentaje de entendimiento de los estados financieros



Elaboración propia

Comentarios positivos

- ✓ No es el área en que labora, pero si se pueden manejar y entender.
- ✓ La junta directiva por lo general se da a la tarea de explicarlos paso a paso.
- ✓ La forma de presentarlos debe ser más sencilla para que el personal de plantas lo entiendan mejor e incluso enviar un resumen por correo y pegar en pizarras informativas.

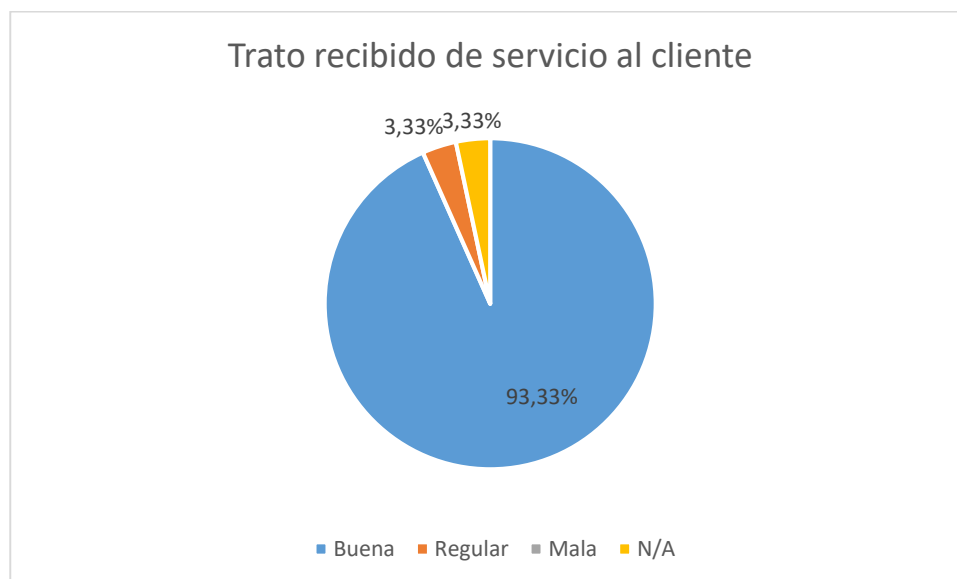
Comentarios que no aplica la pregunta

- ✓ Tiene poco tiempo de ser socio.
- ✓ Como no va a la asamblea y no ingreso a la página web, no los ve.

El 86-67% de los socios si comprenden los estados financieros cuando son presentados en la asamblea general o los socios que visitan la página web y los revisan, sin embargo, para los asociados que por el grado de entendimiento no les es posible entenderlos como son presentados, es conveniente que se realice un resumen con palabras claras para que sea colocada la información en las pizarras corporativas de las diferentes plantas para aquellos socios que lo deseen ver y revisar.

Pregunta 9 Al llamar para solicitar información a servicio al cliente, ¿cómo es el trato recibido?

Gráfico 12. Trato recibido



Comentarios negativos

- ✓ A veces cuesta mucho que ingrese la llamada
- ✓ Al no estar la persona encargada de la labor porque se encontraba de vacaciones, no me pudieron comunicar con nadie para que me ayudaran con un trámite.

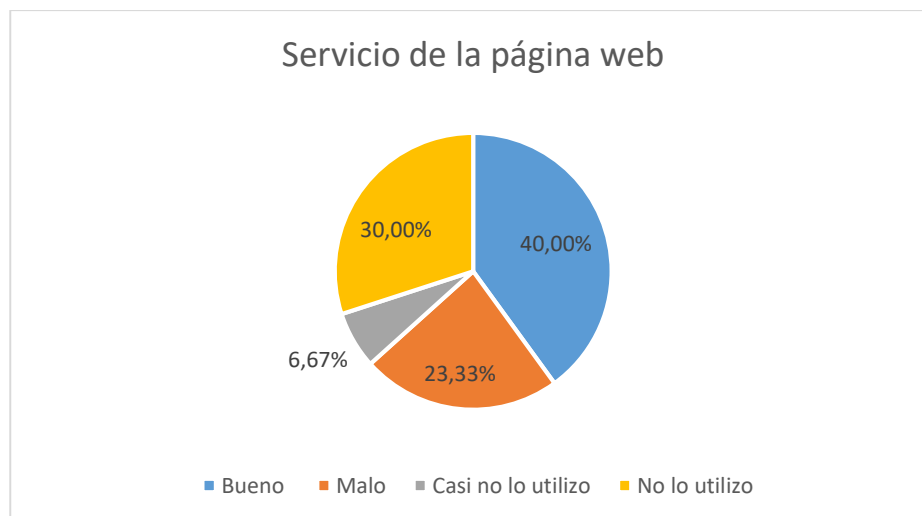
Comentarios positivos

- ✓ Muy bueno, excelente, información rápida y se preocupan por que el servicio sea de excelencia. Si no tienen la respuesta al instante, devuelven la llamada con prontitud para dar la solución.
- ✓ Si tengo alguna disconformidad la denuncio inmediatamente
- ✓ Nunca han quedado mal y siempre son muy rápidos.
- ✓ Buen servicio y trato para el asociado
- ✓ El trato y servicio son brindados a la perfección
- ✓ Excelente muy buena atención

A pesar de que el 93.33% de los socios encuentran que el trato al llamar a la asociación y la atención que le brindan los colaboradores encargados de servicio al cliente es excelente; se presentan varios inconvenientes en especial cuando llaman y la persona que los atiende no sabe ni tienen idea de lo que le están conversando o no conoce a nadie más que realice las labores, siempre debe existir una persona que pueda abarcar las dudas en caso de que encontrarse en vacaciones la persona oficial del puesto o esté incapacitada porque las labores tienen que seguir y el servicio tiene que prestarse.

Pregunta 10 ¿Cómo le parece el servicio de la página Web?

Gráfico 13. Servicio de la página



Comentarios

- ✓ En cuanto a información muy ágil, muy detallada, no es compleja para utilizar. Sin embargo, no siempre está disponible por problemas de conexión, técnicos, lo que imposibilita ingresar para hacer consultas lo que resta oportunidad a las intenciones que se tengan.
- ✓ Porque bloquee la clave y no he llamado para que me lo ayuden.
- ✓ Tiene información completa y detallada.
- ✓ A nivel de empresa no se tiene el acceso para mayor facilidad.
- ✓ Podría tener mejor servicio para hacer trámites sencillos on line.
- ✓ Muy limitado.
- ✓ Es más rápido que llamar y accesible para lo que se busca.

El 40% de los socios se encuentran satisfechos con la información que se puede extraer visitando la página. Sin embargo, es importante que se tome en cuenta los comentarios que realizan los asociados respecto a que la mayor parte del tiempo la página está caída por lo que limita conocer e investigar la información general que tiene la asociación, así como la propia información de los asociados y la tramitología que tengan que realizar.

Pregunta 11 ¿En que podría la asociación expandir las operaciones? Comente al respecto

- ✓ Que inviertan en un residencial y le puedan vender las casas a crédito a los asociados casi a precio costo.
- ✓ En realidad, deberían acercarse más al asociado, realizar encuestas y conocer las necesidades.
- ✓ Deberían mejorar los servicios para los asociados, por ejemplo: guardería y gimnasio
- ✓ Estudios de mercado, para determinar dónde se mueve mejor el dinero
- ✓ Salón para fiestas con todo incluido.
- ✓ Apoye con un plan de ahorro de pensión para el asociado para que le sirva para la pensión.
- ✓ Invertir en acciones de otras empresas para inyectar capital.

- ✓ Incentivar más en la parte deportiva, clases de natación donde cada quien paga la cuota.
- ✓ Que realice el servicio de transporte del maíz (de Caldera hacía las plantas de concentrados, transporte de alimento de las plantas de concentrados a las granjas, transporte de pollo de las granjas a las plantas de destace o transporte de producto terminado hacia clientes o entre las mismas plantas) a Pipasa.
- ✓ Trabajar como productor integrado de pollo de engorde, con una granja de más de 100,000 aves por partida.
- ✓ Incremento en las promociones vacacionales a nivel nacional.
- ✓ Promocionar el solicitar el préstamo para aquellos asociados que tienen el plan car para cuando tengan que volver a cambiar el vehículo.
- ✓ Buscar un socio comercial para un desarrollo inmobiliario en un nicho de mercado poco explotado, ejemplo: casas de menos de \$100,000.00 para clase media, en el Valle Central.
- ✓ No conoce mucho de lo que actualmente hacen, lo que sí es importante es hacer uso eficiente del personal que labora ahí y se aproveche el tiempo al máximo y los recursos para generar mayor ingreso.

Son muchas las aportaciones que dieron los asociados respecto a nuevas actividades que pueden realizar para incrementar la cartera en bienes y servicios por ofrecer para el disfrute y así contribuir entre los mismos socios a incrementar la rentabilidad al final del periodo. De ahí la importancia de analizarlas y ver cuales pueden adaptarse de acuerdo a las normativas que tiene que cumplir a nivel de Asociación.

Pregunta 12 ¿Cuáles cambios sugeriría, se pueden hacer en la Asociación? Comente al respecto

- ✓ Para las necesidades considera que la Asociación funciona bien, así como se está trabajando. Todo depende de la necesidad de cada asociado.
- ✓ El lugar donde se encuentran no es muy cómodo para los socios que llegan en vehículo.
- ✓ Mejorar en comunicación, convenios y revisión de la planilla de la Asociación.

- ✓ Trabajar más en envío de información a los asociados.
- ✓ Valorar las operaciones que no son tan rentables, eliminarlas o fortalecerlas y realizar otro tipo de inversión que genere valor e incremento en las utilidades.
- ✓ Fortalecer el control interno en las agencias para que la labor se realice más seguido.
- ✓ Para la asamblea general, hacer una alianza con la empresa para que se realice en un horario normal con el fin de que haya más asistencia de asociados.
- ✓ Falta de tacto del personal de la soda hacia los clientes y mejora en el sistema de facturación de cobro.
- ✓ Auditar las actividades financieras y las comerciales.
- ✓ Concentrar las actividades en temas de inversión, créditos personales, contrario a la expansión ya que debe fortalecer su naturaleza que es rendir el dinero.
- ✓ Conocer la estructura de la parte administrativa para tener parámetros y poder dar una sugerencia sobre un cambio.
- ✓ Revisión de acceso a la página por que se cae mucho.
- ✓ Revisión de la razón del costo – beneficio en cuanto a la compra de un edificio propio.
- ✓ Revisar la planilla.
- ✓ Mayor representación en la junta directa, un representante de cada localidad como se hacía antes (puestos elegibles)
- ✓ Más interacción entre el asociado y la junta directiva.
- ✓ Incorporar más información en la página web.
- ✓ Los felicito porque de las asociaciones en que ha sido socio, es la que tiene más servicios y productos para ofrecer.
- ✓ Mejorar precios, buscando proveedores que den precios cómodos, en especial para los trabajadores de proceso y asociados que tienen mucha familia.

Dentro de las respuestas realizadas hay opiniones de socios que se encuentran a gusto con las actividades que se realizan, tienen muchas actividades para ofrecer y para el disfrute. Sin embargo, son muchas las observaciones que pueden ser evaluadas que ayudarán a la Asociación a ser más interactiva y que exista mayor relación entre Corporación Pipasa, la junta directiva y los miembros de la asociación.

Criterio del investigador

Concluidas las entrevistas a los asociados, pudo detectarse que existen algunas deficiencias cómo, por ejemplo: el no enviar el estado de cuenta a algunas direcciones de correo de los socios ya que para algunos la información sí es enviada. Los problemas con la página web al no acceder porque está caída y se pasan varios días así sin solventar el inconveniente. Además, la información no actualizada que se encuentra en ella lo que provoca disconformidades en los socios porque creen en la información que revisan y a la hora de hacerlo efectivo.

Falta de promoción de los productos y servicios que tiene la Asociación para el disfrute de los socios porque no se enteran de las actividades que van a realizarse con días de anticipación, sino hasta el mismo día que llegan los proveedores a ofrecer los productos. Es importante que la Asociación analice las observaciones dadas por los mismos socios para realizar aquellos cambios que consideran necesarios y analizar los casos que requieran refuerzo.

El desarrollo de este cuarto capítulo, muestra los análisis realizados a la información financiera presentada por la Asociación, mediante las razones financieras y la interpretación de los resultados obtenidos. También se desarrollaron los análisis verticales y horizontales a las cuentas descritas en el balance general y estado de resultado comparando la información de los tres periodos en estudio con el fin de obtener más información y analizar e interpretar el comportamiento de un año con otro, así también el desarrollo del análisis DuPont y DuPont modificado y del modelo Camels para determinar los riesgos mediante los factores que tiene descritos la SUGEF en la normativa 24-00.

CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones principales con la indicación de lo que se persigue, lo que se debe hacer y evaluar las implicaciones ocurridas en el desarrollo de la investigación, después de haber elaborado el análisis de resultados, donde se señalan aspectos importantes ocurridos en la Asociación.

Conclusiones

La presentación de las conclusiones se hace de acuerdo con los objetivos de la investigación.

Primer objetivo específico

Analizar la situación financiera de la Asociación Asecargill mediante los estados financieros del 2015 al 2017.

- ✓ De acuerdo con los análisis realizados, específicamente en la razón de rentabilidad, demuestra que la Asociación cuenta con buenos rendimientos los cuales le permiten posicionarse dentro de las mejores a nivel nacional de acuerdo con los resultados que refleja al finalizar el periodo, lo cual es importante también para los socios a la hora de la distribución de los excedentes. Sin embargo, para el año 2017 presentó una disminución en los resultados finales que aun así es considerada dentro de las mejores.

- ✓ Al analizar los estados de resultados de los tres años, se identificó que los ingresos van en incremento y los gastos también incrementan, pero no en la misma proporción

que los primeros, comportamiento diferente en el último periodo (2017) del estudio, cuando los gastos incrementaron en mayor proporción que los ingresos, lo que provocó que la rentabilidad no fuera superior al del periodo anterior. Los gastos del periodo 2017 que representan mayor impacto son los que están relacionados con las operaciones realizadas en las agencias distribuidas en todo el país y en la soda de oficinas centrales de Corporación Pipasa.

- ✓ Dentro de las cuentas de los activos específicamente en el activo circulante, se presentan comportamientos en las cuentas por cobrar, servicios y otros pagos realizados anticipadamente e inventario de mercadería que presentan variaciones representativas de incremento de acuerdo con la revisión realizada a los tres periodos. Se concluye, que, en el caso de las cuentas por cobrar, la empresa al 31 de octubre del 2016 no tenía la información lista, por lo que la Asociación no logró incluirla dentro del cierre, por lo que en el 2017 se tuvo que incluir la información. En el caso de los pagos de servicios y otros y el inventario de la mercadería, por e ingreso de las operaciones comerciales de las agencias y de la soda, por lo que tuvieron que acudir a varios pagos de servicios y a comprar más mercadería.

Segundo objetivo específico

Determinar el beneficio económico y la rentabilidad con la implementación de la estrategia de expansión.

- ✓ De acuerdo con los análisis realizados, la Asociación cuenta con solvencia razonable para hacerle frente a las obligaciones a corto plazo ya que puede soportarlas en promedio de los tres periodos en 5.5 veces, lo que la hace una Asociación fuerte y competitiva si se compara a nivel nacional. En este caso el rubro que mayor fortaleza tiene son las inversiones transitorias colocadas y también se unen las cuentas y los documentos por cobrar a los socios que tienen préstamos realizados.

- ✓ La Asociación realiza muchas actividades tanto financieras como comerciales, dentro de las financieras: préstamos a los asociados que lo requieren, inversiones a corto y largo plazo y dentro de las comerciales; tienen puntos de venta de producto crudo llamadas agencias, la soda del comedor en oficinas centrales y las demás ventas que realizan en todas las localidades de Corporación Pipasa. En todos estos puntos mencionados es importante realizar más controles internos con personal de otros departamentos ajenos a la operación a evaluar.

- ✓ Al realizar las entrevistas a los asociados, más del 80% dio la observación de que la Asociación debería realizar más promoción de todos los productos que tiene disponibles, de informar con días de anticipación sobre las ventas que van a realizar en cada una de las localidades para que despierten en el socio el deseo de comprar al momento ventas en el sitio, corto o mediano plazo, de acuerdo con el producto que desee adquirir, así como los convenios que hay sobre lugares para vacacionar.

Tercer objetivo específico

Establecer una estrategia de mejora financiera para la implementación de una propuesta de expansión.

- ✓ Al revisar la información de los estados financieros especialmente los periodos 2017 comparándolo con el 2016, se aprecia el incremento en las ventas, tanto como el incremento en los gastos. Estos resultados corresponden a actividades comerciales adquiridas a las que no se les realizaron los estudios de factibilidad y rentabilidad apropiados porque tuvieron que tomarse rápidamente. Esto influyó en el resultado al cierre del periodo 2017 los excedentes fueron menores que el año anterior, esto es lo que se aprecia en el estado de resultados.

- ✓ También con respecto a las inversiones, la Asociación tiene el potencial económico para realizar nuevos proyectos a largo plazo sin dejar de lado los de corto plazo para que al finalizar el periodo los excedentes no se vean afectados y así pueda expandir las operaciones.

Recomendaciones

Se presentan las recomendaciones para las conclusiones obtenidas para cada uno de los objetivos específicos.

Primer objetivo específico

Analizar la situación financiera de la Asociación Asecargill mediante los estados financieros del 2015 al 2017.

- ✓ La Asociación debe realizar un mejor análisis de las labores que está desarrollando día a día para que vaya midiendo los comportamientos que se van generando, los ingresos de efectivo, en las ventas de la parte comercial para ver si son acordes con lo que se tiene proyectado. Así también con los gastos que se están ejecutando, por si alguno no está dentro del parámetro establecido. Por eso que es conveniente realizar revisiones semanales de los comportamientos de los rubros más importantes para determinar si pueden ser corregidos en el momento.
- ✓ Realizar un análisis a profundidad de los gastos que se están registrando en las cuentas e identificar las deficiencias para que pueden ser corregidas y tomar las medidas necesarias, sobre todo si se continúa presentando esta situación en los cierres posteriores a la presentación del cierre anual. La junta directiva con los directivos de la Asociación, deben enfocarse más y no dejar pasar las situaciones que pueden llegar a perjudicar la razón de ser de la Asociación. Es importante considerar que en el

periodo 2017 fue un primer año de acomodo de las operaciones. Transcurrido el tiempo, los manejos de operación deben ser más efectivos apoyando las áreas que se encuentran con deficiencia para que los rendimientos sean mejores y las labores se ejecuten de la mejor manera.

- ✓ Al acercarse el cierre de cada 31 de octubre, la Asociación debe tener mayor comunicación con Corporación Pipasa para que todos los rubros y movimientos estén listos y los puedan suministrar para incorporarlos dentro de las cuentas en el balance general para la presentación de los resultados. Con respecto a los servicios pagados por anticipado y el inventario de mercadería, al ser el primer año de las operaciones desarrolladas por parte de la Asociación se comprende el incremento en la cuenta, sin embargo, deben realizarse proyecciones a futuro en por lo menos un año de las actividades que puedan desarrollarse para considerarlas previamente y que no sean tomadas por sorpresa.

Segundo objetivo específico

Determinar el beneficio económico y la rentabilidad con la implementación de la estrategia de expansión.

- ✓ Al tener la Asociación solvencia económica buena y contar con capacidad para soportar una nueva inversión; deberían realizarse los análisis del mercado y ver las opciones que se ofrecen ya sea para que invierta en operaciones nuevas o que inyecte capital a una ya consolidada. Lo que le hace falta es un socio comercial que le ayude para salir adelante y así de esa manera, alcanzar el crecimiento como Asociación y el beneficio para los socios, en busca de mejorar el margen de utilidad.

- ✓ Es importante que la Asociación cuente con una persona administrativa que esté fuera de las operaciones comerciales y financieras para que realice la labor de auditoria o control interno. Debe presentarse a los lugares a revisar todo lo que realizan, los controles que hacen, si las ventas las van registrando al día en el sistema, el control en los consecutivos y todas las labores que se consideren necesarias llevar a cabo.

- ✓ De acuerdo con las inquietudes expuestas por los mismos socios, la Asociación debe realizar más promoción a sus actividades y ser más constante para que le estén recordando al socio lo que tiene para ofrecer y así le posiciona en la mente el deseo de adquirir los bienes y servicios. La promoción pueden hacerla por medio del correo de la empresa (para aquellos que tienen acceso), por lo que es importante que se comuniquen con la persona indicada para el respectivo permiso, y para los que no tienen acceso al correo, pueden imprimir volantes y colocarlos en las pizarras informativas en las zonas de descanso en cada localidad, con colores que llamen la atención para que los vean y lean.

Tercer objetivo específico

Establecer una estrategia de mejora financiera para la implementación de una propuesta de expansión.

- ✓ Al haber adquirido las actividades comerciales en el 2017 de manera rápida no pudieron realizarse los cálculos respectivos, la Asociación debe revisar a profundidad el movimiento realizado en estas actividades para determinar dónde se encuentra el punto negativo que no las hace rentables. Para lo cual debe analizar toda la información que se genera, desde que el producto ingresa a las agencias, el manejo que le realiza el administrador, el trato que tienen los dependientes con los clientes, las ventas realizadas, los inventarios reportados. Si se da desperdicio de producto

conocer la justificación del porqué lo tienen que botar y, por consiguiente; revisar las liquidaciones diarias. Así también con los gastos reportados por estas actividades comerciales para determinar cuál es el rubro que hace que los gastos incrementen.

- ✓ Podrían tomar una de las sesiones que tienen los miembros de la Asociación junto con la junta directiva con el fin de determinar qué es lo que pueden hacer, en qué pueden expandir las operaciones. Así en la siguiente sesión se expongan las ideas justificadas y se revisen, tomando como base las actividades que realizan Asociaciones semejantes a Asecargill para determinar cuáles son factibles y se pueden desarrollar. E ingresando a la página del Movimiento Solidarista Costarricense, o sacar cita con un representante para ver opciones que una Asociación pueda implementar.

CAPÍTULO IV - PROPUESTAS

Las propuestas son medios para realizar acciones que pueden considerarse convenientes y traerán buenos resultados si se aplican. Las que se derivan en esta investigación son obtenidas por las entrevistas realizadas a los socios de la Asociación que ven la necesidad de realizarse para expandir las operaciones. Eso es lo que se busca: incrementar la rentabilidad y por consiguiente, al final del periodo de excedentes, por distribuir también incrementarían.

Ahorro para jubilación

El ahorro para la jubilación es un monto voluntario que realiza mensualmente el asociado, deducido únicamente de planilla. Puede devengar un interés del 4.50% anual sobre saldos y será revisable anualmente, según lo considere la Junta Directiva. Será devuelto en su totalidad únicamente cuando el asociado realice los trámites correspondientes a su jubilación o cuando rompa la relación laboral.

Este ahorro no permitirá devoluciones parciales, como se realiza con los demás, ya que su filosofía es precisamente que el asociado cuente con un monto que le permita retirarse con mayor solvencia económica. Tampoco será transferible a otros ahorros. Se podrá transferir recursos a este monto únicamente del ahorro navideño, escolar, a septiembre, a la vista y de los excedentes.

El asociado podrá aumentar o disminuir su cuota de ahorro mensual vía planilla en el momento que lo considere necesario, por medio de solicitud escrita a la administración, llamada telefónica o ingresando a la página web de Asecargill.

El asociado tiene la necesidad para que en el momento de la jubilación pueda disfrutar de mayor solvencia económica y poder gozarla, para que pueda desarrollar las actividades sin el temor a quedarse sin dinero. Esta es una implementación que debería realizarse e incentivarse a los socios porque, aparte de que le genera mayor ingreso a la Asociación para poder invertirlo en algunas de las actividades; también es beneficioso para el asociado.

Si de los 3259 asociados, 1000 desean formar parte de este ahorro, le generaría a la Asociación un ingreso como se muestra en el cálculo:

# de socios	Cuota	Monto mensual	Monto anual
1.000	5.000,00	5.000.000,00	60.000.000,00

Se obtiene un ingreso anual de 60,000,000.00 que lo puede tomar para realizar inversiones o actividades que generen valor.

La Asociación podría implementar este tipo de ahorro una vez obtenida la aprobación de la Junta Directiva para la ejecución, para el disfrute de aquellos asociados que deseen formar parte de él, para que, en momento de la jubilación, pueda disfrutar de mayor solvencia económica. Este ahorro lo indicó un asociado que se encuentra preocupado por el tema de la jubilación, sobre todo al escuchar las noticias en relación con el tema de las pensiones que podrían llegar a tener afectación.

Para llevar a cabo este ahorro, no se requiere capacitar al personal, ya que es una labor similar a los demás ahorros que se ejecutan en la actualidad.

Préstamos a empresas

De acuerdo con los análisis realizados a los estados financieros de los periodos 2015, 2016 y 2017, la Asociación cuenta con solvencia económica suficiente para realizarle

préstamos a otras empresas, de esta manera la compañía solicitante, se vería beneficiada por el dinero que le están prestando para realizar las actividades o compra de bienes, y la Asociación ganaría al colocar el dinero en calidad de préstamo.

Para desarrollar este tipo de actividad, la Asociación debe inscribirse a la SUGEF para estar regulada y seguir las normas que dicta esta para las entidades que se encuentran inscritas y realizan préstamos externos empresariales o personales. En este caso, la Asociación le realizará estudios de factibilidad, rendimientos, alcance, análisis previos para validar que la empresa se encuentra con la solvencia económica para hacer frente a las obligaciones.

Estos estudios serán realizados por la Asociación de acuerdo con los ingresos mensuales que tiene la empresa, se le resta las obligaciones fijas que tienen, y el saldo que le queda es analizado y utilizado para determinar en qué nivel se ubica y si cumple con los requisitos específicos, para que pueda cumplir con las obligaciones de pago de acuerdo con el monto que requiere y de esta manera la Asociación pueda realizar el préstamo.

Tipo de producto que ofrece

Si una empresa requiere invertir en compra de activos, remodelaciones, entre otros, puede obtener un crédito directo de largo plazo a 15 años, que le permitirá renovar, crecer, competir o mejorar la producción o el servicio. El producto ofrecido será en condición de colones.

El propósito de la Asociación al ofrecer estos préstamos a empresas, es permitirle tener a disposición este producto cancelable a largo plazo con el fin de que puedan comprar activos fijos: infraestructura, maquinaria o equipo.

Beneficios que obtendrá la empresa que requiere el préstamo:

- ✓ Garantizar la acreditación inmediata de fondos.
- ✓ Proveer liquidez y mejora el flujo de caja.
- ✓ Facilitar la administración de ingresos.

Requisitos

Garantía real, prendaria o hipotecaria, depende de la razón de ser del préstamo

Dándose el préstamo con garantía prendaria, el deudor debe realizar los trámites para solicitar una póliza sobre el bien que ponga a responder, antes de la entrega del dinero, esto para garantizar si se diera alguna eventualidad de daño o pérdida, la póliza pueda cubrir el monto de la deuda.

Cuadro 29. Cálculo de préstamo realizado a una empresa

Año	Principal	tasa de interés	Intereses	Amortización	Pago	Saldo
1	70.000.000,00	17,00%	991.666,67	4.666.666,67	5.658.333,33	65.333.333,33
2	65.333.333,33	17,00%	925.555,56	4.666.666,67	5.592.222,22	60.666.666,67
3	60.666.666,67	17,00%	859.444,44	4.666.666,67	5.526.111,11	56.000.000,00
4	56.000.000,00	17,00%	793.333,33	4.666.666,67	5.460.000,00	51.333.333,33
5	51.333.333,33	17,00%	727.222,22	4.666.666,67	5.393.888,89	46.666.666,67
6	46.666.666,67	17,00%	661.111,11	4.666.666,67	5.327.777,78	42.000.000,00
7	42.000.000,00	17,00%	595.000,00	4.666.666,67	5.261.666,67	37.333.333,33
8	37.333.333,33	17,00%	528.888,89	4.666.666,67	5.195.555,56	32.666.666,67
9	32.666.666,67	17,00%	462.777,78	4.666.666,67	5.129.444,44	28.000.000,00
10	28.000.000,00	17,00%	396.666,67	4.666.666,67	5.063.333,33	23.333.333,33
11	23.333.333,33	17,00%	330.555,56	4.666.666,67	4.997.222,22	18.666.666,67
12	18.666.666,67	17,00%	264.444,44	4.666.666,67	4.931.111,11	14.000.000,00
13	14.000.000,00	17,00%	198.333,33	4.666.666,67	4.865.000,00	9.333.333,33
14	9.333.333,33	17,00%	132.222,22	4.666.666,67	4.798.888,89	4.666.666,67
15	4.666.666,67	17,00%	66.111,11	4.666.666,67	4.732.777,78	0,00
			7.933.333,33	70.000.000,00	77.933.333,33	

Elaboración propia

De acuerdo con el cálculo realizado para una empresa que desea expandir la operación y necesita de financiamiento para lograrlo, se tomó de base el promedio del 01 de junio al 03 de julio de los porcentajes obtenidos de la página de indicadores del Banco Central de Costa Rica, el cual arrojó un resultado del 16,13%, adicional, se solicitó el porcentaje que aplica la

Asociación de préstamo con hipoteca que es de un 17%, por lo que se tomó ese porcentaje como referencia.

Al solicitar la empresa un monto de 70 millones de colones a 15 años plazo, le generaría a la Asociación un ingreso promedio por año de 5.195.555,56 o un ingreso mensual de 432.962,96, dinero que podrá destinar para realizar otras actividades.

Depende del tipo de actividad que tenga la empresa que requiere el préstamo, la Asociación optará por solicitar una prenda o una hipoteca para garantizar el pago o la recuperación del dinero, que, si llegara a pasar, la Asociación dispondrá de ellos para la respectiva venta.

Aplicación de fideicomisos a otras Asociaciones Solidaristas

La Asociación Asecargill, al tener ingresos suficientes y disponibilidad de dinero, puede optar por la opción de realizar fideicomisos con otras asociaciones solidaristas con el desarrollo del producto de vivienda, escoger aquella que tenga experiencia en el campo del sector inmobiliario, aquí Asecargill se convertiría en el titular del inmueble y con la Asociación que trabaje sería el que administre e inspeccione el avance de las obras y maneje los fondos convirtiéndose en fiduciario ya que no tiene intereses involucrados en el inmueble, solo vigilará y hará cumplir porque el fideicomiso se lleve a cabo y entregarle al beneficiario el producto terminado.

El fideicomiso es realizable por medio de un contrato ejecutado por un abogado, en el que indicarán las condiciones del manejo y dictarán todas las pautas estipuladas para que pueda llevarse a cabo.

Ventajas

- ✓ Por lo general generan un rendimiento superior al de un plazo fijo y tienen un riesgo bajo ya que se tiene garantía real, por lo que Asecargill no perdería.
- ✓ No tiene que incurrir en gastos de administración y en la colocación del inmueble, porque toda la responsabilidad es del fiduciario.
- ✓ Al final, recibe el monto que invirtió más los intereses generados.

Cuadro 30. Monto dado en fideicomiso

Monto	Tasa	Monto de intereses	Ingreso total
5.900.000.000	5%	295.000.000	6.195.000.000

Elaboración propia

De acuerdo con el ejemplo anterior, al disponer de esa suma de dinero que es el monto registrado en el balance general del año 2107 en el rubro de inversión, cuando el fiduciario venda todas las viviendas y termine con el proyecto, le tiene que devolver a la Asociación el monto invertido más el 5% de interés (porcentaje obtenido del financiero con información dada por el banco central de Costa Rica, de acuerdo con el comportamiento de la tasa de política monetaria TPM).

Para desarrollar esta propuesta, la Asociación debe investigar cuál Asociación quiere manejar este tipo de préstamo con fideicomiso de garantía real, para iniciar con la tramitología y proceder con la inversión. Si los miembros de Asecargill deben investigar antes cómo realizar este tipo de labor solicitando asesoramiento con las entidades especializadas para que puedan desarrollar con éxito la propuesta.

Préstamo para Plan Car

Este préstamo sería para incentivarlo a los asociados de la Corporación que tienen el plan car, por medio del cual adquirieren el vehículo como herramienta de trabajo o como beneficio. La Corporación tiene un monto límite por reconocerle al asociado, por lo que el usuario es quien revisa en el mercado la opción que más se adapta a las necesidades, gustos y preferencias.

De acuerdo con el valor del vehículo, el asociado tiene dos opciones, dar el monto de la prima con dinero propio y solicitar el resto por medio de un préstamo o solicita el 100% en calidad de préstamo.

Adjunto los cálculos realizados

Cuadro 31. Tabla de amortización de préstamo Plan Car

Año	Principal	tasa de interés	Intereses	Amortización	Pago	Saldo
1	12.847.500,00	14,00%	149.887,50	2.569.500,00	2.719.387,50	10.278.000,00
2	10.278.000,00	14,00%	119.910,00	2.569.500,00	2.689.410,00	7.708.500,00
3	7.708.500,00	14,00%	89.932,50	2.569.500,00	2.659.432,50	5.139.000,00
4	5.139.000,00	14,00%	59.955,00	2.569.500,00	2.629.455,00	2.569.500,00
5	2.569.500,00	14,00%	29.977,50	2.569.500,00	2.599.477,50	0,00
			449.662,50	12.847.500,00	13.297.162,50	

Elaboración propia

Se toma como base el porcentaje que le habían dado a un asociado que obtuvo el préstamo en la Asociación de la primera compra realizada como Plan Car, en la cual le solicitó a la Asociación el 75% del valor del vehículo, a un plazo de 5 años. En el ejemplo realizado del cuadro 31; al cabo de los 5 años la Asociación obtendrá un ingreso por concepto de intereses de 449.662,50 y el asociado tendrá que cancelarle a la Asociación un monto promedio por mes de 221.620.00.

El tipo de garantía que solicita la Asociación es prendario, por lo que el asociado pone a responder el vehículo y dentro del mismo préstamo está incluido el monto de la póliza para cubrir cualquier eventualidad que pueda surgir con el vehículo prendado.

Para realizar este tipo de crédito, la Asociación no debe invertir tiempo en capacitaciones porque es una labor que ya realiza, lo que debe hacer es incentivar a los asociados para que acojan el crédito.

Productor integrado de pollo de engorde

Un productor integrado es una persona o sociedad que tiene relación comercial con Corporación Pipasa, en la crianza del pollo en el cual existe un contrato de servicio de maquila, usualmente lo confeccionan por un periodo de 10 años, durante ese tiempo lo que tiene que hacer es cuidar al pollo. La empresa le suministra, el pollito de un día de nacido, el alimento, los insumos (desinfectantes, antibióticos y vacunas de ser necesarios), asistencia técnica veterinaria y de supervisión.

El pollito de un día de nacido y el alimento, Corporación Pipasa los lleva hasta la granja. Una vez ingresado a la granja es responsabilidad del productor el cuidarlo, la alimentación y todo lo que conlleva para que el ave esté bien; así como velar por las medidas de seguridad e higiene que deben tener los trabajadores y las personas que ingresan a la granja para que el ave no se enferme ya que es propiedad de la Corporación y a ninguno de los dos socios les sirve entregar menos producción. Al productor porque entre menos pollos entregue menos se le cancelará y a la Corporación porque queda mal con la demanda.

El productor siempre va a contar con el apoyo del supervisor y del veterinario para enfrentar cualquier contratiempo que surja. Los puede llamar para evitar eventualidades que causan daño al ave. Cualquier insumo que la granja necesite para las aves el supervisor se lo

lleva. El productor debe velar porque se cumplan las indicaciones dadas por el supervisor y el médico veterinario.

Para desarrollar esta propuesta, primeramente, el gerente de la Asociación debe tener una conversación con el gerente de la Corporación para exponerle la nueva inversión que quieren hacer y así tener la certeza y la confirmación que puede proceder en la búsqueda para la adquisición del terreno, la construcción de las galeras y la compra del equipo que se requiere y así tener una relación comercial con Corporación Pipasa.

Como ya la corporación tiene amplia experiencia con granjas de engorde, los puede asesorar con respecto a la mejor zona para la adquisición de un terreno, con el mejor clima para que los pollos puedan crecer satisfactoriamente. También considerar los colindantes por el tema de los olores por la pollinaza, para los camiones que transportan el alimento y para la sacada de las aves, para realizar la compra y con respecto a las galeras y al equipo los pueden guiar y suministrarle los proveedores que ya se han tenido referencias.

Inversión

Para tener lotes de 150,000 pollos por parvada, se requieren 5 hectáreas de terreno, y 3 galeras con las siguientes medidas $150 * 16 \text{ m}^2$ lo que equivale a 2400 m², por cada metro cuadrado, según estudios técnicos realizados le caben 21 pollos, por lo que por galera se alojarían 50,400 pollos, lo que se tendrían en las tres galeras 151,200 pollos.

Lo anterior mencionado equivale a

Cuadro 32. Desglose de la inversión

Rubro	Monto
Valor del terreno	75.000.000,00
Preparación de terreno y caminos	10.000.000,00
Galpón para 150,000 pollos y equipo	556.725.000,00
Total	641.725.000,00

Elaboración propia con información del supervisor de mantenimiento de la Corporación

El precio aproximado de la hectárea del terreno es 15.000.000,00, también se requiere nivelarlo y hacer los caminos, en el caso de una galera totalmente terminada listo para que ingresen las aves tiene un valor de \$325,000.00, lo que equivale a 185,575,000.00, este costo incluye: un silo para almacenar el alimento, el sistema de alimentación son tubos que van por toda la galera para llenar los comederos y que los pollos puedan alimentarse, así también el sistema de suministro de agua abarca toda la galera, los abanicos y el sistema de ventilación.

El productor integrado tiene gastos propios que se detallan en el cuadro 33. Con respecto a la mano de obra es recomendable una persona por galera y otra para que cubra días libres y apoyo a otras labores, los servicios públicos que en el caso de la electricidad se da por el uso de los abanicos, en el mantenimiento al ser la construcción y equipos nuevos, requiere de poco gasto por lo que generaría un mantenimiento preventivo mensual para que revisen los equipos, los limpien del polvo que se puede levantar y los lubriquen de ser necesario. El combustible es para la planta eléctrica. En los gastos varios, la póliza que sería 8,00 por ave y se divide entre dos para conocer el monto del gasto por mes. La grancilla es la cama que las galeras deben tener antes de que ingresen los pollos. Y los insumos que son gastos propios de la granja, como por ejemplo los uniformes para el personal, artículos de limpieza, toallas, entre otros y la depreciación de la construcción de las galeras y del equipo.

Cuadro 33. Determinación de los gastos mensuales

Rubro	Total por mes
Salarios	
Encargado	791.520,00
Segundo Encargado	593.640,00
Trabajadores de proceso	461.720,00
Trabajadores de proceso	461.720,00
Servicios públicos	
Agua	26.000,00
Electricidad	3.000.000,00
Mantenimiento	
Reparación y mantenimiento general	120.000,00
Mantenimiento preventivo	100.000,00
Mantenimiento de caminos	100.000,00
Combustible	
Diesel	100.000,00
Gas	250.000,00
Varios	
Póliza	604.800,00
Grancilla	225.000,00
Insumos	50.000,00
Depreciación	
Equipo	463.937,50
Galera	1.159.843,75
Total	8.508.181,25

Elaboración propia con información suministrada por el supervisor de mantenimiento de
Corporación Pipasa

Corporación Pipasa le cancelará al productor integrado, la cantidad de carne que le entrega, el cálculo se determina de la siguiente manera:

Cuadro 34. Determinación del ingreso

Cantidad pollos entregados	Peso promedio	Peso Total	Precio compra carne	Total ingreso
145.908	2,350	342.884	90,00	30.859.542,00

De los 151,200 pollos entregados al inicio, llegan al final a entregarle a la Corporación 145.908, ya que en promedio existe una mortalidad de un 3.5%. La cantidad de peso de carne de los pollos es de dos kilos treientos cincuenta gramos (2,350), que el peso total sería de 342.884 kilos. El precio de compra de kilo por parte de la Corporación al productor es de 90,00 por kilo por lo que percibiría un ingreso de 30.859.542,00 por parvada o lote, cálculo realizado por mes del primer año.

Para mostrar los ingresos brutos realizados por la entrega de la carne de pollo a la Corporación, los costos de producción y los ingresos netos, se adjunta el siguiente cuadro:

Cuadro 35. Ingreso neto a 10 años

Año	Total ingreso por parte de Pipasa	Total costos de producción	Ingreso neto
Año 1	185.157.252,00	102.098.175,00	83.059.077,00
Año 2	190.276.850,02	104.862.320,24	85.414.529,78
Año 3	195.538.004,92	107.701.391,45	87.836.613,47
Año 4	200.944.630,76	110.617.422,00	90.327.208,76
Año 5	206.500.749,80	113.612.500,45	92.888.249,34
Año 6	212.210.495,53	116.688.772,17	95.521.723,36
Año 7	218.078.115,73	119.848.440,76	98.229.674,97
Año 8	224.107.975,63	123.093.769,73	101.014.205,90
Año 9	230.304.561,16	126.427.084,08	103.877.477,07
Año 10	236.672.482,27	129.850.772,00	106.821.710,27
Total	2.099.791.117,81	1.154.800.647,88	944.990.469,93

Elaboración propia

A los 10 años se obtendría una utilidad neta de 944,990.469.93 de acuerdo a este modelo realizado, y como punto importante se menciona y determina que, con el comportamiento en el total de los ingresos realizados por la Corporación y el comportamiento de los costos de producción, la inversión se recuperará a los siete años y un mes de estar operando.

Al determinar los ingresos y gastos promedio, se determina que esta propuesta le generará utilidades a la Asociación y por ende al finalizar el periodo los excedentes también se verían beneficiados.

Con respecto al manejo técnico propio de la granja, en el cuidado y alimentación de las aves, el supervisor y el médico veterinario son los que visitan y tienen la función de ayudar a los granjeros para que el servicio sea óptimo, de ahí la importancia para que acaten y cumplan lo que les indiquen. Y con respecto al funcionamiento de los equipos, los proveedores siempre dan asesoría a los usuarios para que los puedan trabajar sin inconvenientes.

En el área administrativa, no se requiere contratar personal ya que el movimiento generado es solo una factura aproximadamente cada 2 meses, donde lo que se le tiene que revisar es que los kilos de carne concuerden en promedio con la cantidad de aves que está saliendo, que se esté aplicando correctamente el pago por kilo por parte de la Corporación y que la transferencia la hayan realizado correctamente.

Servicio de transporte de alimento

El servicio de transporte de alimento es un contrato que tiene una empresa con Corporación Pipasa, consistente en transportar el alimento a todas las granjas desde las plantas de Concentrados, una ubicada en Sardinal de Puntarenas y la otra en San Rafael de Alajuela hasta cada granja que le indiquen según cronograma.

Para realizar esta labor la empresa que presta el servicio requiere invertir en 16 chompipas que cargan 320 quintales y 10 trailetas a las que les caben 480 quintales por lo que, en total, para realizar el servicio y abastecer a todas las granjas de alimento, se requieren de 26 unidades.

Esta labor se realiza mediante planeación por parte de los supervisores de las granjas de la Corporación y las plantas de concentrados, para lo cual, se identifican las necesidades, el tipo de alimento, la cantidad que requieren para cada granja. Cuando todo esto está coordinado, le indican a la empresa que les presta el servicio, que envíen las unidades a cargar el alimento y lo vaya a descargar a los silos ubicados en cada granja. Una unidad, puede ir a varias granjas en un solo viaje. Se requiere que el transportista tenga cuidado al descargar el tipo de alimento correcto que la granja requiere. Esto es realizado e identificado, porque las unidades de transporte tienen compartimientos.

La empresa recibe el pago por parte de Corporación Pipasa de acuerdo con los viajes que realice durante el mes. El cálculo se realiza por medio de una tabla existente que considera las distancias que hay entre las plantas de concentrados y cada una de las granjas.

Inversión

Cuadro 36. Compra de unidades

Rubro	Monto
Compra de 16 chompipas	400.000.000,00
Compra de 10 cabezales con traileta	210.000.000,00
Total inversión	610.000.000,00

Elaboración propia con información investigada de venta de este tipo de unidades y el apoyo de Corporación Pipasa

Cada unidad debe cumplir con las especificaciones que Corporación Pipasa indique y tomar las medidas de seguridad indicadas para el transporte del alimento no sufra contratiempos y el contratista no sufra una eventualidad que le impida seguir con la labor de prestación del servicio.

Gastos de la empresa que presta el servicio

Cuadro 37. Desglose de los gastos mensuales

Rubro	Monto mensual
Salario de 30 choferes	23.745.600,00
Jefe de transportes	1.055.360,00
Compra de llantas	9.555.000,00
Cambio de aceite	1.378.000,00
Combustible	68.900.000,00
Eventualidad en reparación	10.000.000,00
Póliza	2.964.000,00
Alquiler de galerón	2.600.000,00
Pago de marchamos	1.300.000,00
Total	121.497.960,00

Elaboración propia con información suministrada por el contador de la empresa que en la actualidad presta el servicio y de la Corporación

Se cuenta con 30 choferes para que se puedan rotar y gozar del día libre que por ley deben tener y un jefe de transportes, se le suma el porcentaje de las cargas sociales. En la compra de las llantas aproximadamente se tienen que realizar cada 8 meses, la chompipa tiene 12 llantas y la traileta 20 por lo que al año se tienen que cambiar 588 llantas a un precio estimado por llanta de 195.000,00. El cambio de aceite se le realiza cada 3 meses por lo que para las 26 unidades que se tiene serían 104 veces al año para un valor de 159.000,00. Con el combustible el contador dio un estimado de 2.650.000,00. Para cubrir cualquier reparación que se tenga que realizar se estiman 10.000.000,00 que se gasta por mes; en la póliza se estiman \$200,00 por unidad; en el alquiler de la bodega 100.000,00 por unidad y en el pago de marchamos 50.000,00 por unidad, lo que llega a un gasto mensual de costo de servicio de 121.497.960,00 en el primer año de estar operando.

Para llevar a cabo esta labor, la Asociación deberá contratar a un asistente contable para que lleve el control de las boletas del transporte de alimento y efectúe el cobro de los

viajes realizados. Para cobrar debe tener claro la planta de concentrados donde está saliendo el alimento y la granja que lo recibe, para que multiplique los kilómetros recorridos por el precio que la empresa reconoce. Tanto la cantidad de kilómetros como las tarifas por viaje, existe una tabla que la Corporación le cede a quien preste el servicio y proceda con la facturación. Por lo que en el primer año tendría que pagar en gastos operativos por el salario del asistente contable, 6.332.160,00.

Para el cálculo de los salarios de los años posteriores, se aplicó un 2.55% de incremento salarial que fue el promedio obtenido de cuatro años y en el caso de las demás cuentas y se aplicó un 2.77% de inflación de acuerdo al promedio obtenido igualmente de cuatro años para el cálculo de las demás cuentas.

El pago promedio que la Corporación le cancela al transportista por mes es de 135.000.000,00. El transportista le entrega a la Corporación alrededor de 8 facturas por mes.

A continuación, se presenta un cuadro con el resumen de los ingresos y gastos realizados a 10 años, donde es incluido en cada año, los ingresos recibidos por parte de la Corporación, los costos incurridos para el desarrollo del servicio y los gastos operativos que es el salario del asistente contable:

Cuadro 38. Ingreso neto para la empresa que presta el servicio

Año	Total ingreso por parte de Pipasa	Costo del Servicio	Gastos Operativos	Ingreso neto
1	1.620.000.000,00	1.457.975.520,00	6.332.160,00	155.692.320,00
2	1.664.793.000,00	1.497.656.118,65	6.493.788,38	160.643.092,97
3	1.710.824.526,45	1.538.417.743,21	6.659.542,33	165.747.240,90
4	1.758.128.824,61	1.580.289.872,02	6.829.527,15	171.009.425,43
5	1.806.741.086,61	1.623.302.787,96	7.003.850,83	176.434.447,82
6	1.856.697.477,65	1.667.487.600,45	7.182.624,12	182.027.253,08
7	1.908.035.162,91	1.712.876.268,01	7.365.960,60	187.792.934,29
8	1.960.792.335,16	1.759.501.621,51	7.553.976,75	193.736.736,91
9	2.015.008.243,23	1.807.397.387,92	7.746.792,01	199.864.063,31
10	2.070.723.221,16	1.856.598.214,84	7.944.528,87	206.180.477,44
Total	18.371.743.877,77	16.501.503.134,57	71.112.751,05	1.799.127.992,15

Elaboración propia

De acuerdo con la información presentada, pueden obtenerse una utilidad bruta aproximada por mes de 14.900.000,00, lo que se considera que esta propuesta, a pesar de tener gran inversión, produce buenos rendimientos. Como punto importante también hay que señalar que la inversión inicial se estaría cancelando a los 4 años.

Para llevar a cabo esta propuesta, el gerente de la Asociación debe conversar con el gerente de transportes sobre la posibilidad que le brinden este servicio, para tener la seguridad de que se va a llevar a cabo el contrato e iniciar con la tramitología que corresponde este tipo de actividad y proceder a cotizar las unidades que deben adquirir.

Con respecto a la capacitación del personal, la empresa que les provee las unidades se las proporciona para que a la hora de llevar a cabo el transporte no presenten contratiempo. En la parte administrativa no se considera una contratación pues la labor que deben hacer es llevar el control de los viajes que hacen para confeccionar la factura y aplicarle los montos

de acuerdo con las granjas a las que van a dejar el alimento y de la Planta de concentrados que está saliendo el producto para enviar a la Corporación así efectuar el trámite.

Al desarrollar las propuestas obtenidas de las entrevistas realizadas a los asociados, se adjunta el cuadro resumen, determinando el ingreso neto percibido durante los años en estudio, y el promedio percibido anualmente por cada propuesta.

Cuadro 39. Resumen de ingresos percibidos de las propuestas

Actividad	Años realizado el cálculo	Monto del préstamo	Intereses recibidos	Ingreso neto	Ingreso neto por año
Préstamo a empresas	15	70.000.000,00	7.933.333,33	7.933.333,33	528.888,89
Aplicación de fideicomisos a otras Asociaciones	5	5.900.000.000,00	295.000.000,00	295.000.000,00	59.000.000,00
Préstamos para plan car	5	12.847.500,00	449.662,50	449.662,50	89.932,50
Ahorro para jubilación	10			600.000.000,00	60.000.000,00
Productor integrado de pollo de engorde	10			944.990.469,93	94.499.046,99
Servicio transporte de alimento	10			1.799.127.992,15	179.912.799,22
Total		5.982.847.500,00	303.382.995,83	3.647.501.457,92	394.030.667,60

Elaboración propia

En el cuadro resumen se muestran los montos obtenidos para cada una de las propuestas, donde la mejor opción para invertir es realizar el servicio de transporte de alimento de las plantas de concentrados a todas las granjas de la Corporación. La segunda opción sería trabajar como productor integrado. La tercera opción sería: el ahorro para la jubilación y la aplicación de fideicomisos a otras asociaciones solidarsitas. Las propuestas: préstamo a empresas y para Plan Car no dejan mayor ingreso económico, se brindarían principalmente como un beneficio para el asociado.

Estas propuestas salieron después de realizar las entrevistas a los asociados. Así expusieron los puntos de vista para que la Asociación se pueda expandir y generar más beneficios. Ahora solo queda que sean revisadas por los directivos de la Asociación y los miembros de la Junta Directiva para analizar estas diferentes opciones.

REFERENCIAS

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

Robles, C. (2012). Fundamentos de administración financiera. México.

Revista Venezolana de Gerencia (RVG) (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente

Losantos, M (2011). Módulo 1. Fuentes de información: tipos y características

Huamán, D (2011). Fuentes de información

González, P. (2013). Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Lima Perú

Gitman, L, Chad, Z. (2012) Principios de administración financiera. México: Naucalpan de Juarez.

Actualidad Empresarial N.º 326 (2015). Análisis horizontal y vertical de estados financieros

GestioPolis.com Experto. (2001). ¿Qué es el análisis de riesgo CAMEL?. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-analisis-de-riesgo-camel/>

Guajardo, G., Andrade, N. (2008). Contabilidad Financiera. México DF.

Charles, W. Gareth, R. (2009). Administración Estratégica. México DF

Manual de Oslo (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OECD/European Communities

Escuela Europea de Management. (2016) innovación estratégica

laeconomia.com.mx/beneficio-economico/ La Economía

<https://finanzasyproyectos.net/como-hacer-un-buen-plan-de-inversion/>

CONASIF, (2017) Acuerdo Sugef 24-00 v20

APÉNDICE

Apéndice 1. Entrevista para el gerente general

Pregunta 1 ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Asociación?

Pregunta 2 ¿Qué tipo de decisiones toma usted para su gestión?

Pregunta 3 ¿Cómo considera el sistema de información gerencial de la asociación?

Pregunta 4 ¿Considera que cuenta con la información suficiente para la toma de decisiones?

Pregunta 5 ¿Quiénes toman las decisiones estratégicas?

Pregunta 6 ¿Qué información considera relevante para la toma de decisiones?

Pregunta 7 ¿Qué tipo de proyecciones presupuestarias realiza usted?

Pregunta 8 ¿Qué información utiliza para efectuar las proyecciones presupuestarias?

Pregunta 9 ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la información que se utiliza en la Asociación? ¿Por qué?

Pregunta 10 ¿Cuáles son las principales debilidades de la información utilizada? ¿Por qué?

Pregunta 11 ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que ve para y en la Asociación?

Pregunta 12 ¿Cómo califica la situación financiera actual de la empresa?

Pregunta 13 ¿Qué tipos de controles internos realizan dentro de la empresa?

Pregunta 14 ¿Cada cuánto se reúnen para analizar los estados financieros?

Pregunta 15 ¿Cómo es el registro de la cartera de crédito y qué procedimientos utilizan para el control?

Pregunta 16 ¿Qué tipo de expansión le interesa a usted para la Asociación?

Pregunta 17 ¿Considera usted que la Asociación cuenta con recursos económicos suficientes para invertir en nuevas operaciones y crecer?

Algún comentario al respecto

Apéndice 2. Entrevista para el contador general

Pregunta 1 ¿Cuáles funciones tiene usted dentro de la Asociación?

Pregunta 2 ¿Cuál sistema utilizan para realizar registros contables y la presentación de estados financieros?

Pregunta 3 ¿Con qué frecuencia prepara los estados financieros y con quién los tiene que revisar?

Pregunta 4 ¿Participa usted en el análisis de los estados financieros?

Pregunta 5 ¿Qué retroalimentación recibe usted del análisis de los estados financieros?

Pregunta 6 ¿Para qué utilizan los estados financieros?

Pregunta 7 ¿Qué tipo de análisis le realiza a la información contable?

Pregunta 8 Con respecto a los gastos incurridos, ¿Qué tipo de control utilizan para revisarlos?

Pregunta 9 ¿Cómo controlan los viáticos, para determinar que lo que están cobrando es realmente lo que se tiene que reembolsar?

Pregunta 10 ¿Cuáles auxiliares contables utiliza para llevar el control de cuentas por pagar y cuentas por cobrar?

Pregunta 11 ¿Cómo considera el sistema contable actual para el procesamiento de la información?

Pregunta 12 ¿Qué otro tipo de herramientas considera, le sería de gran utilidad para llevar la contabilidad?

Pregunta 13 ¿Considera usted que la información suministrada es suficiente para lograr una gestión óptima de la información contable?

Pregunta 14 ¿Qué información adicional considera usted que requeriría para mejorar su gestión?

Pregunta 15 ¿Qué información financiera adicional le podría proveer a la gerencia para que facilite el control y la toma de decisiones?

Pregunta 16 ¿Qué estudios les realizan a los asociados que solicitan cualquier tipo de préstamo?

Pregunta 17 ¿Cómo controlan las cuentas por cobrar antes de convertirse en incobrables?

Pregunta 18 ¿Qué hacen con las incobrables?

Pregunta 19 ¿Qué retroalimentación puede dar respecto a los procesos y a las herramientas que se utilizan?

Apéndice 3. Entrevista para el asistente contable administrativo

Pregunta 1 ¿Qué funciones realiza dentro de la Asociación?

Pregunta 2 ¿Qué revisión le realiza usted a la información financiera que se genera para la toma de decisiones de la gerencia?

Pregunta 3 ¿Considera que la información que recibe es suficiente para realizar los registros contables en forma satisfactoria?

Pregunta 4 ¿Qué información adicional considera usted que se debería generar para realizar los registros contables en forma más eficiente?

Pregunta 5 ¿Qué herramientas considera que sean necesarias para facilitar la presentación de la información financiera a la gerencia?

Pregunta 6 ¿Qué información financiera adicional podría proveer usted que facilite el control gerencial y la toma de decisiones gerenciales?

Pregunta 7 ¿Cómo considera el sistema contable actual?

Pregunta 8 ¿Qué otro tipo de herramientas considera, le sería de utilidad para llevar la contabilidad?

Pregunta 9 ¿Cuáles controles internos se realizan en el departamento contable?

Pregunta 10 ¿Cuáles controles utiliza para llevar en orden las cuentas por pagar y cuentas por cobrar?

Pregunta 11 ¿Qué informes emite y con qué frecuencia se hacen?

Pregunta 12 ¿Qué análisis se le realiza a la información contable que usted emite?

Pregunta 13 ¿Qué retroalimentación puede dar respecto a los procesos y a las herramientas que se utilizan?

Apéndice 4. Entrevista para asociados

Pregunta 1 ¿Cuánto tiempo tiene de ser socio en la Asociación?

Pregunta 2 ¿Qué satisfacción tiene usted de las actividades que ofrecen a los asociados? Comente al respecto

Pregunta 3 ¿Qué satisfacción tiene usted de los servicios y productos que ofrecen a los asociados? Comente al respecto

Pregunta 4 ¿Qué otros servicios o productos le gustaría que la asociación le ofreciera?

Pregunta 5 ¿Qué información recibe usted de la asociación?

Pregunta 6 ¿Considera la información recibida satisfactoria y suficiente? Comente al respecto

Pregunta 7 ¿Qué otro tipo de información le gustaría recibir de la Asociación?

Pregunta 8 ¿Cuándo presentan los estados financieros, son entendibles?

Pregunta 9 Al llamar para solicitar información a servicio al cliente, ¿cómo es el trato recibido?

Pregunta 10 ¿Cómo le parece el servicio de la página Web?

Pregunta 11 ¿En que podría la asociación expandir las operaciones? Comente al respecto

Pregunta 12 ¿Cuáles cambios sugeriría, se pueden hacer en la Asociación? Comente al respecto