

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LOS PERIODOS  
2018, 2019 Y 2020 DE LA EMPRESA GRAFIROTULOS S.A PARA  
COORDINAR LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES A PARTIR  
DEL TERCER TRIMESTRE 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENFASIS EN  
FINANZAS**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE**

**MELANIA CHAVES LÓPEZ**

**SAN JOSÉ, ARANJUEZ, 2022**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVOS	4
<i>Objetivo general</i>	4
<i>Objetivos específicos</i>	4
PREGUNTA PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	5
ANTECEDENTES	5
<i>Tesis internacionales</i>	5
<i>Tesis nacionales</i>	7
PROYECCIONES	10
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEORICO</b>	<b>11</b>
APALANCAMIENTO FINANCIERO	14
<i>Pasivos totales a activos totales</i>	15
VARIACIÓN ABSOLUTA	23
VARIACIÓN RELATIVA:	23
<i>Ventas/Activos: Rotación de activos</i>	29
<i>Modelos de Toma de Decisiones en la empresa</i>	35
<i>Decisiones sobre los recursos disponibles</i>	36
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>43</b>
REFERENTE	44
MISIÓN	44
VISIÓN	45
VALORES	45
HISTORIA	45
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	46
DISEÑO	46
ALCANCE	47

POBLACIÓN	47
MUESTRA	48
INSTRUMENTO	48
PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (AMBOS TIPOS DE INVESTIGACIÓN) (T1)	49
FUENTES DE INFORMACIÓN	50
VARIABLES	51
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>54</b>
ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	55
ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	71
<i>Análisis Vertical del Estado de Resultados</i>	71
<i>Análisis Vertical del Estado de Situación financiera</i>	75
<i>Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera</i>	80
<i>Análisis de las razones financieras</i>	82
<i>Capital neto de trabajo</i>	82
<i>Razones de liquidez</i>	83
<i>Prueba del ácido</i>	84
<i>Liquidez absoluta</i>	85
<i>Razones de productividad</i>	86
<i>Rotación de inventario</i>	86
<i>Rotación de cuentas por cobrar</i>	88
<i>Rotación de cuentas por pagar</i>	90
<i>Razones de endeudamiento</i>	92
<i>Apalancamiento Financiero</i>	92
<i>Razón pasivo capital preguntar</i>	93
<i>Razón de cobertura de cargos fijos</i>	94
<i>Razones de rentabilidad</i>	94
<i>Margen Bruto</i>	95
<i>Margen Operativo</i>	95
<i>Margen neto</i>	96
<i>ROA (Return on Assets)</i>	97
<i>ROE (Return on equity)</i>	98

<i>Análisis Dupont</i>	99
<i>Análisis Du Pont Modificado</i>	101
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>102</b>
CONCLUSIONES OBJETIVO ESPECÍFICO 1	103
<i>Recomendaciones objetivo específico 1</i>	103
CONCLUSIONES OBJETIVO ESPECÍFICO 2	103
<i>Recomendaciones objetivo específico 2</i>	105
CONCLUSIONES OBJETIVO ESPECÍFICO 3	107
<i>Recomendaciones objetivo específico 3</i>	108
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>109</b>
JUSTIFICACIÓN	110
OBJETIVO GENERAL	110
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	110
INGRESOS DE LA EMPRESA	112
GASTOS	115
COSTOS	121
INVENTARIOS	124
CUENTAS POR COBRAR	129
PERIODO MEDIO DE COBRO	130
CUENTAS POR PAGAR	131
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	132
TENDENCIA DE VENTAS POR CLIENTES	133
<i>Ingresos</i>	137
<i>Gastos</i>	138
<i>Costos</i>	138
<i>Inventarios</i>	138
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>143</b>
ANEXO 1. BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 2018	143

ANEXO 2. BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 2019	145
ANEXO 3. BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 2020	147
ANEXO 4. INSTRUMENTO APLICADO	149
ANEXO 5. RESPUESTAS A LOS INSTRUMENTOS APLICADOS	151

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1. NIVEL DE EFICIENCIA EN ACTIVOS</b>	26
<b>FIGURA 2. FÓRMULA DE DUPONT EXTENDIDA</b>	28
<b>FIGURA 3. TIPO DE INFORMACIÓN QUE GENERA LA EMPRESA</b>	56
<b>FIGURA 4. FRECUENCIA CON LA QUE SE BRINDA INFORMACIÓN</b>	57
<b>FIGURA 5. SEGUIMIENTO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	57
<b>FIGURA 6. CONSIDERACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	58
<b>FIGURA 7. FRECUENCIA CON LA QUE SE REvisa LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	59
<b>FIGURA 8. MECANISMOS DE CORRECCIÓN DE VENTAS BAJAS</b>	59
<b>FIGURA 9. MECANISMOS ANTE VENTAS ALTAS</b>	60
<b>FIGURA 10. CONTROL DE INVENTARIOS</b>	60
<b>FIGURA 11. INFORMACIÓN DE LOS INVENTARIOS</b>	61
<b>FIGURA 12. REALIZACIÓN DE PROYECCIONES</b>	62
<b>FIGURA 13. INVENTARIO MÍNIMO</b>	62
<b>FIGURA 14. TIPO DE FINANCIAMIENTO</b>	63
<b>FIGURA 15. TIPO DE COSTEO UTILIZADO</b>	64
<b>FIGURA 16. INVERSIÓN EN PUBLICIDAD</b>	65
<b>FIGURA 17. REALIZACIÓN DE ESTUDIO DE MERCADO</b>	65
<b>FIGURA 18. ESTABLECIMIENTO DE UN NICHO DE MERCADO</b>	66
<b>FIGURA 19. UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>	67
<b>FIGURA 20. CONOCIMIENTO DE LOS BENEFICIOS</b>	68
<b>FIGURA 21. CONSIDERACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>	69
<b>FIGURA 22. CONTROL DE GASTOS.</b>	70
<b>FIGURA 23. ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	72
<b>FIGURA 24. ANÁLISIS HORIZONTAL. 2018-2020</b>	77
<b>FIGURA 25. ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA SITUACIÓN FINANCIERA</b>	80
<b>FIGURA 26. CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	83
<b>FIGURA 27. RAZÓN DE LIQUIDEZ</b>	84
<b>FIGURA 28. PRUEBA ÁCIDA</b>	85
<b>FIGURA 29. LIQUIDEZ ABSOLUTA</b>	86
<b>FIGURA 30. ROTACIÓN DE INVENTARIO</b>	87

<b>FIGURA 31. ROTACIÓN MEDIO DE INVENTARIO</b>	88
<b>FIGURA 32. ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR</b>	89
<b>FIGURA 33. DÍAS DE COBRANZA</b>	89
<b>FIGURA 34. ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR</b>	90
<b>FIGURA 35. DÍAS DE PAGO</b>	91
<b>FIGURA 36. ROTACIÓN ACTIVO FIJO</b>	92
<b>FIGURA 37. APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	93
<b>FIGURA 38. RAZÓN DE SOLVENCIA PATRIMONIAL</b>	94
<b>FIGURA 39. MARGEN BRUTO</b>	95
<b>FIGURA 40. MARGEN OPERATIVO</b>	96
<b>FIGURA 41. MARGEN NETO</b>	97
<b>FIGURA 42. ROA</b>	98
<b>FIGURA 43. ROE</b>	99
<b>FIGURA 44. ANÁLISIS DUPONT</b>	100

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1. MODELOS DE TOMA DE DECISIONES</b>	42
<b>TABLA 2. VARIABLES</b>	51
<b>TABLA 3. VARIACIONES DE LAS CUENTAS</b>	74
<b>TABLA 4. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	75
<b>TABLA 5. CUENTAS Y SUS VARIACIONES</b>	76
<b>TABLA 6. ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	79
<b>TABLA 7. VARIACIONES ABSOLUTAS Y RELATIVAS DE LAS CUENTAS</b>	82
<b>TABLA 8. ANÁLISIS DUPONT</b>	99
<b>TABLA 9. CONTROL DE INGRESOS</b>	112
<b>TABLA 10. CONTROL DE INGRESO MENSUAL</b>	113
<b>TABLA 11. INFORME CORPORATIVO DE INGRESOS</b>	114
<b>TABLA 12. PROMEDIO DE INGRESO ANUAL</b>	114
<b>TABLA 13. PROMEDIO DE INGRESO MENSUAL</b>	115
<b>TABLA 14. FORMATO DE PRESUPUESTO</b>	116
<b>TABLA 15. PLANTILLA PARA LLEVAR CONTROL DE GASTOS</b>	117
<b>TABLA 16. INFORME DE DIFERENCIA DE PRESUPUESTO</b>	118
<b>TABLA 17. INFORME DEL RESUMEN DEL PRESUPUESTO</b>	119
<b>TABLA 18. INFORME COMPARATIVO DE GASTOS</b>	120
<b>TABLA 19. PROMEDIO DE GASTOS ANUALES</b>	120
<b>TABLA 20. PROMEDIO DE GASTOS MENSUALES</b>	121
<b>TABLA 21. PLANTILLA DE PRESUPUESTO</b>	121
<b>TABLA 22. COSTOS REALES</b>	122
<b>TABLA 23. INFORME DETALLADO CON LA COMPARACIÓN DEL PRESUPUESTO</b>	122
<b>TABLA 24. EL INFORME DEL RESUMEN DEL PRESUPUESTO ANUAL</b>	123
<b>TABLA 25. INFORME COMPARATIVO DE COSTOS</b>	123
<b>TABLA 26. PROMEDIO DE COSTOS ANUALES</b>	124
<b>TABLA 27. PROMEDIO DE COSTOS MENSUALES</b>	124
<b>TABLA 28. CONTROL DE SUMINISTROS</b>	125
<b>TABLA 29. CONTROL DE INVENTARIO</b>	126
<b>TABLA 30. INSTRUMENTO COMPARATIVO DE SUMINISTRO</b>	126

<b>TABLA 31. INFORME COMPARATIVO SEMESTRAL</b>	127
<b>TABLA 32. PLANTILLA GENERAL DE INVENTARIOS</b>	128
<b>TABLA 33. PROMEDIO DE INVENTARIOS ANUALES</b>	128
<b>TABLA 34. PROMEDIO DE INVENTARIOS MENSUALES</b>	128
<b>TABLA 35. PLANTILLA DE CUENTAS POR COBRAR</b>	129
<b>TABLA 36. PROMEDIO DE ACTIVOS TOTALES</b>	129
<b>TABLA 37. PROMEDIO ANUAL DE COBRO EN 38 DÍAS</b>	131
<b>TABLA 38. PROMEDIO ANUAL DE ACTIVOS</b>	131
<b>TABLA 39. PROMEDIO ANUAL DE PAGO EN 34 DÍAS</b>	132
<b>TABLA 40. PROMEDIO ANUAL DE RENTABILIDAD</b>	133
<b>TABLA 41. CUADRO-RESUMEN DE TIEMPOS</b>	135
<b>TABLA 42. PROMEDIOS ANUALES Y MENSUALES</b>	136
<b>TABLA 43. ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LA PROPUESTA</b>	137
<b>TABLA 44. ESTIMACIÓN DE BENEFICIO</b>	137
<b>TABLA 45. RESUMEN COSTO-BENEFICIO</b>	139

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Grafirotulos S.A es una empresa que lleva en el mercado más de 25 años. Durante todo este tiempo han venido operando con muchas limitaciones en lo que se refiere al manejo de la información financiera, lo cual es primordial para la toma de decisiones gerenciales.

Durante la investigación, se podrá conocer sobre la historia de la empresa, así como las distintas maneras de operar, las cuales no les ha permitido explotar su mayor potencial, esto debido a las distintas prácticas y a los pocos controles internos que se lograron identificar. Es de vital importancia procurar un buen manejo administrativo y lograr una eficiencia optima, de la cual se desea obtener la mayor rentabilidad.

El enfoque de la investigación tuvo como principal objetivo, analizar la información financiera de los periodos del 2018, 2019 y 2020 para coordinar la toma de decisiones gerenciales, esto con el fin de conocer sus procesos administrativos y en base a qué parámetros se enfocaban para tomar las decisiones sobre el rumbo de la empresa.

Durante la investigación, se realizaron entrevistas, también diferentes análisis, entre ellos, el análisis vertical y horizontal de los estados financieros: el estado de situación financiera y el estado de resultados, análisis de las razones financieras, dentro de las cuales se pueden mencionar razones de liquidez, de endeudamiento, productividad y de endeudamiento. Con las entrevistas se pudo identificar los pocos controles financieros que maneja la empresa, además de una desinformación grande sobre la importancia y la fuente de información que se puede obtener de ellos. También, a pesar de que la empresa ya tiene muchos años en el mercado, no cuenta historial crediticio en ninguna entidad financiera.

Con el análisis financiero se identificó una gestión aceptable, esto porque en los tres periodos se logró obtener una rentabilidad a pesar de los pocos controles y la manera en que sobrellevado aún con los efectos de la pandemia, sin embargo, se identifica que la empresa se encuentra capitalizada debido a la misma falta de financiamiento con entidades financieras, por lo que invierten con sus propios recursos para hacer mejoras, ya sea en inversión de nueva tecnología o mejoras en sus instalaciones, sin obtener financiamiento, lo cual sería una opción más cómoda por medio de los bancos para aprovechar su disponible e invertir en diferentes opciones.

Para solucionar esta situación se ha realizado una propuesta donde se implementen más controles, tanto en la forma de registrar sus ingresos, controles de gastos y costos, inventarios, así como informes que permiten la fácil interpretación para realizar una toma de decisiones con mayor fundamento y menor grado de incertidumbre.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **Planteamiento del problema**

No es sorpresa que la economía del mundo se mueve por la internacionalización empresarial y las que logran un nombre en el mundo es por su buen proceso de gestión tanto interna como externa que maneja; unos ejemplos de ellas son: Amazon, Apple, Alibaba, Samsung. Pero ¿Qué tienen de especial con el resto de los millones de empresas que quedan rezagadas en el camino? Que se reinventan, capacitan e innovan día con día.

La poca constancia, desinformación y la falta de inversión, entre otras acciones, produce que las empresas fracasen día con día. Esta es una problemática que afecta a nivel mundial. La mala administración de los recursos y los problemas administrativos dados por equivocadas decisiones gerenciales tomadas por la desinformación llevan a muchas empresas a vivir en el límite. Inclusive las grandes empresas narran en sus historias como en su proceso de crecimiento pasaron por situaciones difíciles, donde casi llegan a quedar en quiebra, sin embargo, buscaron la manera de capacitarse, conocer la necesidad del mercado, encontrar maneras de financiarse o buscar inversionistas que apoyaran sus ideas para así darse a conocer a un mercado más amplio.

En todos los países ocurren estas situaciones, la diferencia está en la cultura de cada lugar, ya que en unos son conformistas o están acostumbrados a vivir en el límite, dando el mínimo esfuerzo, o quizás el apoyo a nivel país para con las empresas es más fuerte que en otros, así como la constancia y la persistencia es más marcada en países como China, Reino Unido y Estados Unidos donde las personas pasan más tiempo en sus trabajos que con sus propias familias.

En América Latina no es la excepción a estos problemas, según (Arbache, 2020) menciona que:

La pandemia ha dejado a muchas pymes latinoamericanas al borde del abismo. No es que antes de la crisis estuvieran especialmente bien, pero además de los efectos de la drástica reducción de ventas que supusieron los confinamientos estrictos y la caída generalizada de la actividad, tienen que seguir enfrentando los problemas de siempre: baja productividad, poca generación de empleo de calidad, bajo crecimiento (p.22)

Se estima que la covid-19 ha afectado a más del 60% de las pymes y al 51% de empresas medianas, según la encuesta realizada en 121 países por el Centro de Comercio Internacional. Por su parte, la Cepal estima que la pandemia representará el cierre de 2,7 millones de empresas en América Latina, la mayoría pymes. Al tomar en cuenta que las pymes representan el 99.5%

del tejido empresarial de la región, se entiende el pronóstico de caídas del 9% del PIB y la subida del desempleo a 13,5% que se pronostican para la región. (p.23)

Algunos de los problemas de América Latina con respecto al desarrollo económico son la desigualdad que cuenta en comparación con el resto de los países del mundo, donde hay países más desarrollados, con poco índice de desempleo y economías desarrolladas, mientras que en este sector se encuentran países menos desarrollados, con mucho desempleo y donde la principal actividad económica es el sector agropecuario.

Con el paso de la pandemia, únicamente tuvieron y tienen oportunidad los que actuaron rápidamente con la digitalización de sus servicios, la innovación y no todos tienen el conocimiento o la capacidad de cubrir o de incurrir a un gasto de estos en épocas de crisis. Esto causa efectos negativos en los países de Latinoamérica.

Ahora bien, al analizar la situación de Costa Rica con todos los aspectos mencionados, el tema de la cultura repercute fuertemente en las empresas del país. Siempre se escuchan comentarios de que el “tico” quiere todo sin hacer un esfuerzo, y si hacen un intento quieren que a la primera todo salga bien y que las empresas empiecen a dejar ganancias desde el primer mes, y no es así. Las empresas para que empiecen a ser rentables y a dejar utilidad tienen que pasar una etapa que es un aproximando de tres a cinco años.

Sin embargo, las empresas de Costa Rica, si no funcionan en el primer año o al segundo ya cierran sus operaciones, lo cual no da oportunidad para madurar o lograr un punto de equilibrio, esto pasa muchas veces porque empiezan un emprendimiento solo porque tuvieron una idea y creen que puede funcionar, sin conocimientos previos básicos de como empezar una empresa, de cómo manejar las finanzas y con base a qué tomar decisiones en pro al crecimiento y estabilización.

Este proyecto de investigación busca conocer la historia de la empresa Grafirotulos S.A además de analizar la situación actual nivel administrativo para identificar los factores que pueden estar afectando a la empresa, así también se hará un análisis de la situación financiera tanto vertical como horizontal, análisis de las razones financieras por medio de los estados, además de análisis Dupont, todo esto permitirá conocer e identificar las prácticas que tiene la empresa y así dar la

propuesta más óptima para la toma de decisiones, y la más acertada, o bien identificar las buenas prácticas para así reforzar y que la empresa continúe.

### **Justificación**

El interés por desarrollar este tema en especial nace de la necesidad actual de las compañías en tener los rendimientos más altos posibles al menor costo, sin embargo, es común ver las malas prácticas financieras con las que trabajan actualmente las empresas, ya sean pyme, pequeña, mediana o gran empresa.

La falta de conocimiento, la incertidumbre de llevar un buen control de sus finanzas, los altos costos que, a veces conlleva hace que las personas realicen o tengan costumbres y prácticas no adecuadas que perjudican la empresa con el tipo de decisiones que se toman en torno al negocio.

Esta investigación busca evidenciar que un buen análisis de la información financiera puede llegar a ciertas prácticas que perjudican el negocio y que con la corrección se puede mejorar y dirigir la toma de decisiones, afectando de manera positiva la rentabilidad de los servicios que se brindan.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Analizar la información financiera de los periodos de 2019 y 2020 de la empresa Grafirotulos S.A para la coordinación de la toma de decisiones gerenciales a partir del tercer trimestre del 2021.

#### **Objetivos específicos**

- Recopilar la información financiera de la empresa Grafirotulos S.A de los periodos 2018, 2019 y 2020.
- Conocer el proceso actual de toma de decisiones gerenciales de la empresa Grafirotulos S.A.

- Valorar los resultados de la aplicación de las razones financieras para la identificación de los requerimientos de información financiera en la toma de decisiones gerenciales a partir del tercer trimestre 2021.

### **Pregunta problema de la investigación**

¿Qué influencia tendría el análisis de la información financiera durante los periodos 2018, 2019 y 2020 de la empresa Grafirotulos S.A. para la toma de decisiones gerenciales a partir del tercer trimestre del 2021?

### **Antecedentes**

#### **Tesis internacionales**

La primera investigación consultada la realiza Rodríguez (2016), para la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública, con el tema Sistema integral de información financiera para optimizar la gestión pública de las asociaciones cooperativas bancos comunales, del estado de Nueva Esparta.

Consta de los siguientes objetivos: Proponer un sistema integral de información financiera para optimizar la Gestión Pública de las Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales del Municipio Díaz del Estado Nueva Esparta.

Y los siguientes objetivos específicos: Señalar los aspectos generales de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales, describir el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales del Municipio Díaz, señalar las limitaciones de la gestión financiera de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales, identificar los organismos que regulan la Gestión Financiera de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales, analizar la factibilidad del sistema de información financiera para ser aplicado por las asociaciones cooperativas, banco comunales del Municipio Díaz del estado nueva Esparta, diseñar un sistema integral para optimizar la gestión financiera de las asociaciones cooperativas banco comunales del municipio Díaz del estado nueva Esparta.

Se aplica la metodología mixta y contiene la siguiente conclusión: La información financiera es manejada la mayoría de las veces por integrantes de la directiva del Banco Comunal, y poco son los casos que le envían los papeles de trabajo a un Contador Público Colegiado, mientras que la actualización de la información financiera es realizada al final de la ejecución del presupuesto, lo cual genera limitaciones por no tener la información financiera en el momento oportuno para la toma de decisiones. Y en la siguiente recomendación se propuso un sistema integral de información financiera con el fin de optimizar la gestión Pública de las Asociaciones Cooperativas de Bancos Comunales es factible para la implementación del Sistema Integral de Información financiera.

La segunda investigación consultada corresponde al autor Viscarra, (2019), se desarrolló en la Universidad Privada del Norte, para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública, con el tema Implementación de un sistema contable y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en Faminox S.R. L.

Consta de los siguientes objetivos: Determinar de qué manera la implementación de un sistema contable, incide en la toma de decisiones gerenciales en Faminox S.R.L, Independencia, 2018. Y los siguientes: Determinar de qué manera la capacitación ayuda en la implementación de un sistema contable e incide en la toma de decisiones gerenciales en Faminox SRL, Independencia, 2018 ¿De qué manera el uso de la tecnología ayuda en la implementación de un sistema contable e incide en las decisiones gerenciales en Faminox SRL, Independencia, 2018?

Se aplica la metodología mixta con la siguiente conclusión: Basándose en los resultados obtenidos, se demuestra que la empresa ha presentado un cambio al realizarse cuadros comparativos, donde se describe una incidencia en la toma de decisiones gerenciales mediante anexos y cuadros mostrados, por lo tanto, existió suficiente evidencia para concluir que existe una relación entre las variables expuestas. El no capacitarse en la implementación influye en la toma de decisiones gerenciales, lo cual se demuestra que no habrá prontitud en la información solicitada. Un sistema mal implementado carecerá del apoyo de los miembros del equipo, esto conllevará a errores a futuro con decisiones mal planteadas. Y en la siguiente recomendación, se determina que el uso de la tecnología influye, tanto en los procesos internos como en el desarrollo empresarial, el cual ayudaría a la toma de decisiones gerenciales.

La tercera investigación consultada la realiza Castillo (2016), en la Universidad Autónoma, para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría y Finanzas, con el tema Incidencia del análisis financiero mediante la aplicación de razones financieras en la toma de decisiones de panadería Las Delicias, S.A durante los períodos contables 2013-2014.

Consta de los siguientes objetivos: Determinar la incidencia del Análisis Financiero mediante la aplicación de Razones Financieras en la toma de decisiones de Panadería Las Delicias, S.A durante los períodos contables 2013-2014. Y los siguientes objetivos específicos: Describir la situación financiera y los procedimientos financieros de Panadería Las Delicias, S.A.; aplicar Razones Financieras a los estados financieros de Panadería Las Delicias, S.A durante los períodos contables 2013-2014; comparar los resultados de la aplicación de Razones Financieras durante los períodos contables 2013-2014, y valorar la incidencia de los resultados obtenidos a través de la aplicación de Razones Financieras en la toma de decisiones durante los periodos contables 2013-2014.

Se aplicó la metodología mixta y se llega a la siguiente conclusión: La empresa Panadería Las Delicias, S.A., no cuenta con una herramienta de análisis financiero que permita medir los resultados, en consecuencia, no tiene una base apropiada para emitir una opinión adecuada acerca de la condición financiera de la empresa y reforzar la toma de decisiones.

Se recomienda a la gerencia de la empresa aplicar razones financieras que incluyan indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad para que se pueda realizar un análisis de la información proporcionada en los estados financieros, el cual sirve como un instrumento en la toma de decisiones financieras y administrativas.

### **Tesis nacionales**

La primera investigación consultada la realiza Del Valle, C. (2007), para el Instituto Tecnológico Costarricense, para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública, con el tema Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera por parte de las empresas costarricenses.

Consta del siguiente objetivo general: Analizar y evaluar el proceso general de adopción efectiva de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en Costa Rica. Y los siguientes objetivos específicos: Analizar el proceso de interpretación y difusión de las NIIF por parte del

Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. Determinar en los sectores empresariales Financieros, Pymes, transnacionales y sector público costarricense, ¿Cuáles han adoptado las NIIF? y ¿Cuáles son los motivos de su aplicación? Así como analizar y comparar el proceso de aplicación de las NIIF y clasificarla en los diferentes sectores de la economía, evaluar, de manera cualitativa, los principales aspectos relativos al costo beneficio que conlleva la adopción efectiva de las NIIF por parte del grupo de empresas estudiadas.

Se aplicó la metodología cualitativa, la cual contiene la siguiente conclusión: el sondeo que se realizó a las 32 empresas que colaboraron, así como del criterio de los expertos consultados que la aplicación de las normas trae beneficios tales como una mejor información confiable de los estados financieros, transparencia en la información (siempre cuando se realice con objetividad) así como la aplicación de las normas benefician a las empresas, porque se actualiza la información financiera al cierre de un período determinado al hacer revaloraciones a valor razonable de varias partidas contables. Y la siguiente recomendación:

Es de gran importancia que las empresas costarricenses y los profesionales en la contaduría pública adopten las NIIF como una práctica continua que beneficiaría la gestión contable financiera de las empresas y del ejercicio profesional bajo los estándares internacionales de contabilidad. Dado que los capitales de inversión extranjera necesitan de información financiera con estándares internacionales como las NIIF para la toma de decisiones.

La segunda investigación consultada la realiza Céspedes (2016), para la Universidad Nacional, para optar por el grado académico de Maestría en administración de la información, con el tema Modelo de Gerencia de Portafolio Para la Oficina de Proyectos del Banco Central de Costa Rica.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo general: Generar un modelo gerencial del portafolio institucional, tomando en cuenta la integración de servicios de TI y las variables organizacionales, para mejorar la eficacia del proceso en relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales y el posicionamiento de la Oficina de Proyectos en el Banco Central. Y los siguientes Objetivos específicos: Evaluar los procedimientos actuales de la administración del portafolio para identificar brechas con las mejores prácticas y los casos de éxito de organizaciones similares, evaluar los esquemas de comunicación actuales utilizados por la Oficina de Proyectos, con el propósito de identificar debilidades en este proceso y mejorar el soporte de los servicios de apoyo para la toma de decisiones.

Crear un proceso de análisis de selección de proyectos para el Banco Central, considerando la integración de servicios, con el fin de que los resultados del análisis sean un insumo de calidad para la toma de decisiones, desarrollar un plan de control del desempeño del portafolio, tomando en cuenta los proyectos y las iniciativas de proyecto e identificando indicadores cuantitativos y cualitativos, para mejorar el control y seguimiento de los riesgos sobre la marcha, generar un prototipo que permita operar el modelo propuesto, a través de entregables que realicen un análisis de selección de proyectos y el monitoreo del desempeño del portafolio recopilando resultados para verificar su eficacia.

Se aplica la metodología mixta, y se llega a la siguiente conclusión: La resolución de problemas estructurales de decisión complejos no puede únicamente basarse en un intercambio de criterios y opiniones por agentes decisores y ejecutivos de experiencia en la organización. Se recomienda al (la) director(a) del Departamento de Planeamiento y Control de Gestión, la adquisición y utilización de herramientas de software e inteligencia de negocios como apoyo, para la generación de reportes e infográficos que presenten la información recomendada.

La tercera investigación consultada la realiza Méndez (2016), para la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado académico de Maestría Profesional en Finanzas, con el tema Propuesta de estrategia de administración de capital de trabajo, para la toma de decisiones financieras y empresariales en Electromecánica Costa Rica, S.A. Consta de los siguientes objetivos: Objetivo general: Proponer la estrategia de administración de capital de trabajo, para la toma de decisiones financieras y empresariales en Electromecánica Costa Rica S.A., para proporcionarle a la Gerencia, una herramienta innovadora que permita fortalecer y mejorar la gestión operativa e integral de la empresa en el tiempo.

Y los siguientes objetivos específicos: Estudiar y describir la contextualización de la industria y el marco teórico sobre la administración de capital de trabajo, en Electromecánica Costa Rica S.A. Describir los aspectos organizacionales sobre Electromecánica Costa Rica S.A. y las características de su gestión financiera, sobre la administración de capital de trabajo, mediante la investigación de la documentación e información existente, analizar los insumos, los componentes y los factores esenciales dentro de los procesos de toma de decisión, para llevar a cabo el diagnóstico sobre el capital de trabajo en Electromecánica Costa Rica S.A. Establecer la propuesta de estrategia de administración de capital de trabajo en Electromecánica Costa Rica

S.A. Presentar las conclusiones y las recomendaciones adicionales en procura que la empresa aplique en su gestión financiera y gerencial los resultados de la investigación.

Se aplica la metodología cualitativa. Contiene la siguiente conclusión: Está enmarcada dentro de una gestión individual e integral del manejo de capital de trabajo, en referencia a cada partida de efectivo, inversiones negociables, cuentas por cobrar, inventario, cuentas por pagar comerciales, gastos acumulados y porción circulante de la deuda largo plazo. Se recomienda la construcción de un sistema de monitoreo permanente sobre el capital de trabajo de la empresa incluye: control, retroalimentación y asignación de probabilidades de éxito a futuro; en torno a necesidades, evolución, y tendencias de capital de trabajo, en aras de identificar y plantear soluciones para su administración. La gestión financiera del capital de trabajo debe provocar la fluidez en las operaciones y la rentabilidad esperada, en función de mantener los niveles y las relaciones deseados, entre equilibrio financiero y nivel de riesgo.

### **Proyecciones**

Con la evaluación de la información financiera de los períodos de 2018, 2019 y 2020 de la empresa Grafirotullos S.A, se determinará situación actual y así poder conocer las diferentes prácticas con las que se maneja.

Además, se desarrollarán de una manera más amplia los objetivos específicos mencionados con anterioridad, estos permitirán tener un entendimiento general del funcionamiento actual de la empresa Grafirotullos S.A y las diferentes consideraciones que realizan para la toma de decisiones y que esta evaluación, a su vez, funcione como prevención en caso de irregularidades en sus finanzas y en su proceso de toma de decisiones.

Con el resultado del estudio correspondiente, se desea brindar una opción que permita tener las herramientas necesarias para realizar un análisis pertinente, ágil, antes de tomar una decisión gerencial, y que esta se obtenga de manera sencilla, óptima y con el menor grado de incertidumbre posible.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEORICO**

Este capítulo presenta los conceptos principales que respaldan teóricamente el desarrollo del proyecto, con el mismo, el lector puede tener un punto de vista más claro para el entendimiento del resto del documento. Hernández y Mendoza (2018) aportan una definición de este capítulo con la cual se basará el desarrollo de este:

El marco teórico es una etapa y un producto. Una etapa que implica un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que debe estar relacionado con el planteamiento del problema (objetivos, preguntas, justificación, viabilidad y evaluación de las deficiencias de lo que se sabe del problema), y un producto, que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte o informe de investigación (p.21).

Para poder estructurar correctamente el marco teórico referente al tema anteriormente planteado, se debe contemplar de manera práctica cuáles son los conceptos principales que se tomarán en cuenta para su desarrollo. La administración financiera es fundamental para cualquier tipo de empresas ya sean públicas o privadas, tanto para una pequeña o en una grande “se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto a sus flujos de efectivo, que manejen servicios financieros y fabriquen productos” (Besley y Brigham, 2016, p.6)

Cabe destacar que, la rama de la administración financiera abarca muchos subtemas o raíces que toda persona debería de conocer, aunque sea de manera general para dar el correcto funcionamiento de la empresa.

Para cualquier proyecto que deseemos implementar, debe haber una buena interpretación de la información financiera que “se desprende de los procesos que se pueden cuantificar y generar informes.” (Rico 2018, p.44). A partir de cualquier movimiento de efectivo o transacción que se realice generará un registro o una partida contable. Los estados financieros “representan cuatro informes financieros básicos: balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de utilidades retenidas. En conjunto dichos estados ofrecen un panorama contable de las operaciones de la empresa y de su posición financiera.” (Besley y Brigham, 2016, p.35).

Para un mayor entendimiento de los estados financieros, Besley y Brigham, (2016) afirma que:

El balance general es un estado financiero que representa una fotografía tomada en un momento específico (fecha) que muestra los activos de una empresa y como se financian los mismos (deuda o capital). (p.36) ... El estado de utilidades retenidas es una cuenta que representa efectivamente la cantidad total de ingresos

que una empresa ha ahorrado y reinvertido en activos desde que inició su negocio, Muestra la cantidad acumulada de ingresos que ha conservado en lugar de pagarla como dividendos a lo largo de los años. (p.36) ... El estado de resultados también se conoce como estado de pérdidas y ganancias. Representa los resultados de las operaciones de una empresa durante un periodo específico como un trimestre o un año y resume los ingresos generados y los gastos incurridos por una empresa durante un periodo contable. (p.41) ... El estado de flujos de efectivo surge de las operaciones normales y representa la diferencia entre la recaudación de efectivo y los gastos en efectivo, incluidos los impuestos pagados, relacionados con la fabricación y venta de inventario. (p.43).

Con lo anterior se puede determinar que el balance general demuestra las cuentas de la actividad de la empresa como el efectivo que maneja las cuentas por cobrar, inventarios de materias primas, productos terminados, entre otros, explica además, como está estructurada la empresa con su activo, pasivo y su patrimonio, da a conocer una información específica de un momento determinado, el estado de utilidades retenidas es uno de los rubros que se incluyen en el balance general y el monto que se registre no es pagado como dividendos a los accionistas; con el estado de resultados, este ayudará a mostrar la rentabilidad de la empresa a través de sus movimientos según la actividad que se realice. Muestra valores acumulados en un periodo, por lo general, de un año y con el estado de flujos de efectivo se entiende que es la capacidad de la empresa para generar efectivo y cuanto de este mismo efectivo que genera necesita gastar por su operativa.

Si bien el estudio y la buena interpretación de los estados financieros es importante porque ayuda a anticipar y a planear acciones futuras sobre la empresa. Al respecto, Besley y Brigham, (2016) mencionan que “el primer paso de un análisis financiero incluye una evaluación de las razones de la empresa. Las razones están diseñadas para mostrar las relaciones entre los rubros del estado financiero y entre las mismas.” (p.51). Las razones financieras se pueden reconocer bajo el nombre de indicadores financieros, Coello, (2016) aclara que “las razones financieras se analizan en valores monetarios” (p.9). Estas resultan útiles para indicar puntos débiles de la empresa y posibles anomalías.

Entre los tipos de razones financieras se pueden detallar las siguientes, donde Besley y Brigham, (2016) mencionan que las razones de liquidez son “un análisis de razones que ofrece una medición rápida o fácil de utilizar para determinar la liquidez y que relaciona la cantidad de efectivo y otros activos circulantes con las obligaciones circulantes de la empresa.” (p.52).

Con esto, las razones de liquidez permiten identificar cuáles de los activos son líquidos a un corto o largo plazo. Además, esta razón financiera la podemos encontrar con el nombre de razones circulantes que Besley y Brigham, (2016) aclaran que:

Se calculan al dividir los activos circulantes de una empresa entre sus pasivos circulante... ofrece el mejor indicador del grado al cual los créditos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por los activos que se espera que se conviertan en efectivo... es la medición que más se utiliza para calcular la solvencia a corto plazo. (p.52)

Razones que permiten ver cuántas veces se puede hacer frente a los pasivos, por ejemplo, si al aplicar la división de los activos circulantes entre los pasivos a corto plazo da un resultado de tres, eso quiere decir que se pueden cubrir tres veces los pasivos circulantes (deuda a corto plazo, menor a un año.)

Para un mayor entendimiento, Lavalle Burguete, A. C. (2017) muestra la fórmula de la razón de liquidez y menciona los indicadores en los que se apoya para realizar este análisis:

**Razón de liquidez = Activos circulantes / pasivos a corto plazo.**

El resultado de la fórmula anterior indica cuántas veces la empresa puede cubrir sus pasivos a corto plazo a partir de activos circulantes. La razón de liquidez de una empresa líquida siempre debe ser mayor que 1; una empresa cuya razón de liquidez sea =1, implica que tiene que recurrir a todos sus activos circulantes para pagar sus pasivos a corto plazo y esto puede ser un foco de atención e indicios de una mala administración del capital de trabajo. (p.40)

**Prueba del ácido = Activos circulantes – Inventarios / pasivos de corto plazo**

La prueba del ácido mide la capacidad de la empresa de cubrir pasivos a corto plazo en una situación de emergencia y sirve como margen en caso de que los inventarios deban ser rematados.

Valor de remate. Esta razón representa el valor en el que se pueden rematar cada uno de los activos circulantes con los que cuenta la empresa, y es muy usada en caso de quiebra. (p.40)

### **Apalancamiento financiero**

Para los acreedores es importante conocer la proporción de deuda con la cual a empresa financia sus activos, ya que, si la empresa se apoya en gran proporción de dinero de terceros para financiar sus activos, aumenta el riesgo de que la empresa caiga en mora, o en incumplimientos.

En el apalancamiento financiero es importante considerar el riesgo del negocio, el cual se traduce en qué tiene la empresa por operar en el negocio o sector, y es independiente del riesgo financiero en el que incurre la empresa por financiarse a través de deuda. En términos generales, se entiende por riesgo a la probabilidad de perder que tiene una empresa, por cuanto no ocurra lo esperado. Por ejemplo, una empresa espera obtener ganancias, pero cuando una empresa corre un riesgo alto implica es más probable que pierda o que no obtenga los resultados que espera.

### **Pasivos totales a activos totales**

Un pasivo total a activo total se “Mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Cuanto más alto sea este índice, mayor será el monto de dinero de terceras partes que se usa para generar utilidades”. (p.41)

Pasivo total / Capital Contable: Es una variación del apalancamiento financiero que indica cuánto tiene la empresa de deuda por cada peso de capital de la empresa.

$$\text{Pasivo a Capital Contable} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

Al igual que la anterior, mientras mayor sea este índice mayor será la deuda que tenga la empresa por cada peso de capital y mayor será su apalancamiento. Análisis de servicio de deuda: Con los resultados de este tipo de análisis los acreedores pueden determinar si es conveniente prestar más dinero a la empresa o la tasa de interés que deban cobrar por el préstamo que le hagan a la empresa. Con lo expresado en el análisis de servicio de deuda se puede concluir que lo que se realiza es un análisis de capacidad de pago o de endeudamiento donde se puede verificar si la empresa puede hacer frente al pago de la cuota que se le asigne al crédito con respecto a la cantidad de dinero que la empresa está solicitando.

A veces, las instituciones financieras otorgan algún tipo de propuesta de financiamiento en caso de que la empresa no cuente con la capacidad de pago suficiente, sin embargo, estas propuestas no siempre son beneficiosas, ya que, por lo general ofrecen un monto menor de dinero al solicitado a una mayor tasa de interés y a un plazo más corto lo cual aumenta la cuota y se hace más limitado para la empresa acceder al financiamiento.

Por otra parte, Coello, (2016) nos explica que “las razones de rentabilidad son aquellas que miden los resultados producto a la actividad o decisiones de la administración del negocio.” (p.12) y Fernández Navarrete, J. A. (2018) nos aporta un ejemplo de ello “Rentabilidad de los activos = utilidad neta / activos totales; se expresa como un porcentaje y se interpreta como qué porcentaje de los activos totales representa la utilidad generada en un periodo contable.” (p.29)

Para ampliar sobre el tema, “estas razones pretenden medir el grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a ventas, al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios”. Los indicadores más comunes son los siguientes según Lavallo (2017):

**Margen Bruto:** indica el porcentaje de ingreso obtenido después de que la empresa ha cubierto el costo de sus insumos. A mayor margen bruto, mayor utilidad para la compañía.

El margen bruto de la empresa puede cambiar por:

1. El precio de venta del producto. (p.27)
2. El precio de los insumos.
3. El nivel de producción de la empresa.
4. Cambios de la mezcla de productos del negocio que altera la relación de costos variables y fijos.
5. El margen bruto surge de la relación precio, volumen y costos.

El margen bruto lo podemos obtener a partir de la siguiente operación:

**Formula: Margen bruto= Utilidad bruta/Ventas**

Margen de operación = La utilidad de operación es la utilidad que tiene la empresa después de haber cubierto todos sus costos y gastos de ventas y de operación, pero antes de haber cubierto el pago de impuestos y de intereses; de ahí que evite las distorsiones antes mencionadas.

**Formula: Margen de operación = Utilidad de operación / Ventas**

Margen de neto: indica el porcentaje de ingreso obtenido después de que la empresa ha cubierto todos los costos y gastos, pero incluyendo los impuestos y los intereses pagados. A mayor margen neto, mayor utilidad para la empresa después de haber cubierto el costo de financiamiento. Al evaluar esta razón debemos tener mucho cuidado, ya que no elimina las

distorsiones que se pueden presentar por su nivel de apalancamiento financiero y por el pago de obligaciones fiscales. (p.29)

Rotación de activos: mide la eficiencia con la cual la empresa puede emplear todos sus activos para generar ventas. Por regla general, a mayor rotación mayor eficiencia en el uso de activos. Esta razón se puede calcular de dos formas diferentes: de ventas a activos o de activos a ventas. Ambas miden la rotación de activos, sin embargo, se interpretan de manera distinta.

Si se mide la rotación de activos, de ventas a activos, lo cual indicará cuántas veces da una vuelta el activo para generar cada peso de ventas, se lee veces; en cambio si se mide la rotación de activos a ventas es un indicador de cuántos pesos del activo se utilizaron para generar colones de ventas. Cuando se utiliza esta razón, en términos generales, mientras menos pesos de activos se utilicen para generar cada peso de ventas la empresa estará siendo más eficiente en el uso de sus activos.

Otros indicadores que le dan una secuencia a los utilizados en las razones de rentabilidad de acuerdo con Gerencie (2021) son:

- Rendimiento de la inversión: Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos ( $\text{Utilidad neta después de impuestos} \div \text{activos totales}$ ).
- Rendimiento del capital común: Mide la rentabilidad obtenida por el capital contable y se toma como referencia las utilidades después de impuestos restando los dividendos preferentes. ( $\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes} \div \text{Capital contable} - \text{Capital preferente}$ ). Utilidad por acción: Indica la rentabilidad que genera cada acción o cuota parte de la empresa. ( $\text{Utilidad para acciones ordinarias} \div \text{número de acciones ordinarias}$ ). (parr.21)

Esto quiere decir que nos da visibilidad para identificar si el giro del negocio está siendo rentable o si las decisiones gerenciales que se están tomando son las óptimas para que la empresa este generando utilidades.

También, Fernández (2018). nos habla sobre las razones de operación donde indica que se mide la eficiencia que tiene el negocio. Los comúnmente utilizados son:

- Rotación de la cartera: ventas netas/cuentas por cobrar. Representa el número de veces por año que se vuelven efectivo las cuentas por cobrar.
- Rotación de los inventarios: costo de ventas/inventario bruto. Representa el número de veces por año que los inventarios se renuevan.
- Rotación de los activos: ventas netas/activos totales. Representa, en unidades monetarias, la cantidad de activos vendidos en un periodo.

Esto permite ver la capacidad de la empresa para usar los recursos como los inventarios, efectivo y cuentas por cobrar. (p.30)

Ligado al análisis de las razones financieras donde se evalúa entre ellas la liquidez relacionado a la cantidad de efectivo que cuenta la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, la rentabilidad de la empresa relacionado entre varias cosas a la capacidad de pago ante un préstamo a un tercero y las razones de operación relacionada a la eficiencia del negocio en cuanto a la rotación de inventarios, de cartera y de activos podemos destacar también la razón de endeudamiento donde Besley & Brigham, (2016) mencionan de manera simple que “la razón de endeudamiento mide el porcentaje de los activos de la empresa financiados por acreedores (prestamos)” (p.57) otra forma de explicarlo es con base al concepto que brinda García (2016):

Este grupo de razones indican el grado de endeudamiento y de solvencia de la empresa en el largo plazo, además, proporcionan información sobre la estructura del capital empleado por la compañía. Algunas razones financieras para el análisis de este aspecto son las siguientes:

- Pasivo total a capital contable: indican cuantos pesos tienen invertidos los acreedores en la compañía por cada peso que tienen los propietarios en la misma.

**Formula: Pasivo total / Capital contable**

Multiplicador del capital: Indica la relación que existe entre el total del capital invertido y el capital contable. Esta es una medida de la eficiencia financiera de la compañía y el grado de apalancamiento que se tiene.

**Formula: Activo total / Capital contable**

Pasivo de largo plazo a capital contable: Esta medida indica el porcentaje que representa la deuda con vencimiento en el largo plazo con respecto al capital contable.

**Formula: Pasivo de largo plazo / Capital contable**

Cobertura de intereses: Mide la capacidad de la empresa para cubrir con sus obligaciones financieras en lo que se refiere a intereses. El resultado muestra cuántas veces puede cubrir la utilidad en operación sus cargos financieros por intereses. (p.288-290)

**Formula: Utilidad en operación / Gastos por intereses**

Tomando en cuenta todo lo detallado sobre las razones financieras se concluye que son fundamentales para identificar los puntos débiles y así obtener un mejor control sobre la gestión de la empresa.

Ahora bien, una vez identificado los estados financieros principales y algunas de las razones financieras que se pueden evaluar, se debe proceder a un análisis de toda la información que estos aportan, ya que los resultados pueden ser reveladores, para esto primero se debe comprender que se entiende como análisis financiero. Kerlinger y Lee, citado por García. (2016), García Padilla (2016) nos dice que:

El “análisis” significa la categorización, ordenamiento, manipulación y resumen de datos, para responder a las preguntas de investigación. El propósito del análisis es reducir los datos en una forma entendible e interpretable para que las relaciones de los problemas de investigación puedan ser estudiadas y probadas (Kerlinger y Lee, 2002, p.45).

Entonces se puede interpretar que hacer un análisis financiero es hacer un resumen simplificado con la información entendible para todos, donde se puedan evaluar los problemas y probar nuevas estrategias.

A continuación, se conocerán diferentes tipos de análisis que se le realizan a la información financiera. Uno de ellos es el Análisis Vertical, en este Cardozo (2018) comenta que:

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o pasivos y del patrimonio para el balance

general, o sobre el total de ventas o ingresos de créditos para el estado de resultados, al permitir el análisis financiero de las siguientes apreciaciones objetivas:

- Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede componerse con la situación del sector económico donde se desenvuelve o, a falta de información, con la de una organización conocida que sea el reto de superación.
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, el lector o el asesor conoce bien la organización, este puede enseñar las relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos que han generado las decisiones financieras.
- Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad socioeconómica debe tener la misma dinámica para todas las organizaciones.
- Evalúa los cambios estructurales, los cuales se deben dar por cambios significativos de la actividad, así como acontecerá con la política social de precios, salarios y productividad.
- Evalúa las decisiones gerenciales que han operado esos cambios, los cuales se pueden comprobar con el estudio de los estados de cambios.
- Permite plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios, como también de financiamiento.
- Permite seleccionar la estructura óptima, sobre la cual exista la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control para obtener el máximo de rendimiento (p.164)

Este método de análisis reduce los estados financieros a porcentajes, y simplifica la información analizada de los resultados de las razones financieras, es la manera en que se puede detallar la situación actual de la empresa, permite poder valorar todos los ámbitos tanto a nivel de gestión de la administración como en producción, política, salarios, oportunidades de crecimiento e inversión, situación actual de activos, pasivos, patrimonio entre otros. Lavalle (2017) explica que “este método se puede hacer en otros estados financieros. Debe aplicarse siempre en varios ejercicios con el fin de evaluar el comportamiento de las diferentes cuentas de cada uno de los

periodos y es de gran utilidad para la toma de decisiones de la empresa” (p.9) además de esto se hace la aplicación del método a los estados financieros.

Cuando se comparan diferentes periodos, se debe cuidar el número de periodos a considerar sean pertinentes y nos den una idea clara del comportamiento de las cuentas, en general se deben considerar tres periodos diferentes (...). Si lo aplicamos al balance general indica la proporción en que se encuentran invertidos en cada clase de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados, por lo tanto, los acreedores como por los accionistas de esta (...) podríamos entonces observar que porcentaje del activo total representa el activo circulante. (p.10)

Este análisis vertical, si se le aplica al estado de resultados, Lavallo (2017) aclara que “se mostrará el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida respecto a las ventas totales, que representa la mayoría de los ingresos totales de una empresa.” (p. 10) cuando se aplica el análisis vertical en el estado de resultados se toma de base las ventas netas, “de ahí el porcentaje obtenido de cada una de las partidas de este estado financiero representarán la porción de cada partida en relación con las ventas de la empresa.”

Asimismo, Lavallo (2017) (p.10), indica que este tipo de análisis da una idea clara del comportamiento de los gastos sobre todo de los variables y del costo de las ventas, además aporta la siguiente fórmula: “Porcentaje integral = (cifra parcial / cifra base) \* 100

Se debe considerar una base, Lavallo (2017) explica con un ejemplo que “si se aplica al estado de pérdidas y ganancias tomamos como base la cifra de ventas netas y la cifra parcial, en este caso sería el que corresponde a costo de ventas, al aplicar la fórmula se obtiene:”

Fórmula aplicada: Ventas netas: \$1,000.00

Costo de ventas: \$800.00

Porcentaje integral:  $(800.00/1,000.00) * 100 = 80\%$

De esta manera se podría concluir que el costo de las ventas representa un 80% de las ventas totales de la empresa. Para Cardozo (2018) menciona también sobre el análisis horizontal: Mediante el análisis horizontal, se deben obtener las variaciones de un año a otro, para luego

analizarlas, ya sea cuantitativamente o a nivel porcentual de forma relativa, al centrarse en los cambios significativos de cada una de estas cuentas. El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:

- Se obtiene el crecimiento o la disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un periodo a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o del capital de trabajo en la elaboración del estado de cambios en la situación financiera.
- En términos porcentuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, el cual se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender que sean ideales. • Refleja los resultados de una gestión, porque las decisiones se ven expresadas en los cambios de las cuentas.
- Se visualizan las variaciones de las estructuras financieras, modificadas por los agentes económicos externos, donde se deben explicar las causas y los efectos de los resultados, tales como la inflación en los costos y la recesión por disminución en los ingresos ordinarios. (p.173)

Otra manera de explicar el análisis horizontal es la que nos aporta Lavalle (2017) quien indica que este análisis “consiste en comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos.” (p.13)

De este se pueden obtener resultados tanto positivos como negativos. Para Lavalle (2017). Es también conocido como análisis de tendencias, ya que indican la tendencia que llevan las diferentes cuentas de los estados financieros que se estén evaluando o analizando. Es una herramienta para determinar el crecimiento o decrecimiento de las diferentes partidas, con el fin de tener una pauta para la toma de decisiones.

Se debe aplicar siempre en periodos similares, de diferentes años, ya sean estados financieros, anuales, trimestrales o mensuales y deben compararse tres periodos diferentes, con el fin de que sirva como pauta de la toma de decisiones para hacer predicciones del comportamiento financiero de la empresa tomando como base la tendencia de las cuentas que se analicen. (p.13)

Al utilizar este tipo de análisis Lavalle Burguete, A. C. (2017) menciona que “se puede estudiar el comportamiento de una partida (...) causas externas o internas (...) orígenes de estas

variaciones como la situación económica del país o localidad donde se desenvuelve la empresa” (p.14) además explica que la manera para obtener los indicadores de crecimiento o descenso “basta con dividir la cifra de cada año reciente entre su recíproca del año anterior y restarle uno (p.14) para ejemplificar como se aplicaría la fórmula expuesta anteriormente, Gerencie (2021) indica la manera correcta de aplicar la variación absoluta.

### **Variación absoluta**

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La fórmula sería  $P2-P1$ . Ejemplo: En el 2019 (año 1) se tenía un activo de 100 y en el 2020 (año 2) el activo fue de 150, entonces tenemos  $150 - 100 = 50$ . Significa que el activo se incrementó o tuvo una variación positiva de 50 unidades en el periodo en cuestión. (Gerencie, 2020)

### **Variación relativa:**

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje. La fórmula quedaría de la siguiente manera:  $((P2/P1)-1) * 100$ . Suponiendo el mismo ejemplo anterior, tendríamos  $((150/100)-1) * 100 = 50\%$ . Quiere decir que el activo obtuvo un crecimiento del 50% en relación con el periodo anterior, al pasar de 100 a 150. (parr.5)

Al igual que en el método de análisis vertical, el horizontal también reduce la información nada más que esta si puede ser representada a nivel cuantitativo o en porcentajes totales sobre el análisis de las razones financieras.

Aquí a diferencia del vertical, que se enfoca más en medir lo que hace la empresa a nivel interno en muchos ámbitos, el horizontal mide todos los cambios externos que causan un efecto en la empresa, por dar un ejemplo por el tema de la pandemia y las restricciones que hubieron a nivel nacional causaron muchos cambios en todo lo que tiene que ver con producción, ventas, empleos, créditos, tasas de interés, inflación entre otros, por ende al comercio verse afectado, muchas empresas que dependen del comercio valga la redundancia se vieron afectados en cuanto a cantidad de producción, menos compra de materiales o menor manejo de inventarios, se redujo

en muchos lugares, la cantidad de personal, la baja de precios y demás articulaciones que se podrían mencionar.

Siguiendo en la línea del análisis, otro tipo de análisis que es importante realizar y actualmente se utiliza mucho es el análisis de tendencias, de acuerdo con el APD, (2019):

Es un método que permite analizar datos estadísticos y saber la respuesta del mercado según unas variables definidas. Esto permitirá a los responsables conocer cuáles son los rasgos dominantes y cómo se comportan los consumidores. De esta manera, se obtiene una información más que valiosa para poder realizar estrategias y planes de futuro que van a tener un mayor coeficiente de éxito. (parr.1)

Se puede concluir que este análisis permite conocer las necesidades de los consumidores o del mercado meta al que el negocio debe ir dirigido y con esto crear estrategias enfocadas en un sector específico donde permitirá tener un mayor porcentaje de certeza. Además, se debe tener en cuenta que para realizar este análisis se deben cumplir 4 factores, Redacción APD, (2019)

Al momento de colocar en marcha un análisis de tendencias es importante tener claro los objetivos. También que estos estudios tienen unas bases predefinidas que después se personalizarán dependiendo de la naturaleza y el trabajo de la empresa. Estos factores comunes son cuatro.

#### 1. Entender el comportamiento consumidor:

El responsable debe saber cuáles son las necesidades del consumidor. Solo así se sabrá si los estímulos a los que va a ser sometido van a tener los resultados esperados. ¿Cómo percibe esa información cada persona? Conociendo esto el empresario podrá orientar sus campañas y acciones publicitarias de manera más concreta. Además, la toma de decisiones y la comunicación con los clientes será más fluida, algo que se persigue desde las empresas. (parr.7)

#### 2. Detectar qué es lo que necesita el consumidor:

Para que un negocio tenga éxito es importante que el consumidor esté en el centro. Así se podrá ofrecer los productos que necesita. A través de las encuestas y las entrevistas podrán conocerse las demandas. Incluso conocer sus necesidades antes que él mismo. (parr.8)

#### 3. Identificar el costo de la industria

Los costos de la fluctuación son una de las claves del análisis de tendencias. Una posibilidad puede ser el ofrecer más servicios a un mayor coste, como por ejemplo los servicios premium. Es bueno hacer un análisis con un grupo para saber si va a ser efectivo. (parr.9)

#### 4. Analizar las tendencias de mercado

Sobre todo, en las áreas de innovación, en competencia o incluso en cómo llega el producto al consumidor final. Puede ser que las ventas de un producto caigan sin motivo aparente, ya que el consumidor sigue demandándolo. En este caso hay que estudiar otros factores a su alrededor para mejorarlo y hacerlo más atractivo. (parr.10)

Como resultado a lo expuesto anteriormente se puede concluir que es vital tener definidos los objetivos que se quieren conseguir, identificar el patrón de compra de los consumidores, las necesidades que presentan, los costos del mercado e innovar dando el factor diferenciador donde se prefiera la calidad que la cantidad.

Seguidamente es preciso mencionar el análisis Dupont, sobre la base de Besley y Brigham, (2015) “llamado así por la empresa que desarrollo esta técnica. La idea es lograr un mayor detalle al estudiar en partes una sola razón y convertirla en dos o más razones vinculadas.” (pag.62) Adicionalmente mencionan que “mediante al método básico se calcula el rendimiento de activos totales al multiplicar el margen de utilidad neta por la rotación de los activos totales, esta fórmula se denomina ecuación Dupont.” (p. 62), en el sitio web redactado por Granel, (2021) muestra cómo se puede entender el cálculo de la manera más simple: (parr.15)

$$\text{Sistema Dupont} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \times \text{Apalancamiento}$$

Como se puede observar, el primer factor (Utilidad neta/Ventas) corresponde a la primera variable, el margen neto de utilidad; el segundo, a la rotación de los activos totales; y el tercer factor corresponde al apalancamiento financiero. (parr.16). Otra forma de ver la fórmula del sistema.

Dupont ROE = Beneficio Neto / Ventas x Ventas / Activos x Activos / Recursos Propios.

Al beneficio neto se lo denomina "utilidad neta" a partir de esta fórmula, se puede analizar la rentabilidad financiera o ROE, al separarla en tres ratios. (parr.17)

Otra manera en que Granel (2021) explica el Sistema Dupont “es una técnica para analizar la rentabilidad de una compañía,” (parr.3) también es definido “como un indicador financiero en el análisis de desempeño económico y laboral de la empresa.” (parr.5) además menciona que “este sistema combina el Estado de Resultados y el Balance de la empresa en dos medidas de rentabilidad: Rendimiento sobre los Activos (ROA).

Dentro de los elementos que utiliza el sistema Dupont, Granel (2021) expone que “reúne los elementos que son los responsables del crecimiento económico de una empresa para determinar el nivel de eficiencia que la empresa está usando para sus activos, su capital de trabajo y los apalancamientos financieros, mediante una formula /diagrama:

**Figura 1. Nivel de eficiencia en activos**



Fuente: Granel, 2011.

Así pues, se puede reunir los elementos del sistema Dupont en cuatro variables:

1. **Margen neto de utilidad:** Existen productos que no tienen gran rotación, es decir, que se venden en lapsos amplios. Las compañías que solo venden este tipo de productos dependen en

gran parte del margen de utilidad por cada una de sus ventas. Si este margen es bueno, es posible obtener una rentabilidad alta sin vender un alto volumen de productos.

Lo que se puede concluir de esta parte del cuadro del diagrama es que si los productos que vende la empresa tienen una poca rotación el porcentaje de ganancia que se obtenga deberá ser alto para que la empresa se logre mantener a través del tiempo y a su vez lograr una utilidad buena sin necesidad de vender grandes cantidades, caso contrario se vería reflejado por la poca rotación y el poco margen de utilidad que se obtiene del producto, esto va llevando a la empresa a ser poco rentable a lo que tendría que innovar en un producto quizás de menor valor que tenga una mayor rotación y que compense esa diferencia de los productos que tienen menor rotación. (parr.9).

2. **Rotación de los activos totales de la empresa:** A diferencia del anterior, se da cuando una empresa tiene menor margen, pero es compensado con la gran cantidad de productos que vende y, como consecuencia, por el buen manejo de sus activos. Un producto con una rentabilidad baja, pero que es rotativo diariamente es más rentable que un producto con gran margen, pero poca rotación.

Lo que se entiende de este elemento es relacionado a lo interpretado en el margen de utilidad, a diferencia del otro se obtiene un menor margen de utilidad sin embargo la rotación de los productos es mayor lo que permite que la empresa sea rentable. (parr.10).

3. **Apalancamiento financiero:** Consiste en la posibilidad de financiar inversiones sin contar con recursos propios. Para operar, la empresa requiere activos y estos pueden ser financiados por el patrimonio (aporte de los socios) o recurriendo a préstamos con terceros. Cuanto mayor es el capital financiado, mayores serán también los costos financieros, lo que afecta directamente a la rentabilidad generada por los activos. (parr.11).

Es decir, este tipo de financiamiento suele ser más costoso, por ende, a la hora de hacerse responsable de este pasivo, donde debe considerarse una tasa de interés que además va a depender del plazo establecido del crédito, afecta en la rentabilidad porque su efectivo es menor al que si no tuvieran que financiarse.

4. **Margen de utilidad en ventas:** Al utilizar la fórmula Utilidad neta/Ventas totales sirve a la hora de determinar el margen de utilidad de las ventas, ya que no es la misma entre

empresas y en productos. Debido a que no en todas las industrias/empresas los productos tienen una alta rotación, según el rubro puede que la empresa venda un producto por semana o al mes. (parr.12)

Por todo lo dicho, se entiende que las empresas manejan ambos tipos de rotación de productos donde unos son de alta rotación y otras me más baja. Sin embargo, esto les permite calcular un margen que sea conveniente para la empresa.

El análisis del análisis Dupont modificado de acuerdo con Mamani, (2010) se “relaciona el rendimiento sobre los activos (ROA) con el rendimiento sobre capital (ROE) de la empresa mediante la multiplicación del ROA por el multiplicador del apalancamiento financiero (MAF) que es la razón de activos totales entre el capital = rendimiento sobre el (ROA).” (p.7)

Siguiendo en la misma línea, Granel (2021) menciona la fórmula de Dupont Extendida, se representa en la figura dos.

**Figura 2. Fórmula de Dupont extendida**

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

$$ROE = \text{ROA} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

Donde:

BAT= Beneficio antes de tributos

BAIT= Beneficio antes de intereses e impuestos

Existiendo los siguientes cuatro elementos:

Beneficio neto/BAT: Llamado efecto fiscal. Indicando cuántas unidades de beneficio neto quedan por cada unidad del beneficio antes de impuestos. Midiendo el impacto del pago de tributos en las ganancias de la compañía.

Activos/Patrimonio\*BAT/BAIT: Refleja el apalancamiento financiero. Si el resultado es mayor a 1, la deuda va en aumento el ROE. Si es menor a 1, entonces las consecuencias del crédito son negativas en el beneficio de la empresa. Si es igual a 1, no existen consecuencias.

BAIT/Ventas: Es el EBIT Margin o Margen BAIT o Margen Operativo indicador de la rentabilidad obtenida antes del pago de intereses e impuestos.

## **Ventas/Activos: Rotación de activos**

En conclusión, el sistema Dupont y Dupont modificado, permite saber el rendimiento de activos totales además de demostrar si está habiendo un rendimiento sobre los activos de la empresa, analizar cambios a cierto plazo y enseñar como se puede tener un impacto en la empresa.

Toda esta información financiera mencionada con anterioridad se puede unificar en un sistema de información financiera valga la redundancia, donde permita tener de manera más expedita cualquier dato que se requiera para cualquier momento en específico que se presente, Andreu, Ricart y Valor (1991) (como se citó en Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa por Lapiedra Alcamí, R. Devece Carañana, C. y Guiral Herrando, J. (2016) aporta la siguiente definición:

Es el conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar las funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia. (p.14)

(...) el sistema de información de una empresa ha de tratar una gran cantidad de datos y proporcionar información con diferentes estructuras a múltiples decisores en la empresa. Dado el importante papel que los sistemas de información tienen asignado, consideramos que las organizaciones actuales no pueden ser dirigidas eficiente y eficazmente sin sistemas de información que son construidos utilizando una serie de tecnologías de la información. La tecnología de la información surge como un aspecto fundamental, ya que facilita la gestión de empresas tanto pequeñas como grandes y posibilita la búsqueda de ventajas competitivas (p.15)

El sistema de información constituye la estructura organizativa que debe administrar dichos flujos de información con la máxima eficacia y eficiencia para llevar a cabo las funciones de una empresa determinada de acuerdo con su planteamiento o estrategia de negocio. Lo esencial de todo sistema de información es que mediante él se va a proporcionar la información necesaria, en el momento oportuno y con la estructura adecuada, a aquellos miembros de la empresa que la requieran, bien sea para la toma de decisiones, bien sea para el control. (p. 16)

Dentro de lo especificado anteriormente, se procederá a mencionar seis diferentes tipos de sistemas de información que brindan un apoyo muy importante a la hora de administrar una empresa, de acuerdo con anónimo, (2021) del sitio web Altametrics menciona lo siguiente:

### **Sistemas de procesamiento de transacciones**

Las cantidades y los tipos de transacciones realizadas varían según la industria y el tamaño/alcance de la empresa. Algunos ejemplos de transacciones típicas incluyen clientes de facturación, depósitos bancarios, nuevos datos de contratación, recuentos de inventario o un registro de datos de gestión de la relación cliente-cliente. (parr.13). Un sistema de procesamiento de transacciones garantiza que todos los datos contractuales, transaccionales y de relación con el cliente se almacenen en un lugar seguro y sean accesibles para todos los que los necesiten. También ayuda en el procesamiento de registros de pedidos de ventas, nomina, envió, gestión de ventas u otras transacciones rutinarias necesarias para mantener las operaciones. (parr.14)

### **Sistemas de automatización de oficinas**

Un sistema de automatización de oficinas es una red de diversas herramientas, tecnologías y personas necesarias para llevar a cabo tareas administrativas y administrativas. Algunos ejemplos típicos de funciones realizadas por una OEA incluyen la impresión de documentos, el envío de documentos por correo, el envío por correo, el mantenimiento de un calendario de la empresa y la producción de informes. Principalmente, un sistema de automatización de oficinas ayuda a mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos para que todos puedan colaborar para completar una tarea. (parr.18)

### **Sistemas de gestión del conocimiento**

Un sistema de gestión del conocimiento almacena y extrae información para ayudar a los usuarios a mejorar sus conocimientos y optimizar los esfuerzos de colaboración para completar las tareas. Algunos ejemplos de documentos que se encuentran en un sistema de gestión del conocimiento incluyen materiales de capacitación para empleados, políticas y procedimientos de la empresa, o respuestas a preguntas de los clientes.

Este sistema de información también proporciona un acceso intuitivo a la información externa requerida por los trabajadores que necesitan conocimientos externos para completar sus funciones. Por ejemplo, un KMS puede contener datos de la competencia que ayudan a un miembro del equipo de ventas a optimizar su estrategia al lanzar a un cliente. (parr.21)

### **Sistemas de información de gestión**

Un sistema de información de gestión utiliza diversos datos de transacciones de un TPS para ayudar a la administración intermedia a optimizar la planificación y la toma de decisiones. (parr.23)

La mayoría de los formatos de informe incluyen resúmenes de datos anuales de ventas, datos de rendimiento o registros históricos. Esto proporciona una forma segura y sistematizada para que los gerentes cumplan sus objetivos y supervise las unidades de negocio. (parr.25)

### **Sistemas de apoyo a las decisiones**

Un sistema de apoyo a la toma de decisiones procesa datos para ayudar en la toma de decisiones. Almacena y recopila la información necesaria para que la administración tome las medidas adecuadas en el momento correcto. Por ejemplo, un gerente bancario puede utilizar un DSS para evaluar la evolución de las tendencias de los préstamos para determinar qué objetivos anuales de préstamo se deben cumplir. Los modelos de decisión se programan en el IS para analizar y resumir grandes cantidades de información y colocarla en un visual que la hace comprensible. (parr.27)

### **Sistema de soporte ejecutivo**

Los sistemas de soporte ejecutivo son similares a los DSS, pero son utilizados principalmente por los líderes ejecutivos y propietarios para optimizar la toma de decisiones. Un sistema experto ayuda a los líderes empresariales a encontrar respuestas a preguntas no rutinarias para que puedan tomar decisiones que mejoren la perspectiva y el rendimiento de la empresa. (parr.30)

Es evidente entonces que todos estos diferentes sistemas que se pueden implementar en una empresa crean una ventaja competitiva, además de permitir encontrar oportunidades de mejora, dado que la información que se recopila de los sistemas es relevante y precisa.

Un sistema de información es indispensable para tener un orden oportuno de toda la información que puede arrojar una empresa, tanto a nivel administrativo como a nivel financiero. En el ámbito financiero es crucial para poder tener referencia sobre los diferentes tipos de estrategias o

decisiones gerenciales que se vayan a tomar para que el giro del negocio siempre esté en la ruta de crear una utilidad esperada.

Lezanski, P. Mattio, A. y Merino, S. (2020) refieren a las cualidades que debe de tener la información utilizada:

- a. Útil: que sirva para la consecución de los objetivos
- b. Confiable: veraz
- c. Integra: completa
- d. Representativa: esencial y aproximada a la realidad
- e. Prudente: sensata y medida
- f. Objetiva: imparcial
- g. Verificable: comprobable
- h. Oportuna: a tiempo
- i. Clara: entendible
- j. Comparable: susceptible de ser relacionada con otra información similar. (p.18)

Una vez que la información generada cuente con estas características, Lapiedra Alcamí, R. Devece Carañana, C. y Guiral Herrando, J. (2016) nos menciona las funciones del sistema de información:

Todo sistema de información lleva a cabo una serie de funciones que pueden ser agrupadas en:

– Funciones de captación y recolección de datos: Esta función consiste en captar la información tanto externa (o relativa al entorno) como interna (generada en la propia empresa), y enviarla a través del sistema de comunicación a los órganos del sistema de información encargados de reagruparla para evitar duplicidades e información inútil (o ruido).

– Funciones de almacenamiento: Se deben contestar varias preguntas:

1. ¿Cómo almacenar la información? Agrupándola de acuerdo con algún criterio o en diversos puntos.
2. ¿En qué soporte almacenar esta información? El soporte puede ser diverso, desde un archivador-clasificador clásico, hasta una base de datos de tratamiento informático.

3. ¿Cómo organizar el posterior acceso por parte de los usuarios a la información almacenada? La información puede ser almacenada en diversos servicios o departamentos, o bien en un lugar único, pero igualmente accesible a todos los usuarios.

– Tratamiento de la información: El tratamiento de la información tiene por objeto transformar la información almacenada en una información útil, en una información significativa para quien la requiera. Esta es una función clave en todo sistema de información.

– Distribución o diseminación de la información: El sistema de información no solo debe proporcionar la información que cada usuario requiera, sino que también debe difundir la información a otras personas dentro de la empresa. El porqué de ello se halla en la necesidad de que determinadas informaciones acerca de la empresa y del entorno sean conocidas por diferentes miembros de esta, a fin de poder hacer frente con mayor rapidez y éxito a las situaciones que cada día se les presentan, y en las que se hace necesaria la resolución de problemas o adopción de decisiones. (p.19)

Sobre la base de todo lo expuesto anteriormente nos permite llegar al resultado final que se desea en la empresa, que es que con toda esta información y análisis que se realiza, se pueda realizar la toma de decisiones con un grado de incertidumbre menor. En varias ocasiones se ha mencionado este término de toma de decisiones sin embargo a continuación se procederá a darle una definición basada en la interpretación de Bautista-Valhondo, J. (2020): “decidir es hacer una elección tras reflexionar sobre ella.

Toda elección, entre un conjunto de alternativas posibles, implica unas consecuencias que en algunas ocasiones se conocen con un grado razonable de certidumbre y otras veces no.” (p.138) también Hernández y Mendoza (2018) mencionan que “toma de decisiones: es la capacidad de analizar la creciente cantidad de datos que recogen las empresas e instituciones para poder tomar las decisiones óptimas.” (p.25).

Ambas definiciones nos permiten establecer la importancia de la toma de decisiones, ya que estas son las que dirigen los recursos necesarios para enfrentar problemas y oportunidades que se presenten tanto a nivel interno como externo, permiten dirigir el potencial de las capacidades de la empresa en la dirección óptima además de estar en mejora continua.

Los modelos de toma de decisiones tratan de diferentes métodos sé que utilizan o aplican a la hora de tomar decisiones en las empresas dependiendo de la necesidad o del tipo de circunstancia por la que se esté pasando y que se requiera tomar algún tipo de decisión sea administrativa o financiera. A continuación, se detallan algunos modelos que se mencionan en el sitio web Liderazgo y Mercadeo por Martínez, (2018):

### **Racionalidad limitada**

Algunos autores lo llaman: Modelo Satisfactor. Considera a quien toma las decisiones como una persona administrativa, que tiene una capacidad limitada para procesar información, que, aunque desearía tomar la mejor decisión, no siempre lo hace así, principalmente por dos razones: falta de supervisión posterior y prefiere la satisfacción. En este Modelo se opta por la primera alternativa lo “suficientemente buena”, es decir, aquella que satisface y es suficiente. (parr.2)

Estos casos se pueden presentar en una empresa cuando talvez el jefe directo no esta y dejan a cargo a algún empleado con mucha experiencia a cargo, es alguien que puede tener buen conocimiento para poder tomar una decisión que haya surgido de improviso, sin embargo, puede que por falta de información o de conocimiento en diferentes temas, no tome una decisión cien por ciento certera, esto se maximiza si cuando vuelve la jefatura a cargo no le da seguimiento a la decisión tomada por quien dejó a cargo, se minimiza, a su vez, si se le da seguimiento a la situación y decisión presentada, dado que en caso de haber omitido alguna información relevante se puede atender a tiempo, antes de que se materialice algún efecto no tan positivo para la empresa por la decisión tomada con anterioridad.

### **Modelo matemático**

Un modelo matemático determinístico es un enunciado expresado como ecuaciones de relaciones entre las variables y constantes asociadas con un problema. Un modelo determinístico predecirá los resultados exactos bajo ciertos hechos y suposiciones. Por ejemplo, la ecuación de una línea  $Y = a + bx$  es un modelo matemático determinístico que puede bien aplicarse a la proyección lineal de predicciones, las intersecciones de parámetros en programación lineal y la intersección del costo y el ingreso totales en el análisis del punto de equilibrio. Al ser una ecuación matemática, este tipo de modelo requiere de datos numéricos que sustituyan la ecuación antes descrita, para

que pueda generar con exactitud los resultados basados a los datos que de encuentren registrados en el sistema.

### **Modelo probabilístico**

Un modelo probabilístico es un enunciado de las relaciones entre variables y constantes a las que se asocia probabilidades estadísticas. Dicho de otra manera, hay incertidumbre. Varios factores afectan los Modelos de Toma de Decisiones en la producción después de que se han desarrollado cursos de acción alternativos. Entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Predicciones de resultados esperados de los cursos de acción alternativos.
- Probabilidades de estos resultados esperados.
- Sistemas de valor para sopesar los cursos de acción alternativos.
- Objetivos de la empresa.
- Parámetros que afectan la aplicación de los cursos de acción alternativos. (par 2-9)

En efecto este modelo genera incertidumbre en la toma de decisiones ya que se basan en variables que ha tenido la empresa en diferentes fechas del año además de estadísticas donde se conoce que estas no son cien por ciento seguras o que impliquen a un grado alto de certeza a la hora de tomar una decisión

### **Modelos de Toma de Decisiones en la empresa**

Las decisiones tienen una importancia trascendental para el mundo empresarial, sin embargo, es poco conocido en qué consiste tal actividad. Es debido a la calidad de las decisiones, más que a factores externos, que depende el éxito o fracaso de un negocio. Por esto, es que todo empresario debe tener destrezas de análisis para la toma de decisiones. (parr.10)

Para el buen funcionamiento de una empresa y el que sea rentable día a día es necesario tomar decisiones dependiendo de las necesidades y situaciones que presenten, de ahí la importancia de que quien tome las decisiones cuente con la información necesaria para sacar el mayor provecho a la situación, estos conocimientos van ligados a estudios previos sobre el giro del negocio,

comportamiento del mercado, análisis de casos, conocer sobre el mercado al que va dirigido, situación económica, entre otros.

Durante este apartado se discutirán conceptos de recursos y costo beneficio que están comprendidos en toda decisión. Por eso la importancia de los Modelos de Toma de Decisiones. (parr.10)

### **Decisiones sobre los recursos disponibles**

Para iniciar, se toman decisiones sobre los recursos disponibles. Los recursos son medios para lograr metas. La experiencia típica de un empresario es contar con recursos escasos. Es ante la escasez que tiene sentido evaluar cual es el mejor uso posible de un recurso, con recursos ilimitados no hace falta invertir en análisis para decidir. (parr.11)

Cuatro recursos básicos e importantes en cualquier empresa y que tienen relación con los Modelos de Toma de Decisiones, estos son:

### **Cultura Corporativa:**

Lograr la productividad es más fácil en un ambiente que la fomente. Para lograr una cultura de eficiencia y productividad el estilo gerencial es bien importante. (parr.13)

Siempre es necesario que las empresas tengan identificado su misión, visión y valores, ya que con base a esto, se irá construyendo y formando el ambiente laboral de la empresa, con base en lineamientos se trabajaran las diferentes políticas y beneficios que se establecen a nivel empresarial creando el ambiente óptimo para que los colaboradores se sientan motivados y que, a su vez, sean productivos.

### **Personal**

Es el recurso más valioso de la empresa, es a través del esfuerzo que éste realiza que se logran los objetivos. La cultura corporativa es fundamental para las actitudes y el uso óptimo de las destrezas del personal. (parr.14)

Sin duda las empresas más exitosas son las que valoran a sus empleados, los involucran y los hacen sentir y vivir la cultura de la empresa, siempre que se reconozca el trabajo que realicen y se consideren para dar recomendaciones en diferentes áreas en los que tienen conocimientos, lo

cual hará que se vuelvan más productivos y quieren seguir adquiriendo conocimiento para crecer dentro de la institución.

### **Tecnología**

Se entiende en un sentido amplio. No sólo están incluidas las máquinas, sino también, la tecnología en recursos humanos es establecer la organización interna para facilitar la obtención de resultados. La tecnología permite mayor disponibilidad de información. Mientras mejor informado se esté, se estará en mejor posición para tomar decisiones. (parr.15)

Este va ligado a las diferentes herramientas que se utilizan hoy en día por el capital humano a la hora de reclutar al personal que requieren, entre ellos las pruebas psicométricas que arrojan diferentes características de las personas a nivel de análisis, personalidad y manejo de diferentes situaciones ya sea bajo presión o de relaciones interpersonales.

### **Capital**

Este recurso es tan importante como los demás. Muchas veces al no capitalizar en los recursos antes mencionados, se traduce en mayor costo del recurso capital. Una pobre cultura organizacional implica mayores costos de fricción. Esta ineficiencia implica más inversión de dinero para lograr las metas. Por ejemplo, se crean más procedimientos y controles, aumenta la burocracia. (parr.16)

Este se puede interpretar como hacer bien las cosas desde el inicio. Es comúnmente conocido que lo barato sale caro, tiene que ver con dinero y lo que se pueda invertir para que todo lo que se vaya realizando en la empresa vaya en la línea que se quiere trabajar, esto no quiere decir que si no se cuenta con dinero para invertir, sea una empresa que este destinada al fracaso por decisiones mal tomadas.

Desde que la empresa se conforma se debe tener establecida la cultura que se desea construir y bajo eso tomar las decisiones de contratar al personal que trabaje sobre ese requerimiento y se logra con herramientas que nos brinden la información necesaria para tomar las decisiones más optimas en beneficio de la empresa, conforme esta vaya creciendo lo ideal es que vayan invirtiendo en tecnología que les facilite este tipo de decisiones para que no sea un tema de prueba y error, lo que provoca pérdidas a la empresa y que muchas veces las llevan a la quiebra por el poco interés a invertir en este tipo de herramientas.

## **Beneficio**

En los Modelos de Toma de Decisiones ignorar esta consideración del beneficio sacrificado; el costo, obstaculiza el desarrollo del negocio y puede llevar al fracaso las actividades comerciales. Se conoce como ausencia de visión es el no haber podido identificar los beneficios que son sacrificados al momento de decidir. No identificar los beneficios ocultos, hace que la decisión sea más costosa de lo que se había estimado. (parr.17)

En referencia a la clasificación anterior, lo que se ha mencionado en otros temas sobre la importancia de tener los conocimientos y analizar la información que se tenga para tomar la decisión más acertada debe evaluarse y considerar todos los pro y contra que conllevan a la decisión que se quiere tomar, muchas veces, si no se cuenta con toda la información necesaria es preciso acudir al personal que pueden saber y conocer más detalladamente diferentes procesos a los que talvez el gerente o administrador no tienen conociendo.

## **Punto de vista directivo**

Desde el punto de vista directivo, el análisis ordinario es maximizar sus utilidades. Existe un análisis que se llama Maximin. Consiste en optar por lo mejor entre las peores salidas negativas. Esto no resulta ser un análisis hacia lo óptimo, pero con Maximin la pregunta gira si los riesgos se pueden tolerar. Si se pueden tolerar, que no afecte tanto el negocio, se utilizan otros sistemas, análisis más optimistas. (parr.18)

Con base en lo anterior, no siempre las opciones que se tienen para tomar una decisión vayan a ser todas positivas, en el caso de que todas tengan algún tipo de repercusión para la empresa se debe tener conocimiento del riesgo que la empresa es capaz de tolerar para seguir llevando su actividad a cabo sin que se vea afectada y que su recuperación sea la más rápida posible.

## **Información**

Así pues, otro aspecto en la toma de decisiones es preguntarnos cuán bien informado estamos al momento de decidir. Mientras mejor informado se esté, menor el estado de incertidumbre al tomar la decisión. Las actividades empresariales que se inician se malogran, precisamente porque se cree tener toda la información en situaciones que precisamente son inciertas. (parr.19)

Esto se puede relacionar con el Beneficio, ya que es importante contar con toda la información posible. En caso de que se tenga algún grado de duda o incertidumbre es mejor acudir al personal necesario que nos pueda brindar la información más completa y certera posible, caso contrario se podría incurrir a una negligencia contra la empresa al tomar una decisión apresurada.

### **Modelos de Toma de Decisiones para Optimizar**

Describen la forma en que las personas deben comportarse al tomar decisiones para maximizar los resultados, se indica los pasos de los modelos de toma de decisiones para optimizar

Reconocer la Necesidad de Tomar una Decisión.

1. Identificar los criterios de decisión.
2. Asignar una ponderación a esos criterios.
3. Desarrollar las mejores alternativas.
4. Evaluar las alternativas.
5. Seleccionar la mejor alternativa.
6. Seleccionar la mejor alternativa.
7. Los supuestos en este modelo:
  - Está orientado a metas.
  - Se conocen todas las opciones.
  - Las preferencias están claras.
  - Las preferencias son constantes
  - La selección final maximiza el resultado.
  - La selección final maximiza el resultado. (parr.21)

Este es una lista de comprobación que se debe considerar siempre a la hora de tomar decisiones para así reducir la incertidumbre y lograr decisiones que vayan en pro de la empresa.

### **Modelo simplificado de la realidad**

Parece ser conforme a las evidencias existentes, que la mayoría de los encargados de Tomar Decisiones emplean un Modelo Simplificado de la Realidad. Cuando se enfrentan a situaciones

similares a otras que han resuelto en el pasado, utilizan la misma estrategia general si tuvieron éxito, y optarán por un nuevo método si la estrategia anterior no dio buenos resultados(parr.23).

Resulta oportuno para este tipo de modelo que las empresas lleven un registro de las diferentes decisiones tomadas sobre las situaciones a los que se han tenido que enfrentar, ya sea positivo o negativo para tener una referencia de cómo se abarco, así si se deja a una persona a cargo de manera temporal puede tener una referencia de que hacer, porque anteriormente había pasado algo igual o muy parecido, además de registrar también lo que no ha funcionado para no tener que repetir el error.

### **Modelo favorito implícito**

Otro modelo que se aplica a las decisiones complejas, no rutinarias, es el Modelo del Favorito Implícito. Modelo de toma de decisiones en el cual el que toma la decisión selecciona de manera implícita su alternativa preferida en las primeras etapas del proceso de decisión y desvía la evaluación de todas las otras opciones. (parr.24)

Se debe tener cuidado de que este implícito no vaya a generar una repercusión para la empresa, ya que escoger una opción por una preferencia que no es necesariamente la que se necesite en ese momento puede llevar a un efecto negativo para la empresa.

### **Toma intuitiva de decisiones**

Otra forma que las personas utilizan es la Toma Intuitiva de Decisiones, como un proceso inconsciente que se crea a partir del filtrado que se hace de la experiencia, y muchas veces constituye un complemento del análisis racional (parr.25)

En relación con este último es pertinente evaluar siempre todas las opciones ya que dejarse llevar por la intuición basado en experiencia sin revisar el trasfondo de lo que se esté presentando puede no siempre tener resultados positivos. Esto se debe complementar con los registros que se vayan teniendo de los diferentes casos que se vayan presentando

Rodríguez y Pinto, (2018) mencionan algunas de las características relacionadas a la toma de decisiones:

Entre estas se encuentra que el proceso:

- “Casi siempre se toma en contextos de riesgo e incertidumbre”
- Según Vecchiato (2012), la toma de decisiones parte de la implicación de la organización, y sus decisores, con el ambiente externo organizacional.
- Se visualiza en un “dominio de emergencias” (McKenzie et al., 2011, p.411) en el que la dinámica de decisión implica prueba, pensamiento y respuesta y en el que los jugadores claves son los líderes y gerentes de grupos informados por expertos.
- Se concibe como una “capacidad dinámica organizacional” (McKenzie et al., 2011, p.411), que contiene elementos distintivos y prospera en ambientes cambiantes.
- El proceso de decisión “requiere cooperación entre miembros de un equipo, pues estos necesitan desarrollar cognición en equipo para trasladar sus roles y colaboración respectivos sobre las tareas de los procesos de toma de decisión estratégica” (Chou; Lin; Chou, 2012, p.383).

Estas particularidades tienen un carácter informacional. El riesgo y la incertidumbre, así como la sobrecarga informativa están relacionados con la cantidad y calidad de la información que se usa en el proceso. En este sentido, es determinante la información que se busca y se analiza en los procesos de decisión, a lo que se suma la variedad, acceso e interpretación de las fuentes de información estratégicas internas y externas. Todo esto permite afirmar que una correcta toma de decisiones requiere de información simple, oportuna, confiable, íntegra, completa, veraz, auténtica, verificable y accesible. Estas cualidades constituyen un reto para los decisores que asumen roles de búsqueda/monitoreo, recuperación, procesamiento y análisis.

A continuación, se describirá las principales funciones de las personas que apoyan en el análisis financiero para la toma de decisiones, Lavalle Burguete, A. C. (2017):

- Administrador: es el responsable por la eficiencia operativa, la rentabilidad corto y largo plazo y la asignación eficiente del capital, recursos humanos y otros activos. En un contexto de estrategias prudentes bienorientadas.
- Accionistas: son los dueños de la empresa y van a estar enfocados en los siguientes aspectos:
  - Rentabilidad del pital invertido por los accionistas.

Es importante mencionar algunos de los diferentes modelos utilizados para la toma de decisiones, para ellos se establece la siguiente tabla

**Tabla 1. Modelos de toma de decisiones**

Modelos	Información
<p><i>Modelo Racional de Simon</i> (centrado en procesos) Elementos característicos: Se compone de tres fases entre las que se encuentra la Inteligencia, el Diseño y la Elección.</p>	<p>Perspectiva Informacional: Enfatiza en la identificación de necesidades, el monitoreo de información, la percepción, la creación de conocimiento y el análisis de información. Se asocia a: Procesos de búsqueda y selección, procesamiento, almacenamiento y análisis de información.</p>
<p><i>Modelo Racional</i> (centrado en LA Racionalidad Limitada) Elementos característicos: Se compone de: reglas para ejecutar tareas y manipular la información, registros de informes, y planes y reglas de planeación. Se centra en: Evitar incertidumbre, cuasi resolución de conflicto, solución de problemas y aprendizaje organizacional.</p>	<p>Perspectiva Informacional: Enfatiza en los procesos de percepción, monitoreo, búsqueda de información y aprendizaje. Concede importancia a la documentación, la información y la comunicación. Se asocia a: Procesos de búsqueda y selección, procesamiento, organización, control y análisis de información. Permite visualizar el rol de: memoria organizacional, fuentes y flujos de información, información estratégica (interna y externa).</p>
<p><i>Modelo de Proceso</i> (centrado en fases y rutinas para tomar decisiones) Elementos característicos: Se compone de: fases de Identificación (con rutinas de reconocimiento diagnóstico), Desarrollo (con rutinas de búsqueda y selección) y Selección (con rutinas de filtrado, evaluación-selección, autorización).</p>	<p>Perspectiva Informacional: Enfatiza en los procesos de monitoreo, búsqueda y selección, análisis de información. También destaca la creación de conocimiento, la negociación y el regateo. Se asocia a: flujo y distribución de información interna y externa, memoria organizacional, uso de fuentes de información personales y documentales. Permite visualizar el rol de: la Gestión Organizacional, el análisis e interpretación de información.</p>
<p><i>Modelo Político</i> (centrado en la influencia de la política) Elementos Característicos: Se compone de actores clave y dinámicas entre las que destacan: jugadores, posiciones, influencia y los movimientos.</p>	<p>Perspectiva Informacional: Enfatiza en los procesos de percepción, búsqueda y selección, acceso y control de la información, así como el regateo y la persuasión. Se asocia a: el adecuado procesamiento y análisis de información (concede importancia a la interpretación y la diseminación o uso de información).</p>
<p><i>Modelo Anárquico</i> Elementos característicos: Se compone de flujos de problemas, soluciones, participantes y situaciones.</p>	<p>Perspectiva Informacional: Enfatiza en los procesos informacionales y de percepción. Se asocia a: la búsqueda, selección, procesamiento y análisis (interpretación) de información.</p>
<p><i>Modelo de Fases y Procesos Racionales de Toma de decisiones</i> Elementos característicos: Se compone de cuatro etapas: Preparación (A), Análisis (B), Determinación de alternativas (C,D,E) y Decisión Final (F).</p>	<p>Perspectiva Informacional: Enfatiza en los procesos de búsqueda y análisis de información. Se asocia a: la búsqueda, selección y análisis de información. Le concede importancia a la información externa e interna en cada proceso informacional.</p>
<p><i>Modelo De Toma De Decisiones Estratégicas</i> Elementos característicos: Se compone de cuatro ambientes: la toma de decisiones, el entorno del proceso, el medio ambiente interno, y el externo.</p>	<p>Perspectiva Informacional: Enfatiza en los procesos de informacionales, de conocimiento y de percepción. Se asocia a: la búsqueda, selección, procesamiento, almacenamiento y análisis/interpretación de información.</p>
<p><i>Modelo Orgánico De Toma De Decisiones</i> (centrado en la información orgánica) Elementos característicos: Se compone de dos fases: Reconocimiento de la información generada en una organización y su diseminación y uso.</p>	<p>Perspectiva Informacional: Enfatiza en los procesos de informacionales de búsqueda, procesamiento y diseminación de información. Se asocia a: la búsqueda, selección, procesamiento, diseminación, acceso y uso de información. Le concede importancia a la información externa e interna de la organización.</p>

Fuente: Elaborado por el autor (2014).

Fuente: Rodríguez y Pinto (2018, p. 54)

En la tabla se puede observar cómo dependiendo del tipo de modelo que se utilice abarca diferentes áreas de la empresa, de ello es importante identificar cuál es la necesidad que se desea cubrir para poner en práctica el que mejor se ajuste.

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

## **Referente**

La empresa Grafirotulos es un negocio familiar ubicado en San José, Barrio Luján, donde labora su dueña, Yamileth Aguilar, quien es la encargada de manejar los diferentes contactos con las empresas y negocios a los que ofrecen sus servicios de sublimación y rotulación, además es la diseñadora de diferentes proyectos que le encargan para solicitudes de tarjetas de presentación, rótulos, logos de comercios entre otros. Su esposo es el encargado de llevar a cabo la instalación de los rótulos y vallas publicitarias para los que son contratados junto con otro colaborador. Su cuñada es la encargada de llevar el control de los diferentes pedidos que ingresan como de solicitud de sticker comerciales, jarras, lapiceros personalizados, camisas y de más solicitudes que realizan.

Trabajan fuertemente durante todo el año y en especial para las fechas especiales ya que por su gran trayectoria de más de 25 años en el mercado han logrado establecer una cartera de clientes fieles a su marca. Es una empresa conservadora que no ha optado por la opción de proyectarse más masivamente para poder conservar la calidad de su servicio a los clientes establecidos, sin embargo, han venido reinventándose poco a poco para ir captando mayor cantidad de clientes.

Cuentan con su sitio web [grafirotulos.com](http://grafirotulos.com) además de las cuentas en redes sociales como Facebook e Instagram, en ellas día a día pasan publicando sobre sus diferentes servicios y promociones que manejan.

A continuación, se desarrollará sobre la cultura de la empresa y un poco más sobre su historia:

## **Misión**

Ofrecer servicios de alta calidad que: los clientes recomienden a familiares y amigos, que nos elijan para elaborar sus trabajos por calidad, servicio y excelentes precios.

## **Visión**

“Queremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y ayudarles a alcanzar el éxito publicitario.”

Nuestra visión es ser una empresa líder en publicidad y rotulación, alcanzando con éxito los objetivos y expectativas de los clientes y posicionando a las marcas con las que trabajan en la mente de los consumidores Trabajando siempre con creatividad, responsabilidad, entusiasmo y brindando una comunicación efectiva y profesional.

## **Valores**

Sustentarse en dos pilares fundamentales: seriedad y honestidad, basado en un auténtico compromiso de responsabilidad como norma ética en todos nuestros actos.

- Alta calidad.
- Excelencia.
- Creatividad e innovación.
- Trabajo en equipo.
- Identidad.
- Profesionalismo.
- Pasión

## **Historia**

Es una empresa con una amplia experiencia en el campo del Diseño y la Rotulación en general con más de 25 años en el Mercado Nacional, disponemos de los medios Técnicos y humanos para satisfacer las necesidades de Nuestros Clientes.

Algunos de sus servicios:

- Impresión digital formato grande y pequeño
- Servicio de elaboración de artes
- Elaboración e instalación de rótulos
- Contamos continuamente con promociones
- Presupuestos sin compromiso

## **Enfoque de la investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación, se tendrá un enfoque cuantitativo, ya que se busca analizar la información financiera de la empresa Grafirotulos S.A para poder plantear una base a partir de donde se pueda coordinar la toma de decisiones gerenciales para el periodo del tercer cuatrimestre del 2021.

A continuación, se define el enfoque cuantitativo según Hernández y Mendoza (2018)

El significado original del término cuantitativo (del latín "quantitas") se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica (p.209)

Para poder desarrollar el análisis de la información financiera de Grafirotulos S.A, nos apegaremos al concepto que nos aporta Hernández y Mendoza (2018), donde se seguirá el paso a paso del desarrollo de cada tema para lograr desplegar los objetivos establecidos con anterioridad y que estos queden fundamentados con la teoría.

## **Diseño**

En la ruta cuantitativa se puede elegir entre dos tipos de diseño, la experimental y la no experimental, con base a la información que se recolectara para el trabajo se trabajara bajo el diseño no experimental que Hernández y Mendoza (2018) lo definen como:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (p.210)

En la investigación del trabajo se analizará el comportamiento de la información recolectada de la empresa sin modificar o probar diferentes variables, sin embargo, se observará como los datos que arroja por si solo influirá en el tipo de decisiones que se vayan a tomar en beneficio a la empresa.

El Diseño no experimental se divide en dos tipos diferentes, el transeccional o transversal y el longitudinal, en este caso se trabajará con el segundo, Hernández y Mendoza (2018) explica que el longitudinal “recolecta datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos regularmente se especifican de antemano.” (p.216), este se adapta más al trabajo que se realiza ya que evaluarán los periodos de la empresa Grafirotulos S.A de los periodos 2018, 2019 y 2020 que son variables ya existentes.

### **Alcance**

Los alcances que se pueden establecer en una investigación son varios, sin embargo, para esta se trabajara bajo el alcance descriptivo.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) se detallan los alcances de una investigación:

Los alcances son cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. No representan clases o tipos de investigación, ni son mutuamente excluyentes, sino que constituyen puntos entrelazados de un continuo de causalidad... y en la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de uno o más de ellos. (p.142)

Esta investigación tendrá un alcance descriptivo donde según Hernández y Mendosa (2018) lo definen de la siguiente manera:

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo) (p.144)

Las variables que se trabajaran para el análisis descriptivo que tendrá el trabajo son las expuestas en el marco teórico, con ellas se podrá, establecer características de la empresa, modo de operar, objetivos a los que han estado enfocados y conocer la situación financiera en que se encuentra.

### **Población**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) la población o como lo llaman también universo se define de la siguiente manera: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones p.234). Para esta investigación la población serán 6 personas de la empresa Grafirotulos S.A

### **Muestra**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) la palabra muestra se define de la siguiente manera:

Una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (p.232)

Se obtendrá una muestra de 2 personas que son las que tienen relación con la información financiera de la empresa, el gerente general y el contador.

### **Instrumento**

De la misma manera, Hernández y Mendoza (2018) nos definen instrumento de medición como “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables.” (p.264). Es establecer una correspondencia entre el mundo real y el mundo conceptual. El primero provee evidencia empírica, el segundo proporciona modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que estamos tratando de describir” (p. 264), Hernández y Mendoza, indican brevemente indican también que los tres requisitos que debe cubrir un instrumento de medición son:

- Confiabilidad que es el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales.
- Validez es el grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos.

- Objetividad es el grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. (p.265-266)

De los instrumentos utilizados se pueden mencionar los cuestionarios, que de acuerdo con Bourke, Kirby y Doran (2016)) (como se citó en métodos de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Hernández y Mendoza. (2018) “En ciencias sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.286). Los tipos de cuestionario que podemos mencionar está el cuestionario cerrado, que son preguntas en las que solo se permite contestar mediante una serie de alternativas y cuestionarios abiertos donde el encuestado puede responder cualquier cosa según la pregunta.

Otro instrumento en mención son las entrevistas que de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) “implican que una persona entrenada y calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro. El primer contexto que se revisará de una entrevista es el personal (cara a cara)” (p305).

También está el instrumento de escalas para medir actitudes esta indica Hernández y Mendoza (2018) que “la medición de actitudes tiene una larga tradición especialmente en la investigación social, pero se ha utilizado en otros campos como la arquitectura, ingeniería y las ciencias de la salud. Te resulta muy útil para medir percepciones de cualquier índole.” (pag.309) Esta puede ser representada con los gráficos que son una representación gráfica de datos, estos se realizan con base a la información recolectada de los cuestionarios o de las entrevistas, cuadros comparativos, donde se comparan los diferentes periodos de información.

Y la revisión documental que consiste en la revisión exhaustiva de fuentes de información con el fin de que el estudio esté respaldado con teoría, esto con base a la información que la empresa lleva registrada.

### **Proceso de recolección de datos (ambos tipos de investigación) (T1)**

Para el proceso de recolección de datos de la empresa, se procedió primero a contactar a la dueña para saber si era posible tener acceso a la información financiera correspondiente a los periodos

del 2018, 2019 y 2020, esta información la manejan con folder donde llevan el registro de todas las facturas de compras y de ventas que realizan y estas mismas las utilizan para poder presentar las declaraciones necesarias para tener su empresa en regla.

Al mantener una contabilidad tan básica, se procedió a hacer un levantamiento de los estados financieros ya que al no manejarlo de esta manera tienen mucho desconocimiento sobre la situación actual de la empresa. Más adelante se mostrará un análisis de lo que se pudo visualizar una vez estén completos los estados financieros necesarios para la interpretación correspondiente.

### **Fuentes de información**

A continuación, se detallarán las fuentes primarias y secundarias que se utilizan a la hora de recolectar la información de la investigación. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018):

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes... ocurre cuando el investigador conoce su localización, se encuentra muy familiarizado con el campo de estudio y tiene acceso a ellas (puede utilizar material de bibliotecas, filmotecas, hemerotecas y bancos de información). Sin embargo, frecuentemente no sucede así (no se es experto en el tema o se dispone de recursos limitados). (p.108)

Las fuentes secundarias según el sitio web de Life Pacific University, (2021) menciona que “Una fuente secundaria es aquella que fue creada más tarde por alguien que no tuvo experiencia de primera mano o participó en los eventos.

En este caso, las fuentes primarias incluirían: cartas, periódicos, diarios, entrevistas y artefactos. Las fuentes secundarias serían entonces interpretaciones de esos artefactos” (parr.2).

## Variables

**Tabla 2. Variables**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTES	PROPÓSITO
1. Recopilar la información financiera de la empresa Grafirotulos S.A de los periodos 2018, 2019 y 2020.	<p>Estados Financieros</p> <p>Análisis Financiero</p> <p>Análisis financiero</p> <p>Análisis Dupont y Dupont modificado</p>	<p>Tipos de estados Razones financieras.</p> <p>Análisis Vertical y análisis horizontal.</p> <p>Análisis de tendencias.</p> <p>Áreas que agregan valor.</p> <p>Efecto del crédito como generador de valor.</p>	<p>Cuadros Sinópticos.</p> <p>Análisis documental.</p> <p>Gráficos de tendencias.</p> <p>Entrevistas.</p> <p>Cuadros de análisis.</p>	<p>Estados Financieros</p> <p>Gerente y contador</p>	<p>Identificar situación actual de la empresa.</p> <p>Identificar los aumentos y disminuciones que han sufrido las partidas financieras.</p> <p>Identificar la eficiencia con lo que se utilizan los activos de la empresa.</p> <p>Identificar el rendimiento de las inversiones y del capital de la empresa.</p>

<p>2. Conocer el proceso actual de toma de decisiones gerenciales</p>	<p>Sistema de información financiera.</p> <p>Decisiones gerenciales.</p>	<p>Identificación del sistema de información de la empresa.</p> <p>Características del sistema de información financiera.</p> <p>Informes que genera el sistema de información financiera.</p> <p>Importancia de un sistema de información financiera.</p> <p>Utilización de los sistemas de información para la toma de decisión.</p> <p>Usuarios del sistema de información financiera.</p> <p>Seguimiento de los informes del sistema de información financiera.</p> <p>Importancia de la toma de decisiones.</p> <p>Tipos de decisiones gerenciales.</p> <p>Características de la toma de decisiones / fundamentos o información utilizada para la toma de decisiones.</p>	<p>Revisión documental.</p> <p>Entrevistas.</p> <p>Flujogramas.</p> <p>Cuestionario.</p> <p>Entrevistas.</p>	<p>Informes financieros.</p> <p>Contador, gerente.</p> <p>Investigación de campo.</p> <p>Personal.</p> <p>Entrevistas.</p> <p>Revisión documental</p>	<p>Conocer el sistema de información y el uso que se le da a la información financiera.</p>
---	--	--	--	---	---

<p>3. Valorar los resultados de la aplicación de las razones financieras para la identificación los requerimientos de información para coordinar la toma de decisiones gerenciales a partir del tercer trimestre 2021.</p>	<p>Información financiera requerida para la toma de decisiones.</p> <p>Tipos de decisiones gerenciales.</p>	<p>Requerimientos de información.</p> <p>Tipos de informes requeridos.</p> <p>Comunicación de las decisiones.</p> <p>Seguimiento a las decisiones gerenciales.</p> <p>Usuarios de la información financiera.</p> <p>Utilización.</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Revisión documental</p>	<p>Gerente / contador</p> <p>Estados Financieros</p> <p>Informes financieros</p> <p>Documentación formal</p>	<p>Conocer los tipos de decisiones, La información requerida y seguimiento de las decisiones.</p>
--	---	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El objetivo de este capítulo es profundizar en el análisis de los estados financieros para calcular las razones financieras e interpretar apropiadamente las respuestas de las entrevistas aplicadas al personal de la empresa Grafirotulos S.A, con el propósito de conocer la situación financiera actual de la empresa y el método que utilizan para realizar la toma de decisiones gerenciales.

En el transcurso de la investigación, al momento de recolectar la información necesaria para este análisis, los estados financieros que aportaron no eran detallados, ya que como se muestra en la entrevista, estos los realizan únicamente una vez al año, más que todo para manejar un control mínimo, sin embargo, no los utilizan como referencia para la toma de decisiones por lo que la información era básica, las cuentas específicas de cada costo y gasto que tenía la empresa, por lo que se procedió a desglosar para llegar a este análisis final.

### **Análisis de entrevistas**

En esta sección se realizará la interpretación de las respuestas de los entrevistados de las diferentes áreas de la empresa, la dueña y encargada de administrar la empresa, al contador y a la encargada de servicio al cliente. Se seleccionaron estas personas ya que, al ser una empresa pequeña, las funciones están distribuidas entre la administradora y la encargada de servicio al cliente, esta tiene un conocimiento básico a nivel de las finanzas de la empresa, sin embargo, ayuda a recolectar información relevante para el análisis a realizar.

Lo anterior es con el fin de tener un panorama más claro de la situación financiera de la empresa y cuáles son los métodos que utilizan para la toma de decisiones, con el propósito de obtener datos y una propuesta a esta investigación. Referente a todo lo dicho anteriormente, se dirigieron las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de información financiera se genera en la empresa?

Ante esta pregunta los entrevistados indicaron que se realizan los registros de las ventas y los gastos, además de que realizan el estado de resultados y el balance general. Con base a esto, se puede decir que si manejan un control básico de la información financiera de Grafirotulos S. A.

**Figura 3. Tipo de información que genera la empresa**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

2. ¿A quién se le remite la información financiera de la empresa?

En cuanto a esta pregunta, se indicó que la información financiera es dirigida a la administradora y al contador. Esto permite establecer a las personas que tienen el conocimiento y el acceso de las transacciones que se realizan, además de que la información financiera si es administrada por la dueña.

3. ¿Cada cuanto se genera la información financiera?

El 66.7% de esta pregunta, indicaron que la información financiera se genera una vez al año, y el 33.3% indico que una vez al mes se envían las facturas. Se puede verificar con esto que, no todo el personal tiene certeza o conocimiento del proceso financiero de la empresa, esto debido a que no todos tienen acceso directo a dicha información. Además, se genera la información una vez al año por un control básico que concuerda con las fechas en que se deben presentar las declaraciones de renta que corresponden.

**Figura 4. Frecuencia con la que se brinda información**

Cada cuanto se genera la información financiera



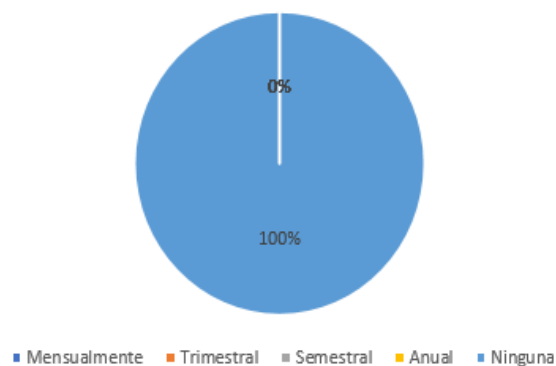
Fuente: Elaboración propia, 2021.

4. ¿Qué seguimiento se le da a la información financiera? ¿Porqué?

Se detalla en las respuestas de esta pregunta, que el 100% de la muestra indica que no se le da ningún tipo de seguimiento a la información financiera, esto ocurre por falta de conocimiento de acuerdo con lo indicado en una de las respuestas, lo que deja en evidencia que no se da la atención requerida a este tipo de información.

**Figura 5. Seguimiento de la información financiera**

¿Qué seguimiento se le da a la información financiera?



Fuente: Elaboración propia, 2021.

5. ¿Considera que la información financiera que genera es suficiente?

El 66.7% indica que lo que generan actualmente si es suficiente y el 33.3% contestó que no, ante lo planteado, se puede decir que, los que lo consideran suficiente es porque se genera es lo que piensan que se requiere para la operativa normal del negocio.

**Figura 6. Consideración de la información financiera**

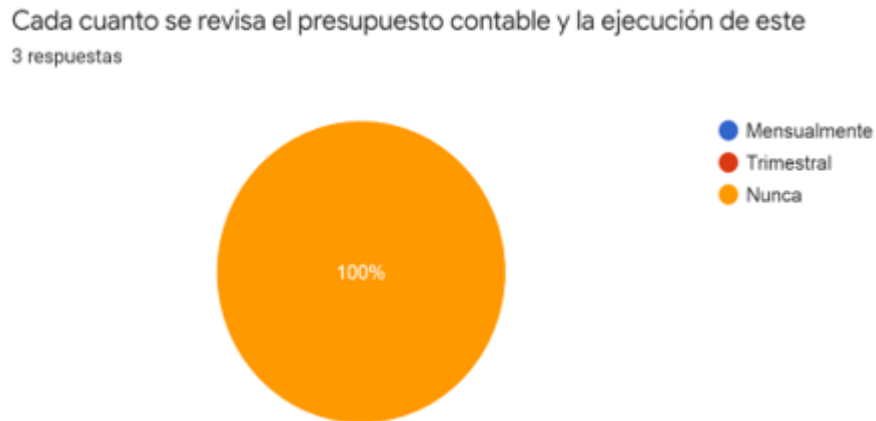


Fuente: Elaboración propia, 2021.

¿Cada cuanto se revisa el presupuesto contable y la ejecución de este?

Como resultado de esta pregunta se tuvo que nunca se revisa el presupuesto contable ni se verifica si se cumple o no con lo proyectado, sin embargo, si revisan cuando se requiere realizar alguna compra de equipo. Esto es algo que se debe analizar, ya que para toda empresa es importante revisar los presupuestos que se realizan, porque permite mantener un buen flujo de efectivo sin afectar otras cuentas que puedan causar pérdidas a la empresa.

**Figura 7. Frecuencia con la que se revisa los estados financieros**

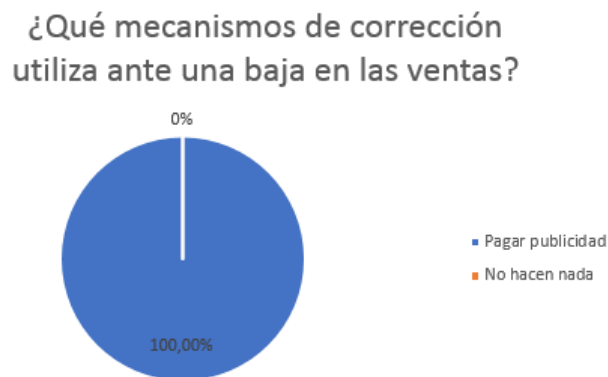


Fuente: Elaboración propia, 2021.

6. ¿Qué mecanismos de corrección utiliza ante las variaciones de las ventas? Ya sea que suban o bajen.

El 100% de los entrevistados, mencionan que cuando bajan las ventas, el mecanismo que aplican es el de pagar publicidad en redes sociales, el 33.3% menciona que cuando suben, no aplican ningún mecanismo en particular, el otro 66.7% no se refirió al tema. Esto evidencia que únicamente se activa la alarma ante la visualización de una baja en las ventas.

**Figura 8. Mecanismos de corrección de ventas bajas**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

7. ¿Lleva un control de inventarios? Si / No y ¿por qué?

De igual forma el 100% indica que, si se lleva un control de inventarios, sobre él porque, únicamente el 33.3% se refirió al porque, indicando que es para poder mantener el mínimo de los suministros para los pedidos, el otro 66.7% no se refirió al tema Con esto se puede identificar que no se tiene claro la razón del porque es importante llevar un control de inventarios

**Figura 9. Mecanismos ante ventas altas**

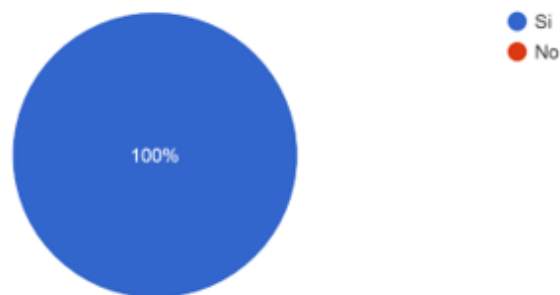
¿Qué mecanismos de corrección utiliza ante una subida en las ventas?



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Figura 10. Control de inventarios**

¿Lleva un control de inventarios? Si / No y ¿por qué?  
3 respuestas



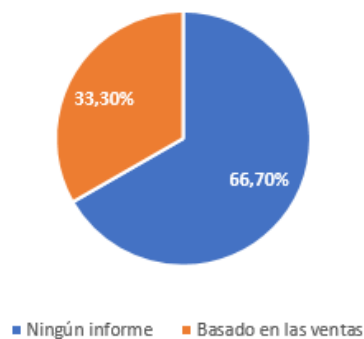
Fuente: Elaboración propia, 2021.

8. ¿Qué tipos de informes utiliza en el manejo de inventarios?

Con lo que respecta a esta pregunta el 66.7% menciona que no utilizan ningún tipo de informe y el 33.3% mencionó que lo hacen basado en las ventas. Lo que deja claro que no tienen establecido un control fijo del tratamiento que se da a estos inventarios.

**Figura 11. Información de los inventarios**

¿Qué tipos de informes utiliza en el manejo de inventarios?



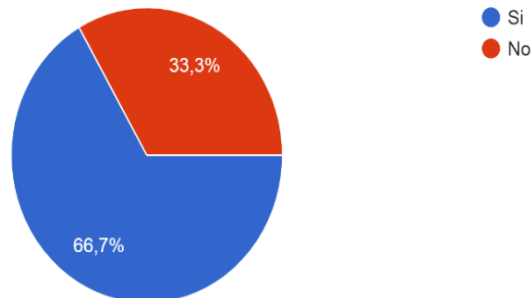
Fuente: Chaves M, 2021.

9. Realiza proyecciones de consumo de las materias primas que utiliza para los productos que fabrica

Seguidamente, el 66.7% indica que si realiza proyecciones de consumo para las materias primas y el 33.3% indicó que no, sin embargo, se pudo verificar que este fue por desconocimiento de que se realizaba este tipo de informe. Al realizarse este tipo de proyecciones permite ver si se obtuvo pérdidas o ganancias en el periodo que se realiza la proyección.

## Figura 12. Realización de proyecciones

Realiza proyecciones de consumo de las materias primas que utiliza para los productos que fabrica  
3 respuestas



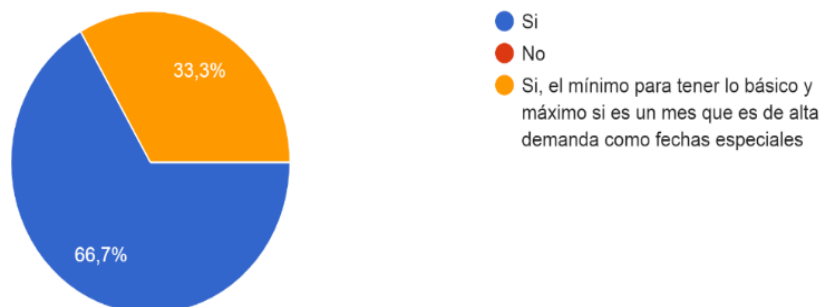
Fuente: Elaboración propia, 2021.

10. Determina un inventario mínimo y máximo dentro de las existencias que maneja.

Según lo expuesto en esta pregunta, el 100% indica que, si se determina un inventario mínimo y máximo, uno de ellos menciona que para tener el mínimo de los insumos básicos que se requieren y el tope máximo para cuando se prevé una alta demanda o fechas especiales.

## Figura 13. Inventario mínimo

Determina un inventario mínimo y máximo dentro de las existencias que maneja  
3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

11. ¿Con qué criterio se definen estos niveles de inventario?

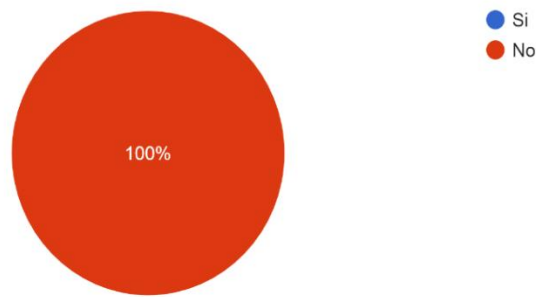
En lo que se refiere a esta pregunta, el 33.3% no se refirió al enunciado y el 66.7% concordaron en que se basan en el historial de ventas de la empresa de meses y años anteriores, lo cual refleja un buen punto de referencia para definir los niveles de inventario ya que el historial de ventas refleja el tipo de comportamiento que tienen los consumidores en el mercado.

12. La empresa tiene algún tipo de financiamiento bancario o utiliza tarjetas de crédito

La respuesta del 100% de los encuestados indican que la empresa no cuenta con productos de financiamiento, sean estas tarjetas o créditos. Este es un punto importante para revisar, ya que la falta de financiamiento en las empresas puede afectar la productividad de la empresa o limitar el crecimiento del mayor aporte del capital.

#### Figura 14. Tipo de financiamiento

¿La empresa tiene algún tipo de financiamiento bancario o utiliza tarjetas de crédito?  
3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

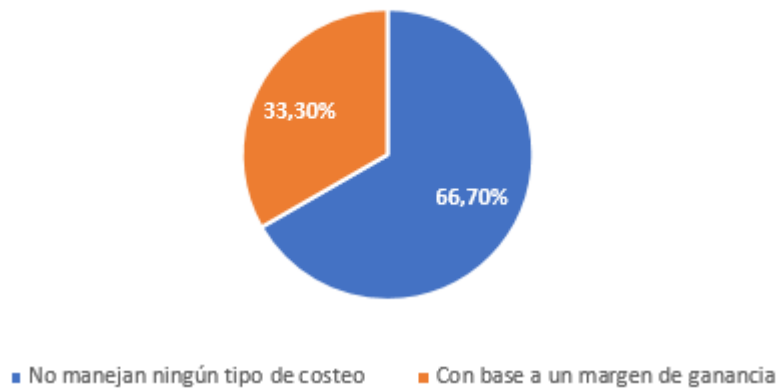
13. ¿Qué tipo de costeo utiliza para calcular el precio final de los productos que vende?

Sobre esta pregunta el 66.7% indicaron que no manejan ningún tipo de costeo, el 33.3% menciona que lo realizan con base a un margen de ganancia del precio final ofrecido al cliente. Se puede decir que la empresa no maneja un sistema de costeo, lo cual puede afectar a la empresa, como por ejemplo: a establecer precios óptimos que involucren los costos de producción, a su vez los precios de los productos los manejan obteniendo un margen de ganancia, sin embargo, al no tener certeza de los verdaderos costos a los que se incurran a la hora

de realizar la producción de los productos puede que el margen que estén manejando este apenas cubriendo estos costos y la ganancia no sea rentable.

**Figura 15. Tipo de costeo utilizado**

¿Qué tipo de costeo utiliza para calcular el precio final de los productos que vende?



Fuente: Elaboración propia, 2021.

14. Invierte en algún tipo de publicidad para incentivar las ventas de la empresa

El 100% de los encuestados indican que sí, se invierte en publicidad para incentivar las ventas de la empresa, esta publicidad está enfocada en el pago para promocionarse en redes sociales como Instagram y Facebook, lo cual muestra que la empresa tiene el conocimiento de que este tipo de estrategia atrae al consumidor.

## Figura 16. Inversión en publicidad



Fuente: Elaboración propia, 2021.

15. Realiza algún tipo de estudio de mercado y de tendencias para conocer las necesidades actuales de los consumidores

Al igual que la pregunta pasada, el 100% indicaron que no se realiza un estudio de mercado. Es un tema para considerar, ya que la ausencia de este estudio es la causa de que muchas empresas no sobrevivan o fracasen en el tiempo. Esto debido a que, si no se tiene conocimiento actualizado de que es lo que el mercado está demandando, lo cual es más complicado o se dificulta hacer estrategias dirigidas a las necesidades del consumidor.

## Figura 17. Realización de estudio de mercado



Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 16. Tiene establecido un nicho de mercado

Ante esta pregunta el 66.7% indicaron que si tenían un nicho de mercado dirigido y el 33.3% indico que no, este punto es importante que se tenga establecido, ya que es a quien se dirige directamente la empresa, si no se tiene bien establecido a quien va dirigido el producto, se puede incurrir a insatisfacciones por parte del consumidor, por ende, una disminución en las ventas por estar tratando de cubrir todos los diferentes tipos de mercados y de consumidores, caso contrario se da si se tiene establecido el nicho, porque se enfoca directamente en ese punto del mercado.

**Figura 18. Establecimiento de un nicho de mercado**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 17. ¿Utiliza algún tipo de información financiera para la toma de decisiones?

La totalidad de los encuestados indican que Grafirotulos no utiliza un sistema de información para respaldar, porque muestra la situación actual de la empresa.

**Figura 19. Utilización de la información financiera para la toma de decisiones**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Utiliza un sistema de información para la toma de decisiones de la empresa, indique ¿Por qué?

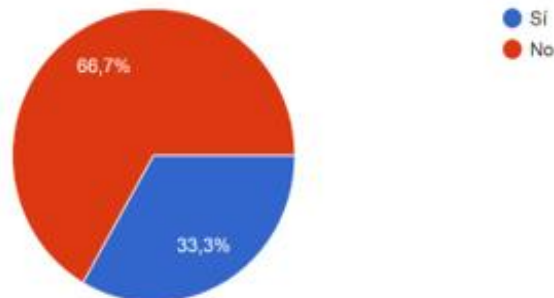
Ante esta pregunta se estableció que el 100% indican que no se utiliza un sistema de información para la toma de decisiones por diferentes razones, entre ellas, porque un sistema sale costoso para implementar y otra por que la empresa es pequeña y no se ha presentado la necesidad de hacerlo. Con esto se comprueba que la manera en que la empresa se está basando para realizar la toma de decisiones no es la más recomendada ya que los sistemas de información brindan información relevante para disminuir la incertidumbre.

18. Conoce los beneficios que se pueden obtener de los sistemas de información

Para este cuestionamiento el 66.7% indicaron que desconocen sobre los beneficios del sistema de información y el 33.3% si conocen sobre ellos, esto complementa la pregunta anterior ya que, al no conocer sobre los sistemas de información, los hace ser menos necesarios para la implementación.

## Figura 20. Conocimiento de los beneficios

Conoce los beneficios que se pueden obtener de los sistemas de información  
3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 19. ¿Qué tipo de decisiones gerenciales toma diariamente?

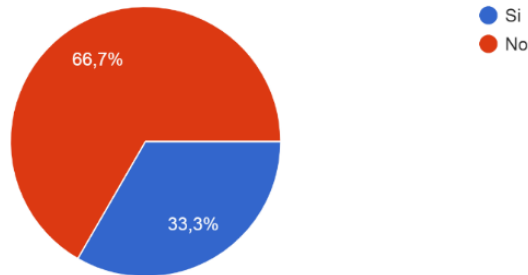
Con respecto a esta pregunta, únicamente se cuenta con el 66.7%, que mencionan el tipo de decisiones que toman con más frecuencia se trata de materiales por comprar, proveedores, promociones, nuevos productos, pagos a realizar, seguimiento de clientes, inventarios, manejo de redes sociales y gerencia de colaboradores. El otro 33.3% no se refirió al tema. Como puede observarse, realizan una cantidad muy variada de decisiones donde ya se puede evidenciar que no utilizan información financiera ni sistemas de información como base, lo cual puede causar repercusiones para la empresa.

### 20. Considera que la información actual que tiene disponible es suficiente para la toma de decisiones

El 66.7% considera que no hay suficiente información para realizar una toma de decisiones más certera y el 33.3% indica que sí. Esto va de la mano con la falta de conocimiento en los diferentes mecanismos que se requieren para una toma de decisiones más certera y el tema llevar una gestión más integral en la empresa.

## Figura 21. Consideración para la toma de decisiones

Considera que la información actual que tiene disponible es suficiente para la toma de decisiones  
3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

21. ¿Qué tipo de información considera que requiere adicional a la que tiene para la toma de decisiones?

En esta pregunta el 33.3% no se refirió al tema ya que no ingiere sobre el este tipo de información, mientras que otro 33.3% menciona que no se requiere información adicional para la toma de decisiones y otro 33.3% si menciona que requiere información sobre inventarios disponibles, pedidos realizados en el mes, cantidad de clientes atendidos en el mes y cantidad de pedidos rechazados. Tal como se observa, podemos decir que la empresa al no contar con el conocimiento de las herramientas necesarias para la toma de decisiones ve innecesaria la información adicional mientras que la otra encuesta sentiría mayor certeza al contar con este otro material de apoyo.

22. Describa el seguimiento que le da a la toma de decisiones

El 66.7% menciona que no se da ningún tipo de seguimiento a la toma de decisiones y el 33.3% no se refirió al tema ya que no ingiere sobre el este tipo de información. Al no haber ningún tipo de seguimiento, se puede deducir que no se cuenta con el conocimiento de las diferentes afectaciones o beneficios que pudieron haber conllevado las diferentes decisiones tomadas.

23. Tiene identificado si las decisiones que toma con frecuencia, con respecto a la empresa, tienen un impacto positivo o negativo, indique ¿Por qué?

Ante esta pregunta, se indica que no se da ningún seguimiento ya que no se cuenta con las herramientas necesarias ni el tiempo, sin embargo, otra de las respuestas menciona que sí se mide principalmente con respecto a la calidad de los materiales ofrecida a los clientes para en caso de ser necesario cambiar de proveedores o materiales. Más que medirlo se puede decir que se le da un seguimiento, a lo que anteriormente indicaron que no se le daba.

24. En caso de que, si mida la toma de decisiones, mencione ¿cómo lo mide?

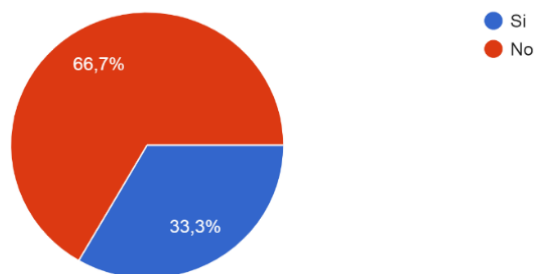
En esta pregunta únicamente recibimos una respuesta del 33.3% donde menciona que se mide con respecto a la disminución de los reclamos de los clientes. Debido a que no siempre los clientes toman la decisión de reclamar, habría que valorar diferentes métodos de medición para que sea información más certera.

25. ¿Lleva un control de las diferentes situaciones que se presentan en la empresa que ameritan tomar un determinado tipo de decisión?

De acuerdo con esta pregunta, el 66.7% indica que no se lleva un control de toma de decisiones y el 33.3% menciona que sí, sin embargo, se puede cuestionar ya que anteriormente se verificó que no manejan ningún sistema de información ni diferentes controles para la toma de decisiones.

### Figura 22. Control de gastos.

Lleva un control de las diferentes situaciones que se presentan en la empresa que ameritan tomar un determinado tipo de decisión?  
3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **Análisis de los estados financieros**

En el transcurso de la investigación, al momento de recolectar la información necesaria para este análisis, los estados financieros que me aportaron no eran detallados, ya que como se muestra en la entrevista, estos los realizan únicamente una vez al año, más que todo para manejar un control mínimo, sin embargo, no los utilizan como referencia para la toma de decisiones, por lo que la información era muy básica, ya que no detallaban las cuentas específicas de cada costo y gasto que tenía la empresa, por lo que tuve que proceder a desglosarlos para poder llegar a este análisis final.

Los resultados obtenidos entre los tres periodos de análisis servirán para determinar el comportamiento de las diferentes cuentas de los estados y realizar una interpretación de los resultados para así llegar a una recomendación.

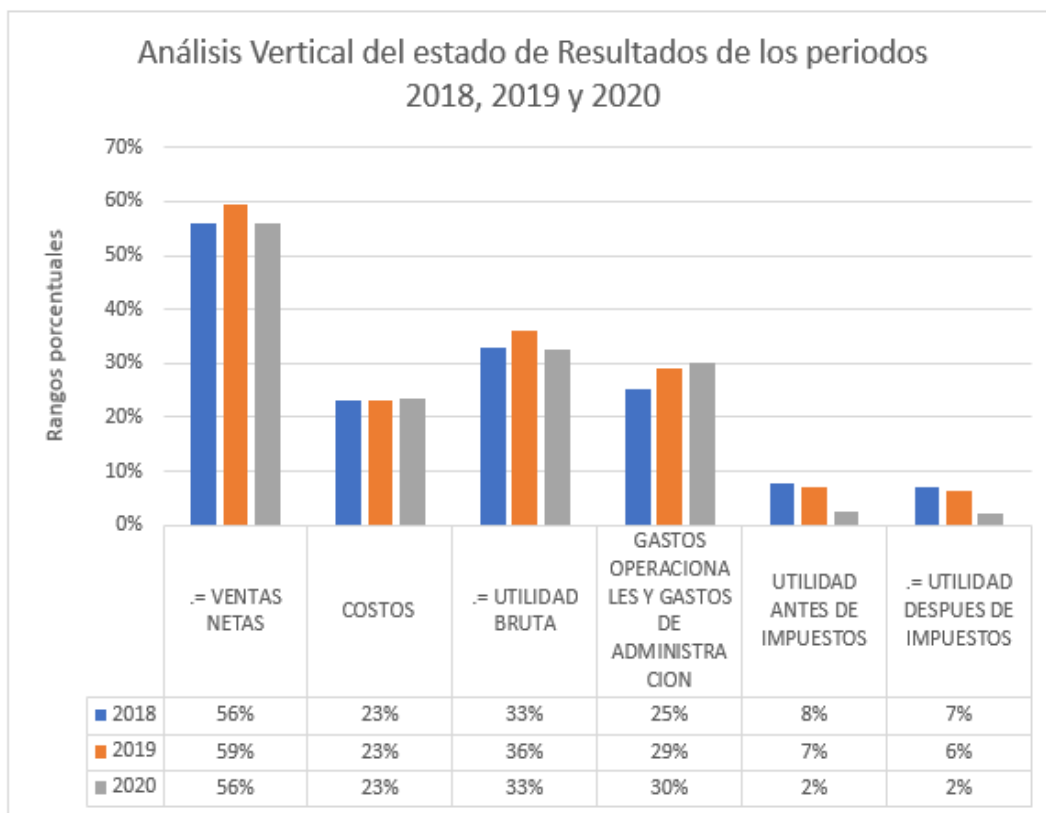
El análisis de la situación financiera de la empresa en la investigación será de los instrumentos más importantes para saber cómo se encuentra Grafirotulos S.A en el aspecto financiero. Para esto se utilizarán los principales indicadores financieros entre los cuales se pueden mencionar el análisis vertical y horizontal, análisis Dupont, análisis de las razones financieras tales como: razones de liquidez, entre ellas la liquidez corriente, prueba del ácido, capital neto de trabajo, liquidez absoluta. Las razones de endeudamiento, como apalancamiento financiero, solvencia patrimonial y razón pasivo capital.

Razones de productividad, entre ellas rotación de cuentas por cobrar, rotación cuentas por pagar, rotación activo fijo y rotación de inventario. Y las razones de rentabilidad tales como el margen bruto, margen neto, ROA y ROE

### **Análisis Vertical del Estado de Resultados**

En esta parte del análisis, se representará en porcentajes la información que se encuentra registrada en el estado de resultados y en el estado de situación financiera, para así poder entender cuáles son las cuentas sensibles de estos estados.

**Figura 23. Análisis vertical de los estados financieros**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la revisión del análisis de resultados, las ventas netas para el 2018 representan un 56% de total de las ventas operacionales, para el 2019, las ventas aumentaron un 3% más en comparación con 2018, este aumento se debe a un aumento en sus ventas operacionales y una disminución en sus costos de ventas. Para el 2020, las ventas netas equivalen a un 56% en comparación con el año 2019, la disminución se debe a una baja en las ventas operacionales y a que los costos de ventas no bajaron en la misma proporción de las ventas netas.

En los costos, el cual se representa por la mano de obra directa requerida en la empresa, se identifica que equivale a un 23% de las ventas operacionales logradas para los periodos del 2018, 2019 y 2020.

La utilidad bruta muestra un porcentaje positivo para la empresa, ya que para el 2018 se registró un 33%, para 2019 un 36% y para el 2020 un 33%. Sin embargo, podría ser más elevado con una mejor administración de los costos y gastos que tiene la empresa, ya que, si se revisan estos dos

rubros de manera independiente, se podría decir que están controlados, pero a la hora de unificarlos arrojan un 48%, 52% y un 54% de cada periodo respectivamente, lo cual es muy elevado.

Es oportuno revisar la gestión de la empresa con base a estos rubros, los costos y gastos son elevados y ponen en riesgo la productividad y eficiencia de la empresa para poder seguir operando.

Con base a lo que se muestra en la cuenta de utilidad después de impuestos, que es el efectivo que le quedo disponible a Grafirotulos para poder invertir a futuro en la empresa, pagar dividendos o recomprar acciones. Para los tres años analizados las cifras son positivas a pesar de que los gastos que se dieron en los tres periodos son el porcentaje más representativo.

Si se analizan con la utilidad, indica que la empresa está siendo eficiente y rentable al estar generando en 2018 un 7%, en 2019 generó un 6% y para 2020 se vio una baja del 2% que se debió a la pandemia que afecto ese año, sin embargo, la empresa puede repuntar y elevar estos números haciendo una revaloración de los costos y gastos que conllevan la operativa, reinventarse y empezar a subir de manera positiva y eficiente estos porcentajes.

En la siguiente tabla se representan más a detalle cada una de las variaciones que se dan en las cuentas.

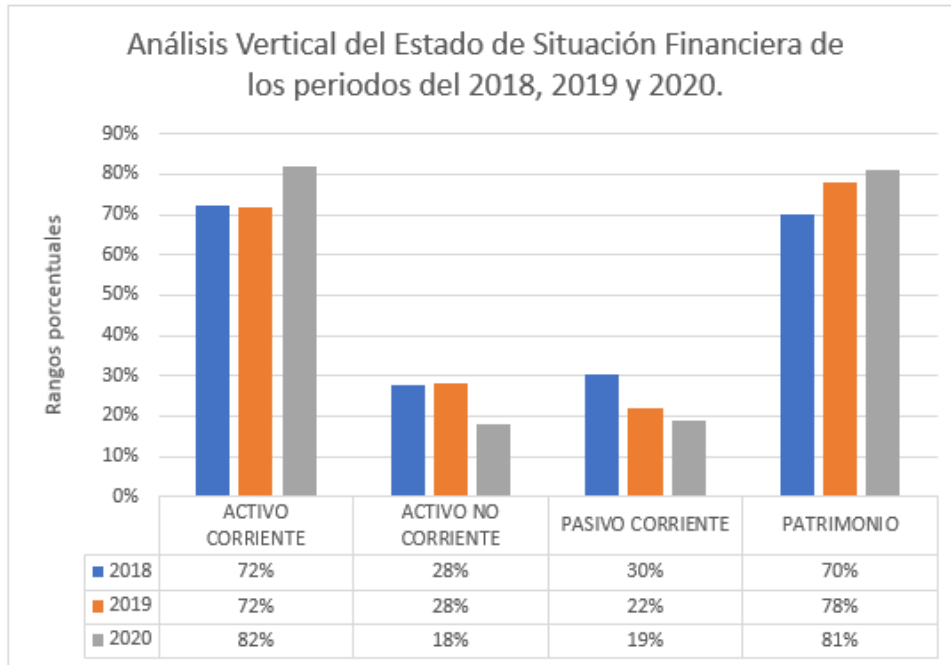
**Tabla 3. Variaciones de las cuentas**

Análisis Vertical del Estado de Resultados	2018	2019	2020	Análisis Vertical		
				2018	2019	2020
<b>VENTAS OPERACIONALES</b>	₡ 59 872 660,00	₡ 67 252 618,00	₡ 56 128 872,00	100%	100%	100%
- Costos de ventas	₡ 26 335 348,00	₡ 27 357 583,00	₡ 24 657 355,00	44%	41%	44%
<b>= VENTAS NETAS</b>	₡ 33 537 312,00	₡ 39 895 035,00	₡ 31 471 517,00	56%	59%	56%
<b>COSTOS</b>	₡ 13 800 000,00	₡ 15 600 000,00	₡ 13 125 000,00	23%	23%	23%
Mano de obra directa	₡ 13 800 000,00	₡ 15 600 000,00	₡ 13 125 000,00	23%	23%	23%
Material directo	₡ -	₡ -	₡ -	0%	0%	0%
Costos indirectos de producción	₡ -	₡ -	₡ -	0%	0%	0%
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	₡ 19 737 312,00	₡ 24 295 035,00	₡ 18 346 517,00	33%	36%	33%
<b>GASTOS OPERACIONALES Y GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	₡ 15 117 399,00	₡ 19 450 587,00	₡ 16 985 016,00	25%	29%	30%
Gastos de viáticos	₡ 1 500 000,00	₡ 1 800 000,00	₡ 2 250 000,00	3%	3%	4%
Pago de la CCSS	₡ 3 657 000,00	₡ 5 787 600,00	₡ 3 478 125,00	6%	9%	6%
Impuestos y contribuciones municipales	₡ 112 180,00	₡ 118 080,00	₡ 164 000,00	0%	0%	0%
Alquiler de local						
Seguros de riesgos de trabajo	₡ 48 000,00	₡ 48 000,00	₡ 60 000,00	0%	0%	0%
Servicios públicos	₡ 1 075 992,00	₡ 1 189 824,00	₡ 1 649 400,00	2%	2%	3%
Publicidad	₡ 472 966,00	₡ 772 905,00	₡ 676 915,00	1%	1%	1%
Mantenimiento, reparaciones y adecuaciones	₡ 288 000,00	₡ 340 917,00	₡ 200 000,00	0%	1%	0%
Servicios profesionales	₡ 5 200 000,00	₡ 7 200 000,00	₡ 6 000 000,00	9%	11%	11%
Depreciaciones	₡ 2 763 261,00	₡ 2 193 261,00	₡ 2 506 576,00	5%	3%	4%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	₡ 4 619 913,00	₡ 4 844 448,00	₡ 1 361 501,00	8%	7%	2%
- Provisión impuesto de renta 10%	₡ 461 991,30	₡ 484 444,80	₡ -	1%	1%	0%
- Provisión impuesto de renta 5%	₡ -	₡ -	₡ 68 075,05	0%	0%	0%
<b>= UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	₡ 4 157 921,70	₡ 4 360 003,20	₡ 1 293 425,95	7%	6%	2%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Análisis Vertical del Estado de Situación financiera

**Tabla 4. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En este análisis, el activo corriente del 2018 representa un 72% del total de activos de la empresa y para el 2019 se mantuvo igual y en 2020 sube a un 82%, el 38% corresponde a dinero disponible en bancos para 2018, el 37% para 2019 y un 54% para 2020, una cantidad muy importante que se podría utilizar para invertir, más sin embargo, la empresa la tiene disponible en las cuentas, debido a que es el mismo dinero que requiere para poder cubrir alguna emergencia, compra inesperada de equipo entre otras, ya que no cuenta con financiamiento ni crédito por parte de instituciones financieras que le sustente esas necesidades y son cubiertas por ese mismo disponible. Respecto a los activos no corrientes, estos representaron un 28% en 2018, para 2019 se mantuvo igual y para 2020 este disminuyó a un 18%, este se afectó de esta manera ya que la depreciación acumulada que se registró representa un porcentaje considerable.

Con lo que respecta al pasivo corriente podemos ver el nivel de endeudamiento que tiene la empresa a corto plazo, para el año 2018 estaba en un 30%, para el 2019 equivalía a un 22% y para el 2020 hubo una disminución al 19%, esto es positivo ya que las tendencias de las deudas

van hacia la baja y se cuenta con la liquidez suficiente para poder hacerle frente a la deuda. Ahora, analizando la cuenta del patrimonio, esta incluye las aportaciones hechas por los socios y las ganancias que reciben, para el 2018 este porcentaje fue del 70%, en 2019 de un 78% y en 2020 paso a un 81%, esto porcentajes son patrimonio disponible para invertir en la empresa ya que representan un monto importante que ayudaría a impulsar a Grafirotulos. El que el patrimonio de la empresa esté aumentando quiere decir que la empresa se está capitalizando.

En la siguiente tabla se detallan las cuentas y sus variaciones respectivamente.

**Tabla 5. Cuentas y sus variaciones**

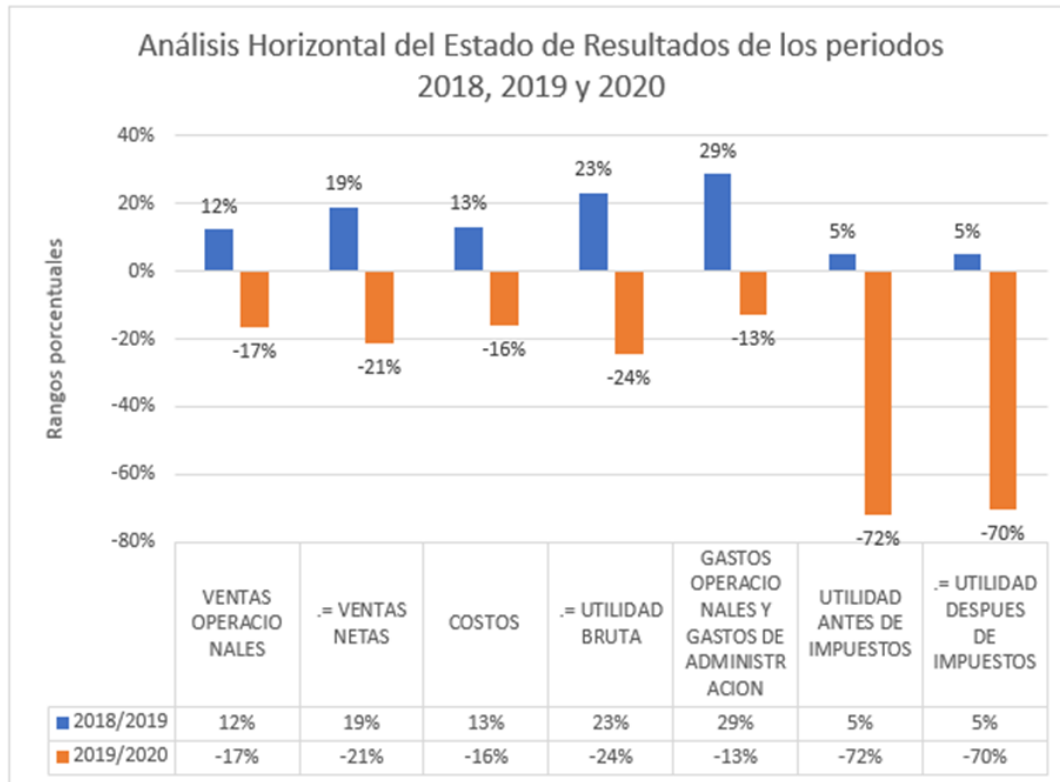
Análisis Vertical del Estado de Situación	2018	2019	2020	Análisis Vertical		
				2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	₡ 17 793 487,41	₡ 19 825 796,03	₡ 20 884 842,34	72%	72%	82%
Efectivo y equivalentes de efectivo	₡ 9 373 040,43	₡ 10 192 465,15	₡ 13 746 983,87	38%	37%	54%
Inventario	₡ 1 890 000,00	₡ 1 550 000,00	₡ 1 006 500,00	8%	6%	4%
Cuentas por cobrar clientes	₡ 6 250 678,45	₡ 7 737 970,00	₡ 5 803 477,50	25%	28%	23%
Anticipos de Renta	₡ 279 768,53	₡ 345 360,88	₡ 327 880,97	1%	1%	1%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	₡ 6 842 110,67	₡ 7 842 110,50	₡ 4 648 849,03	28%	28%	18%
Mobiliario y equipo	₡ 6 485 081,00	₡ 6 485 081,00	₡ 6 485 081,00	26%	23%	25%
Depreciación acumulada de mobiliario y eq	₡ 2 763 261,00	₡ 2 193 261,00	₡ 2 506 576,00	11%	8%	10%
Maquinaria	₡ 20 532 611,76	₡ 21 532 611,76	₡ 20 532 611,76	83%	78%	80%
Vehículo	₡ 1 400 000,00	₡ 1 400 000,00	₡ -	6%	5%	0%
Depreciación acumulada	₡ (21 575 582,09)	₡ (23 768 843,26)	₡ (24 875 419,73)	-88%	-86%	-97%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	₡ 24 635 598,08	₡ 27 667 906,53	₡ 25 533 691,37	100%	100%	100%
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	₡ 7 422 602,66	₡ 6 094 946,89	₡ 4 793 750,13	30%	22%	19%
Cuentas por pagar proveedores	₡ 1 890 000,00	₡ 1 990 300,00	₡ 1 909 500,00	8%	7%	7%
Provisiones y retenciones	₡ 5 105 932,74	₡ 2 825 835,89	₡ 755 942,55	21%	10%	3%
Impuesto de ventas por pagar	₡ 111 901,84	₡ 596 905,63	₡ 738 460,57	0%	2%	3%
Provisión impuesto sobre renta	₡ 314 768,08	₡ 681 905,37	₡ 1 389 847,01	1%	2%	5%
					0%	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	₡ 7 422 602,66	₡ 6 094 946,89	₡ 4 793 750,13	30%	22%	19%
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital en acciones	₡ 30 000,00	₡ 30 000,00	₡ 30 000,00	0%	0%	0%
Capital pagado en exceso	₡ 2 126 559,34	₡ 2 126 559,34	₡ -	9%	8%	0%
Utilidades acumuladas	₡ 10 898 514,39	₡ 15 056 436,09	₡ 19 416 439,29	44%	54%	76%
<b>Resultado del periodo</b>	₡ 4 157 921,70	₡ 4 360 003,20	₡ 1 293 425,95	17%	16%	5%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	₡ 17 212 995,43	₡ 21 572 998,63	₡ 20 739 865,24	70%	78%	81%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	₡ 24 635 598,09	₡ 27 667 945,52	₡ 25 533 615,37	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021

## Análisis horizontal

En esta sección analizaremos los cambios porcentuales que ha presentado la empresa Grafirotulos de las diferentes cuentas del estado de resultados y del estado de situación en los periodos del 2018, 2019 y 2020. Este nos servirá para apoyar el análisis vertical, ya que permite identificar la tendencia de las distintas cuentas.

**Figura 24. Análisis horizontal. 2018-2020**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el gráfico podemos detallar a grandes rasgos las variaciones que se mostraron en los periodos de 2018 comparado con 2019 y en el periodo del 2019 comparado con el 2020.

En relación con la comparación de los años 2018 y 2019, se mostró un aumento del 12% en sus ventas operacionales y un 19% en las ventas netas lo cual es muy positivo ya que significa que hubo un aumento en la demanda de pedidos para Grafirotulos, sin embargo, si se hace una relación con los costos (13%) y los gastos (29%), que se registraron indica que hubo una ineficiencia por parte de la empresa a nivel administrativo gerencial, ya que estos no están en

proporción a lo que la empresa está generando con las ventas. Esto no ocurre para los periodos comparados del 2019 y 2020, ya que, las ventas operacionales decayeron a un 17% y un 21% en las ventas netas. Los costos y gastos se mantuvieron en una menor proporción a lo generado, lo cual indica que hubo un mejor control y que la empresa fue un poco más eficiente.

Es importante destacar que para finales del 2019 e inicios del 2020 fue cuando el país empezó a sentir las consecuencias de la pandemia del Covid-19 y este vino a perjudicar a todo el sector empresarial del país, esto debido a las restricciones de circulación que se empezaron a presentar tanto a nivel internacional como nacional.

Ante esto Grafirotulos no fue la excepción, debido a que su principal cliente son los negocios como restaurantes, locales comerciales, constructoras, condominios que requieren de instalación de rótulos para sus locales, la fabricación de volantes, postales promocionales, entre otros. Al estar los negocios cerrados la demanda se vio reducida, más, sin embargo, pudo mantenerse a flote por ya que los negocios empezaron a reinventarse y requerían de diferentes maneras de darse a conocer, esto lo hacían por medio de tarjetas de presentación, afiches, postales, diferentes artículos de sublimación como lapiceros, camisas, gorras, mascarillas, jarras, lomas publicitarias y más.

Los costos para los periodos del 2018 / 2019 presentaron un aumento del 13%, sin embargo es coherente debido a que al haber una mayor demanda de pedidos el costo va a aumentar al tener que trabajar más, al invertir en más materias primas y suministros para cumplir con la demanda. Con base a los periodos de 2019 / 2020 se presentó una reducción del 16% lo cual se justifica al haberse presentado una disminución en sus ventas debido a la situación que se presentaba en ese entonces en el país.

En cuanto a la utilidad bruta del 2018 / 2019. Presento un aumento del 23%, lo cual significa que la empresa está haciendo una buena administración de sus costos de producción. Esto no ocurre para el 2019 / 2020 ya que la utilidad se vio afectada y reducida en un 24% lo cual significa que no se están ajustando los precios y servicios de forma correcta y está perdiendo dinero, claro está que es parte de la misma emergencia inesperada que se presentó a nivel mundial por la pandemia.

Para los gastos operacionales y de administrativos en el 2018 / 2019 presento un aumento del 29%, debido a que hubo un aumento en su demanda por ende al trabajar en la producción de más productos refleja un aumento en los servicios públicos, los gastos por viáticos para el traslado de la instalación de rótulos, gastos entregas de pedidos, entre otros. Para los periodos del 2019 / 2020 se ve reflejada una disminución del 13%, lo cual es positivo en caso de no haber pasado ninguna situación especial, sin embargo, esta disminución sigue ligada a la misma circunstancia que se presentó en 2020.

La utilidad neta antes de impuestos para el comparativo de 2018 / 2019 presento un aumento del 5% y para el periodo de 2019 / 2020 se reflejó una disminución de un 72%, lo mismo ocurre con la utilidad después de impuestos donde en el 2018 / 2019 se representó un aumento del 5% y para el 2019 / 2020 una disminución del 70%. En la siguiente tabla, se muestra a detalle las variaciones absolutas.

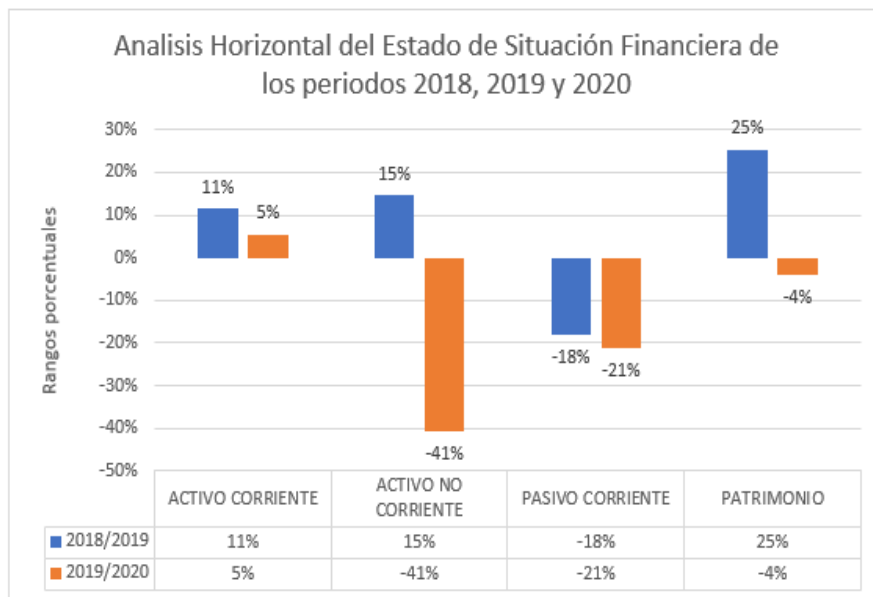
**Tabla 6. Análisis horizontal de los estados financieros**

Análisis Horizontal del Estado de Resultados	Análisis Horizontal			
	Absoluto		Porcentual	
	2019	2020	2019	2020
<b>VENTAS OPERACIONALES</b>	<b>₡ 7 379 958,00</b>	<b>-₡ 11 123 746,00</b>	<b>12%</b>	<b>-17%</b>
- Costos de ventas	₡ 1 022 235,00	-₡ 2 700 228,00	4%	-10%
<b>= VENTAS NETAS</b>	<b>₡ 6 357 723,00</b>	<b>-₡ 8 423 518,00</b>	<b>19%</b>	<b>-21%</b>
<b>COSTOS</b>	<b>₡ 1 800 000,00</b>	<b>-₡ 2 475 000,00</b>	<b>13%</b>	<b>-16%</b>
Mano de obra directa	₡ 1 800 000,00	-₡ 2 475 000,00	13%	-16%
Material directo	₡ -	₡ -	0%	0%
Costos indirectos de producción	₡ -	₡ -	0%	0%
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>₡ 4 557 723,00</b>	<b>-₡ 5 948 518,00</b>	<b>23%</b>	<b>-24%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES Y GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>₡ 4 333 188,00</b>	<b>-₡ 2 465 571,00</b>	<b>29%</b>	<b>-13%</b>
Gastos de viáticos	₡ 300 000,00	₡ 450 000,00	20%	25%
Pago de la CCSS	₡ 2 130 600,00	-₡ 2 309 475,00	58%	-40%
Impuestos y contribuciones municipales	₡ 5 900,00	₡ 45 920,00	5%	39%
Alquiler de local				
Seguros de riesgos de trabajo	₡ -	₡ 12 000,00	0%	25%
Servicios públicos	₡ 113 832,00	₡ 459 576,00	11%	39%
Publicidad	₡ 299 939,00	-₡ 95 990,00	63%	-12%
Mantenimiento, reparaciones y adecuaciones	₡ 52 917,00	-₡ 140 917,00	18%	-41%
Servicios profesionales	₡ 2 000 000,00	-₡ 1 200 000,00	38%	-17%
Depreciaciones	-₡ 570 000,00	₡ 313 315,00	-21%	14%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>₡ 224 535,00</b>	<b>-₡ 3 482 947,00</b>	<b>5%</b>	<b>-72%</b>
- Provisión impuesto de renta 10%	₡ 22 453,50	-₡ 484 444,80	5%	-100%
- Provisión impuesto de renta 5%	₡ -	₡ 68 075,05	0%	0%
<b>= UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>₡ 202 081,50</b>	<b>-₡ 3 066 577,25</b>	<b>5%</b>	<b>-70%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera

Figura 25. Análisis horizontal de la situación financiera



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### *Análisis horizontal de la situación financiera*

En el análisis horizontal del estado de situación financiera del comparativo 2018/2019 se observa que el total de activos representa un 12%, lo que nos permite identificar que hubo una disminución en la inversión de inventarios ya que este muestra un dato en negativo del 18%, tampoco hubo inversión en el mobiliario y equipo ya que se representó con un 0% y la maquinaria apenas representó el 5%, la única cuenta que muestra un aumento en relación al crecimiento del activo total es la de cuentas por cobrar a clientes con un 24% y la cuenta de efectivo registró un 9%.

Para el periodo del 2019/2020 el total de activos quedó en un -8%, en el activo corriente únicamente se registró un aumento del 35% en la cuenta de efectivo, sin embargo, el resto de las cuentas como en el inventario, cuentas por cobrar, en los activos no corrientes todas muestran una disminución en la inversión muy importante. Se puede deducir que esto es parte de la misma afectación de la pandemia, donde se requiere disponer de la mayor cantidad de efectivo para poder darle continuidad a los pedidos de la empresa, especialmente con Grafirotulos ya que no cuentan con ningún tipo de financiamiento para poder invertir en planta y equipo.

En el caso del pasivo corriente, para los periodos del 2018 / 2019 presentó una disminución del -18%, esto quiere decir que hay una reducción general del financiamiento. Esto se observa en las cuentas por pagar a proveedores con un 5% con relación a los activos totales que son un 12%, para el 2019 / 2020 una disminución general del -21% esto significa que al disminuir deberían de financiarse con pasivo no corriente o recursos a largo plazo lo cual son más caros por las tasas de interés que manejan, sin embargo, la empresa o cuenta con ningún tipo de financiamiento para solventar las inversiones lo cual es asumido por el mismo efectivo que cuenta la empresa.

Con respecto al total patrimonio en el comparativo de 2018/2019 hay un aumento del 25% esto es algo positivo porque indica que aumenta el patrimonio de la empresa, para el periodo de 2019 / 2020 se ve una disminución del -4%% con respecto al año anterior. Esto sucede cuando la empresa se está descapitalizando, lo cual quiere decir que se está invirtiendo menos por parte de los socios.

En la siguiente tabla se visualiza de manera más detallada las variaciones absolutas y relativas de las cuentas del estado de situación financiera de Grafirotulos S.A

**Tabla 7. Variaciones absolutas y relativas de las cuentas**

Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera	Análisis Horizontal			
	Absoluto		Porcentual	
	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	₡ 2 032 308,62	₡ 1 059 046,31	11%	5%
Efectivo y equivalentes de efectivo	₡ 819 424,72	₡ 3 554 518,72	9%	35%
Inventario	-₡ 340 000,00	-₡ 543 500,00	-18%	-35%
Cuentas por cobrar clientes	₡ 1 487 291,55	-₡ 1 934 492,50	24%	-25%
Anticipos de Renta	₡ 65 592,35	-₡ 17 479,91	23%	-5%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	₡ 999 999,82	-₡ 3 193 261,47	15%	-41%
Mobiliario y equipo	₡ -	₡ -	0%	0%
Depreciación acumulada de mobiliario y equ	-₡ 570 000,00	₡ 313 315,00	-21%	14%
Maquinaria	₡ 1 000 000,00	-₡ 1 000 000,00	5%	-5%
Vehículo	₡ -	-₡ 1 400 000,00	0%	-100%
Depreciación acumulada	-₡ 2 193 261,18	-₡ 1 106 576,47	10%	5%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	₡ 3 032 308,44	-₡ 2 134 215,16	12%	-8%
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	-₡ 1 327 655,76	-₡ 1 301 196,76	-18%	-21%
Cuentas por pagar proveedores	₡ 100 300,00	-₡ 80 800,00	5%	-4%
Provisiones y retenciones	-₡ 2 280 096,85	-₡ 2 069 893,34	-45%	-73%
Impuesto de ventas por pagar	₡ 485 003,79	₡ 141 554,94	433%	24%
Provisión impuesto sobre renta	₡ 367 137,29	₡ 707 941,64	117%	104%
<b>TOTAL PASIVO</b>	-₡ 1 327 655,76	-₡ 1 301 196,76	-18%	-21%
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital en acciones	₡ -	₡ -	0%	0%
Capital pagado en exceso	₡ -	-₡ 2 126 559,34	0%	-100%
Utilidades acumuladas	₡ 4 157 921,70	₡ 4 360 003,20	38%	29%
<b>Resultado del periodo</b>	₡ 202 081,50	-₡ 3 066 577,25	5%	-70%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	₡ 4 360 003,20	-₡ 833 133,39	25%	-4%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	₡ 3 032 347,44	-₡ 2 134 330,15	12%	-8%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Análisis de las razones financieras

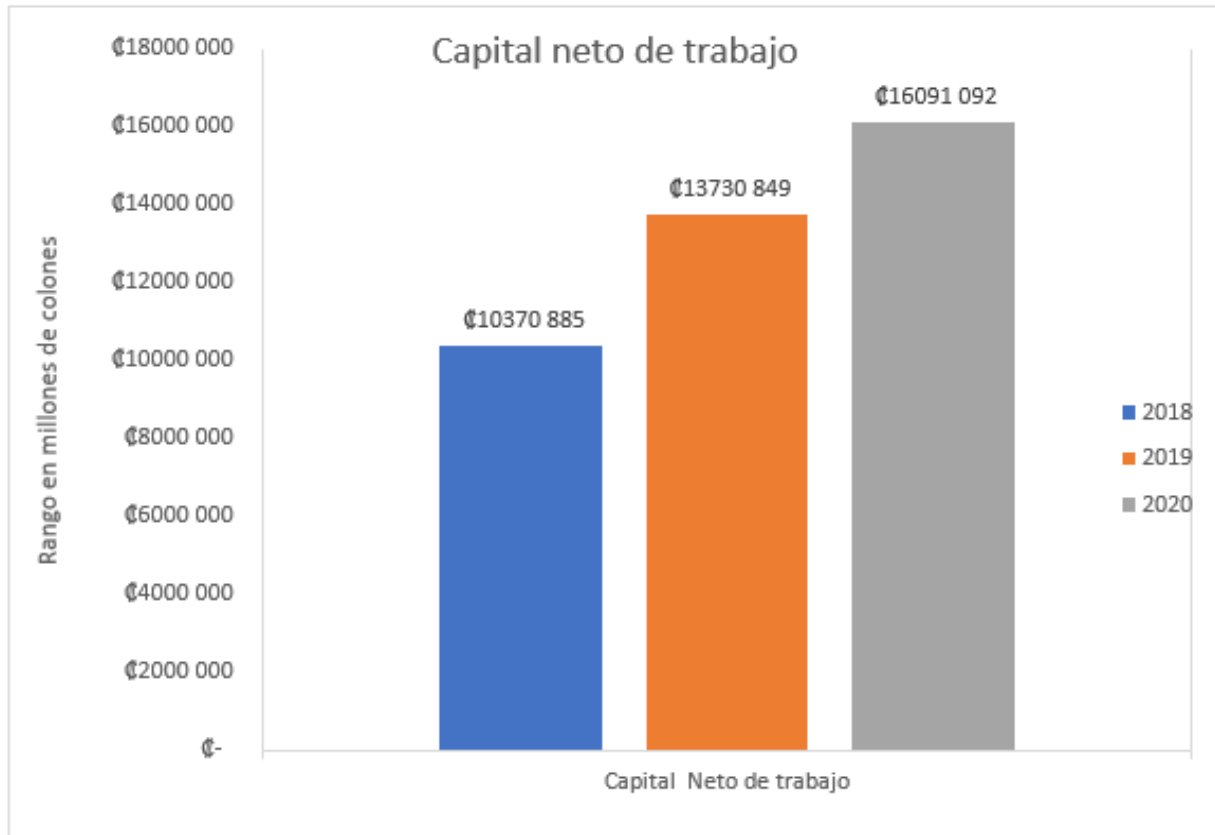
A continuación, se realizará el análisis de las razones financieras:

#### Capital neto de trabajo

Con lo que respecta al capital neto de trabajo, para los años 2018, 2019 y 2020 empresa refleja tener un excedente en capital neto de trabajo de ¢10.370.885, ¢13.730.849 y ¢16091092,

colones, respectivamente. Es decir, después de que la empresa cubra sus obligaciones a corto plazo con recursos a corto plazo, cuenta con una gran cantidad de recursos ocioso para poder invertir. Fórmula: Activo Corriente – Pasivo Corriente

**Figura 26. Capital neto de trabajo**



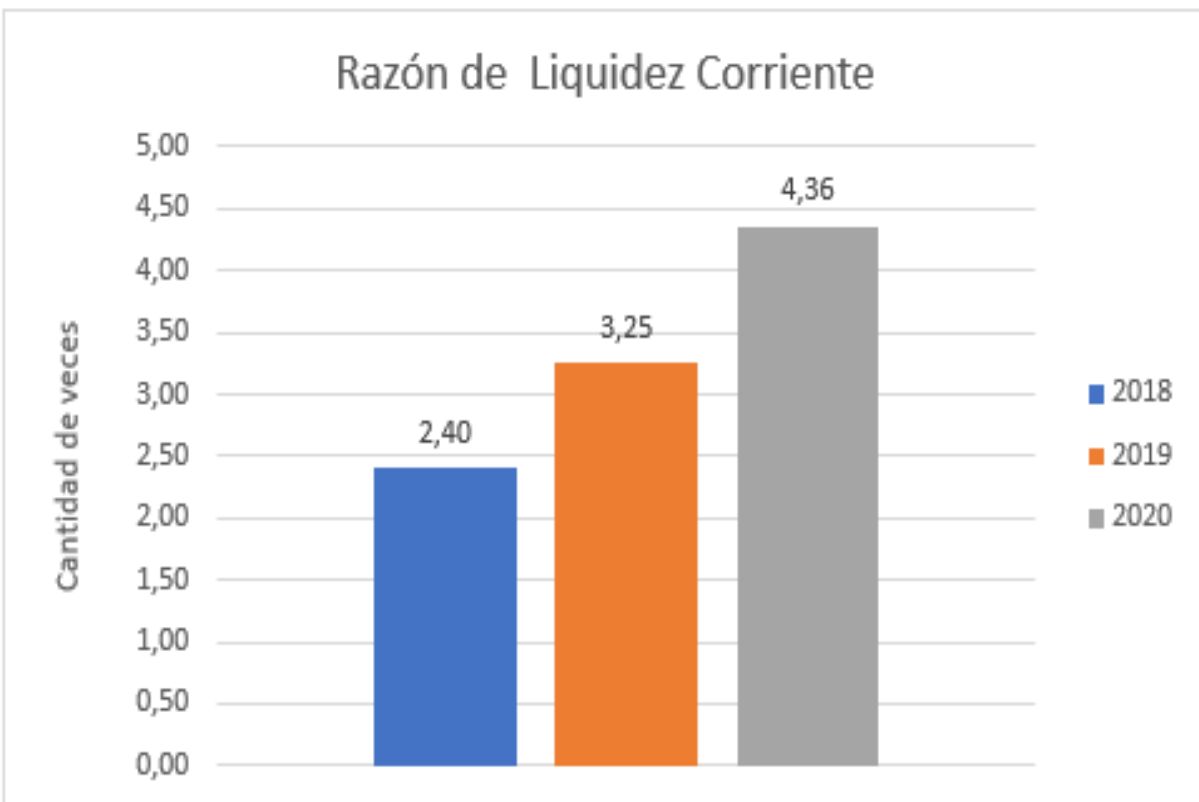
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Razones de liquidez**

Las razones de liquidez nos ayudan para saber la capacidad que tiene Grafirotulos para enfrentar las deudas a corto plazo, en el análisis aplicado podemos ver que, por cada colón de deuda a corto plazo para los años 2018, 2019 y 2020 la empresa cuenta con ¢2,40, ¢3.25 y ¢4.36 colones, respectivamente, en activos de corto plazo para respaldar la dicha deuda. Estas variaciones en la liquidez se dan por un aumento en 2019 en las cuentas de efectivo y en las cuentas por cobrar, mientras que en 2020 se da de igual manera por un aumento en las cuentas de efectivo además de una disminución en las cuentas por pagar.

Fórmula: Activo corriente / Pasivo Corriente

**Figura 27. Razón de liquidez**



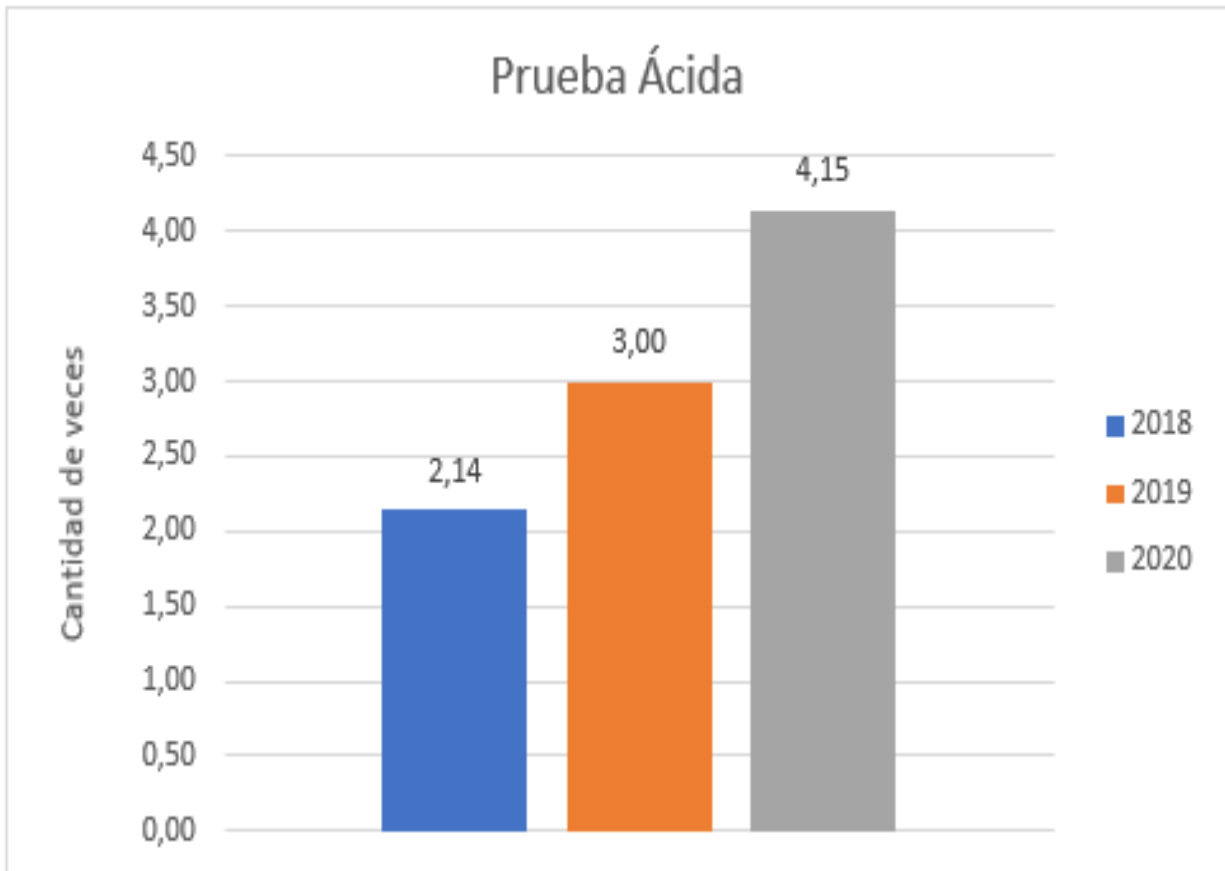
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Prueba del ácido**

Con la prueba ácida realizada da visibilidad que tiene la empresa para generar flujos de efectivo a corto plazo, lo que quiere decir que es a menos de un año. Se refleja según la comparación realizada que por cada colón de deuda a corto plazo para los años 2018, 2019 y 2020 la empresa cuenta con ¢2,14, ¢3.00 y ¢4.15 colones, respectivamente, en activos de corto plazo para respaldar dicha deuda sin realizar ventas. Además, esta razón con relación a la razón de liquidez, indica el peso relativo de los inventarios en la liquidez el cual para el 2020 se ve una mayor cobertura debido a la disminución en los inventarios y en las cuentas por pagar.

$$\text{Formula: } \frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Figura 28. Prueba ácida**



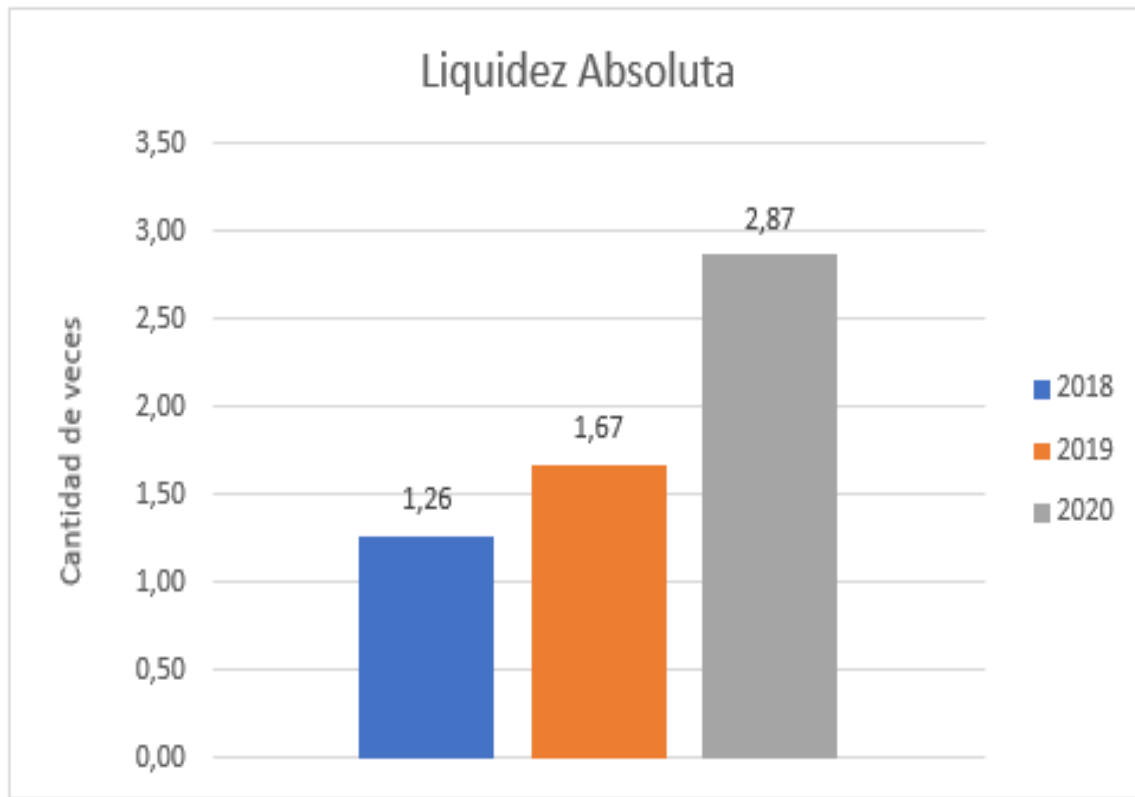
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Liquidez absoluta**

En este caso, la liquidez absoluta permite tener un dato más exacto que la prueba ácida, ya que considera el efectivo disponible para pagar deudas, con base al efectivo registrado en caja y bancos la empresa puede cubrir la de una a corto plazo para los años 2018, 2019 y 2020, un total de 1.26, 1.67 y 2.87 veces respectivamente, en efectivo para respaldar dicha deuda.

Fórmula: Efectivo y equivalentes de efectivo / Pasivos corrientes

**Figura 29. Liquidez absoluta**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Razones de productividad**

Como su nombre lo indica, con esta razón, eficientemente, la empresa Grafirotulos utiliza sus recursos.

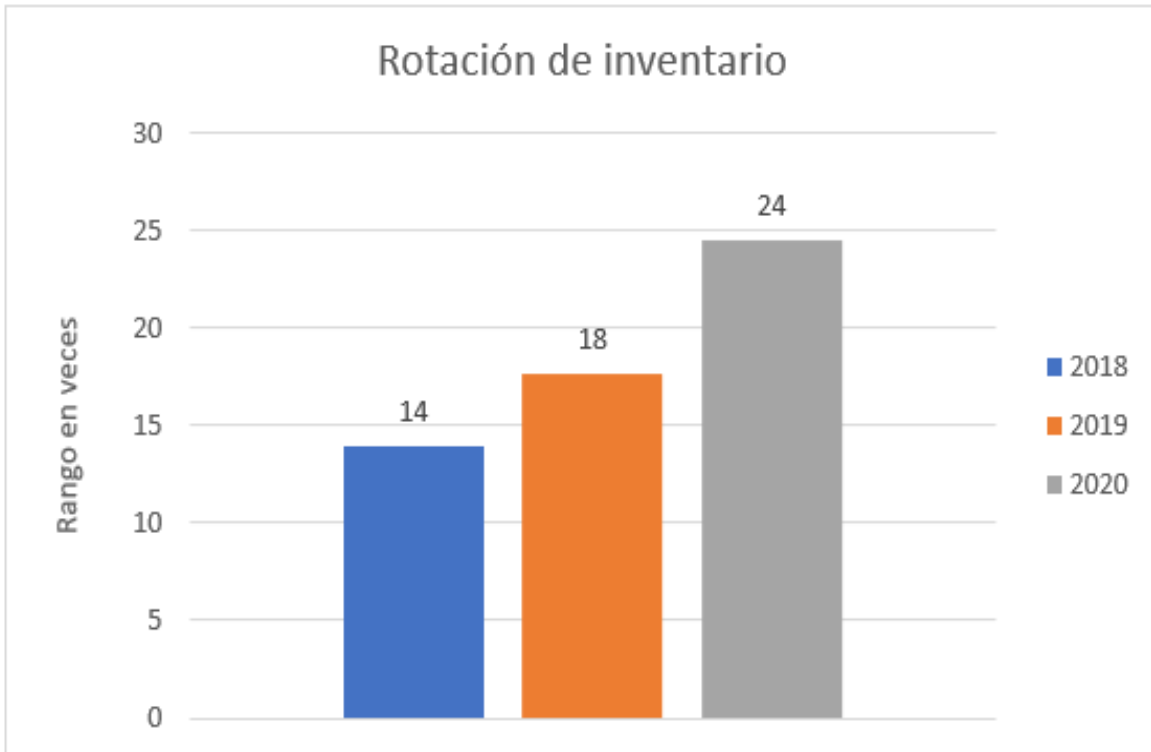
### **Rotación de inventario**

Esta razón permitirá identificar si los productos de la empresa se venden de manera rápida o lentamente y así entender si el precio debe ser ajustado, si hay que cambiar el método de compra o si hay que hacer alguna promoción para vender el inventario. En el año 2018 se registró un promedio de rotación de inventario de 26 días lo cual permite dar una rotación de 14 veces al año, esto con relación a los costos registrados ese año y el monto que manejaron también en el rubro de inventarios, para 2019 el periodo medio de inventario fue de 20 días lo que permite la rotación de 18 veces al año, este incremento se debió a que al haber aumentado las ventas de igual manera subieron sus costos, sin embargo el rubro de inventarios disminuyó un 18% y en

2020 el periodo de rotación fue de 15 días lo cual representa una rotación de 24 veces al año, esto debido a una disminución en los costos del 10% y en los inventarios de un 35% .

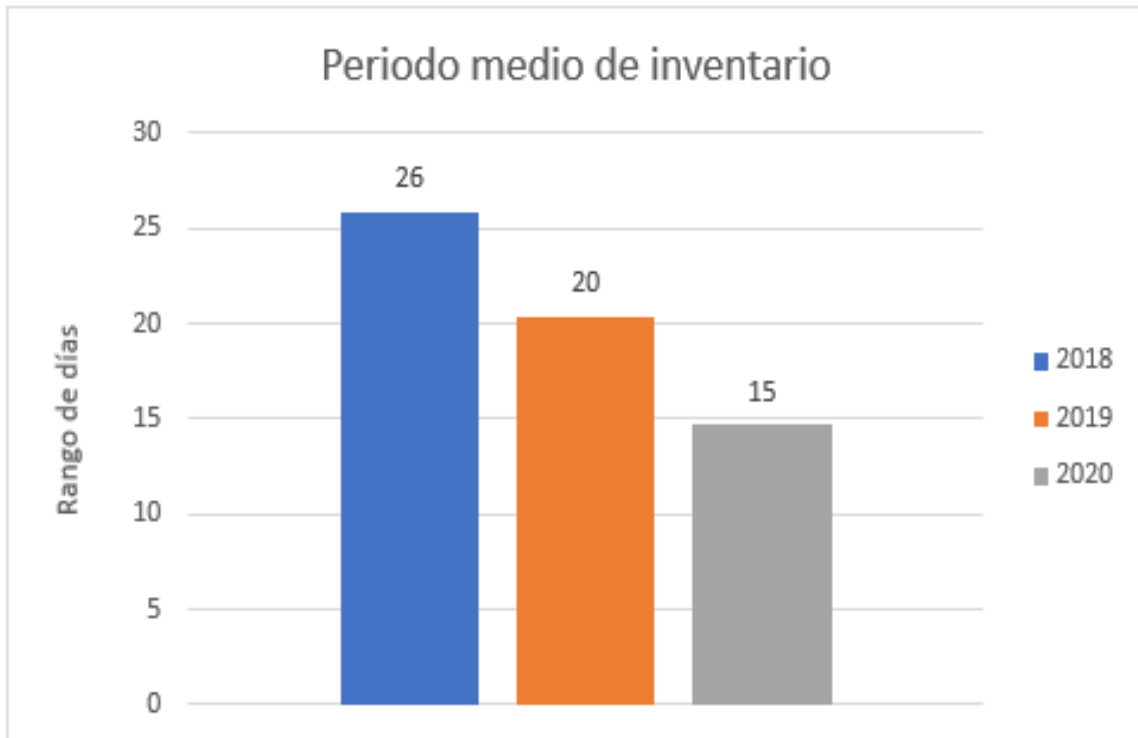
Fórmula: Costo de Ventas / Inventario.

**Figura 30. Rotación de inventario**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Figura 31. Rotación medio de inventario**



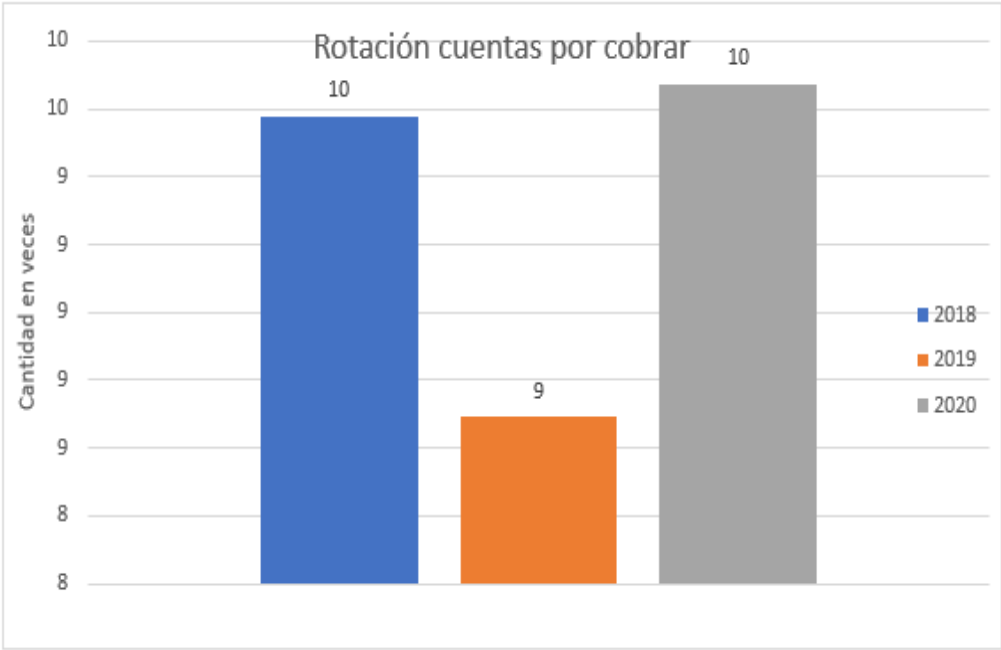
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Rotación de cuentas por cobrar**

Con esta razón veremos reflejada la proporción en que las ventas anuales de Grafirotulos se encuentran pendientes de cobro. Para el 2018 se logró cobrar 10 veces lo vendido a crédito ese año y le toma en promedio 38 días el poder cobrarlo, para el 2019 se logró cobrar 9 veces y en poder cobrarlo un aproximado de 41 días y para el 2020 un total de 10 veces lo vendido a crédito durante el año y 37 días poder recuperarlo.

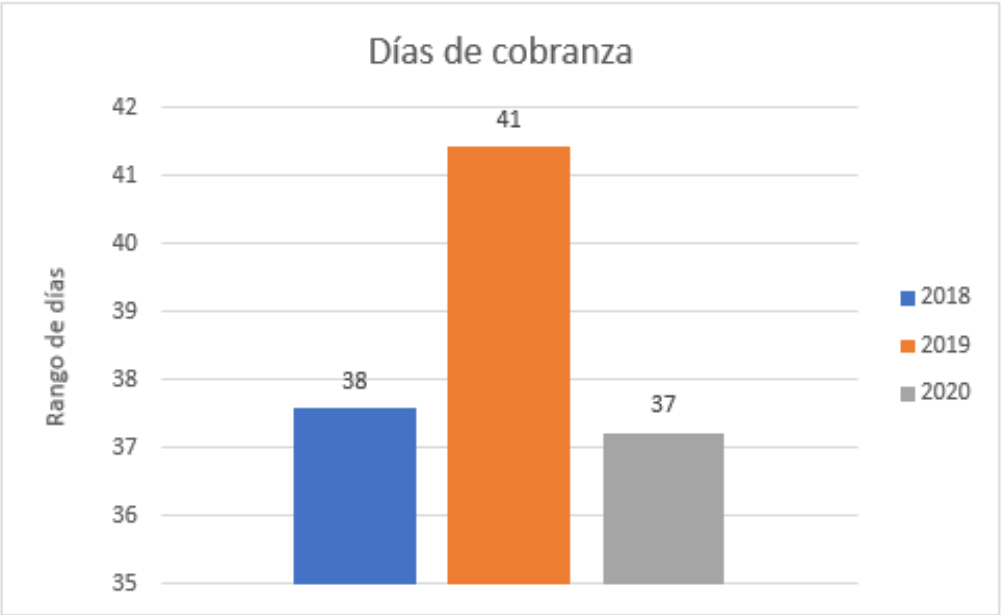
Fórmula:  $\text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$

**Figura 32. Rotación cuentas por cobrar**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Figura 33. Días de cobranza**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

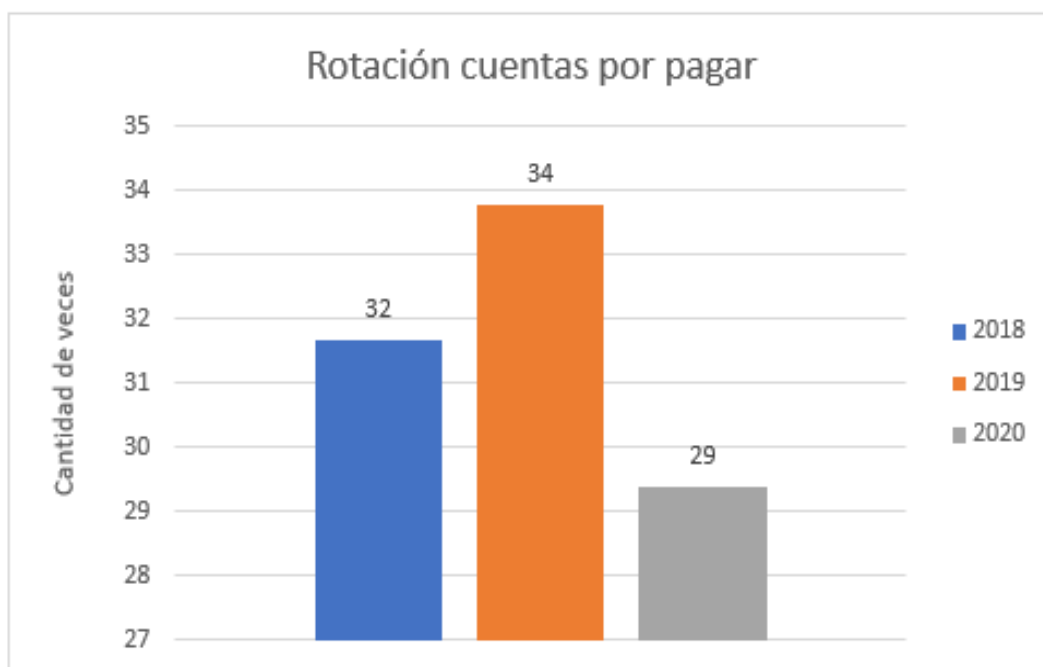
### Rotación de cuentas por pagar

En esta razón se vera la capacidad en cantidad de veces, que la empresa Grafirotulos para pagar a sus proveedores. El promedio de los días de pago de la empresa para el 2018 fue de 20 días, esto significa que pudo cubrir 32 veces en el año lo comprado a crédito.

En el 2019 el promedio de días de pago fue de 14 días, lo cual representa que pudo cubrir 34 veces lo comprado a crédito, este aumento se debe también a que en 2019 hubo un aumento en sus ventas del 19%, y para el año 2020 los días de pago fueron de un promedio de 12 días lo cual quiere decir que Grafirotulos pudo cubrir 29 veces lo comprado a crédito, esta disminución se da debido a que aunque ha habido una disminución en las ventas, una disminución en sus pasivos, lo cual favorece para cubrir más veces al año lo comprado a crédito. Sin embargo, refleja el poco disponible de tiempo a crédito que tiene la empresa para financiarse.

Fórmula:  $\text{Ventas} / \text{Cuentas por pagar}$

**Figura 34. Rotación de cuentas por pagar**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Figura 35. Días de pago**



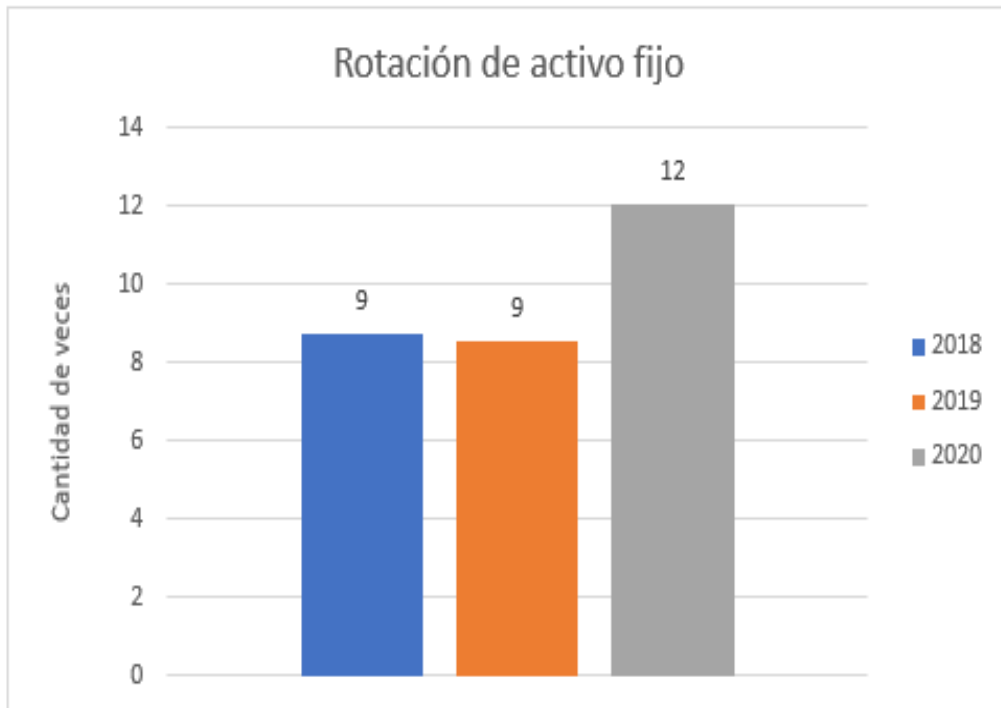
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Rotación de activo fijo**

En esta razón veremos la eficiencia en que Grafirotulos ha gestionado sus activos fijos, para el año 2018 y 2019 se promedió que por cada colon que invirtió en activos fijos, ganara ¢9 colones y para el 2019 el promedio ganado por cada colon invertido fue de ¢12 colones.

Fórmula:  $\text{Ventas netas} / \text{Activo Fijo}$

**Figura 36. Rotación activo fijo**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Razones de endeudamiento**

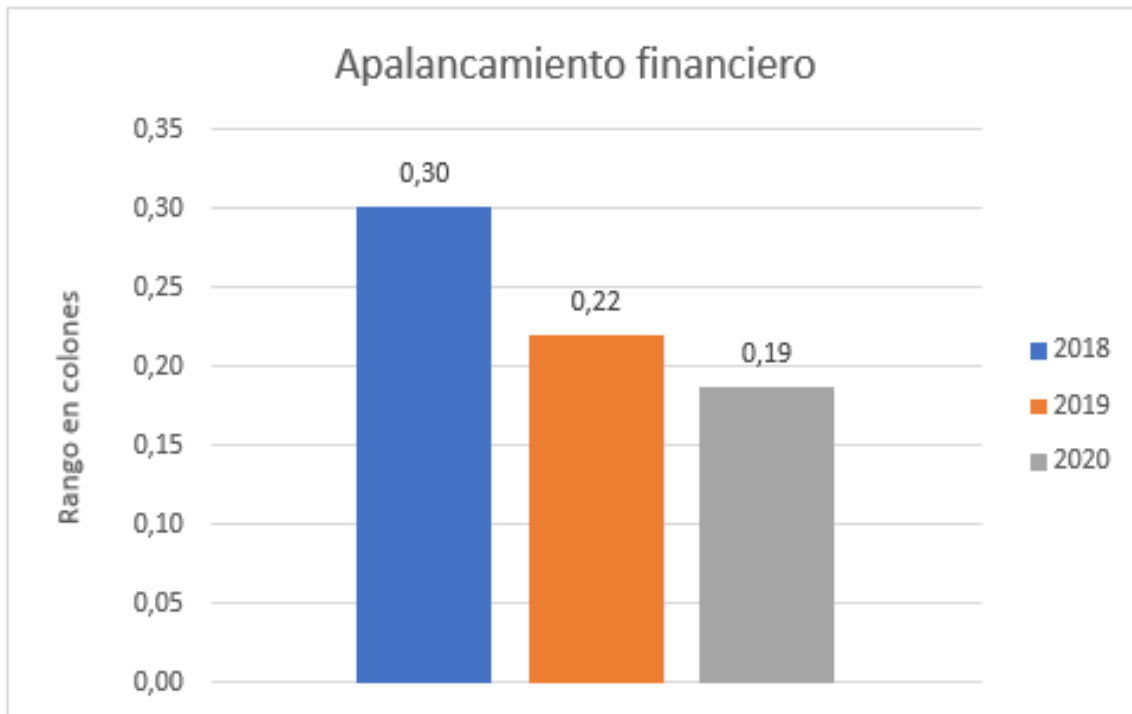
En estas razones se podrán visualizar el total de activos financiados por terceros, para ello se realizan los siguientes cálculos:

### **Apalancamiento Financiero**

Con respecto al apalancamiento financiero de Grafirotulos, se visualiza como en los años 2018, cada colon de activo ha sido financiado con ¢0.30 colones, para el 2019 el activo ha sido financiado con ¢0.22 y para el 2020 ya que muestra una disminución a ¢0.19 colones por cada colon de activos.

Fórmula: Patrimonio total / Activo Total

**Figura 37. Apalancamiento financiero**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

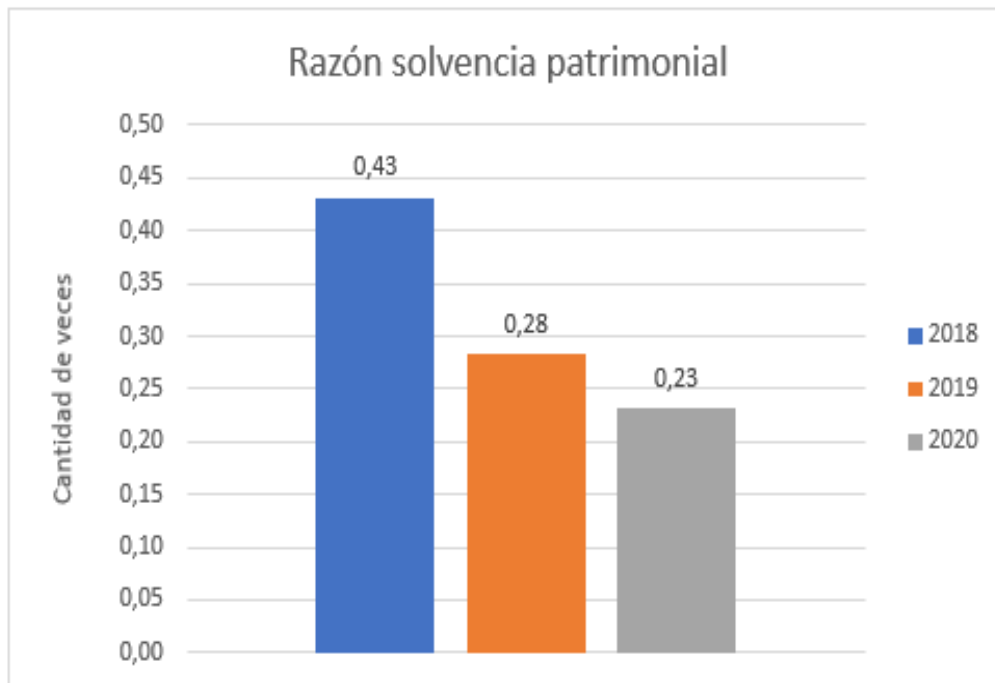
### **Razón pasivo capital**

Según con lo que se logró analizar, para el año 2018 el patrimonio de la empresa se encuentra comprometido 0.43 veces con el total de los pasivos reflejados, para el año 2019 se presentó una baja al 0.28 veces ya que hubo una disminución en las provisiones y retención del 45%.

Además de una disminución en las cuentas por pagar de un 5% y para el 2020 se representó con 0.23 veces del patrimonio comprometido con los pasivos, donde se reflejó de igual manera una disminución del -4%% provenientes de la cuenta por pagar y un -73% de la cuenta de provisiones y retenciones. Se puede decir que estas disminuciones se deben a la misma situación de la pandemia que obligó a hacer diferentes ajustes en las cuentas para poder seguir operando.

Fórmula: Pasivo Total / Patrimonio Total

**Figura 38. Razón de solvencia patrimonial**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Razón de Cobertura de intereses**

Cabe destacar que esta razón no se puede calcular, porque la deuda de la empresa no genera pago de intereses. De hecho, todo el pasivo que tienen es a corto plazo y representado en su mayoría por la cuenta de proveedores, y por lo general, esta no genera intereses.

### **Razón de cobertura de cargos fijos**

La empresa no refleja gastos fijos que se repiten en cada periodo analizado, todos los que tienen son variables. Por lo que no se puede realizar este cálculo.

### **Razones de rentabilidad**

Esta razón permitirá ver el porcentaje de ingresos totales por ventas que Grafirotulos retiene después de restar los costos asociados a la producción de bienes y servicios vendidos.

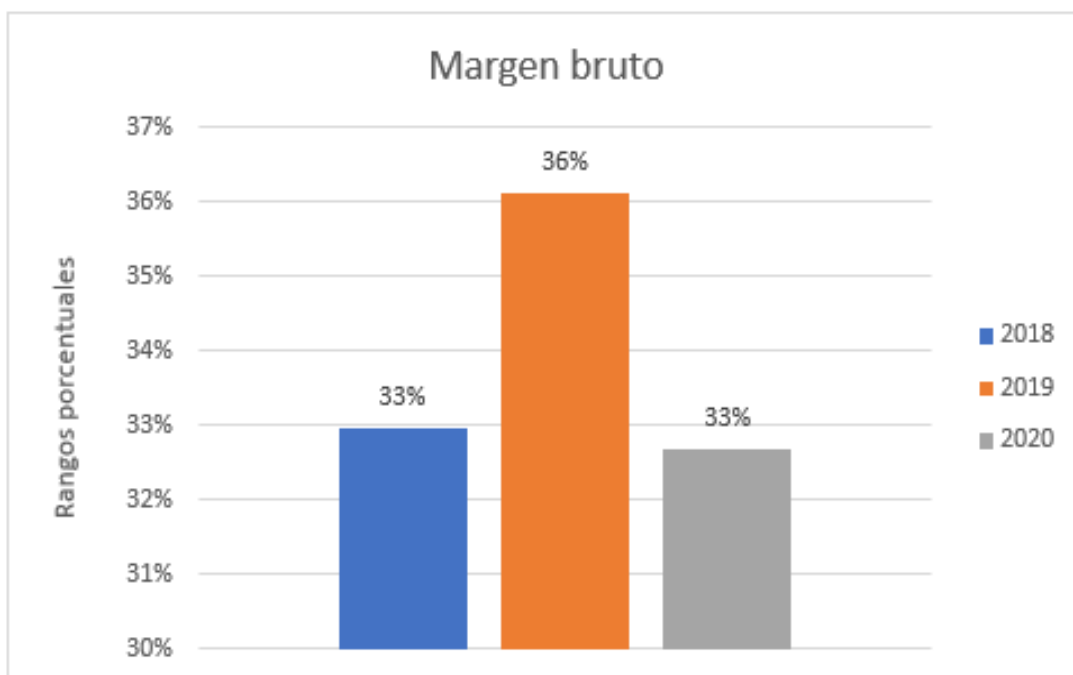
Con lo que respecta a las razones de cobertura de intereses y cobertura de cargos fijos, estas no se calcularon ya que Grafirotulos S.A no cuenta con préstamos ni tarjetas de crédito con entidades bancarias por ende no tienen obligaciones directas con pago de intereses.

## Margen Bruto

La utilidad bruta para los periodos de 2018 y 2020 representa un 33% de los ingresos por venta para ese año, lo que quiere decir que los costos de venta absorben el 67% de los ingresos por ventas y lo que ocurre en el 2019, los ingresos por ventas reflejan un 36%, lo que representa que los costos absorben el 64% del periodo.

Fórmula: Utilidad de ventas bruta / Ventas Netas

**Figura 39. Margen bruto**



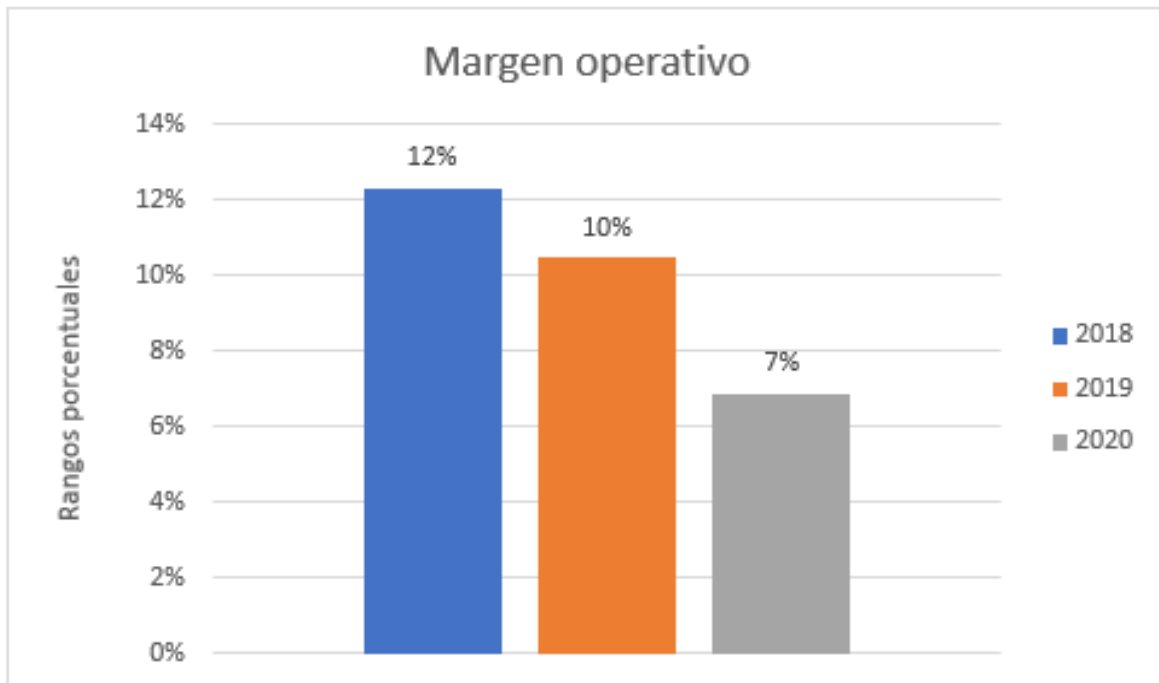
Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Margen Operativo

La utilidad Operacional "sin descontar la depreciación" representa el 12% para el periodo del 2018, un 10% para el 2019 y un 7% para el periodo del 2020 de los ingresos por venta. Es decir que los datos operacionales representan el 21%, 26% y 21% de los ingresos por ventas para los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente.

Fórmula: Utilidad operativa/ ventas

**Figura 40. Margen operativo**



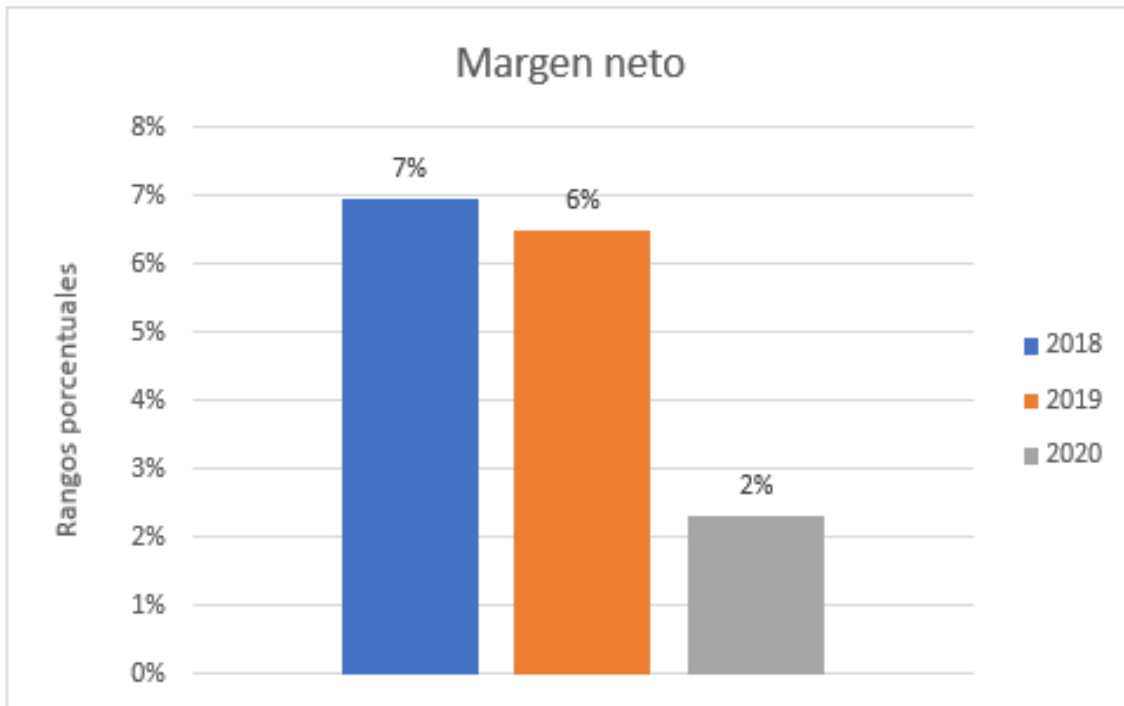
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Margen neto**

Este margen quiere decir que por cada 100% de ganancia generada por la empresa después de todas las deducciones representó una ganancia del 7% para el periodo del 2018, un 6% para el 2019 y 2% para el 2020 del total de los ingresos por venta, esta disminución en el 2020 se debe a que las ventas se redujeron en un 17% con respecto al año anterior y las utilidades también se vieron afectas en un 70% menos con respecto al 2019.

Fórmula: Utilidades netas / ventas

**Figura 41. Margen neto**



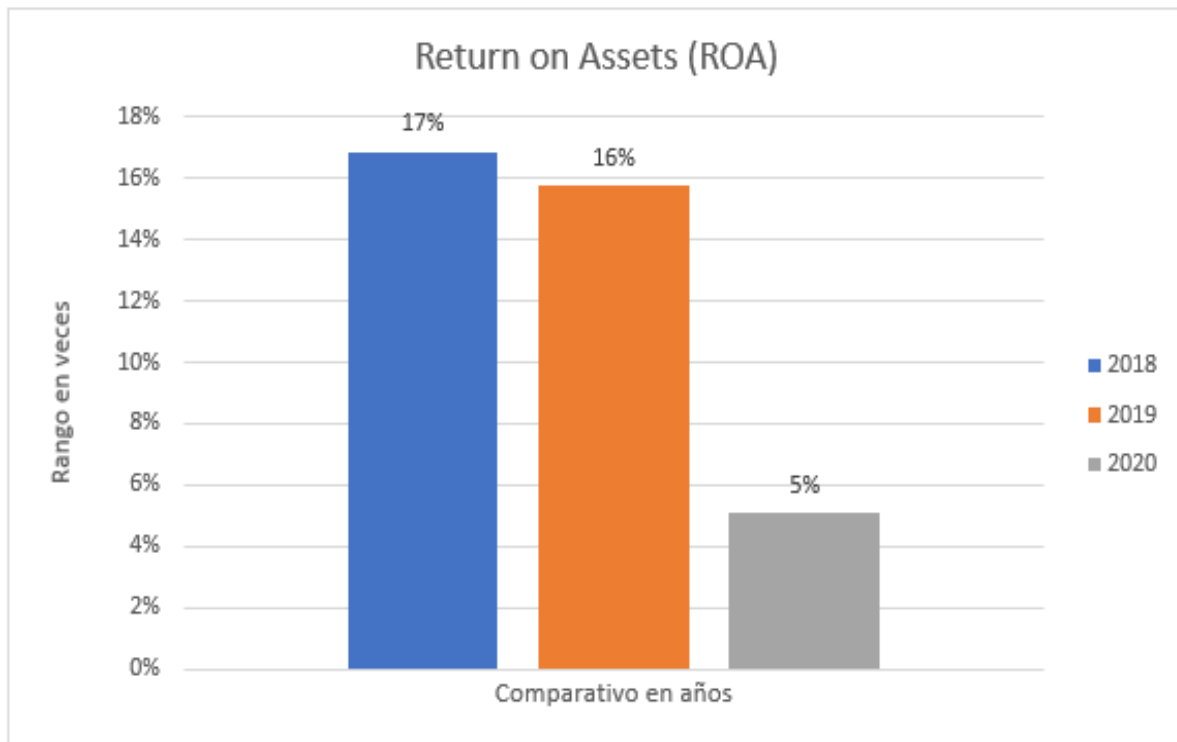
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **ROA (Return on Assets)**

Esta razón de rentabilidad económica reflejará, valga la redundancia, la rentabilidad del total de activos de Grafirotulos, con relación al 2018 la rentabilidad obtenida fue de un 17%, para 2018 se estableció en un 16% y para 2020 esta disminuyó a un 5%, en los años de 2019 y 2020, esta sigue percibiendo ganancias lo cual es importante porque significa que la empresa sigue siendo rentable, sin embargo es importante retomar iniciativas para incrementar esta rentabilidad y así reponerse de la situación presentada por la pandemia.

Formula: Utilidad neta / Activo total

**Figura 42. ROA**



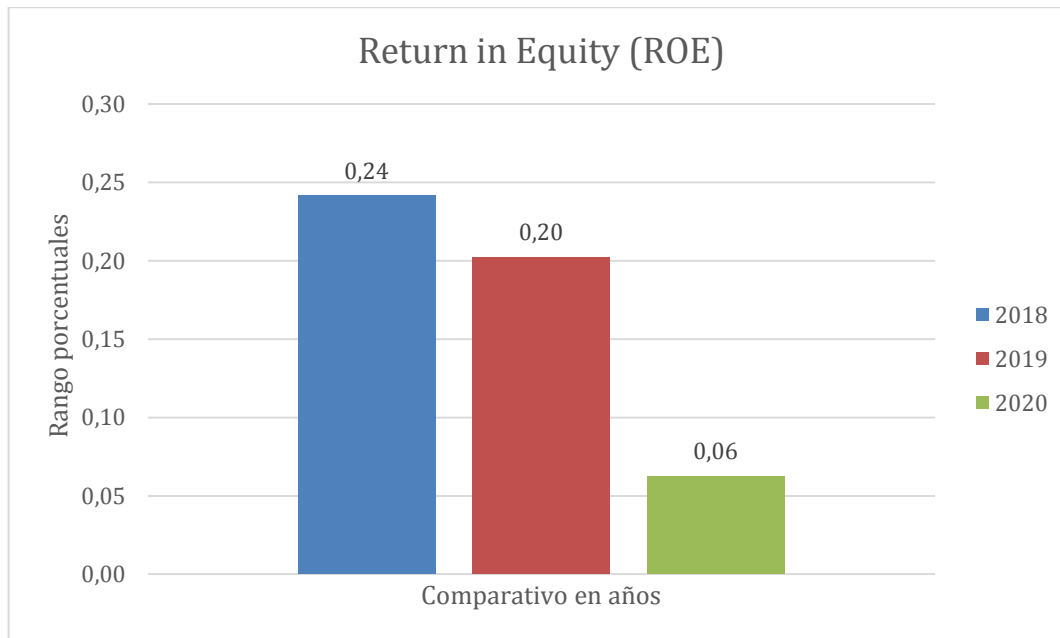
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **ROE (Return on equity)**

Conocida también como rentabilidad de la empresa, esta razón nos indicará que tan rentable es Grafirotulos sobre sus fondos propios, en el 2018 según el cálculo realizado entre la utilidad bruta entre el total del patrimonio, arrojó que, por cada 100 colones de capital, la empresa generó una ganancia de ¢24.00, en el 2019 una ganancia de ¢20.00 y para 2020 se representó una ganancia de ¢6 colones por cada 100 colones invertidos.

Fórmula: Utilidad Neta / Patrimonio

**Figura 43. ROE**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Análisis Dupont

**Tabla 8. Análisis Dupont**

	Formula	2018	2019	2020
Margen Neto	UN/V	7%	6%	2%
Rotacion de activos	Ventas/TA	243%	243%	220%
Multiplicador del Capital	TA/Patrim	143%	128%	123%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

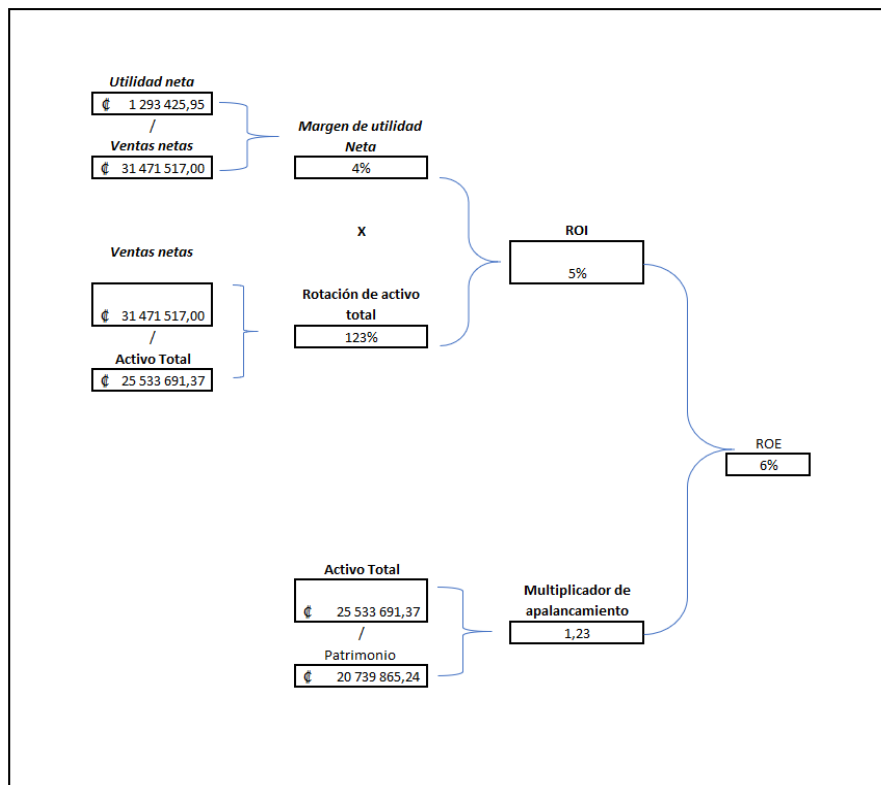
Con base al cuadro podemos ver que del 100% de las ventas realizadas por la empresa Grafirotulos, se está obteniendo un margen neto de ganancia del 7%, 6% y 2% para cada periodo analizado respectivamente, si bien estos números son positivos para la empresa porque están generando rentabilidad, el porcentaje es muy bajo ya que ronda entre una delgada línea de pasar a números negativos lo cual sería muy perjudicial para la empresa por lo que hay que empezar a trabajar desde ya para aumentar ese margen neto, y ¿Cómo se hace? Revisando los precios para que, en caso de estar por debajo de lo recomendado, entonces poder subirlos, revisar los costos y los gastos como ya se ha mencionado anteriormente

Al igual que la rotación de inventarios, donde entre más rotación haya es mejor, aplica igual para la rotación de activos, en el cuadro podemos ver la tendencia para el periodo 2018 y 2019 es de 243% mientras que en el 2020 hay una reducción que se le atribuye a la pandemia que afecto más directamente para ese año.

El multiplicador de capital nos muestra como la empresa está financiando sus activos con solo capital y menos deuda, esto debido a que no cuenta con ninguna línea de crédito que le compense y le permita generar o pagar intereses más baratos.

Se puede observar la clara tendencia a la baja del sistema Dupont para el 2020, nos deja ver como el desempeño económico de la empresa está disminuyendo como consecuencia de la perdida consistente del margen de ganancia. Además de esto la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos disminuye en el 2020. Cada vez Grafirotulos está más capitalizada lo que termina reduciendo el rendimiento de los fondos propios

**Figura 44. Análisis Dupont**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Análisis Du Pont Modificado**

Este análisis no pudo ser evaluado debido a que la empresa no cuenta con ningún tipo de financiamiento con préstamos ni tarjetas de crédito con entidades bancarias. Esto quiere decir que Grafirotulos está perdiendo capacidad de generar ganancia debido a que al no tener apalancamiento no está obteniendo una tasa menor al que paga a la hora de invertir sobre el capital.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **Conclusiones objetivo específico 1**

**Objetivo: Recopilar la información financiera de la empresa Grafirotulos S.A. de los periodos 2018, 2019 y 2020.**

En este trabajo se recopiló y analizó la información financiera de los periodos de 2018, 2019 y 2020 de la empresa Grafirotulos S.A para coordinar la toma de decisiones gerenciales a partir del tercer trimestre del 2021, además de dar a conocer el proceso actual de toma de decisiones que maneja la empresa y poder aplicar las diferentes razones financieras para valorar los resultados para así identificar los diferentes requerimientos de la información financiera, para facilitar y coordinar la toma de decisiones gerenciales de manera más efectiva.

Lo más importante del análisis fue poder tener un panorama más claro de la situación actual de la empresa tanto a nivel administrativo como financiero, porque con base a esto, se buscaría la mejor propuesta para lograr una mayor efectividad en cuanto a la toma de decisiones gerenciales de la empresa. Lo que más ayudó a analizar la información financiera fue la disposición de la empresa para colaborar con la información que se iba solicitando, ya que permitía contar con la información más certera posible, sin embargo, lo más difícil fue coordinar reunirse, ya que la empresa se encontraba con muchos compromisos que dificultaba ese tema.

### **Recomendaciones objetivo específico 1**

Si bien la empresa colaboro en todo momento para poder desglosar de manera más detallada los estados financieros. Es primordial que esta forma de hacer los estados financieros se haga una costumbre, para lograr una mayor efectividad, control y detalle de la empresa, además deben de empezar a realizarlos de una manera más frecuente y detallada. De esta manera podrán tener una mejor visualización de toda la información tan importante y relevante que nos aportan.

## **Conclusiones objetivo específico 2**

**Objetivo: Conocer el proceso actual de toma de decisiones gerenciales.**

En esta sección se conoció el proceso actual de toma decisiones gerenciales lo cual fue muy importante para identificar si tenían un procedimiento establecido para este tema importante, las entrevistas permitieron tener una mayor visibilidad donde se permitió observar que:

1. La empresa maneja un control muy básico acerca la información financiera, ya que únicamente realizan el estado de resultados y estado de situación financiera totalizando todas las cuentas, esto quiere decir que no detallan que costos son los que están registrando ni los gastos específicos que están teniendo, lo cual no la hace muy representativa a la hora de tomarla como referencia para la toma de decisiones gerenciales diaria, la información la dirigen al contador únicamente una vez al año según lo indicado en la pregunta número tres. Esto no permite tener información mensual actualizada para tomar decisiones informadas sobre el giro del negocio.
2. Con base a lo mencionado anteriormente, se demuestra que la empresa no utiliza ningún tipo de análisis de las razones financieras, las cuales brindan información importante y relevante para una toma de decisiones más acertada.
3. Si bien la empresa considera que la información que genera es suficiente, esto no quiere decir que lo sea, debido a que por falta de conocimiento, no utilizan los diferentes informes que son fundamentales para realizar una toma de decisiones gerenciales más respaldada, tales como, los informes para el control de inventarios, ni un sistema de costeo, tampoco se revisa si el presupuesto contable se cumple o si se ejecuta, no cuenta con la herramienta de un sistema información, la cual unifica muchos de estos informes y genera datos al instante de ser requeridos, la cual permite validar la situación de la empresa para poder tomar las decisiones con un buen fundamento que la respalde y que esta va en pro del beneficio de la empresa.
4. La empresa invierte en publicidad únicamente cuando presenta una baja que consideran importante en las ventas y no invierten de manera constante en caso de que sus ventas se encuentren dentro del promedio según su historial.
5. La empresa no cuenta ningún tipo de financiamiento ya sea con crédito o tarjeta de crédito, esto limita el crecimiento de la empresa. Si bien las tarjetas de crédito tienen mala fama, en las empresas, si se da el uso adecuado, ayuda a crear un historial crediticio, el cual le permitirá adquirir un crédito más adelante para invertir en maquinaria y equipo necesario para actualizar y poder innovar el negocio.
6. La empresa no realiza ningún estudio del mercado, si bien dicen tener un nicho establecido, no tienen noción real de los competidores directos e indirectos a los que se están enfrentando,

tampoco de los precios competitivos y diferentes servicios que otros ofrecen, ni la velocidad a la que está variando y creciendo el mercado.

7. La empresa no da un seguimiento adecuado y constante a la toma de decisiones gerenciales, tampoco lleva un registro escrito de las situaciones más frecuentes ni se mide el impacto que causa, ya que no cuentan con las herramientas necesarias, o no tienen el conocimiento de diferentes métodos que pueden utilizar para ello.

El único factor que utilizan para saber si están haciendo bien las cosas es respecto a la calidad de los materiales que ofrecen a los clientes, y este no es un indicador base para esto, ya que muchas veces, las personas insatisfechas no hacen ningún tipo de retroalimentación a la empresa, y por otro lado empiezan a hablar mal de boca en boca, lo cual es perjudicial para la empresa, ya que las malas experiencias las comparten más que las buenas experiencias que tienen.

### **Recomendaciones objetivo específico 2**

1. Sería recomendable llevar un control más estricto y detallado sobre los movimientos de dinero que tiene la empresa, además de darle un seguimiento o monitoreo a los ingresos y salidas de efectivo que se estén dando mensualmente, esto con la función de buscar un mejor desempeño de la empresa al tomar decisiones informadas sobre el negocio. También de ser posible la implementación de un sistema de información el “Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS) “sería de gran aporte ya que este es una herramienta que contribuye a la toma de decisiones. Consisten en la **combinación y estudio de datos** que aportan información de valor para ayudar a resolver aspectos concretos.
2. Contratar la ayuda de un profesional de confianza valdría la pena así sea que se haga de manera temporal, este puede ayudar a determinar donde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige analizando los datos, además de enseñarles leer e interpretar los estados financieros, ya que estos son de los informes más importantes porque es donde dice todo sobre el dinero de la empresa, dónde se originó, por dónde paso y dónde está.
3. De la mano con la recomendación anterior, es importante tener una guía que enseñe la importancia, para que sirven y como utilizar todas estas herramientas, independientemente si se trata de una empresa pequeña, mediana o grande, ya que el manejo adecuado de cada informe permitirá el crecimiento de la empresa si estos están alineados. Es necesario llevar un control de inventario, el cual permitirá mantener un balance correcto de existencias en el

negocio, el cual evita perder una venta por no tener suficiente inventario para completar el pedido, además de los problemas que pueden ocasionar con los clientes, también permitirá organizar, planificar y controlar las existencias para lograr un equilibrio entre las salidas y entradas de materiales al darles la rotación adecuada.

4. Si bien la empresa maneja una estrategia de aumentar la publicidad cuando sus ventas bajan, es necesario que esta se mantenga constante e independientemente si estas ventas suben o se mantienen, esto debido a que la publicidad ayuda a posicionar la marca y el producto, si no se ofrece, no se vende.

Actualmente existe un mercado muy amplio el cual incentiva una competencia muy grande y bajar la guardia respecto a la publicidad en los buenos momentos que puede pasar la empresa, le puede pasar la factura después, ante un competidor que se dedica a dar a conocer sus productos de manera más constante.

5. Sería ideal empezar a crear un historial crediticio por medio de una tarjeta de crédito y con esta empezar a realizar los pagos de los servicios públicos del negocio y diferentes compras de materias primas o para pago de proveedores. Esto permitirá en un tiempo poder tener acceso a préstamos bancarios que brinda oportunidad de crecimiento, aumento del capital de trabajo para inversión, fortalece el ciclo productivo y aumenta la liquidez.
6. Es indispensable realizar un estudio de mercado, ya que este permitirá identificar cuantas empresas están desarrollando la misma actividad económica, así como conocer los precios y diferentes servicios que están brindando, esto para medir el nivel de competencia que hay alrededor de Grafirotulos y crear estrategias que permitan llevar un buen ritmo para seguir captando clientes, además de identificar las necesidades actuales de las personas y comercios a los que se les quiere llegar para que también se hagan estrategias dirigidas a cada necesidad.
7. Realizar un análisis del FODA permitirá evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa. Con ello, se revisará tanto a la competencia como a la misma organización, recopilando las debilidades y fortalezas internas, además de las amenazas y oportunidades externas.

El análisis de Pareto permitirá determinar el grado de prioridad o urgencia en caso de tener que tomar varias decisiones a la vez. Hacer una tabla comparativa donde se puedan colocar los beneficios y los contras que puede llevar a tener las decisiones le permiten a la empresa

visualizar de manera inmediata el panorama general. Todo esto se puede tener en una plantilla de Excel ya definida, la cual no se incurriría en un alto costo, ya que lo que la empresa no quiere es hacer una inversión grande en este tipo de herramientas ya que piensan que son de alto costo y no lo ven necesario. Sin embargo, un Excel es algo a lo que Grafirotulos tiene acceso y no tiene que incurrir a ningún gasto para poder llevar este control.

### **Conclusiones objetivo específico 3**

#### **Objetivo: Valorar los resultados de la aplicación de las razones financieras para identificar los requerimientos de información financiera para coordinar la toma de decisiones gerenciales a partir del tercer trimestre 2021**

Después de las consideraciones anteriores, se procedió a realizar el análisis de las razones financieras proveniente de los estados financieros aportados por la empresa, esto fue importante para poder llegar a las conclusiones que se plantearán a continuación.

1. En cuanto al estado de resultados se concluye que las ventas de la empresa mostraron una caída para el 2020 producto a la crisis sanitaria por el Covid – 19.
2. Además, que los costos de operación y administración constituyen la cuenta de mayor representatividad para los tres periodos estudiados, aun cuando las ventas bajaron, los costos se siguen manteniendo altos por lo que se podría decir que la empresa no tiene noción de los costos reales a los que incurren a la hora de producir sus productos.
3. La empresa Grafirotulos presenta una rentabilidad sobre sus ventas en los tres periodos estudiados, en el 2020 presenta el porcentaje más bajo de los tres. En cuanto a la rentabilidad sobre fondos propios (ROE) Grafirotulos muestra también números positivos de igual manera, el 2020 fue el año más bajo sin embargo sigue siendo productiva y la rentabilidad vista desde el punto sobre los activos (ROA) sigue mostrando números positivos de igual manera el año más afectado fue el 2020, este es un factor común de los tres análisis de rentabilidad realizados, lo cual evidencia la como afectó la pandemia a este periodo. Al ROE ser superior al ROA muestra que parte del activo se ha financiado con deuda lo que es positivo porque quiere decir que ha crecido la rentabilidad financiera.
4. Es eficiente el crecimiento de las ventas con relación al aumento y disminución que se presentó en la cuenta de los costos y gastos.

5. El nivel de endeudamiento es reducido, ya que la empresa está capitalizada para el año 2020 y refleja una estructura de 19% deuda (pasivo) y 81% financiamiento propio (patrimonio).
6. Los plazos de cobro y de pago son desfavorable porque a la empresa le toma en promedio 66 días en cobrar una venta a crédito mientras que le toma en promedio 13 días pagar una deuda a crédito con proveedores

### **Recomendaciones objetivo específico 3**

1. Ante la baja en las ventas en el 2020 por la pandemia del Covid-19, seria optimo reforzar la publicidad en redes sociales e implementar promociones que llamen la atención de los comercios para que Grafirotulos capte la mayor cantidad de clientes posibles.
2. Realizar un sistema de costeo a sus productos es primordial para poder calcular el precio final de fabricación de Grafirotulos S.A. Este dará la oportunidad de recalculer los precios que manejan para el consumidor, revisar el tema de las materias primas con los proveedores, reducir costos administrativos y con ello bajar el alto costo que pagan actualmente.
3. Para trabajar el tema de la rentabilidad, especialmente para el periodo del 2020 seria incentivando las ventas con más publicidad, invirtiendo más en los activos de la empresa y bajando los costos anteriormente mencionados. Buscar la opción del financiamiento bancario es primordial para empezarle a dar un giro diferente a la empresa.
4. Si bien se muestra una eficiencia entre las ventas con relación a los gastos y costos, esta podría ser aún mayor si se revisan y ajustan los costos y gastos a los que incurre la empresa.
5. Sería beneficioso que Grafirotulos buscar alternativas de inversión sanas y con rendimiento mayor a los índices inflacionario para invertir los recursos ociosos para aprovechar que la liquidez es bastante alta. Parte de las inversiones que la empresa podría incurrir sería en la remodelación de su área de trabajo, invertir en nuevo inmobiliario, el cual beneficiara el acomodo de su espacio físico. Adquisición de impresoras más modernas y novedosas que les permita acelerar sus tiempos de producción y mejorar la calidad de sus impresiones. A su vez esto iría de la mano con el mejoramiento del servicio al cliente ya que estarían realizando entregas de proyectos de mejor calidad a un menor tiempo.

Estudiar la posibilidad de incrementar las ventas a crédito para aprovechar la oportunidad de incrementar los ingresos por venta mediante el crédito.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

## **Justificación**

En el país hay diferentes tipos de empresas, unas que conocen mucho del mercado y su comportamiento, otras no tanto, empresas con un gran potencial y capital para crecer y que nunca se desarrolla por falta de conocimiento, otras con poco potencial, pero con herramientas que las hacen crecer como la espuma.

En este capítulo se desarrollará una propuesta ganadora donde el beneficiado principal será la empresa Grafirotulos S.A. además de su dueña por el conocimiento que adquirirá, el cual le permitirá administrar y desarrollar a su empresa de una mejor manera.

Si bien es cierto, a las empresas les gusta generar muchos ingresos, ser rentables, y generar muchas utilidades, sin embargo, es muy común ver cómo estos no quieren invertir en conocimiento nuevo o en tecnología, esto para actualizarse con la realidad del mercado, con nuevas estrategias y herramientas que impulsen la rentabilidad y estabilidad que desean.

Y ¿porqué no les gusta o ni si quiera consideran invertir en esto? Lo que alegan o la traba ante esto, son por los altos costos que tienen que incurrir para poder hacerlo, falta de tiempo, falta de interés, falta de personal, falta de capital, creen que su empresa no lo necesita, entre otros. Esto es un gran error que se comete, ya que la principal fuente de prosperidad y crecimiento es el invertir en conocimiento y en la innovación. Esto aplica tanto a nivel personal como empresarial. El reinventarse cada día y el aprender cosas nuevas, nos amplía aún más las posibilidades de crecer que a quien no lo invierte.

## **Objetivo general**

Plantear una propuesta que permita a la empresa la integración de la información necesaria requerida para la obtención de mejores resultados a nivel financiero y en el proceso de toma de decisiones

## **Objetivos específicos**

- Identificar los requerimientos de información que necesita la empresa con base a la información analizada el capítulo IV y V.

- Plantear la manera en que la empresa puede abarcar o cubrir las deficiencias identificadas con respecto al manejo y obtención de la información financiera necesaria para la toma de decisiones gerenciales.
- Mostrar una manera óptima en que se puede llevar el registro de la información financiera y reportes para la toma de decisiones gerenciales más acertada.

En el transcurso de la investigación, pude observar que la desinformación y la falta de información financiera de manera integral de Grafirotulos S.A es el principal factor de riesgo que tienen, además de que, por esta misma razón, al momento de tomar decisiones, no se consideran muchos factores importantes que vienen por parte del análisis de información financiera que debería de generar la empresa antes de considerar realizar cualquier inversión o cambio.

Para solventar este problema, la propuesta busca contribuir en la integración de la información necesaria para la obtención de mejores resultados en cuanto a organización y el proceso de toma de decisiones financieras de la empresa.

Actualmente, Grafirotulos no cuenta con un sistema de información y en su pensar está el que no lo necesitan, por lo que no tienen como obtener información eficaz sobre la situación financiera actual de la Empresa, la cual es de suma importancia en el momento de tomar decisiones.

Al no llevar ningún control integral, la empresa cuenta con grandes deficiencias ya que sus datos contables, pueden no ser muy confiables a la hora de tomar una decisión.

A continuación, se propondrá el tipo de información que debería de generar la empresa, quien la debe de generar, cada cuanto se deben de generar, a quien se le debe de dirigir esta información y los formatos que se pueden manejar para el registro de la información. Esto ayudará a que optimicen la información de los informes, además de obtener información más certera para la toma de decisiones.

Con el propósito de coordinar una adecuada planificación financiera en la cual se logre la utilización optima de los recursos con los que dispone Grafirotulos S.A, se propone un modelo que integre cada uno de los procesos fundamentales, que al final de todo el proceso, se traduzca en datos numéricos, los cuales una vez procesados por la administradora dan como

resultado información sobre la posición económica actual de la empresa, y que al mismo tiempo, funcione como herramienta para la toma de decisiones gerenciales.

Este modelo integra todas aquellas cuentas necesarias para el monitoreo normal de la situación financiera de Grafirotulos. Una vez desarrollado todo el proceso, la información es traducida en informes y serán trasladadas automáticamente a los estados financieros de la empresa. El detalle de este modelo y las cuentas por las que está compuesto se muestra de la siguiente manera:

### **Ingresos de la empresa**

La administradora y la encargada de servicio al cliente llevaran un control diario de todos los ingresos que se registren en la empresa, por concepto de ventas y pagos de facturas, esto permitirá realizar los cierres de caja al final del día para poder cuadrar el dinero en efectivo y en las cuentas bancarias.

Este control debe contemplar la siguiente información

**Tabla 9. Control de ingresos**

<b>Control de ingresos Grafirotulos S.A</b>						
<b>Fecha</b>	<b>Nombre del Cliente</b>	<b>Número de factura</b>	<b>Monto</b>	<b>Impuesto</b>	<b>Total Facturado</b>	<b>Método de pago</b>
			₡ -	₡ -	₡ -	
			₡ -	₡ -	₡ -	
			₡ -	₡ -	₡ -	
			₡ -	₡ -	₡ -	
			₡ -	₡ -	₡ -	
			₡ -	₡ -	₡ -	
			₡ -	₡ -	₡ -	
			₡ -	₡ -	₡ -	
			₡ -	₡ -	₡ -	
<b>Total</b>					₡ -	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Una vez alimentado el control de ingresos, se irá sumando de manera simultánea el informe de ingreso mensual de una manera totalizada. En este informe se detallarán los ingresos generados por cada mes transcurrido.

**Tabla 10. Control de ingreso mensual**

<b>Informe de Ingreso Mensual Grafirotulos S.A.</b>	
<b>Mes</b>	<b>Total de ingresos</b>
Enero	€ -
Febrero	€ -
Marzo	€ -
Abril	€ -
Mayo	€ -
Junio	€ -
Julio	€ -
Agosto	€ -
Septiembre	€ -
Octubre	€ -
Noviembre	€ -
Diciembre	€ -
<b>Total anual</b>	<b>€ -</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

A este informe, únicamente tendrá acceso la administradora de Grafirotulos. Este será útil para poder identificar el nivel de demanda que está teniendo la empresa. También permitirá planificar cambios a tiempo antes de que la empresa se vea afectada por cualquier situación especial que se presente, además de que esta información será trasladada al estado financiero correspondiente.

El informe comparativo de ingresos permitirá una mayor visualización a la administradora para identificar la razón de las fluctuaciones que se estén presentando entre un mes relacionado con el mismo mes del periodo anterior.

Si la diferencia de los montos del 2021 es mayor al que se registró en 2020, se representarán en color verde, si la diferencia es negativa, se resaltará en color rojo. Que quiere decir esto, que, si los ingresos aumentaron, la administradora podrá verificar los meses en que la demanda creció, para así poder planificar a futuro mejores estrategias para captar aún más clientes, en el caso contrario de que los ingresos bajen con relación al 2020, permitirá planificar los cambios necesarios para poder incentivar más las ventas.

El informe se visualizará de la siguiente manera:

**Tabla 11. Informe corporativo de ingresos**

<b>Informe Comparativo de Ingresos Grafirotulos S.A</b>			
<b>Mes</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Diferencia + / -</b>
Enero	€ -	€ -	€ -
Febrero	€ -	€ -	€ -
Marzo	€ -	€ -	€ -
Abril	€ -	€ -	€ -
Mayo	€ -	€ -	€ -
Junio	€ -	€ -	€ -
Julio	€ -	€ -	€ -
Agosto	€ -	€ -	€ -
Septiembre	€ -	€ -	€ -
Octubre	€ -	€ -	€ -
Noviembre	€ -	€ -	€ -
Diciembre	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se podrá identificar señales de alerta con el siguiente cuadro de promedios, estos fueron calculados con base al promedio de los ingresos de los tres periodos analizados durante la investigación.

**Tabla 12. Promedio de ingreso anual**

<b>Promedio de ingresos anual</b>		<b>€ 61 084 716,67</b>
<b>Semaforo</b>	<b>Estatus</b>	<b>Monto</b>
<b>Igual o mayor</b>	<b>Muy bueno</b>	
<b>Menor al 10%</b>	<b>Aceptable</b>	<b>€ 6 108 471,67</b>
<b>Menor al 20%</b>	<b>Alerta / Revizar causas</b>	<b>€ 12 216 943,33</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 13. Promedio de ingreso mensual**

<b>Promedio de ingresos mensual</b>		<b>₡ 5 090 393,00</b>
<b>Semaforo</b>	<b>Estatus</b>	<b>Monto</b>
<b>Igual o mayor</b>	<b>Muy bueno</b>	
<b>Menor al 10%</b>	<b>Aceptable</b>	<b>₡ 509 039,30</b>
<b>Menor al 20%</b>	<b>Alerta / Revizar causas</b>	<b>₡ 1 018 078,60</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cabe destacar que, aunque la diferencia sea del 10% y está establecida como aceptable, se debe identificar a que se debió esta disminución para poder abarcarla y corregirlo de ser posible.

### **Gastos**

Para tener un mejor control de los gastos en los cuales incurre la empresa en cada periodo, se propone lo siguiente:

- Manejo de un presupuesto anual de los gastos en los que incurre la empresa por su operativa diaria.

Este detalle lo deberá de realizar la administradora de Grafirotulos una vez al año, preferiblemente los primeros 10 días de enero.

Este presupuesto se debe de completar en el siguiente formato:

**Tabla 14. Formato de presupuesto**

Presupuesto Anual Grafirotulos S.A												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GASTOS												
OPERATIVOS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Planilla	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Cargas sociales	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Suministros	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Equipo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Mantenimiento de vehículo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gasolina	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Viáticos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Impuestos municipales	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Alquiler de local	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Seguros de trabajo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Agua	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Luz	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Teléfono	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Internet	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Publicidad	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Mantenimiento y reparaciones	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Material de oficina	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Suministros	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Depreciación	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Otros	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Total de gastos operativos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para efecto del registro real de los gastos, el contador deberá de ingresar la información correspondiente a estos rubros en la siguiente plantilla al finalizar el mes en estudio, por ejemplo: el 31 de enero deberá de ingresar los gastos a los que se incurrieron ese mes.

La información necesaria para completar la plantilla la recolectará la colaboradora de servicio al cliente y la administradora, como ya se hace actualmente, ya que ambas están involucradas en la realización de los pagos de los gastos de la empresa.

A continuación, se muestra la plantilla sugerida para llevar este control:

**Tabla 15. Plantilla para llevar control de gastos**

Gastos Reales Grafirotulos S.A												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GASTOS												
OPERATIVOS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Planilla	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Cargas sociales	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Suministros	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Equipo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Mantenimiento de vehículo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gasolina	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Viáticos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Impuestos municipales	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Alquiler de local	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Seguros de trabajo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Agua	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Luz	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Teléfono	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Internet	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Publicidad	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Mantenimiento y reparaciones	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Material de oficina	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Suministros	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Depreciación	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Otros	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Total de Gastos Operativos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Una vez que se complete la información permitirá que se genere un informe detallado con la comparación del presupuesto establecido contra lo que en realidad se gastó. Este se verá de la siguiente manera.

**Tabla 16. Informe de diferencia de presupuesto**

Informe de Diferencia del Presupuesto contra los Gastos Reales												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cuenta	Diferencia + / -	Diferencia + / -	Diferencia + / -	Diferencia + / -	Diferencia + / -	Diferencia + / -	Diferencia + / -	Diferencia + / -	Diferencia + / -	Diferencia + / -	Diferencia + / -	Diferencia + / -
GASTOS												
OPERATIVOS	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Planilla	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Cargas sociales	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Suministros	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Equipo	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Mantenimiento de vehículo	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Gasolina	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Viáticos	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Impuestos municipales	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Alquiler de local	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Seguros de trabajo	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Agua	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Luz	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Teléfono	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Internet	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Publicidad	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Mantenimiento y reparaciones	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Material de oficina	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Suministros	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Depreciación	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Otros	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Total de gastos operativos	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Este informe permitirá realizar un análisis de cada uno de los gastos en caso de que estén sufriendo variaciones importantes y así poder hacer los ajustes correspondientes. Las diferencias a favor del presupuesto se verán resaltadas en color verde y las diferencias que se reflejen en números negativos, se verán resaltados en color rojo.

También se realizará un informe del resumen general del presupuesto mensual donde se verá reflejado la diferencia del presupuesto mensual menos lo que se gastó en realidad a nivel global. Además, que el detalle de este rubro de gastos será trasladado al estado financiero correspondiente.

El informe del resumen del presupuesto anual se observa de la siguiente manera:

**Tabla 17. Informe del resumen del presupuesto**

Informe de Resumen de Presupuesto Anual Grafirotulos S.A			
Mes	Estimado	Gasto Real	Diferencia + / -
Enero	€ -	€ -	€ -
Febrero	€ -	€ -	€ -
Marzo	€ -	€ -	€ -
Abril	€ -	€ -	€ -
Mayo	€ -	€ -	€ -
Junio	€ -	€ -	€ -
Julio	€ -	€ -	€ -
Agosto	€ -	€ -	€ -
Septiembre	€ -	€ -	€ -
Octubre	€ -	€ -	€ -
Noviembre	€ -	€ -	€ -
Diciembre	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Únicamente la administradora tendrá acceso al presupuesto y a los informes que se generan.

Además, se contará con un informe que permitirá visualizar la comparación del periodo anterior con el actual, de esta manera lograr un mayor control de las variaciones mensuales que se obtienen de los gastos y así lograr identificar la razón de las fluctuaciones que se están dando y ajustarlas de ser necesario.

El informe se vera de la siguiente manera:

**Tabla 18. Informe comparativo de gastos**

Informe Comparativo de Gastos Grafirotulos S.A			
Mes	2020	2021	Diferencia + / -
Enero	€ -	€ -	€ -
Febrero	€ -	€ -	€ -
Marzo	€ -	€ -	€ -
Abril	€ -	€ -	€ -
Mayo	€ -	€ -	€ -
Junio	€ -	€ -	€ -
Julio	€ -	€ -	€ -
Agosto	€ -	€ -	€ -
Septiembre	€ -	€ -	€ -
Octubre	€ -	€ -	€ -
Noviembre	€ -	€ -	€ -
Diciembre	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los gastos promedio de la empresa rondan el 28%, se podrá identificar señales de alerta con el siguiente cuadro. Los montos fueron calculados con base al promedio de los gastos de los tres periodos analizados durante la investigación.

**Tabla 19. Promedio de gastos anuales**

Promedio de gastos anuales		€ 17 184 334,00
Semaforo	Estatus	Monto
Igual o menor	Muy bueno	
Mayor al 10%	Aceptable	€ 1 718 433,40
Mayor al 25%	Alerta / Revizar causas	€ 4 296 083,50

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 20. Promedio de gastos mensuales**

<b>Promedio de gastos mensuales</b>		<b>₡ 1 432 027,83</b>
<b>Semaforo</b>	<b>Estatus</b>	<b>Monto</b>
Igual o menor	Muy bueno	
Mayor al 10%	Aceptable	₡ 143 202,78
Mayor al 25%	Alerta / Revizar causas	₡ 358 006,96

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cabe destacar que, aunque la diferencia sea del 10% y está establecida como aceptable, se debe identificar a que se debió este aumento para poder intervenir de ser necesario.

### Costos

Los costos de la empresa deben de estar controlados al igual que los gastos, por lo que se debe llevar un presupuesto anual de los costos a los que va a incurrir Grafirotulos. Este detalle lo deberá de realizar la administradora los primeros 10 días de enero en la siguiente plantilla.

**Tabla 21. Plantilla de presupuesto**

Presupuesto Anual de Costos Grafirotulos S.A												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mano de obra directa	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Material directo	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Costos indirectos de producción	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
<b>Total</b>	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La información necesaria para completar las plantillas referentes a los costos estará a cargo de la administradora de Grafirotulos, será la responsable de completar este presupuesto, ya que ella es quien maneja esta información.

Después, todos los 30 o 31 de cada mes según corresponda, E contador debe de ingresar los costos reales a los que incurrió Grafirotulos durante el mes en el siguiente formulario:

**Tabla 22. Costos reales**

Costos Reales Grafirotulos S.A												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mano de obra directa	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Material directo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Costos indirectos de producción	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Total</b>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Una vez que se complete la información, permitirá que se genere un informe detallado con la comparación del presupuesto establecido contra lo que en realidad se utilizó para cubrir los costos. Este se vera de la siguiente manera:

**Tabla 23. Informe detallado con la comparación del presupuesto**

Informe de Diferencia del Presupuesto contra los Costos Reales												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cuenta	Diferencia +/-	Diferencia +/-	Diferencia +/-	Diferencia +/-	Diferencia +/-	Diferencia +/-	Diferencia +/-	Diferencia +/-	Diferencia +/-	Diferencia +/-	Diferencia +/-	Diferencia +/-
Mano de obra directa	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Material directo	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Costos indirectos de producción	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Total</b>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

También se realizará un informe del resumen general del presupuesto mensual donde se verá reflejado la diferencia del presupuesto mensual menos los costos reales a nivel global. Además, que el detalle de este rubro del costo será trasladado al estado financiero correspondiente.

El informe del resumen del presupuesto anual, se vera de la siguiente manera:

**Tabla 24. El informe del resumen del presupuesto anual**

Informe de Resumen de Presupuesto Anual de Costos Grafirotulos S.A			
Mes	Estimado	Costo Real	Diferencia + / -
Enero	€ -	€ -	€ -
Febrero	€ -	€ -	€ -
Marzo	€ -	€ -	€ -
Abril	€ -	€ -	€ -
Mayo	€ -	€ -	€ -
Junio	€ -	€ -	€ -
Julio	€ -	€ -	€ -
Agosto	€ -	€ -	€ -
Septiembre	€ -	€ -	€ -
Octubre	€ -	€ -	€ -
Noviembre	€ -	€ -	€ -
Diciembre	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El comparativo de los costos de los últimos dos periodos, se vera de la siguiente manera:

**Tabla 25. Informe comparativo de costos**

Informe Comparativo de Costos Grafirotulos S.A			
Mes	2020	2021	Diferencia + / -
Enero	€ -	€ -	€ -
Febrero	€ -	€ -	€ -
Marzo	€ -	€ -	€ -
Abril	€ -	€ -	€ -
Mayo	€ -	€ -	€ -
Junio	€ -	€ -	€ -
Julio	€ -	€ -	€ -
Agosto	€ -	€ -	€ -
Septiembre	€ -	€ -	€ -
Octubre	€ -	€ -	€ -
Noviembre	€ -	€ -	€ -
Diciembre	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los costos de la empresa de los tres periodos analizados estuvieron en un 23%, se podrá identificar señales de alerta con el siguiente cuadro. Los montos fueron calculados con base al promedio de los costos de los tres periodos analizados durante la investigación.

**Tabla 26. Promedio de costos anuales**

<b>Promedio de los costos anuales</b>		<b>₡ 14 175 000,00</b>
<b>Semaforo</b>	<b>Estatus</b>	<b>Monto</b>
Igual o menor al anual	Muy bueno	
Mayor al 10%	Aceptable	₡ 1 417 500,00
Mayor al 15%	Alerta / Revizar causas	₡ 2 126 250,00

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 27. Promedio de costos mensuales**

<b>Promedio de los costos mensuales</b>		<b>₡ 1 181 250,00</b>
<b>Semaforo</b>	<b>Estatus</b>	<b>Monto</b>
Igual o menor al mensual	Muy bueno	
Mayor al 10%	Aceptable	₡ 118 125,00
Mayor al 25%	Alerta / Revizar causas	₡ 295 312,50

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Inventarios**

Con el fin de mantener el monitoreo anual del inventario con el que se inicia y con el que se cierra al final de cada periodo. Se pretende llevar un registro que contemple los siguientes apartados:

- Existencia de las unidades al inicio del periodo y el costo de cada unidad.

- Pedidos realizados en unidades y el costo de cada unidad.

Este control estará a cargo de la colaboradora de servicio al cliente y de la administradora, ya que ambas manipulan los suministros de la empresa y ambas se encargan de realizar pedidos al proveedor cuando se requiere.

Estos datos permitirán que se genere un total general del inventario disponible en la empresa.

A continuación, se presenta el control que se debe de completar. Previo a esto se debe de completar la tabla de precios de los suministros de Grafirotulos con los datos del precio de costo de los productos por unidad con los que cuente la empresa:

La plantilla se visualiza de la siguiente manera

**Tabla 28. Control de suministros**

Suministros Grafirotulos	
NOMBRE DE ARTICULO	PRECIOS BASE
OPALINA	€ -
ROLLOS DE ADHESIVO	€ -
LONA	€ -
TINTA	€ -
PLASTICO	€ -
PAPEL BOND	€ -
GOMA	€ -
OJETES	€ -
PVC	€ -
LAPICEROS	€ -
CARTULINA	€ -
LIBRETAS	€ -
JARRAS	€ -
CAMISAS	€ -
GORRAS	€ -
BOTELLAS	€ -
LLAVEROS	€ -
OTROS	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con esta información el control de inventario realizará el cálculo de los totales de las unidades disponibles. Seguido a esto, se completará lo vendido en una plantilla de control de inventario que está ligada al total general del control de inventario, este dará la información del inventario final con el que la empresa cierra al finalizar el mes.

En este control se podrá agregar cuantas líneas sean necesarias para incluir los diferentes suministros que ingresen. La colaboradora de servicio al cliente y la administradora serán responsables de alimentar el control cada vez que se realice un pedido o una venta según corresponda, para mantenerlo actualizado. Este registro esta formulado para que el inventario vaya disminuyendo automáticamente el monto y las unidades iniciales, para obtener el inventario final al cierre del periodo.

**Tabla 29. Control de inventario**

Control de inventario Grafirotulos S.A										
NOMBRE DE ARTICULO	EXISTENCIA			FECHA	PEDIDO			TOTAL GENERAL		
	CANTIDAD	COSTO POR UNIDAD	TOTAL		CANTIDA D	COSTO POR UNIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	COMENTARIO
OPALINA		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
ROLLOS DE ADHESIVO		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
LONA		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
TINTA		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
PLASTICO		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
PAPEL BOND		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
GOMA		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
OJETES		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
PVC		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
LAPICEROS		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
CARTULINA		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
LIBRETAS		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
JARRAS		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
CAMISAS		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
GORRAS		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
BOTELLAS		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
LLAVEROS		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	
OTROS		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El buen manejo del inventario de la empresa permitirá mantener el control oportuno de la existencia de equipos y materiales, además, a través de esta medición será posible conocer al final de cada período la situación económica de la Empresa.

El siguiente informe de inventario permite llevar un control semestral sobre los costos en los cuales está incurriendo la empresa por este rubro, da una visibilidad del periodo anterior y del actual para así poder medir los precios en que los proveedores están vendiendo y a su vez identificar cuando se deben buscar más opciones que puedan beneficiar a la empresa con precios más accesibles o a conseguir mejores convenios.

**Tabla 30. Instrumento comparativo de suministro**

Informe Comparativo Semestral de Suministros de Inventario Grafirotulos S.A														
NOMBRE DE ARTICULO	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Diferencia semestral +/-	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
OPALINA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
ROLLOS DE ADHESIVO	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
LONA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TINTA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
PLASTICO	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
PAPEL BOND	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
GOMA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
OJETES	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
PVC	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
LAPICEROS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
CARTULINA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
LIBRETAS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
JARRAS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
CAMISAS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
GORRAS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
BOTELLAS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
LLAVEROS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
OTROS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 31. Informe comparativo semestral**

Informe Comparativo Semestral de Suministros de Inventario Grafirotulos S.A														
NOMBRE DE ARTICULO	Julio		Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Diferencia semestral +/-	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
OPALINA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
ROLLOS DE ADHESIVO	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
LONA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TINTA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
PLASTICO	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
PAPEL BOND	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
GOMA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
OJETES	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
PVC	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
LAPICEROS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
CARTULINA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
LIBRETAS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
JARRAS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
CAMISAS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
GORRAS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
BOTELLAS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
LLAVEROS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
OTROS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Este informe se va realizando de manera automática cuando se completan de manera correcta los controles de inventarios anteriormente descritos. También habrá un informe con un consolidado mensual que permitirá tener un panorama global mensual sobre los saldos de los inventarios que se manejaron de manera mensual en el periodo anterior y el actual que se representa de la siguiente forma:

**Tabla 32. Plantilla general de inventarios**

Informe General de Inventarios Grafirotulos S.A			
Relación comparativa de inventarios			
Periodos	2020	2021	Diferencia + / -
<b>Meses</b>			
Enero	€ -	€ -	€ -
Febrero	€ -	€ -	€ -
Marzo	€ -	€ -	€ -
Abril	€ -	€ -	€ -
Mayo	€ -	€ -	€ -
Junio	€ -	€ -	€ -
Julio	€ -	€ -	€ -
Agosto	€ -	€ -	€ -
Septiembre	€ -	€ -	€ -
Octubre	€ -	€ -	€ -
Noviembre	€ -	€ -	€ -
Diciembre	€ -	€ -	€ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Únicamente la administradora es quien tendrá acceso a esta información. El porcentaje promedio de inventario en existencia de los últimos tres periodos es del 6% del total de los activos, esto representa una rotación en la que la empresa ha logrado llevar un buen manejo, sin que este se le acumule ni tampoco quede desabastecida, lo cual da pie a establecer el siguiente parámetro:

**Tabla 33. Promedio de inventarios anuales**

Promedio de inventarios anuales		€ 1 482 166,67
Semaforo	Estatus	Monto
Menor al anual	Alerta / Revizar causas	
Igual o Mayor al 10%	Aceptable	€ 148 216,67
Mayor al 20%	Alerta / Revizar causas	€ 296 433,33

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 34. Promedio de inventarios mensuales**

Promedio de inventarios mensuales		€ 123 513,89
Semaforo	Estatus	Monto
Menor al anual	Alerta / Revizar causas	
Igual o Mayor al 10%	Aceptable	€ 12 351,39
Mayor al 20%	Alerta / Revizar causas	€ 30 878,47

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Cuentas por cobrar

La estimación en cuanto al manejo del nivel de cuentas por cobrar de la empresa permite crear un control, desde el punto de vista financiero, en el cual se realice un análisis de los saldos de las facturas tramitadas en un determinado período.

Dicha estimación permite, además, llevar un monitoreo del flujo de efectivo, y, por medio de éste, establecer el grado de liquidez que posee la Compañía. El seguimiento se realizará los 25 de cada mes, antes de que este finalice para que los clientes puedan pagar antes del cierre del periodo, el seguimiento lo realizara la administradora y la colaboradora de servicio al cliente ya que ambas están involucradas en el seguimiento a los clientes que tienen algún saldo pendiente.

La plantilla será la siguiente:

**Tabla 35. Plantilla de cuentas por cobrar**

Seguimiento de cuentas por cobrar Grafirotulos S.A.								
N.º de factura	Fecha	Fecha de pago	Nombre del cliente	Importe	Cuota de demora	Total pagado	Fecha de pago2	Importe pendiente
				₡ -	₡ -	₡ -		₡ -
				₡ -	₡ -	₡ -		₡ -
				₡ -	₡ -	₡ -		₡ -
				₡ -	₡ -	₡ -		₡ -
				₡ -	₡ -	₡ -		₡ -
				₡ -	₡ -	₡ -		₡ -
<b>Total</b>				₡ -	₡ -	₡ -		₡ -

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el periodo del 2020, esta cuenta representa el 23% de los activos totales, por ello se proponen los siguientes parámetros.

**Tabla 36. Promedio de activos totales**

Promedio Anual de CXC 25%	
Semaforo	Estatus
Entre 15 y 25%	Bueno
Entre 25% y 35%	Aceptable
Más de 35%	Alerta / Revizar

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para la información que se presenta a continuación, son parámetros que la administradora debe de usar de referencia a la hora de interpretar la información financiera que vendrá de los estados financieros que se generen gracias a toda la información ya anteriormente generada.

En caso de que los parámetros se encuentren en aceptable, significa que la empresa se encuentra aún estable con esos márgenes y que hay una buena gestión que debe tratar de seguir manejando así, dado caso que se encuentre entre manejable y debe mejorar, es porque la empresa debe tomar acciones para mejorar estos parámetros, ya que si siguen creciendo se podrían ver afectados financieramente. Los parámetros establecidos se calcularon con base al efecto que tuvieron en el análisis financiero que se realizó.

Esta información se genera de manera mensual de manera automática, una vez se terminen de ingresar la información pertinente en los reportes mostrados anteriormente.

#### **Periodo medio de cobro**

El análisis de la rotación de estas cuentas permitirá tener una visión del período promedio de recuperación y por medio de esto, replantear nuevas políticas de cobro.

En los últimos tres periodos analizados, el periodo medio de cobro estuvo en 38 días para el 2018, 41 días para 2019 y 37 días para el 2020, con base a esto se proponen los siguientes parámetros:

**Tabla 37. Promedio anual de cobro en 38 días**

<b>Promedio Anual de Cobro 38 días</b>	
<b>Semaforo</b>	<b>Estatus</b>
Igual o menor al anual	Muy bueno
Entre 30 - 45 días	Aceptable
Más de 45 días	Alerta / Revizar causas

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Cuentas por pagar**

Por medio de una proyección de cuentas por pagar dentro de la estructura financiera de la empresa, será posible establecer qué porcentaje de los recursos financieros será necesario destinar para el pago a terceros. La determinación de este control y el manejo de dichas partidas contribuirá con el monitoreo de los pasivos de Grafirotulos S.A. El porcentaje promedio manejado en los tres últimos períodos no supera el 8% del total de los activos, por tal motivo, se proponen los siguientes parámetros:

**Tabla 38. Promedio anual de activos**

<b>Promedio Anual de CXP 8%</b>	
<b>Semaforo</b>	<b>Estatus</b>
Igual o menor al anual	Muy bueno
Entre 10% y 15%	Aceptable
Más del 15%	Alerta / Revizar causas

Fuente Elaboración propia, 2021.

### **Rotación de cuentas por pagar**

El establecimiento de este parámetro permitirá calcular de forma general, el ciclo cuando se produce el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo con los proveedores. En los últimos tres periodos analizados, el promedio medio de pago no superó los 34 días, con base a esto se proponen los siguientes parámetros:

**Tabla 39. Promedio anual de pago en 34 días**

<b>Promedio Anual de pago 34 días</b>	
<b>Semaforo</b>	<b>Estatus</b>
<b>Igual o menor al anual</b>	<b>Muy bueno</b>
<b>Entre 30 y 45 días</b>	<b>Aceptable</b>
<b>Más de 45 días</b>	<b>Alerta / Revizar causas</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Proyección de rentabilidad**

La medición de los niveles de rentabilidad alcanzados permitirá medir la efectividad del manejo de los recursos financieros de la empresa, ésta será demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones.

Los porcentajes de utilidad obtenidos en la empresa para el 2018 fue de un 7%, en 2019 de un 6% y para 2020 un 2%, con base a esto es posible establecer los siguientes rangos para considerar:

**Tabla 40. Promedio anual de rentabilidad**

<b>Promedio Anual de Rentabilidad 5%</b>	
<b>Semaforo</b>	<b>Estatus</b>
<b>Igual o mayor al anual</b>	<b>Muy bueno</b>
<b>Entre 3% y 4%</b>	<b>Aceptable</b>
<b>Menor del 3%</b>	<b>Alerta / Revizar causas</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cabe destacar que, para el último periodo, Grafirotulos se vio afectada por la pandemia, muchos de sus clientes más frecuentes tuvieron que dejar que hacer sus pedidos recurrentes por el cierre de los comercios que se presentó a nivel nacional por las restricciones, además de que cambió todo el modelo y la forma de trabajar para los comercios. Por lo que la rentabilidad del 2020 fue apenas del 2%, este indicador es el claro ejemplo de cómo se levantan las alertas para que la administradora pueda replantear la manera de trabajar para la empresa, revisar los indicadores y ver que cuentas son las que se vieron afectadas y que provocaron esta caída en las utilidades.

### **Tendencia de ventas por clientes**

La empresa Grafirotulos lleva muchos años en el mercado, esto le ha permitido fidelizar varios clientes que representan un ingreso muy representativo, de manera semanal y mensual, además de estos, tiene los clientes que contactan por medio de redes sociales que compran al menudeo y encargos pequeños de vez en cuando. Esto permite proponer una clasificación de clientes Tipo A y Clientes Tipo B.

Características de clientes Tipo A:

- Representan el 80% de los ingresos de Grafirotulos.
- Realizan mínimo una compra mensual que supera los ¢500,000.00
- Realizan compras y pedidos semanales que superan los ¢250,000.00
- Clientes establecidos con más de 2 años de comprar regularmente y que refieren con más comercios y clientes.
- Clientes que realizan pedidos esporádicos sin embargo cuando los realizan, superan los ¢300,000.00

- Realizan compras mayoristas.

Actualmente Grafirotulos cuenta con varios clientes importantes, entre ellos un comprador que tiene más de 16 sucursales de su comercio, una repostería reconocida y varias instituciones que cotizan proyectos significativos para ellos, entre otros. Estos son de vital importancia y a los que hay que prestarle especial atención ya que hay que cuidarlos y esta clasificación de ventas por clientes permitirá llevar un mejor control de ellos.

#### Características de clientes Tipo B

- Representan el 20% de los ingresos de la empresa.
- Generalmente contactan por medio de redes sociales para compras al menudeo.
- No compran regularmente.
- Las compras o pedidos que encargan no superan los ¢30,000.00
- Se inclinan por la oferta más barata.

#### Costo / Beneficio de la propuesta

En esta propuesta se están implementando los diferentes controles e informes que permitirán a la empresa Grafirotulos tener una mayor visibilidad de la situación financiera de la empresa y de la situación de las diferentes cuentas que son de vital importancia a considerar a la hora de tomar decisiones.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con cada uno de ellos además de su descripción detallando el tiempo que conllevaran realizarlos y su costo aproximado.

**Tabla 41. Cuadro-resumen de tiempos**

Control / Informe	Frecuencia de inclusión de información recomendada	Tiempo invertido	Personal a cargo	Costo de la inversión	% de Beneficio	Beneficios generales	
Control de ingresos	Diario	1,5 horas	Servicio al cliente	€ 12 500,00	35%	Registro de un 35% más del total de ventas diarias	
			Administradora	€ 20 000,00		Manejar el registro de los ingresos a las diferentes cuentas	
Informe de ingreso mensual	Mensual	1 hora	Administradora	€ 13 333,33		Poder cuadrar los cierres de caja al final del día	
						Administradora	€ 13 333,33
Informe comparativo de ingresos	Mensual	1 hora	Administradora	€ 13 333,33			
						Planificar con tiempo diferentes posibilidades	
						Automatizar la generación de los estados financieros	
						Verificar diferencias entre los mismos meses de periodos diferentes	
						Planificar a futuro mejores estrategias	
						Corroborar razón de las fluctuaciones	
Presupuesto Anual de Gastos	Anual	4 horas	Administradora	€ 200 000,00	25%	Ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones diarias	
Control de Gastos Reales	Mensual	3 horas	Contador	€ 30 000,00		Permite mantener un plan general	
Informe de diferencia del presupuesto contra gastos reales	Mensual	1 hora	Administradora	€ 13 333,33		Permite realizar estrategias enfocadas y direccionadas	
Informe de resumen de presupuesto de gastos anual	Mensual	1 hora	Administradora	€ 13 333,33		Corroborar las variaciones que estan presentando los diferentes tipos de gastos de la empresa mes a mes	
Informe comparativo de gastos	Mensual	1 hora	Administradora	€ 13 333,33		Permitira reducir los gastos hasta en un 30%	
						Llevar un manejo más detallado de los gastos	
						Intervenir para hacer ajustes de ser necesario	
						Permite realizar proyecciones más ajustadas a la realidad de la empresa	
						Permite evaluar los gastos entre los mismos meses de diferentes periodos para identificar la razón de las fluctuaciones ya sea por la inflación normal o por un control movimientos no contemplados	

Presupuesto Anual de costos	Anual	4 horas	Administradora	€ 400 000,00	30%	Permitirá la disminución de hasta el 30% de los costos de la empresa
Control de costos reales	Mensual	3 horas	Contador	€ 30 000,00		Permitirá proyectar la utilidad que se desea
Informe de diferencia del presupuesto contra costos reales	Mensual	1 hora	Administradora	€ 13 333,33		Se podrá llevar un mejor control de los costos lo que permitirá realizar los ajustes pertinentes en el momento que se muestren aumentos desproporcionales
Informe de resumen de presupuesto de costos anual	Mensual	1 hora	Administradora	€ 13 333,33		Este informe permite comparar de manera más directa lo presupuestado contra lo que en realidad se reportó como costo para hacer un análisis más directo y rápido.
Informe comparativo de costos	Mensual	1 hora	Administradora	€ 13 333,33		El informe permite comparar mes a mes contra su respectivo par del año anterior de esta manera identificar de manera más ágil si se han adquirido nuevos costos y las variaciones de cada uno de ellos.
Control de inventario	Semanal	2 Horas	Servicio al cliente (y / o) Administradora	16666,67 y 26666,26	10%	Permitirá mantener un mejor registro de los suministros que se encuentran en la empresa, actualmente este es limitado, por lo que dará la oportunidad de mantener un mínimo
Informe comparativo semestral de suministros de inventario	Mensual	1 Hora	Administradora	€ 13 333,33		Este informe ayudara a llevar un control detallado de los inventarios comparando mes a mes con su respectivo par del periodo anterior, de esta manera identificar los precios que manejan los proveedores y así saber en que momento buscar una mejor opción.
Informe General de inventario	Mensual	1 hora	Administradora	€ 13 333,33		Este informe permite ver de manera global cada mes en comparación al periodo anterior para realizar un análisis rápido

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 42. Promedios anuales y mensuales**

Promedios Anuales y Mensuales						
Cuentas	2018	2019	2020	Total 3 periodos	Promedio Anual	Promedio mensual
Ingresos	€13 800 000,00	€15 600 000,00	€13 125 000,00	€ 42 525 000,00	€ 14 175 000,00	€1 181 250,00
Gastos	€15 117 399,00	€19 450 587,00	€16 985 016,00	€ 51 553 002,00	€ 17 184 334,00	€1 432 027,83
Costos	€13 800 000,00	€15 600 000,00	€13 125 000,00	€ 42 525 000,00	€ 14 175 000,00	€1 181 250,00
Inventarios	€ 1 890 000,00	€ 1 550 000,00	€ 1 006 500,00	€ 4 446 500,00	€ 1 482 166,67	€ 123 513,89

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 43. Estimación de costos de la propuesta**

Estimación de Costo de la propuesta				
Estado	Contador	Administradora	Servicio al cliente	Total
Mensual	₡ 50 000,00	₡ 193 332,90	₡ 250 000,00	₡ 493 332,90
Anual	₡ 600 000,00	₡ 2 319 994,80	₡ 3 000 000,00	₡ 5 919 994,80

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 44. Estimación de beneficio**

Estimación de beneficio				
Cuentas	Porcentaje beneficio	Beneficio	Anual	Mensual
Ingresos	35%	Más ingresos	₡ 4 961 250,00	₡ 413 437,50
Gastos	30%	Menos gastos	₡ 5 155 300,20	₡ 429 608,35
Costos	25%	Disminución en costos	₡ 3 543 750,00	₡ 295 312,50
Inventarios	10%	Mantener	₡ 148 216,67	₡ 12 351,39

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Justificación del porcentaje beneficio.

### **Ingresos**

El aumento del 35% de los ingresos de Grafirotulos, se respalda debido a que actualmente no se lleva un control adecuado de todo lo que ingresa por ventas, por lo que muchas veces no queda registrada la venta y el dinero se consume en la compra de algún material para algún servicio contratado, ahí se pierde la trazabilidad del dinero y al final del día no se representan en las cuentas este dinero ni tampoco en un control por lo que hace difícil realizar los cierres y cuadros correspondientes. Las compras al menudeo son las más afectadas, y el porcentaje de enganche

de los proyectos grandes que adquieren los servicios de la empresa ya que, al ser montos pequeños, el poder llevar el registro de todos estos representará ese 35%.

### **Gastos**

La reducción del 30% de los gastos se justifica debido a que la empresa actualmente no tiene ningún presupuesto ni proyección de los gastos, lo que llevan es un folder con los recibos de todo que gastan valga la redundancia.

Al no llevar un control debido provoca que se realicen gastos que quizás ya excedieron la capacidad de ese mes, lo que provoca que la liquidez de la empresa al final de mes se vea afectada de igual manera al finalizar todo el periodo. El poder realizar los presupuestos anuales, llevar el control, permitirá revisar los informes generales de manera global para así identificar que meses se gasta más y poder planear con tiempo para realizar los ajustes necesarios y eso representará una reducción en el 30% de los gastos.

### **Costos**

La disminución del 25% de los costos se justifica debido a que de igual forma a los demás, no se lleva el control adecuado, ni presupuestos para medir los mismos y ajustarse con lo proyectado. Lo que provoca incurrir a costos elevados ya que no se mide el aumento que estos van teniendo en el transcurso del tiempo lo que también provoca pagar elevados precios sin necesidad ya que se pueden buscar proveedores que mejores los costos reduciéndolos a un 25%.

### **Inventarios**

Actualmente los inventarios de Grafirotullos no superan el 8% lo que provoca que pasen muy ajustados con lo que respecta a los insumos disponibles, lo que se desea lograr es que con los controles que se implementen es poder evaluar mejor la situación y los suministros de mayor demanda para así poder mantener los inventarios en mínimo un 10%.

Con base a todo lo anterior se puede resumir de la siguiente manera:

**Tabla 45. Resumen costo-beneficio**

Costo & Beneficio		
	Mensual	Anual
Costo de la inversión	₡ 986 665,80	₡11 839 989,60
Beneficio	₡ 2 307 256,96	₡27 687 083,53
Diferencia	₡ 1 320 591,16	₡15 847 093,93

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La inversión para poder aplicar la propuesta equivale a ₡986,665.80 mensual y ₡11,839,989.60 anual. Al poder reducir los gastos en un 30% y los costos en un 25%, los montos que representaban esos porcentajes equivaldrían a ingresos de la empresa, lo cual una vez se resta con el costo de la implementación, representará un beneficio de ₡1,320,591.16 mensual y ₡15,847.93.93 anual.

Beneficios generales de esta propuesta:

- Fácil manejo de las plantillas del sistema.
- Manejo del presupuesto mensual: al establecer un control de ingresos y egresos mensuales, es posible determinar una proyección de estos, con base en los cuales manejar el flujo de efectivo de la empresa.
- Una adecuada planificación financiera ya que llevar un control simultáneo y actualizado de cada uno de los movimientos financieros diarios de la empresa, contribuye con la organización eficaz de los recursos.
- Contar con las herramientas suficientes para la toma de decisiones con un menor grado de incertidumbre y más acertada.

## Referencias bibliográficas

Arbache, J. (20 de noviembre de 2020). *Respuesta de CAF frente al COVID-19*. Recuperado de <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/11/la-doble-pandemia-de-las-pymes-latinoamericanas/>

Bautista, J. (2020). *Modelos y herramientas de decisión*. Madrid, Dextra Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/157228?page=138>.

Besley, S., & Brigham, E. F. (2015). *Fundamentos de Administración Financiera*. Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=FwDsswEACAAJ&dq=fundamentos+de+administraci%C3%B3n+financiera&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.co.cr/books?id=FwDsswEACAAJ&dq=fundamentos+de+administraci%C3%B3n+financiera&hl=es&sa=X&redir_esc=y)

Besley, S., & Brigham, E. F. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera*. In Recuperado de *Google Books*.

Buenaventura, G. (2019). *Gestión financiera del capital de trabajo en la empresa*. Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/126176?page=159>.

Cardozo, H. (2018). *Análisis financiero del sector solidario: interpretación de estados financieros, análisis de gestión, riesgos y fraudes*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/70520?page=164>.

Coello, C (2016). *La información financiera y administrativa*. In *Google Books*. Retrieved from <https://books.google.co.cr/books?id=IWlyDgAAQBAJ&pg=PT24&dq=razones+financieras&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjBqoe85cLyAhUbTDABHTvjA5U4FBD0ATAGegQICxAC#v=onepage&q=razones%20financieras&f=false>

Fernández Navarrete, J. A. (2018). *Administración financiera*. Bogotá, Ediciones USTA. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/126090?page=29>.

García, M. (2016). *Análisis financiero: un enfoque integral*. México, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/40426?page=287>.

Cobarsi, J. (2011). *Sistemas de información en la empresa*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/33493?page=31>.

Gerencie.com. (2021, July). Razones financieras | Gerencie.com. Recuperado de: from www.gerencie.com website: <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Granel, M. (2021, August 11). *Sistema Dupont para el análisis de la rentabilidad*. Recuperado de: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3926169-sistema-dupont-para-analisis-rentabilidad>

Hernández, R y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Lapiedra R, Devece, C. y Guiral J. (2016). *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. Castelló de la Plana, Spain: D - Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/51689?page=14>Lavalle A. (2017). *Análisis financiero*. México, D.F, México: Editorial Digital UNID. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/41183?page=23>.

Lezanski, P. Mattio, A. y Merino, S. (2020). *Sistema de información contable I*. Editorial Maipue. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/147944?page=18>.

Mamani, J. (2010). *Universidad Autonomo de San Francisco. Modelo Dupont*. Recuperado de: <http://paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/1613/Asignaturas/2071/Archivo2.5394.pdf>

Martinez, J. (2018, July 27). modelo de toma de decisiones. Retrieved from Liderazgo Y Mercadeo website: <https://liderazgoymercadeo.co/modelos-de-toma-de-decisiones>

Rico C. (2018). *Contabilidad gubernamental y su información financiera*. México, D.F, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/116944?page=44>.

Redacción APD. (2019, May 3). Método de análisis de tendencias: ¿Cómo se realiza? Retrieved from APD España website: <https://www.apd.es/metodo-de-analisis-de-tendencias-como-se-realiza/>

Rodríguez, Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones en organizaciones de información. Retrieved from <https://www.scielo.br/j/tinf/a/LHnv8vL7bN5GFcsmrb98qqM/?lang=es&format=pdf>

## Anexos

### Anexo 1. Balance general y estado de resultados periodo 2018

**GRAFIROTULOS, S. A.  
BALANCE GENERAL  
AL 30 SETIEMBRE 2018**

<u>ACTIVOS</u>	<u>SETIEMBRE-2018</u>
<b><u>ACTIVOS CORRIENTES</u></b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	C\$ 11 263 040,43
Cuentas por cobrar clientes	C\$ 6 250 678,45
Anticipos de Renta	C\$ 279 768,53
<b><u>Total activos corrientes</u></b>	<b><u>C\$ 17 793 487,41</u></b>
<b>Cuentas por Cobrar Afiliadas</b>	
<b><u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>	
Mobiliario y equipo	C\$ 6 485 081,00
Maquinaria	C\$ 20 532 611,76
Vehiculo	C\$ 1 400 000,00
Depreciación acumulada	-C\$ 21 575 582,09
<b><u>Total activos fijos, netos</u></b>	<b><u>C\$ 6 842 110,67</u></b>
<b><u>TOTAL ACTIVOS</u></b>	<b><u>C\$ 24 635 598,08</u></b>
<b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>	
<b><u>PASIVOS CORRIENTES</u></b>	
Cuentas por pagar proveedores	C\$ 1 890 000,00
Provisiones y retenciones	C\$ 5 105 932,74
impuesto de ventas por pagar	C\$ 111 901,84
Provisión impuesto sobre renta	C\$ 314 768,08
<b><u>Total pasivos corrientes</u></b>	<b><u>C\$ 7 422 602,66</u></b>
<b><u>TOTAL PASIVOS</u></b>	<b><u>C\$ 7 422 602,66</u></b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
Capital en acciones	C\$ 30 000,00
Capital pagado en exceso	C\$ 2 126 559,34
Utilidades acumuladas	C\$ 10 898 514,39
Resultado del periodo	C\$ 4 157 921,70
<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	<b><u>C\$ 17 212 995,43</u></b>
<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>	<b><u>C\$ 24 635 598,08</u></b>

**GRAFIROTULOS, S. A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 30 DE SETIEMBRE 2018**

	<b>SETIEMBRE-2018</b>
<b>Ventas Netas</b>	C\$ 33 537 312,00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	C\$ 13 800 000,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>C\$ 19 737 312,00</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	
Gastos de Ventas y Administrativos	C\$ 12 354 138,00
Depreciación	C\$ 2 763 261,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>	<b>C\$ 15 117 399,00</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>C\$ 4 619 913,00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	
Provisión Impuesto Sobre Renta 10%	C\$ 461 991,30
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>C\$ 4 157 921,70</b>

**Anexo 2. Balance general y Estado de resultados Periodo 2019**

**GRAFIROTULOS, S. A.  
BALANCE GENERAL  
AL 30 SETIEMBRE 2019**

<u>ACTIVOS</u>	<u>SETIEMBRE-2019</u>
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	C\$ 11 742 465,15
Cuentas por cobrar clientes	C\$ 7 737 970,00
Anticipos de Renta	C\$ 345 360,88
<b><u>Total activos corrientes</u></b>	<b>C\$ 19 825 796,03</b>
 <u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u>	
Mobiliario y equipo	C\$ 6 485 081,00
Maquinaria	C\$ 21 532 611,76
Vehiculo	C\$ 1 400 000,00
Depreciación acumulada	-C\$ 23 768 843,26
<b><u>Total activos fijos, netos</u></b>	<b>C\$ 7 842 110,50</b>
 <u>TOTAL ACTIVOS</u>	 <b>C\$ 27 667 906,53</b>
 <u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
<u>PASIVOS CORRIENTES</u>	
Cuentas por pagar proveedores	C\$ 1 990 300,00
Provisiones y retenciones	C\$ 2 825 835,89
impuesto de ventas por pagar	C\$ 596 905,63
Provisión impuesto sobre renta	C\$ 681 905,37
<b><u>Total pasivos corrientes</u></b>	<b>C\$ 6 094 946,89</b>
 <u>TOTAL PASIVOS</u>	 
 <u>PATRIMONIO</u>	
Capital en acciones	C\$ 30 000,00
Capital pagado en exceso	C\$ 2 126 559,34
Utilidades acumuladas	C\$ 15 056 436,09
Resultado del periodo	C\$ 4 360 003,20
<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	<b>C\$ 21 572 998,63</b>
 <u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	 <b>C\$ 27 667 945,52</b>

**GRAFIROTULOS, S. A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 30 DE SETIEMBRE 2019**

	<b>SETIEMBRE-2019</b>
<b>Ventas Netas</b>	₡ 39 895 035,00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	₡ 15 600 000,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>₡ 24 295 035,00</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	
Gastos de Ventas y Administrativos	₡ 17 257 326,00
Depreciación	₡ 2 193 261,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>	
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>₡ 19 450 587,00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	
Provisión Impuesto Sobre Renta 10%	₡ 484 444,80
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>₡ 4 844 448,00</b>
Ingresos No Gravables	
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	<b>₡ 4 360 003,20</b>

**Anexo 3. Balance general y estado de resultados periodo 2020**

**GRAFIROTULOS, S. A.  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DICIEMBRE 2020**

<u><b>ACTIVOS</b></u>	<u><b>dic-20</b></u>
<u><b>ACTIVOS CORRIENTES</b></u>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	₡ 13 746 983,87
Inventarios	₡ 1 006 500,00
Cuentas por cobrar clientes	₡ 5 803 477,50
Impuesto sobre renta e IVA	₡ 327 880,97
<u><b>Total activos corrientes</b></u>	₡ 20 884 842,34
 <u><b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b></u>	
Activos fijos	₡ 29 524 268,76
Depreciación acumulada	-₡ 24 875 419,73
<u><b>Total activos fijos, netos</b></u>	₡ 4 648 849,03
 <u><b>TOTAL ACTIVOS</b></u>	 ₡ 25 533 691,37
 <u><b>PASIVO Y PATRIMONIO</b></u>	
<u><b>PASIVOS CORRIENTES</b></u>	
Cuentas por pagar proveedores	₡ 1 909 500,00
Provisiones y retenciones	₡ 755 942,55
impuesto de ventas por pagar	₡ 738 460,57
Provisión impuesto sobre renta	₡ 1 389 847,01
<u><b>Total pasivos corrientes</b></u>	₡ 4 793 750,13
 <u><b>TOTAL PASIVOS</b></u>	
 <u><b>PATRIMONIO</b></u>	
Capital en acciones	₡ 30 000,00
Utilidades acumuladas	₡ 19 416 439,29
Resultado del periodo	₡ 1 293 425,95
<u><b>TOTAL PATRIMONIO</b></u>	₡ 20 739 865,24
 <u><b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b></u>	 ₡ 25 533 615,37

**GRAFIROTULOS, S. A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DICIEMBRE 2020**

	<b>dic-20</b>
<b>Ventas Netas</b>	C\$ 31 471 517,00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	C\$ 13 125 000,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	C\$ 18 346 517,00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	
Gastos de Ventas y Administrativos	C\$ 14 478 440,00
Depreciación	C\$ 2 506 576,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>	
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	C\$ 1 361 501,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	
Provisión Impuesto Sobre Renta 5%	C\$ 68 075,05
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	C\$ 1 293 425,95

#### Anexo 4. Instrumento aplicado

Preguntas para encuesta
Objetivos específicos
1. Recopilar la información financiera de la empresa Grafirotulos S.A de los periodos 2018, 2019 y 2020.
2. Conocer el proceso actual de toma de decisiones gerenciales
3. Valorar los resultados de la aplicación de las razones financieras para identificar los requerimientos de información financiera para coordinar la toma de decisiones gerenciales a partir del tercer trimestre 2021.
Cuestionario
Pregunta
1. ¿Qué tipo de información financiera se genera en la empresa?
2. ¿A quién se le remite la información financiera de la empresa?
3. ¿Cada cuanto se genera la información financiera?
4. ¿Qué seguimiento se le da a la información financiera? ¿Por qué?
5. ¿Considera que la información financiera que genera es suficiente?
6. Cada cuanto se revisa el presupuesto contable y la ejecución de este
7. ¿Qué mecanismos de corrección utiliza ante las variaciones de las ventas? Ya sea que suban o bajen
8. ¿Lleva un control de inventarios? Si/ No ¿Por qué?
9. ¿Qué tipos de informes utiliza en el manejo de inventarios?
10. Realiza proyecciones de consumo de las materias primas que utiliza para los productos que fabrica? ¿Por qué?

11. ¿Determina un inventario mínimo y máximo dentro de las existencias que maneja?
12. Con que criterio se definen estos niveles de inventario
13. ¿La empresa tiene algún tipo de financiamiento bancario o utiliza tarjetas de crédito?
14. ¿Qué tipo de costeo utiliza para calcular el precio final de los productos que vende?
15. ¿Invierte en algún tipo de publicidad para incentivar las ventas de la empresa?
16. ¿Realiza algún tipo de estudio de mercado y de tendencias para conocer las necesidades actuales de los consumidores?
17. ¿Tiene establecido un nicho de mercado?
18. ¿Utiliza algún tipo de información financiera para la toma de decisiones?
19. ¿Utiliza un sistema de información para la toma de decisiones de la empresa? Indique ¿Por qué?
20. ¿Conoce los beneficios que se pueden obtener de los sistemas de información?
21. ¿Qué tipo de decisiones gerenciales toma diariamente?
22. ¿Considera que la información actual que tiene disponible es suficiente para la toma de decisiones?
23. ¿Qué tipo de información considera que requiere adicional a la que tiene para la tomar de decisiones?
24. Describa el seguimiento que le da a la toma decisiones
25. Tiene identificado si las decisiones que toma con frecuencia, con respecto a la empresa, tienen un impacto positivo o negativo, indique ¿Por qué?
26. En caso de que, si mida la toma de decisiones, mencione como lo mide.
27. ¿Lleva un control de las diferentes situaciones que se presentan en la empresa que ameritan tomar un determinado tipo de decisión?

## Anexo 5. Respuestas a los instrumentos aplicados

Respuesta del Entrevistado	Preguntas y respuestas
1. ¿Qué tipo de información financiera se genera en la empresa?	
Servicio al cliente	Registro de las ventas y gastos que se realizan
Dueña/ Administradora	Balance General y Estado de Resultados
Contador	Se realizan los registros para presentar las declaraciones de renta
2. ¿A quién se le remite la información financiera de la empresa?	
Servicio al cliente	Al contador
Dueña/ Administradora	Interno, a la gerente
Contador	Al contador
3. ¿Cada cuanto se genera la información financiera?	
Servicio al cliente	1 vez al mes se envían las facturas, se generan las declaraciones de renta
Dueña/ Administradora	Una vez al año
Contador	Una vez al año
4. ¿Qué seguimiento se le da a la información financiera? ¿Porqué?	
Servicio al cliente	Ninguna, porque solo paso las facturas
Dueña/ Administradora	Ninguno por falta de conocimiento
Contador	Ninguna
5. ¿Considera que la información financiera que genera es suficiente?	
Servicio al cliente	Si
Dueña/ Administradora	Si
Contador	No
6. Cada cuanto se revisa el presupuesto contable y la ejecución de este	
Servicio al cliente	Cuando necesito hacer alguna compra de equipo
Dueña/ Administradora	Nunca
Contador	Nunca
7. ¿Qué mecanismos de corrección utiliza ante las variaciones de las ventas? Ya sea que suban o bajen	
Servicio al cliente	Cuando bajan las ventas hago pago más publicidad en redes sociales y si suben no hago nada
Dueña/ Administradora	Aumentar la publicidad de redes sociales
Contador	Aumentar más en publicidad
8. ¿Lleva un control de inventarios? Si / No y ¿por qué?	
Servicio al cliente	Sí, porque siempre se quiero tener lo mínimo para los pedidos
Dueña/ Administradora	Sí
Contador	Sí
9. ¿Qué tipos de informes utiliza en el manejo de inventarios?	
Servicio al cliente	Ninguno, únicamente reviso que siempre haya suministros básicos
Dueña/ Administradora	Basado en las compras
Contador	Ninguno
10. Realiza proyecciones de consumo de las materias primas que utiliza para los productos que fabrica	

Servicio al cliente	No
Dueña/ Administradora	Sí
Contador	Sí
11.Determina un inventario mínimo y máximo dentro de las existencias que maneja	
Servicio al cliente	Sí, el mínimo para tener lo básico y máximo si es un mes que es de alta demanda como fechas especiales
Dueña/ Administradora	Sí
Contador	Sí
12.Con que criterio se definen estos niveles de inventario	
Servicio al cliente	Con base al comportamiento de ventas de los meses de años anteriores
Dueña/ Administradora	Conforme a la demanda e historia del negocio
Contador	N/a
13. ¿La empresa tiene algún tipo de financiamiento bancario o utiliza tarjetas de crédito?	
Servicio al cliente	No
Dueña/ Administradora	No
Contador	No
14. ¿Qué tipo de costeo utiliza para calcular el precio final de los productos que vende?	
Servicio al cliente	Con base a un margen de ganancia
Dueña/ Administradora	No hay ningún tipo de costeo
Contador	No hay costeo
15.Invierte en algún tipo de publicidad para incentivar las ventas de la empresa	
Servicio al cliente	Sí
Dueña/ Administradora	Sí
Contador	Sí
16.Realiza algún tipo de estudio de mercado y de tendencias para conocer las necesidades actuales de los consumidores	
Servicio al cliente	No
Dueña/ Administradora	No
Contador	No
17.Tiene establecido un nicho de mercado	
Servicio al cliente	No
Dueña/ Administradora	Sí
Contador	Sí
18. ¿Utiliza algún tipo de información financiera para la toma de decisiones?	
Servicio al cliente	No
Dueña/ Administradora	No
Contador	No
19.Utiliza un sistema de información para la toma de decisiones de la empresa, indique ¿Por qué?	
Servicio al cliente	No, porque sale muy costoso invertir en un sistema de información
Dueña/ Administradora	No hay sistema de información implementado en la empresa, por ser una

	pequeña empresa no se ha presentado la necesidad
Contador	La empresa no tiene sistema de información
20. Conoce los beneficios que se pueden obtener de los sistemas de información	
Servicio al cliente	No
Dueña/ Administradora	No
Contador	Sí
21. ¿Qué tipo de decisiones gerenciales toma diariamente?	
Servicio al cliente	Acerca de materiales a comprar, proveedores, promociones, nuevos productos, pagos que debo realizar, seguimiento a clientes entre otros
Dueña/ Administradora	Inventarios, manejo de redes sociales, seguimiento a los clientes, gerencia de colaboradores
Contador	N/A
22. Considera que la información actual que tiene disponible es suficiente para la toma de decisiones	
Servicio al cliente	No
Dueña/ Administradora	Sí
Contador	No
23. ¿Qué tipo de información considera que requiere adicional a la que tiene para la toma de decisiones?	
Servicio al cliente	Inventario de existencias disponibles, pedidos realizados en el mes, cantidad de clientes atendidos, cantidad de pedidos rechazados
Dueña/ Administradora	No se requiere información adicional
Contador	N/A
24. Describa el seguimiento que le da a la toma de decisiones	
Servicio al cliente	No se le da ningún seguimiento, únicamente se abarcan en el momento que se den
Dueña/ Administradora	Las decisiones se van tomando en la marcha
Contador	N/A
25. Mide si las decisiones que toma con frecuencia con respecto a la empresa tienen un impacto positivo o negativo, indique ¿Por qué?	
Servicio al cliente	No, porque la empresa no tiene las herramientas ni el tiempo
Dueña/ Administradora	Sí, principalmente con respecto a la calidad de los materiales ofrecida a los clientes para en caso de ser necesario cambiar de proveedores o materiales.
Contador	N/A
26. En caso de que, si mida la toma de decisiones, mencione como lo mide	
Servicio al cliente	N/A
Dueña/ Administradora	Se mide con respecto a la disminución de los reclamos de los clientes
Contador	N/A
27. Lleva un control de las diferentes situaciones que se presentan en la empresa que ameritan tomar un determinado tipo de decisión?	
Servicio al cliente	No

Dueña/ Administradora	Sí
Contador	No