

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Negocios

Propuesta de mejora a la gestión administrativa y financiera para la Distribuidora
El Silo S.A.

Ingrid Campos Meneses
Melania Quirós Mata
José Joaquín Ruiz Barquero
Cristina Vargas Ramírez

Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría
Pública

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
Mayo de 2014



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Acta 038-14

Acta de la Sesión 038 del Comité Evaluador de la **Escuela de Administración de Negocios**, celebrada el 13 de mayo del 2014, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **María C. Vargas Ramírez**, carné # A66007, **Ingrid Xinia Campos Meneses**, carné # A51166, **Melania Quirós Mata**, carné # A64564, **José J. Ruiz Barquero**, carné # A13219, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación. Presentes: MBA. **Carlos A. Vargas Vargas** quien presidió, MBA. **Mauricio Guevara Guzmán** como tutor, MBA. **Ernesto Orlich Dunderf** como lector, Lic. **Erick Matarrita Ugalde** como lector, MSc. **David Piedra Conejo** quien actuó como secretario de la sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Contaduría Pública**.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado: **Propuesta de mejora a la Gestión Administrativa y Financiera para la Distribuidora El Silo S.A.**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias, en opinión del Comité.
(Satisfactorias/ Insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró Aprobado.
(Satisfactorio/ insatisfactorio) (Aprobado / no aprobado)

Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los postulantes, el resultado de la deliberación y los declaró **Licenciados en Contaduría Pública**. Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité a las 8:15 pm horas.

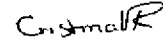
Comité evaluador

Estudiante:



MBA. **Carlos A. Vargas Vargas.**

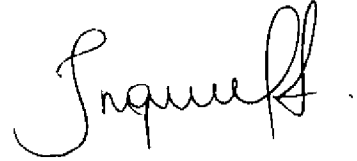
Director de la Escuela o representante



María C. Vargas Ramírez



MBA. **Mauricio Guevara Guzmán.**
Tutor del Trabajo



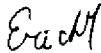
Ingrid Xinia Campos Meneses



MBA. **Ernesto Orlich Dunderf.**
Lector # 1.



Melania Quirós Mata



Lic. **Erick Matarrita Ugalde.**
Lector # 2.



José J. Ruiz Barquero



MSc. **David Piedra Conejo.**
Representante de los docentes.

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción.

Observaciones: _____

Derechos de propiedad intelectual

Se prohíbe la reproducción parcial o total de este documento, por cualquier medio, si no hay una autorización escrita de los autores.

Dedicatoria

Ingrid Campos Meneses

Después de un logro más en mi vida, quiero dedicar mi trabajo final de graduación a Dios por ser el eje central de mi vida, el que me da salud y fuerzas diariamente para continuar construyendo y logrando metas.

A mi madre Xinia por ser un pilar importante en cada una de las etapas de mi vida, un ejemplo vivo y claro por seguir, gracias por sus chineos, consentimientos y consejos.

A mi padre Román que con su ejemplo, sus duras y largas horas de esfuerzo y trabajo sacaron adelante mis estudios, gracias, papi, por dejarme la mejor herencia que un padre puede dejarle a sus hijos: la educación.

A mi hermano Román porque siempre está ahí motivándome, ayudándome a ser su ejemplo, apoyándome en los momentos en los que más que un hermano he necesitado un amigo sincero.

A mi grupo de tesis, Cristina, Joaquín y Melania, porque más que un grupo de trabajo somos un grupo de amigos que juntos logramos una meta más en nuestras vidas, gracias por su apoyo, paciencia y entrega en estas largas jornadas de trabajo.

A Fede, que siempre tuvo una sonrisa motivadora, una palabra de aliento para mí, gracias por llenar mi vida de grandes alegrías y motivaciones para seguir adelante.

Por último, a aquellos compañeros, amigos y profesores que con sus buenos deseos y ánimos fueron parte de este gran logro.

Dedicatoria

Melania Quirós Mata

Agradezco en primera instancia a Dios por la oportunidad que me ha dado de estudiar y contar con tantas bendiciones en mi vida, por la fortaleza y dirección que me ha brindado para salir adelante aun en momentos difíciles.

A mis padres, quienes con su esfuerzo diario me han proporcionado todo lo necesario para convertirme y desarrollarme como profesional y alcanzar un éxito más. Gracias por creer en mí y por apoyarme siempre en todo lo que deseo emprender.

A mi hermano y hermana, quienes de una manera u otra han sido un ejemplo y apoyo para mí.

A mi grupo de trabajo (Ingrid, Cristina y Joaquín), quienes me apoyaron en momentos de dificultad, y por todo su trabajo y esfuerzo.

Y finalmente a cada profesor, compañero y amigo que durante este largo camino me ha extendido su mano para salir adelante en momentos complicados y decisivos, así como también por haber compartido momentos de felicidad y logros.

Dedicatoria

José Joaquín Ruiz Barquero

Una parte importante en la vida son las experiencias que nos ayudan a moldear los caminos, sin importar los tropiezos que hicieron dudar seguir adelante. Dios nos da la oportunidad de recorrerlos y la capacidad necesaria para afrontarlos, ya que solo Él conoce nuestros límites. Por eso agradezco a mi Señor, a la vida y a cada una de las personas importantes que me rodeó en el transcurso de esta etapa tan importante: mis padres, mis compañeras de tesis (Cris, In y Mela), profesores y a la Distribuidora El Silo S.A.

De todo corazón, muchas gracias.

Dedicatoria

Cristina Vargas Ramírez

Agradezco a mis padres y madrina, que me han dado la oportunidad y el apoyo para estudiar y dedicarme a la profesión que escogí, por darme el soporte y comprensión en todo momento que he necesitado.

Agradezco a mis hermanos por apoyarme y darme aliento y fuerza en los momentos que he necesitado para seguir adelante y cumplir las metas propuestas.

Agradezco a mis amigos, quienes con sus palabras de aliento me han ayudado y animado a completar este reto tan importante. A mis compañeros de equipo, quienes me han apoyado; gracias por su trabajo, esfuerzo y soporte que ha permitido lograr completar esta etapa y reto de nuestras carreras. Agradezco a los profesores que han sido mis mentores en todo momento, que nos han soportado tanto no solo en el trabajo de graduación, sino también en todos los años de estudio, ellos me han enseñado lo que sé hoy y me han ayudado a ser la persona que soy.

Agradecimiento

A nuestro honorable grupo asesor conformado por Mauricio Guevara, Erick Matarrita y Ernesto Orlich; nos guiaron y proporcionaron su tiempo y conocimiento con tanto cariño.

A la Distribuidora El Silo S.A. por toda su atenta ayuda y colaboración por la que siempre vamos a estar agradecidos.

Índice General

Resumen ejecutivo	i
Introducción	iv
Alcances	vi
Limitaciones	vi
Objetivos	vii
Objetivo general	vii
Objetivos específicos	vii
Capítulo I: Aspectos generales de la industria de importadoras de productos para el hogar	1
1.1 Industria a la que pertenece la Distribuidora El Silo S.A.	1
1.1.1 La actividad de la industria de comercializadoras de productos para el hogar.	1
1.1.2 Desarrollo y evolución de la industria de comercializadoras de productos para el hogar en el mercado nacional.	2
1.1.3 Beneficios de la actividad de la comercialización de productos para el hogar en el mercado nacional dentro de este tipo de industria.	2
1.2 Marco teórico	2
1.2.1 Sistema administrativo	3
1.2.1.1 Manual de puestos y procedimientos.....	5
1.2.2 Sistema financiero	5
1.2.3 Gestión administrativa	6
1.2.4 Gestión financiera	7
1.2.4.1 Métodos de análisis financieros.....	8
1.2.5 Competencia	10
1.2.6 Importaciones	10

1.2.7 Compras	11
1.2.8 Ventas	11
1.2.9 Políticas empresariales	13
1.2.10 Inventario	13
1.2.10.1 Costo del inventario	15
1.2.10.2 Modelos para realizar el pedido:	15
1.2.10.3 Método de almacenamiento ABC del inventario	16
1.2.11 Ciclo de efectivo	17
Capítulo II: Situación actual de la empresa	19
2.1 Aspectos generales de la Distribuidora El Silo S.A.	19
2.1.1 Historia de la empresa	19
2.1.2 Competencia	21
2.1.3 Sistema administrativo	22
2.1.3.1 Organización administrativa	22
2.1.3.1.1 Manual de puestos y procedimientos	24
2.1.3.1.2 Descripción de los principales procesos y procedimientos.	25
2.1.3.2 FODA	26
2.1.4 Situación financiera actual	27
2.2 Proceso de gestión administrativa y financiera actual	28
2.2.1 Proceso de compras	28
2.2.1.1 Compras nacionales	28
2.2.1.2 Compras internacionales	30
2.2.1.3 Tratamiento de cuentas por pagar	33
2.2.2 Proceso de ventas	35
2.2.2.1 Tipos de ventas	35
2.2.2.2 Proceso de facturación	38
2.2.2.3 Tratamiento de cuentas por cobrar	40
2.2.3 Políticas empresariales	41

2.2.3.1 Administrativas y financieras.....	41
2.2.4 Manejo de inventarios	42
2.2.4.1 Registro y valuación del inventario	44
2.2.4.2 Estrategia de ventas	44
2.2.4.3 Sistema de manejo de información del inventario	45
Capítulo III: Análisis de la situación actual de la empresa	47
3.1 Análisis de aspectos generales de la Distribuidora El Silo S.A.	47
3.1.1 Análisis del sistema administrativo.....	47
3.1.1.1 Organización administrativa.....	47
3.1.1.2 Análisis FODA.....	47
3.1.2 Análisis del sistema financiero	50
3.1.2.1 Estructura financiera de la empresa - razones financieras	50
3.1.2.2 Análisis vertical y horizontal	65
3.2 Análisis del proceso de gestión administrativa y financiera actual	75
3.2.1 Análisis del proceso de compras	75
3.2.1.1 Compras nacionales	75
3.2.1.2 Compras internacionales	76
3.2.1.3 Tratamiento de cuentas por pagar	77
3.2.2 Proceso de ventas	77
3.2.2.1 Tipos de ventas.....	77
3.2.2.2 Proceso de facturación	78
3.2.2.3 Tratamiento de cuentas por cobrar	78
3.2.3 Análisis de políticas empresariales.....	78
3.2.3.1 Administrativa y financieras	79
3.2.4 Análisis del Manejo de inventarios.....	79
3.2.4.1 Registro y valuación de inventarios	79
3.2.4.2 Sistema de manejo de información del inventario	80
4.1 Propuesta de mejora para aspectos generales de la Distribuidora El Silo S.A.	81

4.1.1 Propuesta de mejoras al sistema administrativo	81
4.1.1.1 Plan estratégico	81
4.1.2 Propuesta de mejoras al sistema financiero	84
4.1.2.1 Razones financieras	85
4.2 Propuesta de mejora para la gestión de los procesos administrativos y financieros actuales.....	89
4.2.1 Propuesta de mejoras relacionadas a las políticas empresariales	89
4.2.2 Código de ética	90
4.2.3 Propuesta de manual de puestos y funciones	104
4.2.4 Propuesta de políticas de contratación	119
4.2.5 Propuesta de mejoras al manejo de inventarios	126
4.2.5.1 Registro y valuación de inventarios	126
4.2.5.2 Sistema de manejo de información del inventario	126
4.2.5.3 Política de inventarios.....	127
4.2.6 Propuesta de mejoras para el proceso de compras	127
4.2.6.1 Compras nacionales	128
4.2.6.2 Compras internacionales	128
4.2.6.3 Política de compras	129
4.2.7 Tratamiento de cuentas por pagar.....	130
4.2.7.1 Políticas de cuentas por pagar	130
4.2.8 Propuesta de mejoras para el proceso de ventas.....	131
4.2.8.1 Tratamiento de cuentas por cobrar	131
4.2.8.2 Tipos de ventas.....	132
4.2.8.3 Políticas de ventas y cuentas por cobrar	133
4.2.9 Proceso de facturación	135
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	136
5.1 Conclusiones.....	136

5.2 Recomendaciones	138
Bibliografía	141
Trabajos finales de graduación:	141
Fuentes de Internet:	141
Anexos	144
Anexo #1 Estados financieros	145

Índice de figuras

Figura 2.1 Ubicación de la empresa	20
Figura 2.2 Fachada del establecimiento.....	20
Figura 2.3 Organigrama	23
Figura 2.4 Flujograma compras nacionales.....	29
Figura 2.5 Compras internacionales.....	32
Figura 2.6 Flujograma facturación.....	39

Índice de gráficos

Gráfico 2.1 Variación cuenta por pagar proveedores Oct 2012 – Set 2013	34
Gráfico 2.2 Relación compras y ventas trimestrales Oct 2009 – Set 2013	37

Índice de cuadros

Cuadro 2.1 Matriz FODA	26
Cuadro 2.2 Detalle de cuentas por pagar a proveedores totales por mes de octubre 2012 – setiembre 2013	34
Cuadro 2.3 Detalle de compras y ventas totales por trimestre de octubre 2009 – setiembre 2013	37
Cuadro 3.1 Razones de actividad relacionadas con el inventario para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013 Montos en colones.....	52
Cuadro 3.2 Razones de actividad relacionadas con las cuentas por cobrar para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013 Montos en colones.....	53

Cuadro 3.3 Razones de actividad relacionadas con las cuentas por pagar para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones.....	54
Cuadro 3.4 Razón de rotación de los activos fijos para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones.....	55
Cuadro 3.5 Razón del margen de la utilidad bruta para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013 Montos en colones.....	56
Cuadro 3.6 Razón del margen de la utilidad en las operaciones para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones.....	57
Cuadro 3.7 Razones de rentabilidad relacionadas con el margen de la utilidad antes de impuestos para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones	57
Cuadro 3.8 Razones de rentabilidad relacionadas con el margen de la utilidad neta para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones.....	58
Cuadro 3.9 Razones de rentabilidad relacionadas con el rendimiento sobre los activos para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones	58
Cuadro 3.10 Razones de rentabilidad relacionadas con el rendimiento sobre el patrimonio para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones	59
Cuadro 3.11 Razón del capital de trabajo para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones	60
Cuadro 3.12 Razón circulante para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones	61
Cuadro 3.13 Razón ácida para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones	62
Cuadro 3.14 Razón de endeudamiento para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones	63
Cuadro 3.15 Razón de autonomía para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013. Montos en colones	64

Cuadro 3.16 Razón de apalancamiento externo para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.Montos en colones 64

Cuadro 3.17 Razón capitalización externa para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.Montos en colones 65

Cuadro 4.1 Razones financieras aplicadas en la Distribuidora El Silo S.A.... 87

Índice de anexos

Anexo #1 Estados financieros 145

Resumen ejecutivo

El sector textil es aquel dedicado a la producción de telas, hilos, fibra y productos relacionados, que generalmente se venden en grandes cantidades para el consumo masivo; en Costa Rica este sector ha tenido mucho auge en los últimos años con la instalación de diferentes zonas francas, así como el surgimiento de empresas importadoras, las cuales generan empleos directos e indirectos, teniendo un peso muy importante en la economía del país. Dentro de la rama textil se encuentran las industrias comercializadoras de productos para el hogar.

La Distribuidora El Silo S.A., una empresa comercializadora del sector textil ubicada en la ciudad de Cartago, será objeto de estudio y análisis en el presente trabajo. Ella se dedica a la importación y venta de productos para el hogar, tales como vajillas, ollas, limpiones, lámparas, alfombras, artesanías, arreglos florales, entre muchos más, y su producto más importante corresponde a las colchas y edredones importados de la marca Concord, dirigidos todos al embellecimiento del espacio familiar.

En primera instancia se determinó que la contabilidad se orienta únicamente al pago de tributos y no como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones de tipo gerencial. Al mismo tiempo no existen procedimientos o políticas por escrito que detallen la forma en que los procesos dentro de la empresa deberían llevarse a cabo, lo cual es una limitante para su buena ejecución.

Por medio del análisis efectuado se determina que la empresa desconoce del uso de herramientas financieras para el análisis de sus estados, por lo tanto no sabe cuáles cuentas están teniendo importantes variaciones de un periodo a otro y donde debería de enfocar sus esfuerzos para incrementar su productividad y con ello, sus ganancias. Sin embargo, el renombre que ha ganado la empresa a través de los años es una ventaja que la ha mantenido sólida en el sector textilero, destacándose la venta exclusiva de los productos Concord en el campo nacional.

La propuesta planteada se subdivide en dos grandes partes: la propuesta a la mejora administrativa, que incluye el mejoramiento de los procesos administrativos analizados por medio de la creación de manuales de procedimientos, políticas a los procesos más importantes de la empresa, así como una creación de un código de ética para su implementación. Por otro lado, se plantea una propuesta a la mejora del sector financiero por medio del uso de los datos proporcionados mensualmente por el despacho de contadores, por medio del uso de las razones financieras y los análisis a los estados financieros, de una manera sencilla para el usuario final.

Con base en lo expuesto anteriormente, se llega a las siguientes conclusiones:

- La aplicación de políticas robustas y claridad en los manuales de procedimientos, permite que la empresa pueda tener un mejor entendimiento del tratamiento que se les debe dar a los diferentes procesos de la entidad.
- El uso de la información financiera dentro de la administración permite una mejor toma de decisiones, teniendo claridad de cuáles cuentas en sus estados financieros están siendo negativa o positivamente impactadas.

Por tanto:

- Se recomienda que las medianas empresas comercializadoras de productos para el hogar, creen, documenten y apliquen políticas robustas de los procesos que impactan sus actividades diarias para un mejor control y funcionamiento.
- Las herramientas de análisis financiero se deben implementar de forma periódica y oportuna, a fin de que la información de diferentes períodos sea

comparable y esté a disposición en los momentos críticos para la toma de decisiones.

Introducción

Se desarrollará el trabajo de investigación en la Distribuidora El Silo S.A., ya que posee en su giro de negocio elementos fundamentales de la carrera de Contaduría Pública, tales como el sistema administrativo y financiero, los cuales abarcan procesos de importante magnitud para su operación y rentabilidad. Para estos procesos se espera hacer una descripción, un análisis y una propuesta de mejora con las que la empresa y la sociedad se puedan ver beneficiadas.

Es importante la realización de este trabajo, ya que permitirá poner en práctica lo aprendido en la Universidad de Costa Rica, además de ahondar conocimientos por medio de la investigación.

En el capítulo I se abarcará los aspectos generales de la industria donde se desarrolla la empresa, lo cual permitirá comprender su evolución y los elementos teóricos necesarios para abarcar y desarrollar la investigación.

Seguidamente en el capítulo II se incluirá una descripción de la situación actual de los sistemas tanto administrativo como financiero de la empresa, que permita comprender los aspectos más importantes de su organización y funcionamiento financiero, por medio de la evaluación de los procesos de compras, ventas, políticas empresariales, manejo de inventarios y manuales de puestos y procedimientos.

En el capítulo III se analizará con más profundidad el sistema financiero y administrativo, comparándolo con las teorías existentes, para así observar posibles debilidades de la empresa y las áreas de mejora que le permita optimizar la gestión empresarial.

Por otro lado, en el capítulo IV se realizará propuestas de mejora para la entidad, basadas en el análisis efectuado en el capítulo III, las cuales pretendan colaborar

con la gestión administrativa y financiera de la Distribuidora El Silo S.A. para que de esta manera se cuente con mejores herramientas para la toma de decisiones gerenciales y con ello el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Por último, en el capítulo V se desarrollará las conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis realizado a lo largo de la investigación, las cuales pretenden ayudar a la empresa a mejorar su sistema administrativo y financiero.

Alcances

El presente trabajo será realizado en la Distribuidora El Silo S.A., cuyas instalaciones se ubican en Cartago. Se analizará el período fiscal comprendido del 1 de octubre de 2009 al 30 de setiembre de 2013.

El alcance del proyecto abarcará el desarrollo de una propuesta de mejora en el sistema administrativo y financiero, pero su implementación quedará bajo responsabilidad de la administración de la Distribuidora El Silo S.A.

Se analizará aquellos procedimientos que sean de mayor relevancia para provocar cambios significativos en la empresa, para de esta manera poder concentrar recursos y esfuerzos en áreas de especial importancia.

Para la elaboración de este trabajo se utilizó los estados financieros proporcionados por la administración, que a su vez solicitó que las cifras reales fueran modificadas; por lo tanto se procedió a realizar ajustes a los montos, no afectando, valga señalar, las proporciones ni los resultados que se obtendrían a la hora de determinar razones financieras ni otro tipo de información utilizada para los diversos análisis efectuados durante el presente trabajo.

Limitaciones

Como limitante para el desarrollo del proyecto se encuentra la carencia de políticas formalizadas y estructuradas en la Distribuidora El Silo S.A, por lo que en ocasiones se recibe información contradictoria que lleva a la empresa a no actuar bajo un sistema esquematizado que esté por escrito.

Para hacerle frente a esta limitante se espera que por medio de este trabajo se pueda crear, actualizar o mejorar, además de documentar, las principales políticas, de manera que se permita regular y optimizar los procedimientos administrativos y financieros.

Objetivos

Objetivo general

Realizar una propuesta de mejora a la gestión administrativa y financiera para la Distribuidora El Silo S.A., mediante una investigación que permita detectar deficiencias y oportunidades de mejora, lo cual contribuirá a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de sus procedimientos y principales sistemas.

Objetivos específicos

1. Describir aspectos generales de la Distribuidora El Silo S.A. y desarrollar la base teórica aplicable para el desarrollo del proyecto, así como la referencia contextual, tales como regulación, clientes, proveedores, competencia, entre otros.
2. Describir la situación actual del Sistema Administrativo y Financiero de la Distribuidora El Silo S.A. por medio de una descripción detallada de los procesos Financieros y Administrativos que permitan una comprensión más detallada de la empresa.
3. Analizar la situación administrativa y financiera actual de la empresa, a fin de determinar puntos susceptibles y factores de éxito del negocio, que sirvan de base para el desarrollo de la propuesta.
4. Proponer una mejora del sistema administrativo y financiero actual en la Distribuidora El Silo S.A., como herramienta que ayude en sus procesos empresariales.
5. Desarrollar mediante los resultados del estudio, las conclusiones y recomendaciones del proyecto a fin de que la administración pueda analizar la implementación de la propuesta.

Capítulo I: Aspectos generales de la industria de importadoras de productos para el hogar

1.1 Industria a la que pertenece la Distribuidora El Silo S.A.

1.1.1 La actividad de la industria de comercializadoras de productos para el hogar.

La industria del comercio de productos para el hogar costarricense pertenece al sector textil, de confección, cuero y calzado. Después de la crisis económica de 2009, dicha industria muestra un comportamiento en que ha cobrado mayor auge en cuanto a las importaciones de este sector económico en los últimos tres años; según información obtenida de PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica).¹

La Distribuidora El Silo S.A. pertenece a las empresas comercializadoras del sector textil, su principal actividad corresponde a la importación y venta de productos de la marca mexicana Concord, la cual es una entidad con 53 años de haber iniciado operaciones y fabrica productos como colchas, edredones, cobijas, sábanas, manteles, cortinas decorativas, etc., de muy buena calidad.

Además de esos productos, en la tienda ubicada en Cartago se pueden adquirir otros artículos para la decoración del hogar, tales como vajillas, ollas, limpiadores, lámparas, alfombras, artesanías, arreglos florales, entre muchos más, todos dirigidos al embellecimiento del espacio familiar.

La forma de trabajo se caracteriza por tener dos tipos de venta: la primera es la venta al detalle, en la que los clientes se pueden ver motivados a hacer una compra en la tienda directamente, sin que haya un intermediario involucrado. Los clientes también pueden realizar su compra por recomendación de alguien que compró anteriormente y estuvo satisfecho con el producto adquirido. Por otro lado, se cuenta con el sistema de venta al por mayor, en el que por la compra de los catálogos de los productos Concord y una compra mínima, al intermediario se le

¹Calderón, Jean C.; Chacón, M.; López, K.; Medaglia, C.; Vargas, F.; Vargas, José M. y Vargas, Luis C. (2012, Mayo). **Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica 2011**. Extraído el 27 de abril de 2013 desde:
http://www.procomer.com/contenido/descargables/estadisticas/web_libro_estadistica2011_v2-web.pdf

brindarán dos listas de precios, una con el valor al público y la otra al por mayor. El vendedor podrá mostrar los artículos a sus clientes mediante los catálogos, confeccionar pedidos y ganar dinero por lo que logre vender.

1.1.2 Desarrollo y evolución de la industria de comercializadoras de productos para el hogar en el mercado nacional.

Este tipo de negocio tuvo su origen en el país en primera instancia por otra marca de colchas mexicanas, empresa que trabaja las mismas líneas de productos que Concord. Esa empresa inició en el país como parte de una inversión costarricense. A medida que la venta de los productos fue aumentando, el importador directo de la marca consideró conveniente abrir distribuidoras en diversas provincias del país, entre ellas Cartago. Fue ahí donde María de los Ángeles Mata Ortega, actual gerente general de la Distribuidora El Silo S.A., inició el comercio de productos de ropa de cama mexicana.

Después de alrededor de ocho años de vender dichos productos en Cartago, la Distribuidora El Silo S.A., como necesidad por independizarse, empezó a importar y vender la marca Concord, la cual se autoproclama número uno de ventas por catálogo en México.

1.1.3 Beneficios de la actividad de la comercialización de productos para el hogar en el mercado nacional dentro de este tipo de industria.

Las ventas por catálogo de productos para el hogar que ofrece la Distribuidora El Silo S.A. son una herramienta que beneficia principalmente a mujeres que se encuentran a la cabeza de un hogar, para dar inicio a su propio negocio estableciéndose como sus propias jefas y aprovechando una flexibilidad de horarios con el fin de no perjudicar sus actividades cotidianas. Los ingresos son ilimitados, dependen de la magnitud y desempeño en sus ventas, procurando así calidad de vida en la sociedad costarricense.

1.2 Marco teórico

Todo análisis que busque comprender y explicar una actividad en particular, requiere de un marco teórico que permita integrar los principales elementos conceptuales y contextuales que se

relacionan con dicha actividad, para así, posteriormente analizar y comparar dichos conceptos con la realidad actual que está siendo objeto de estudio.

De manera concreta, al desarrollar “Propuesta de mejora a la Gestión Administrativa y Financiera para la Distribuidora El Silo S.A.” es pertinente determinar los conceptos principales que permitan fundamentar una explicación teórica del problema.

La propuesta de mejora de la gestión administrativa y financiera para la distribuidora ofrecerá una herramienta base para la toma de decisiones y áreas de mejoramiento, por lo que es importante definir y desarrollar ciertos términos presentes en el análisis del tema.

1.2.1 Sistema administrativo

Este sistema se entiende como un conjunto de diversos elementos, ya sean humanos, tecnológicos y mecánicos, que al trabajar integradamente logran un objetivo común mediante el manejo y control de los recursos disponibles, tales como materias primas, recurso humano, tecnologías de información, entre otros.²

Así bien, de acuerdo con lo descrito anteriormente, un sistema administrativo se puede definir como un conjunto de procedimientos relacionados en determinadas condiciones, cuyo objetivo común consiste en facilitar a la administración de la compañía el cumplimiento de los objetivos corporativos y de sus políticas.

Las operaciones que integran los sistemas deberán encontrarse en coordinación con los lineamientos de las políticas empresariales.

Cuando las políticas aceptan una gran cantidad de situaciones de excepción o no son bien definidas, afectan la posibilidad de establecer lineamientos claros y fáciles de cumplir, además de plantear políticas que se puedan aplicar en un tiempo prudencial para el mejor desempeño de la compañía.

²Lardent, Alberto R. (2008, Agosto). Scribd: Portal de lectura y publicación social. **Sistemas y Métodos Administrativos**. Extraído el 10 de marzo de 2012 desde <http://es.scribd.com/doc/2234625/sistemas-y-metodos-administrativos>

Los sistemas administrativos deben estar compuestos por elementos que sean los responsables de llevar a cabo la ejecución, seguimiento y el control de los diferentes procesos, rutinas e información necesarios para lograr el objetivo común, es por eso que los elementos que componen los sistemas administrativos son los que se describen a continuación: ³

- **Personas:** Estas son las ejecutoras, usuarias y razón de ser de los sistemas administrativos, y quienes actúan en la captura, procesamiento, almacenamiento, transmisión y utilización de información necesaria para la aplicación de esos sistemas y logro del objetivo. Es el recurso más valioso dentro de una organización.

- **Tecnología:** Los recursos tecnológicos son el equipamiento y las técnicas necesarias para la ejecución de los procesos desarrollados por las personas, (proveedores, procesadores y usuarios de la información) tales como:
 - **Elementos de soporte:** ya sean magnéticos u ópticos en donde se almacenan los datos e información.
 - **Elementos de captura de datos:** tales como los teclados, escáner y códigos de barra que como su nombre lo indica, son necesarios para la captura de la información adecuada para llevar a cabo los procesos.
 - **Elementos de procesamiento de la información:** corresponden al hardware y software.
 - **Elementos de transmisión de información:** Tales como las redes locales o amplias, *routers*, intranets, extranet, entre otros.

- **Gestión del conocimiento:** El *knowledge management* se ha convertido en un elemento fundamental para el desarrollo de la conducción de las empresas y organizaciones en general, ya que comprende la detección, captura, almacenamiento, organización, recuperación y transmisión del conocimiento necesario para el desarrollo de los procesos. Esto facilita el alcance de los objetivos organizacionales comunes.

³Lardent, Alberto R. (2008, Agosto). Scribd: Portal de lectura y publicación social. **Sistemas y Métodos Administrativos**. Extraído el 10 de marzo de 2012 desde <http://es.scribd.com/doc/2234625/sistemas-y-metodos-administrativos>

Uno de los grandes tópicos de esta investigación corresponde al estudio del Sistema Administrativo actual de la Distribuidora El Silo S.A., para así compararlo con las teorías existentes. Esto tiene como fin aumentar la eficacia y economía de sus procedimientos administrativos y además financieros, lo que conduce a otro pilar de este proyecto: el estudio del sistema financiero.

1.2.1.1 Manual de puestos y procedimientos

Un manual de procedimientos “es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.”⁴

El manual, además, contiene los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Por otro lado, poseen información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina por utilizar y cualquier otro dato que pueda facilitar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

1.2.2 Sistema financiero

El sistema financiero de una empresa es aquel que se constituye por toda su estructura financiera, está conformado por elementos necesarios para poder operar, llevando de una manera ordenada la información para así estar informados sobre cuál es su situación financiera y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar sus expectativas de rendimiento y de productividad en las operaciones.⁵ Dichos elementos se describen a continuación:

- **La liquidez:** representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor.
- **Apalancamiento:** es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la

⁴Consultado en <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml#gestion>, el día 07 de abril de 2012, a las 3: 00 pm.

⁵Donelly, Gibson; Ivancevich, James. (Octava Edición). (1997). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos.

- **Rotaciones de inventarios:** Es un parámetro que se utiliza para el control de la gestión de la función logística del inventario en una empresa. En este contexto, se puede expresar como el número de veces que se ha renovado las existencias de un artículo o de una materia prima durante un período.
- **Cuentas por cobrar y por pagar:** Las cuentas por cobrar están conformadas por créditos a favor de las empresas, correspondientes a las ventas, prestación de servicios y demás operaciones normales de la entidad. Por otro lado, las cuentas por pagar son aquellas que están constituidas por las deudas y obligaciones pagaderas por la empresa a corto plazo, o sea dentro de un plazo aproximado no mayor de un año.
- **Las políticas de crédito y compras:** Estas políticas expresan los lineamientos necesarios para poder vender y comprar productos, tales como fechas de pago (plazos), impuestos, tasas de interés, monto del principal, entre otros.
- **Manejo de los inventarios:** Se puede definir como la gestión que es necesaria para la administración de los inventarios. Este tópico se desarrollará más ampliamente en el apartado 10 de esta sección.

La presente investigación va dirigida al estudio del sistema financiero, para así determinar su estado actual, y con ello, proponer mejoras para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa y empezar a aplicar las teorías existentes de los sistemas financieros a la distribuidora, con el fin de aumentar su productividad y eficiencia. Asimismo, es necesario entender el proceso de gestión tanto administrativo como financiero que guardan relación con los conceptos anteriormente expuestos.

1.2.3 Gestión administrativa

La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno administrativo en el que trabajando en conjunto se logren eficientemente los objetivos organizacionales⁶; dicho

⁶Consulta en <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml#gestion>, el día 07 de abril de 2012, a las 3: 40 pm.

concepto va asociado con el sistema administrativo, ya que este debe funcionar eficientemente para que el proceso de gestión pueda alcanzar los objetivos planteados por medio de los procedimientos previamente definidos. Hay cuatro conceptos muy importantes que están directamente relacionados con la gestión administrativa, los cuales son:

- **Planeación:** Consiste en especificar los objetivos que se desea conseguir y planificar con antelación las acciones y recursos que se necesita para llevarlos a cabo.
- **Organización:** Es la unificación de recursos financieros, humanos, administrativos, tecnológicos, entre otros, necesarios para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.
- **Ejecución:** Es el proceso de llevar a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento de objetivos por medio de los recursos disponibles.
- **Control:** A través del control, la empresa se asegura de que las acciones que se estén llevando a cabo se ajusten a las que se planificaron en la primera etapa.

Dentro de esta investigación será fundamental el estudio del sistema y de la gestión administrativa, como un proceso entrelazado, tomando en cuenta los cuatro conceptos mencionados anteriormente, ya que al determinar y evaluar los objetivos organizacionales y los recursos necesarios para llevarlos a cabo, se evaluará el proceso actual para así determinar los puntos susceptibles que pueden ser mejorados para lograr con más eficiencia y productividad las metas del negocio, e igualmente los controles necesarios para asegurarse que las acciones planteadas se estén llevando a cabo de la mejor manera.

1.2.4 Gestión financiera

La gestión financiera o conocida también como la gestión de movimiento de fondos es aquella que reúne todos los procesos de la organización orientados a conseguir, mantener y utilizar los recursos financieros (llámese dinero en forma física como billetes o monedas, o a través de otros instrumentos financieros).⁷

⁷Consulta en <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml#xdistinctio>, el día 07 de abril de 2012, a las 5: 00 pm.

Es por medio de la gestión financiera que la Distribuidora El Silo S.A. lleva a cabo los objetivos y metas organizacionales a través de operaciones monetarias mediante la determinación de las necesidades financieras para lograrlos, la obtención de la financiación más apta para la empresa valorando costos, plazos, tasas, condiciones contractuales de acuerdo a la estructura financiera y la aplicación juiciosa de los recursos financieros.

Asimismo, para el logro de esas metas se debe acudir a algunos principios financieros que constituyen una base para la comprensión y una guía de orientación para aplicar los conceptos de la teoría financiera.

1.2.4.1 Métodos de análisis financieros

El análisis financiero es una etapa muy importante dentro de una empresa, ya que analiza y estudia los estados financieros y sus componentes para la toma de decisiones para acciones futuras. Dentro de los métodos para el análisis financiero se puede destacar:

a. Análisis vertical: Este análisis consiste en establecer relaciones con la información financiera de una empresa utilizando un estado financiero comparando una partida específica, por ejemplo propiedad, planta y equipo, contra el total de esa partida (Activo Total) . Se aplica a aquellos con una misma fecha de corte.⁸

b. Análisis horizontal: Un análisis horizontal es aquel en el que se establecen relaciones entre los datos de dos estados financieros de fechas o periodos sucesivos y se compara la razón de los saldos. Por ejemplo, se compara Propiedad, Planta y Equipo del año 2010 con la misma línea del año 2011 para identificar la variación de un período con respecto a otro.⁹

c. Razones financieras: Este método nos permite analizar todos los estados financieros de una empresa: Estado del Resultado Integral o de Pérdidas y Ganancias, El Estado de Flujos de

⁸Araya Méndez, Luis Miguel; BagnarelloKepfer, Susana; Valerio Zúñiga, Stephanie. (2011). Propuesta de mejora a la gestión administrativa y financiera para el Hotel Arenal Kioro Erre Cuatro. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

⁹Araya Méndez, Luis Miguel; BagnarelloKepfer, Susana; Valerio Zúñiga, Stephanie. (2011). Propuesta de mejora a la gestión administrativa y financiera para el Hotel Arenal Kioro Erre Cuatro. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Efectivo y el Estado de Situación Financiera y se pueden agrupar en cuatro categorías que se describen a continuación:

- **Razones de liquidez:** Estas miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones en el corto plazo en función a la tenencia de activos líquidos, pero no la generación de efectivo. Entre las principales razones financieras de este grupo se puede mencionar: capital de trabajo, razón circulante, prueba o razón ácida, prueba súper ácida, cobertura de pagos y razón de fondo de maniobra.
 - **Razones de apalancamiento:** Miden el grado en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto el endeudamiento como la parte de los propietarios que se ve en el patrimonio aportado. Entre los ejemplos de estas razones se encuentran: razón de endeudamiento, razón de autonomía, razón de apalancamiento externo, razón de apalancamiento interno, razón de capitalización externa y razón de capitalización interna.
 - **Razones de actividad o de gerencia:** Este tipo de razones evalúan la habilidad con la cual la empresa utiliza los recursos de que dispone. Entre ellas se encuentran: días de inventario, rotación de inventarios, días de cuentas por cobrar, rotación de cuentas por cobrar, días de cuentas por pagar, rotación de cuentas por pagar, rotación del activo fijo, rotación del activo total y rotación del capital de trabajo.
 - **Razones de rentabilidad:** Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles y tienen una directa relación con la utilidad neta. Las razones en este grupo son: margen de utilidad bruta, margen de utilidad en operaciones, margen de utilidad antes de impuesto, margen de utilidad neta, rendimiento sobre los activos (ROI), rendimiento sobre el patrimonio (ROE), rendimiento sobre el capital común, rendimiento sobre el capital empleado, rendimiento sobre el capital de trabajo y utilidad por acción común.
- d. **Punto de Equilibrio:** Es el método con el que se determina la utilidad operacional cero en donde las ventas y gastos se cruzan y no generan ni pérdidas ni ganancias.

Por los puntos mencionados anteriormente se considera es de gran importancia el análisis y valorización del sistema y gestión financiera de la distribuidora, para así conocer de una manera amplia y completa la situación actual de la compañía y proponer, en el momento en que se considere oportuno y necesario, las mejoras que se piensen apropiadas para su manejo.

1.2.5 Competencia

De acuerdo a la Real Academia Española, la competencia es una situación en la que diversas empresas rivalizan en un mercado demandando u ofreciendo un mismo producto o servicio.¹⁰

Basado en tal definición es muy importante analizar dentro de este trabajo de investigación la competencia de la Distribuidora El Silo S.A. tanto en el comercio nacional como en la zona de Cartago que es donde se ubica la empresa, ya que muchas veces cuando se tiene un negocio en marcha, se puede centrar en cómo vender más, satisfacer las necesidades del cliente, conseguir más recursos y ser más productivos y eficientes, dejando de lado el factor competencia.

1.2.6 Importaciones

Las importaciones se pueden definir como el transporte de bienes y servicios nacionales exportados por un país para el uso y consumo interno de otro. Estas pueden corresponder a cualquier producto o servicio con propósitos comerciales y por lo general son llevadas a cabo bajo condiciones específicas. En Costa Rica las importaciones más trascendentales son bienes manufacturados, maquinaria, equipo de transporte, productos químicos, petróleo crudo y productos alimenticios.

Dentro de esta propuesta se analizará el proceso de importaciones que la distribuidora está utilizando para sus compras, para así determinar que los ciclos utilizados van acorde con los recursos y necesidades del cliente.,

¹⁰Consulta en <http://lema.rae.es/drae/?val=a>, el día 06 de mayo de 2012, a las 08:17 pm.

1.2.7 Compras

La compra es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición.”¹¹Estas son necesarias para el funcionamiento de las operaciones de la empresa, ya que suministran la materia prima necesaria para los procesos de venta y cobro que generan los recursos financieros.

Para la presente investigación es de gran importancia conocer el concepto de las compras y su comportamiento en el mercado nacional. Ello debido a que la Distribuidora El Silo S.A. pertenece al sector de mercado de la comercialización (compra y venta de artículos para el hogar) y necesita conocer el nivel de compras de los consumidores para manejar niveles de inventario óptimos.

1.2.8 Ventas

La venta es el cambio de productos y servicios por dinero.¹²Las ventas son la razón de ser de cualquier negocio dedicado al comercio. Para cualquier negocio siempre se busca personas interesadas en adquirir los bienes o servicios que se pueden brindar, así se efectúa una transacción, muchas veces de bienes o servicios por dinero, lo que significa ventas y genera ingresos.

Para que ocurra una venta se necesita como mínimo un comprador potencial, hacerle ver los beneficios de obtener el producto o servicio y que se concrete la venta.

Se puede identificar varios tipos de ventas, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

¹¹Consulta en http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/gest_compvent/Unidad1/contenido1.htm, el día 07 de abril de 2012, a la 1: 00 pm.

¹² Consulta en <http://www.degerencia.com/tema/ventas>, el día 07 de abril de 2012, a la 1: 30 pm.

- **Ventas directas (minoristas)**: ocurren cuando existe trato directo entre el vendedor (oferente) y el comprador (interesado en el bien o servicio). Dentro de este tipo de transacciones, la venta se lleva a cabo directamente al último consumidor, es decir, no debe continuar en el mercado, sino que está destinado al consumo personal. La cantidad de producto vendido (volumen de la venta) es menor en comparación a otros tipos de ventas.
- **Ventas al mayoreo (mayoristas)**: ventas que se realizan a una persona u otra empresa. Se le vende una gran cantidad de productos y este se encargará de venderlo por su parte mediante otro negocio. Dentro de esta clasificación los bienes adquiridos están destinados a ser revendidos, o para ser utilizados en la producción de otros bienes o servicios. Este tipo de compras permiten acceder a cierto ahorro.
- **Ventas por catálogo**: las ventas por catálogo son un sistema que se utiliza para vender productos que los clientes pueden observar en una revista, ya sea física o electrónica, realizar el pedido y en un periodo posterior, puedan recibir el producto o servicio. La venta por catálogo usa las herramientas del marketing directo, que es el conjunto de actividades por las que el vendedor efectúa la entrega de bienes y servicios al comprador, dirigiendo sus esfuerzos a un mercado potencial y utilizando los mejores medios.

Estos conceptos son importantes en la investigación realizada debido a la naturaleza de la empresa con la que se trabajará, ya que su fin primordial y el que genera sus ingresos consiste en la actividad de la venta de productos, por lo que se debe realizar estudios periódicos para conocer la competencia presentada en cada uno de los tipos de ventas con los que trabajan, además de conocer cuál es el tipo de venta que podría resultar más favorecedor a la Distribuidora El Silo S.A.

Cabe recalcar que para el inicio del estudio o investigación de un proyecto específico, se debe tener un amplio conocimiento de los temas primordiales del entorno en que se desenvuelve la empresa que será estudiada, por lo que tener conocimiento, por lo menos general, de estos temas es de vital importancia para la comprensión y mejor entendimiento del negocio y así

buscar obtener un resultado enfocado específicamente en el negocio como tal y no en suposiciones.

1.2.9 Políticas empresariales

Son todas aquellas decisiones, normas, parámetros, procedimientos corporativos contenidos en manuales que le permiten a los diferentes niveles de la organización conocer los marcos de actuación dentro de la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, con el propósito de canalizar todos los esfuerzos para la realización de los objetivos y metas de la organización.

Es importante conocer y entender las políticas empresariales, ya que uno de los objetivos del trabajo planteado corresponde a estandarizar las políticas de la Distribuidora El Silo S.A. por lo que se debe obtener un claro entendimiento de lo que a “políticas empresariales” se refiere y como se pueden estandarizar y aplicar dentro de una empresa.

1.2.10 Inventario

La Norma Internacional de Contabilidad 2 referida a Inventarios, lo define así:

“Inventarios son activos:

- (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.”¹³

Para mantener un adecuado stock de inventarios es necesario hacer una buena planificación, recuento y ordenamiento de una manera eficiente y eficaz de tal manera que vaya acorde con las teorías existentes para el manejo y control de inventarios que permitan el logro de los objetivos de la empresa. En esta investigación se analizará a profundidad este apartado.

La compañía siempre debe considerar mantener cierto nivel de inventario, ya que esto ayuda a reducir los costos de pedido al no tener que darle seguimiento a tantas órdenes de compra, además de disminuir tiempo y costo en el procesamiento del pedido. También reducen costos

¹³ Tomado de las Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios.

por faltante de materia tanto prima como producto terminado para sus ventas y/o producciones internas. Sin embargo, también se debe considerar el nivel óptimo de inventario, pues si se mantiene en inventario más artículos de los convenientes se incrementarán los costos de almacenaje, ya sea en alquiler de bodega, aire acondicionado, limpieza, manejo de materiales, impuestos, seguros, administración, entre otros. Además se podría ver afectada la capacidad de respuesta al cliente, debido a que si tiene gran cantidad de inventario almacenado pero no incluye el artículo que pide el cliente puede que no tenga espacio suficiente para almacenar el inventario entrante con el artículo requerido o la liquidez necesaria para adquirirlo en un tiempo razonable.

Para el inventario existen distintos métodos de valuación y tipos de inventarios. Entre estos últimos, los más utilizados que se pueden identificar son los siguientes:

- Inventario de materia prima
- Inventario de producto en proceso
- Inventario de producto terminado
- Inventario de suministros.
- Inventario obsoleto
- Inventario de lento movimiento.
- Inventario en tránsito.
- Inventario ABC.
- Inventario en consignación.

Además, como se mencionó anteriormente, también existen diversos métodos de valuación del inventario, entre los cuales están:

- **PEPS:** el método Primeras en entrar, primeras en salir (PEPS) consiste en comenzar a despachar, vender o consumir los primeros artículos que ingresaron al inventario. Al final del periodo los artículos que componen el inventario son los últimos que ingresaron.

- **Costo promedio:** este método consiste en promediar el costo de todos los artículos que se encuentran incluidos en la cuenta, sin importar su orden de ingreso a la compañía. Es el más utilizado por las compañías.
- **Identificación específica:** la identificación específica consiste en identificar cada artículo del inventario a un costo específico, ya sea para la venta o para el consumo interno.

1.2.10.1 Costo del inventario

Para las empresas siempre es de vital importancia identificar el mejor momento para realizar los pedidos, además de identificar apropiadamente la cantidad óptima por comprar, ya que encontrar el punto de equilibrio entre el costo y cantidad del inventario es primordial, además de identificar el momento justo para la compra y no afectar el costo de almacenamiento del inventario. Para determinar estos puntos (costo, cantidad y tiempo) existen diversos métodos por utilizar, entre los que se puede mencionar los siguientes:

1.2.10.2 Modelos para realizar el pedido:

- **EOI (inventario fijo entre pedidos):** para utilizar este modelo es necesario identificar la cantidad máxima de inventario que se considera apropiado almacenar, y con ello realizar una revisión del inventario para determinar la cantidad que se puede pedir, o sea, la diferencia entre lo que se tiene actualmente en el inventario y el máximo posible por tener disponible. Con este modelo se determina un intervalo fijo óptimo para llevar a cabo las revisiones de inventario.
- **POQ (cantidad de órdenes por periodo):** este método determina el número de pedidos que se deben realizar en un periodo. El número de pedidos se calcula tomando la demanda promedio, la cual se redondea al número entero siguiente mayor a cero. Cada cantidad pedida suple los requerimientos que se proyectaron.

- **PPA (algoritmo para determinación del tamaño del lote):** con la utilización de este modelo se busca el punto del equilibrio entre los costos de realizar el pedido y su almacenamiento. El tamaño del pedido variará de acuerdo a los costos de almacenamiento, ya que si el costo de almacenamiento disminuye, aumenta el tamaño del pedido, o si el costo aumenta, el tamaño del pedido disminuye.
- **IPPA (algoritmo para determinación del tamaño del lote incremental):** este método es similar al anterior, sin embargo, en lugar de equilibrar los costos acumulados de almacenamiento y de realizar el pedido, equilibra los costos incrementales. Este algoritmo aumenta los tamaños de los pedidos a medida que los costos incrementales de almacenamiento son menores o iguales a los costos de pedido.

Algunos de los modelos para determinar la cantidad de artículos por pedir son los siguientes:

- **EOQ (cantidad económica del pedido):** este método consiste en encontrar el punto de equilibrio entre el costo de realizar el pedido y el costo de almacenar el inventario.
- **EPQ (lote económico de producción):** este método consiste en ir entregando o vendiendo productos gradualmente; conforme se almacena inventario se entrega, por lo que el tamaño del inventario almacenado nunca llega a su tope, sino que está en entradas y salidas simultáneas.

1.2.10.3 Método de almacenamiento ABC del inventario

Este método se utiliza para clasificar los artículos de acuerdo a su valor económico que representan del inventario.

Los artículos “A” representan el 75% del inventario en cuanto a su valor. Esos mismos representan en cantidad el 20% de artículos del inventario. Los artículos “B” representan el 20% del valor del inventario, y en cuanto a artículos se refiere, pueden representar el 30% de ellos. Los artículos “C” representan el 5% del valor del inventario y aproximadamente, el 50% de los artículos dentro del inventario.

Con la implementación de este método de almacenamiento se deduce como lo mejor el hecho de que los materiales de mayor volumen en inventario sean los que representan menor costo, mientras que para los que representan mayor costo sean lo menos posible, teniendo a su vez mayor control de ellos al ser más propensos al robo y que afectarían en mayor magnitud la economía de la compañía.

Se considera el inventario como uno de los principales temas para la Distribuidora El Silo S.A. porque es un factor fundamental en el área de costos y utilidades de la empresa, ya que sin un apropiado manejo y control, la distribuidora podría dirigirse, en el peor de los casos, hacia su quiebra, pues podría ocurrir que no generen movimiento en sus productos y no obtengan ingresos suficientes para surgir y sus fondos se gastarían únicamente en el alquiler o mantenimiento de su almacenamiento.

1.2.11 Ciclo de efectivo

Conocido también como el flujo o ciclo de caja, es el mecanismo que se utiliza para controlar el efectivo; existe una estrecha relación entre los pagos y los cobros de la empresa para que este ciclo sea lo más efectivo posible. Otra forma de describir el ciclo de efectivo consiste en afirmar que es el tiempo transcurrido entre el momento en que sale el efectivo hasta el momento en que vuelve a ingresar.

Al analizar este ciclo se debe considerar los siguientes factores:

- **El ciclo operativo:** es el tiempo que transcurre desde que se compran las materias primas para la producción de los artículos o la compra misma de los productos terminados para la venta y el cobro del efectivo como pago de la venta que se realizó de estos artículos.

Este ciclo está compuesto por otros dos elementos, que son el ciclo de conversión del inventario y el ciclo de conversión de las cuentas por cobrar.

Y por otro lado se encuentra:

- **El ciclo de pago:** está compuesto por todas las salidas de efectivo que genera la empresa por concepto de pago de materias primas, mano de obra, servicios públicos, entre otros. Además se compone del ciclo de conversión de las cuentas por pagar.

Resulta fundamental para la sobrevivencia de cualquier empresa, conocer y controlar su flujo de caja, ya que al final todas buscan obtener ganancias por el trabajo que realizan. Es importante analizar y comprender el ciclo de efectivo que se está manejando en una empresa con el objetivo de siempre tratar de mejorarlo y lograr llegar a generar la mayor utilidad, siempre con el manejo más eficiente del recurso económico.

En el caso específico de la Distribuidora El Silo S.A., es importante primero entender en qué consiste el ciclo de efectivo, luego, conocer cómo se maneja dentro de la empresa y finalmente, si es necesario, plantear puntos de mejora en el método utilizado con el fin de obtener un aumento hasta donde sea posible de los fondos con los que trabaja, lo que podría hacerla más rentable y atractiva para trabajar en ella.

Capítulo II: Situación actual de la empresa

2.1 Aspectos generales de la Distribuidora El Silo S.A.

2.1.1 Historia de la empresa

La Distribuidora El Silo S.A. es una empresa familiar de carácter comercial. En octubre de 1997 surgió la idea de crear la tienda, ya que se vio la oportunidad de comercializar en el país productos de alta calidad de la línea de ropa de cama y artículos para el hogar. Se inició vendiendo una marca mexicana de cobijas, edredones, sábanas, etc. Después de ocho años de tener la experiencia en este tipo de negocio, la Distribuidora El Silo S.A. decidió iniciar la importación directa de la marca mexicana Concord, la cual consiste en la venta por catálogo del mismo tipo de productos antes mencionados. Además, se tomó la decisión de comercializar los artículos en un punto más céntrico de la provincia de Cartago. Inició sus operaciones en este nuevo punto en setiembre de 2008 y actualmente cuenta con seis colaboradores, los cuales no se limitan a realizar una tarea en específico, sino que colaboran en diversas áreas del negocio, abarcando distintas funciones departamentales.

Figura 2.1 Ubicación de la empresa

Se encuentra al costado suroeste de los Tribunales de Justicia de Cartago, Costa Rica. Calle 8, avenida 3.

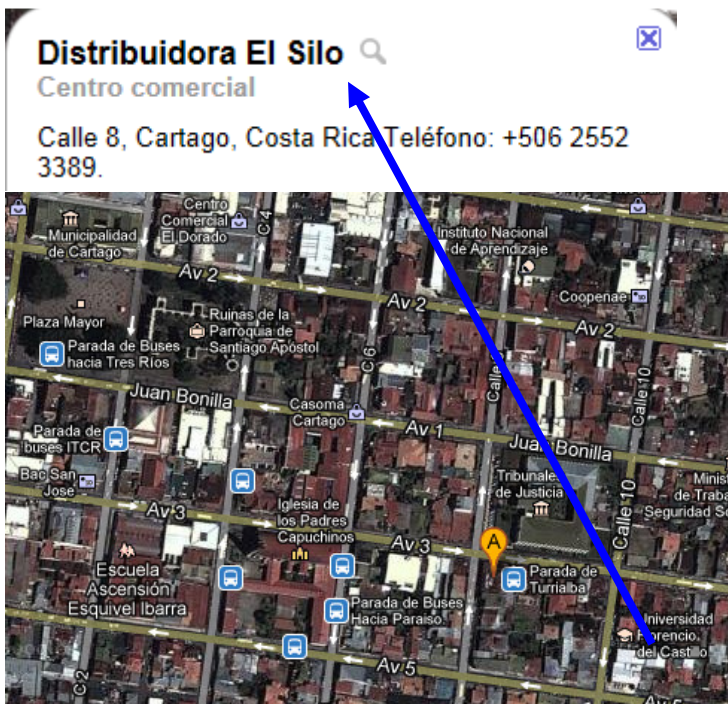


Figura 2.2 Fachada del establecimiento



2.1.2 Competencia

- **Competencia extranjera**

La principal competencia foránea es la marca mexicana Vianney, empresa que cuenta con más de 40 años en el mercado, y alrededor de 16 años en el país. Se ha consolidado como pionera en la línea de colchas y edredones debido a su antigüedad y sistema de distribución en el país. Posee varias sedes, entre ellas, dos en San José, una en Heredia, una en Cartago y una en Alajuela.

Va dirigida al mismo mercado y utiliza igual sistema de mercadeo, la venta por medio de catálogo; la composición de sus tejidos es igual a Concord, 50% poliéster, 50% algodón. El catálogo de Concord tiene mayor diversidad puesto que involucra cubre colchones, almohadas, toallas, cobijas, salidas de baño, cortinas y manteles de encaje, y una variedad de edredones tipo *quilt* (elaborados con parches), artesanal (aplicaciones hechas a mano en relieve), con bordados a mano, algunos de sus edredones son de tipo *duvet* (tiene la facilidad de que se le puede sacar la funda para lavarlo y así no hacerlo con todo el edredón pues no es necesario) y de plumas de ganso. También protectores de colchón y entre las almohadas destacan las terapéuticas de gran variedad.

De acuerdo a indagaciones realizadas con los dueños de la Distribuidora El Silo S.A., se determinó que la principal competencia es Vianney, pues muchas otras marcas han entrado al país pero no han tenido éxito, entre las cuales se puede mencionar a Colchas Primavera, que no duró más de un año. Elefantito es una línea para un sector de bajo poder adquisitivo, y está perdiendo fuerza debido a que no ha encontrado mayor mercado en el país, así como los catálogos de Estilos, dedicados más a la línea de decoración del hogar y cocina.

- **Competencia nacional**

Básicamente la competencia en el mercado nacional se vería compuesta por los comercios y tiendas locales que se dedican a la venta de este tipo de productos para el hogar, tales como

edredones, colchas, entre otros. Mediante una búsqueda en la web se pudo determinar que no es mucha la publicidad que se asigna a los comercios costarricenses.

Por otro lado, se puede nombrar el esfuerzo que están realizando algunas empresas que introducen ropa de cama, lo cual va enfocado a un mercado muy elitista (clase alta) en el que sus precios son muy altos y el diseño de sus prendas no es muy gustado por el público en general, por lo que no representa una gran competencia. Las empresas que están introduciendo ese tipo de línea son Yamuni, Cemaco, La Artística, Aliss, entre otras.

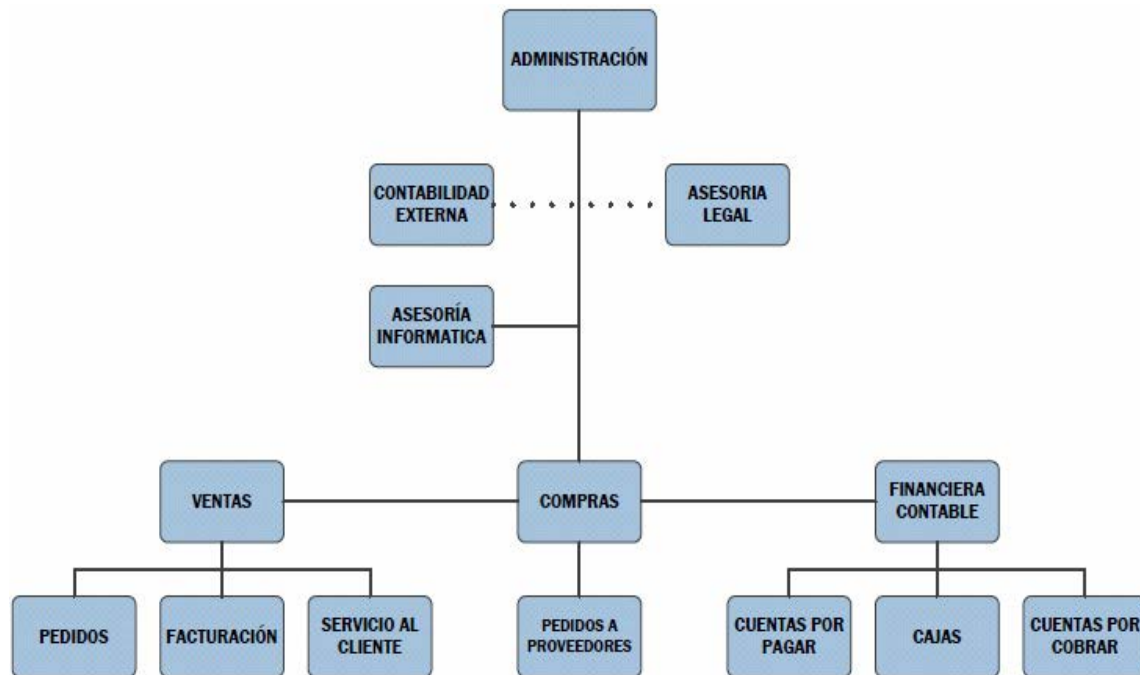
Por otra parte, las tiendas que venden tanto al mayoreo como al menudeo en cada provincia de Costa Rica se convierten en competencia para la Distribuidora El Silo S.A., sobre todo aquellas que venden sus productos a un bajo costo, tal es el caso de Pequeño Mundo, Ekono y El Rey, comercios que venden al menudeo a los consumidores finales.

2.1.3 Sistema administrativo

2.1.3.1 Organización administrativa

A continuación se presenta un organigrama que resume los principales procesos de la empresa. Cabe resaltar que esta no se maneja de manera rígida, sino que se parte de departamentos semiestructurados donde los colaboradores ayudan en sus funciones básicas pero no limitándose a estas.

Figura 2.3 Organigrama



_____ Relación directa

..... Servicio externo

La compañía cuenta con su área administrativa conformada por quienes además son los dueños de la compañía. Como Presidente se encuentra el señor Mario Quirós Araya, y como Gerente General, la señora María de los Ángeles Mata Ortega.

Los servicios de asesoría legal y la contabilidad fiscal se manejan de forma externa a la compañía. Las actividades relacionadas a la parte informática están a cargo del señor Mario Quirós. La señora María de los Ángeles es quien mantiene la jefatura de los departamentos de ventas y compras.

El área financiera contable es controlada por el señor Mario Quirós quien dirige y mantiene la jefatura sobre los procedimientos que se realizan en cajas, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

2.1.3.1.1 Manual de puestos y procedimientos

- **Descripción de puestos y funciones**

El objetivo de la descripción de puestos es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Gerente general: encargada de las funciones administrativas, compras nacionales e internacionales, promoción de los productos, contacto con los proveedores, entre otros.

Oficinistas: personal que se encarga de los auxiliares de gastos, cuentas por pagar a proveedores, revisión de la mercadería entrante, digitar la mercadería comprada en el sistema, control de la mercadería en tránsito en el exterior, formulación de los pedidos, control de inventario.

Cajero: es una persona encargada del cobro y la facturación, abonos de cuentas por cobrar, trámites relacionados a apartados, apertura y cierre de caja, cobro de recibos de BN servicios, venta de líneas prepago, cierre de datáfonos, avances de efectivo.

Dependientes: personal en cuyas responsabilidades se encuentra brindarle una adecuada atención al cliente, promocionar los productos y su venta, mantener el orden en el local, atender llamadas telefónicas, realizar la facturación por medio del sistema automático, levantamiento de pedidos así como diversas actividades necesarias diariamente. Se encargan de realizar llamadas para informar de la llegada del producto y que este puede ser retirado por los clientes.

Como resultado de la revisión de la documentación provista por la administración, existe un documento que describe las principales funciones de cada colaborador dependiendo de su puesto; sin embargo al entrevistar a miembros del personal, dicho documento no es conocido por algunos de ellos, además de que tiene años sin ser actualizado.

Por otra parte, no hay perfiles hechos para la contratación de empleados. Se contrata por recomendación y es requisito efectuar una entrevista con la gerente de la empresa. No se realizan pruebas de idoneidad.

2.1.3.1.2 Descripción de los principales procesos y procedimientos.

No existen manuales de procedimientos que describan paso a paso cómo se debe hacer el trabajo para cada puesto.

Los empleados son capacitados al ingresar cuando se les brinda una pequeña inducción. No hay una capacitación estructurada, es de una persona a otra. La empresa no lleva un registro de los puestos y segmentación de funciones, tampoco hay alguna metodología para almacenar el conocimiento tácito. Se corrige al empleado conforme va desarrollando sus actividades y se detecta que no aprendió algo adecuadamente o efectúa algún procedimiento inapropiado.

- **Principales procesos:**

Los productos para la venta se adquieren de forma nacional o por medio de importación; una vez hechas las compras se realiza el cálculo de la rentabilidad deseada con base en el costo y gastos asociados. De acuerdo a esto se determinan tres precios: al público, al mayoreo y el especial, los cuales serán explicados con más detalle en la sección de tipos de ventas. La compañía fija un porcentaje de utilidad dependiendo de si la empresa a la cual le compra el producto es nacional o del extranjero.

Proceso de caja: en primera instancia se debe hacer apertura de caja, la cual se realiza mediante el sistema BOSS7, que solicita el monto deseado para hacer la apertura; una vez ingresado el monto, se imprime un ticket de apertura de caja en el que se detalla la fecha, hora, monto, código de apertura, así como el nombre de quien realizó esta acción.

Se registra los servicios prestados durante el día, detalle de todas las operaciones (registro en punto de venta de las facturas, devoluciones y recibos). Además cómo fueron cancelados (tarjeta, depósito bancario, efectivo y vueltos) y el cierre diario.

Procedimiento de ventas: todos los empleados pueden facturar, lo cual queda registrado en el sistema automatizado; seguidamente el cliente debe pasar a la caja a cancelar y es ahí donde se realiza el trámite por el punto de venta, de manera que el producto no es entregado de no llevarse a cabo este paso.

Los abonos o apartados solo pueden ser generados y recibidos por el cajero. A la hora del cobro, solamente él está autorizado para hacerlo. La persona encargada de la caja puede elaborar la factura y cobrar, seguidamente una dependiente es la responsable de chequear toda la mercadería que sale del local contra la factura. Como deficiencia de control se encontró que no se pone ningún tipo de sello ni otro control para reafirmar esta acción. La gerente general también puede chequear la mercadería que sale, sin embargo no es correcto que desarrolle este tipo de funciones.

El sistema de cómputo se considera deficiente por parte de la administración, ya que no cumple con todas las necesidades del negocio. Al ser este un paquete cerrado, hay problemas que no se han podido solucionar durante años.

Ante esta panorámica, el señor Presidente de la Distribuidora El Silo S.A. ha creado una variedad de módulos, los cuales le permitan a la empresa disponer de un complemento al sistema principal (BOSS7).

2.1.3.2 FODA

Cuadro 2.1 Matriz FODA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad en la venta de ropa de cama mexicana Concord. • Ubicación céntrica. • Diversificación de productos de calidad para la venta. • Gran parte de la cartera histórica leal.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de alcance en el mercado nacional por medio del uso de venta por catálogo. • Publicidad por medio de revendedores.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Carecimiento de una óptima segregación de funciones en el personal. • Carencia de políticas empresariales sistemáticas y estructuradas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de adecuados canales de comunicación a lo interno. • No se utiliza la información financiera para la toma de decisiones.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia directa con el proveedor principal. • Amenaza de nuevos competidores.

2.1.4 Situación financiera actual

Para el registro, valuación, revelación y presentación de sus estados financieros se utilizan las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). La Distribuidora El Silo S.A. desde su fundación en 1997 contrató un despacho de contabilidad que se encarga de la emisión de los estados financieros.

La situación financiera actual se analiza con profundidad en el capítulo tercero, donde se incluyen los análisis respectivos para su mejor entendimiento.

- **Estados financieros**

Los estados financieros son emitidos de manera mensual por parte del despacho de contabilidad, este recibe los informes y hojas de cálculo por parte de la Distribuidora El Silo S.A., tales como auxiliares de ventas, gastos, compras, devoluciones, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otros, (los emite del sistema contable BOSS7 Tecapro que se maneja en la tienda) así como las facturas físicas que se generaron durante el mes.

La moneda funcional para el registro de la contabilidad es el colón costarricense y los estados que se emiten son: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado Patrimonial y Estado de Flujo de Efectivo y sus Equivalentes. Los estados financieros utilizados para efectos de este trabajo fueron los primeros dos que se mencionaron, los cuales se pueden observar en el anexo #1.

2.2 Proceso de gestión administrativa y financiera actual

2.2.1 Proceso de compras

Las compras se realizan para satisfacer las siguientes dos situaciones:

1. Adquirir aquellos productos que los clientes han escogido por medio del catálogo, página de internet o artículo que ya no está en el local pero se quiere tener.
2. Compra de productos para tener en stock según lo que la señora Gerente General considere conveniente.

Después de esto se conforma un pedido, ya sea de adquisición nacional o internacional según se detalla cada uno a continuación:

2.2.1.1 Compras nacionales

Para la adquisición de los productos nacionales la señora Gerente General realiza una visita a las distintas salas de exhibición de cada proveedor, donde se levanta un pedido según la mercadería disponible y lo encargado por los clientes de la Distribuidora El Silo S.A. En este punto se detecta que la empresa no realiza una orden de compra que deba ser aprobada o revisada por alguna otra persona, o una cotización; además de que al dejar las instalaciones de los proveedores donde se realizó el pedido no se lleva consigo una proforma en la que queden por escrito los productos solicitados y los precios convenidos en la visita para ser posteriormente comparados contra lo entregado y la factura.

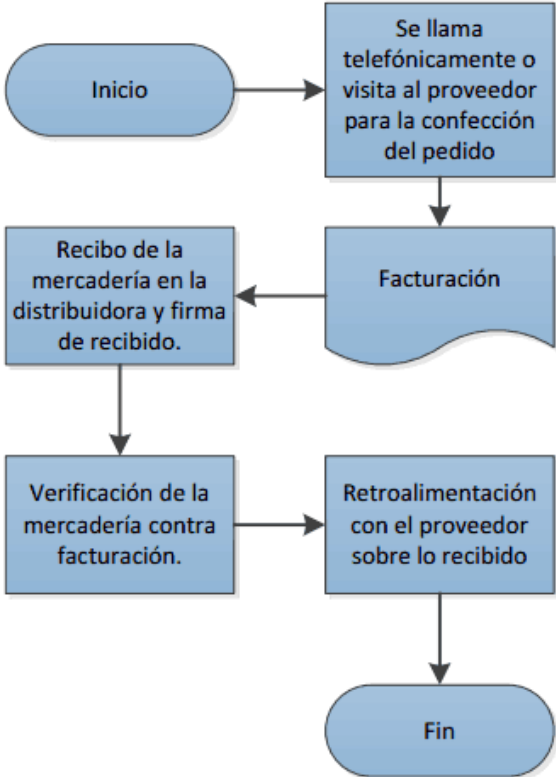
La mercadería es preparada y facturada por parte de cada uno de los proveedores, quienes hacen llegar a la Distribuidora El Silo S.A. los productos solicitados con su respectiva factura, sea para trámite de cobro o de crédito, se firma el recibido. La entrega de los pedidos nacionales se efectúa después de cuatro o cinco días. En algunos casos las empresas proveedoras entregan la mercadería y dan alrededor de ocho días para que pueda ser verificada en su cantidad y calidad, en caso de haber alguna diferencia, ya sea por un faltante o con relación a la calidad, se le comunica al proveedor, quien en estos casos genera una nota de crédito para su respectiva aplicación a la factura.

En caso de que la compra sea muy pequeña, la encargada de compras puede traer consigo la mercadería en su vehículo personal, previo chequeo. Por lo general con los proveedores se maneja un mes de crédito. Nunca se aprovechan los descuentos por pronto pago. Una vez ingresada, revisada y aprobado el estado de la mercadería, se registra en el inventario y se ubica dependiendo de si es para un pedido o para tenerlo en la tienda.

El departamento financiero contable revisa los productos que ingresaron, si existen productos nuevos se procede a crearles un código y etiquetarlos físicamente con el precio y el código que la Distribuidora El Silo S.A. les asigna. Posteriormente, cuando todos los productos han sido etiquetados y están creados en el sistema, se le da “entrada” a la factura en el sistema, esto se realiza buscando el proveedor y digitando cada uno de los productos adquiridos junto con su cantidad.

Los productos que no forman parte de lo pedido por los clientes se colocan para ser vendidos junto con la mercadería en exhibición, no existe un orden específico de salida del producto ya que no es inventario perecedero.

Figura 2.4 Flujograma compras nacionales



La empresa realiza este tipo de compras todos los jueves. Se buscan los productos que sean innovadores, de muy buena a alta calidad, para la decoración del hogar, los cuales no se encuentren fácilmente en la zona en la que se desenvuelve la empresa. Algunos de los productos que se adquieren son lámparas, cortinas, candelabros, jarrones, artesanía mexicana, materiales para arreglos florales secos, utensilios de cocina, entre otros.

Con el fin de plantear una competencia local en el área de Cartago, se encuentra la tienda “Barandas”, la cual vende adornos muy finos con precios para la clase alta. También como competidor relativamente nuevo se encuentra la apertura de “Pequeño Mundo” en esa misma provincia, y tiene a la venta fuentes de agua, portarretratos, jarrones, entre otros artículos para el decoro del hogar, también encontrados en la Distribuidora El Silo S.A.

2.2.1.2 Compras internacionales

Son aquellas que se realizan para las compras de productos traídos de Panamá, Colombia y la adquisición de los productos Concord a México, este último se describe a continuación:

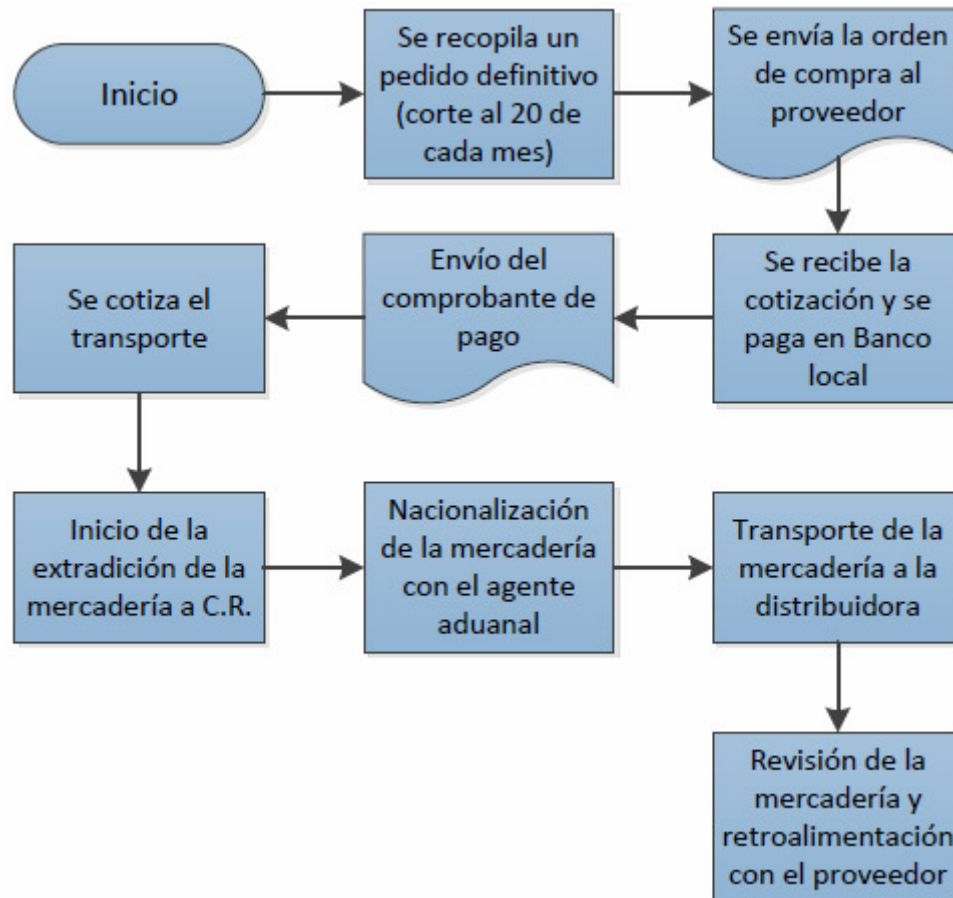
Al iniciar la confección de la orden de compra, es necesario indagar en primera instancia si será posible conseguir la mercadería contra pedido solicitada por los clientes o si esta salió de catálogo; en el caso de que no sea posible conseguir el producto de nuevo, se consulta con el cliente la posibilidad de sustituirlo por otro o se deberá eliminar esta parte de la compra. La confirmación por parte de la empresa mexicana llega al día siguiente de cuando se realizó la consulta.

Se ha establecido como fecha corte de pedido los días 20 de cada mes. Al llegar ese día, entre una de las oficinistas y la gerente general proceden a enviar al proveedor la orden de compra para que ellos indiquen cual es el monto por pagar. Una vez conocido el monto, el señor Mario Quirós o la señora María de los Ángeles realizan una transferencia internacional en un banco local, consiguientemente se envía una imagen o “escaneo” del comprobante del depósito vía correo electrónico al proveedor sobre el pago efectuado, este por su parte, cuando la mercadería es empacada envía las medidas sobre el peso y volumen para que en Costa Rica la Distribuidora El Silo S.A. pueda realizar la cotización para el transporte. Después de analizar varias ofertas se escoge aquella que parezca ser la más conveniente y

se inicia el proceso de la importación. Al arribar la mercadería al país, se le hace llegar los datos al agente aduanal, quien se encargará de la nacionalización de la mercancía. Cuando la aduana da el visto bueno de levante, se contrata un servicio de transporte nacional para que lleve la mercadería a la Distribuidora El Silo S.A. donde se cuentan los bultos para verificar que el transportista haya hecho la entrega completa. Al confirmar que están todos los bultos que se solicitaron, se procede a verificar todo el contenido y registrarlo en el inventario. Se asigna la mercadería según los pedidos y se acomoda el residuo en las áreas de exhibición.

Para finalizar este proceso se envía un correo electrónico al proveedor en que se le notifica sobre la llegada exitosa del pedido o si este llegó incompleto o con algún defecto. Desde la fecha cuando se establece el pedido y se ratifica, hasta cuando el producto llega a la empresa existe un lapso de 45 días naturales.

Figura 2.5 Compras internacionales



Los impuestos que se pagan por la importación corresponden a los impuestos de salida de México y por el lado de Costa Rica de acuerdo al DUA consultado (Declaración Única Aduanera); son los siguientes:

- Derechos Arancelarios a la importación (DAI)
- Impuesto General sobre las Ventas (IVA)
- \$ 3 o \$6 PROCOMER
- Timbre archivo nacional
- Timbre asociación agentes de aduana ley 7017
- Timbre contadores privados de Costa Rica

- Ley 6946
- Servicios Cuarentenarios (MAG)

La Distribuidora El Silo S.A. hace uso del Tratado de Libre Comercio Costa Rica-México al quedar exento del pago del impuesto “Derechos Arancelarios a la Importación” (DAI) en un 15% sobre el valor del costo, seguro y flete(CIF, por sus siglas en inglés) para los productos que fueron confeccionados en México.

2.2.1.3 Tratamiento de cuentas por pagar

El sistema BOSS7 (Sistemas Operativos de Negocio de TecApro) cuenta con un módulo de cuentas por pagar; sin embargo la Distribuidora El Silo S.A. carece de este módulo. Este programa de cómputo es multiempresa. En vista de la necesidad de llevar las cuentas por pagar, teniendo en cuenta que se puede crear otra empresa, se creó una figura con el nombre de “CxC”, en la que en el módulo de cuentas por cobrar se registra las deudas a proveedores de la Distribuidora El Silo S.A.

En el sistema se ejecuta un reporte mensual para analizar la antigüedad de los saldos para proceder al pago oportuno. A continuación se presenta un cuadro con la variación de las cuentas por pagar a proveedores del mes de octubre 2012 al mes de setiembre 2013.

Cuadro 2.2

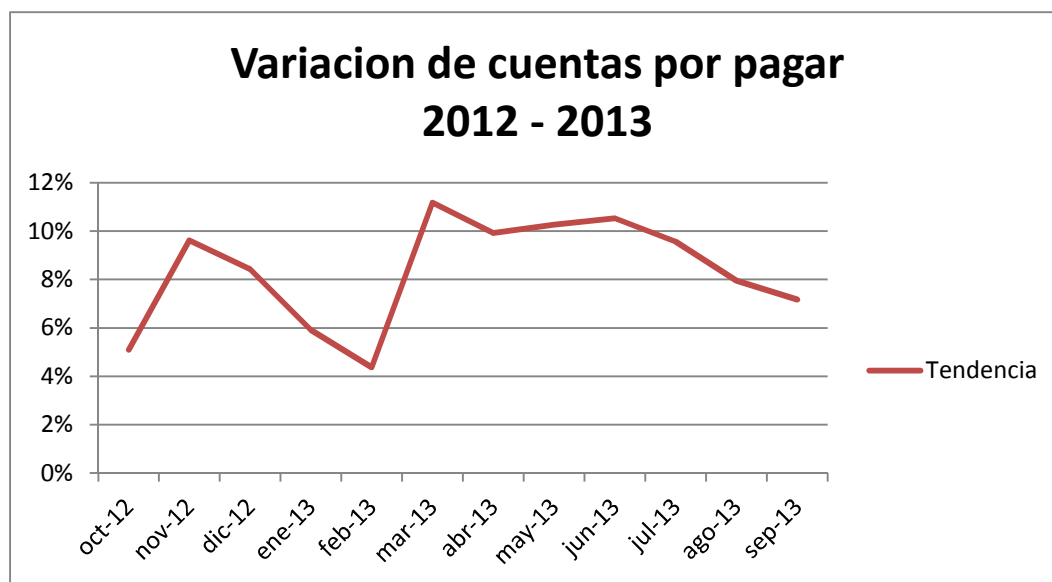
Detalle de cuentas por pagar a proveedores totales por mes

de octubre 2012 – setiembre 2013

Montos en colones

Meses	Total	% Periodo fiscal 2012 2013
Octubre	₡6.879.071	5%
Noviembre	₡12.992.291	10%
Diciembre	₡11.388.758	8%
Enero	₡7.981.681	6%
Febrero	₡5.901.195	4%
Marzo	₡15.097.981	11%
Abril	₡13.408.489	10%
Mayo	₡13.863.359	10%
Junio	₡14.213.926	11%
Julio	₡12.924.563	10%
Agosto	₡10.736.252	8%
Setiembre	₡9.688.218	7%
Total	₡135.075.783	100%

Gráfico 2.1 Variación cuenta por pagar proveedores Oct 2012 – Set 2013



Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Proceso de ventas

2.2.2.1 Tipos de ventas

Existe dos tipos de ventas que realiza la distribuidora, las ventas al por mayor y las ventas al detalle, las cuales se explican a continuación:

Ventas al por mayor: Son las ventas que se realizan directamente a los revendedores con los que la distribuidora cuenta en su cartera, son alrededor de 1.400 de los cuales 100 están activos. Este estado de actividad depende de la situación de cada revendedor y la cantidad y periodicidad de compras en la distribuidora, el sistema cada tres meses actualiza el listado y lo designa como “público” cuando tienen más de tres meses de no comprar productos, de lo contrario el estado es “activo”. Existe una relación más cercana con los clientes activos que periódicamente compran en la tienda, sin embargo para los clientes inactivos no existe un proceso de seguimiento por parte del personal y tampoco un proceso de limpieza periódico en el sistema, por lo que se encuentra desactualizado, con revendedores que iniciaron su relación con la tienda desde su apertura. Dentro de este tipo de venta existe no solo la que se realiza de manera directa en la tienda con el revendedor, sino que también puede ser encargada por encomienda cuando la persona ha adquirido los catálogos de ventas y ha realizado una compra mínima de 50 mil colones para poder afiliarse como revendedor.

Venta al detalle: Es la venta que se realiza directamente al público en la tienda. Personas en general llegan a comprar a la distribuidora como clientes ya sean periódicos o no. Igualmente las personas que adquieren u observan el catálogo por terceros pueden hacer compras bajo la modalidad de encomienda en la que no existe un monto mínimo de compra.

Es importante destacar que la Distribuidora El Silo S.A. cuenta con tres tipos de precios que ofrece a sus clientes, los cuales se actualizan ocasionalmente con la entrada de inventario a la tienda, estos se detallan a continuación:

Precio especial: Es el precio más bajo que la Distribuidora El Silo S.A. ofrece, se le otorga a los revendedores más activos. Estos precios especiales se aplican a la mercadería de Concord y al resto de artículos de la empresa relacionados al embellecimiento del hogar.

Precio por mayor: Es el precio que la Distribuidora El Silo S.A. le brinda a los revendedores vía catálogo para que revendan por su cuenta los productos de Concord. Los demás productos mantienen su precio regular.

Precio al público: Es el precio normal de venta al público en general que se maneja dentro de la tienda y que se encuentra marcado en cada producto junto a su código de barras.

Estos precios de venta son definidos por la administración, conformada por la señora Gerente General y el señor Presidente de la compañía, Mario Alberto Quirós Araya, de acuerdo a los costos incurridos para llevar el producto hasta el local y demás gastos asociados, según corresponda, como impuestos y transporte; sobre el costo total se aplica un porcentaje de ganancia según el proveedor al que se le compre la mercadería.

Es importante destacar que ante devoluciones de ventas, en la tienda se recibe el producto y la devolución se hace con el precio de la última factura para el caso de los clientes a crédito; para los clientes a contado en las ventas con tarjeta ya sea de débito o crédito no se devuelve el dinero, en su lugar se le genera una nota de crédito o pueden comprar un artículo del mismo valor o pagar la diferencia del mismo.

La variación en los precios al por mayor y al detalle oscila en el aumento de un 2.9% aproximadamente de un año a otro, tomando como referencia el periodo comprendido de octubre 2012 a setiembre 2013. Los productos que se tomaron como referencia fueron los de Concord, ya que mantienen el precio en un catálogo y se puede hacer una comparación más exacta. Para los demás productos en la tienda la variación de precios solo ocurre cuando se van a sacar de la bodega para poner en oferta inventario que ya no se vende o por indicación de la gerente para los productos que están en las estanterías y poseen poco movimiento.

Relación compras - ventas

Una vez explicados los tipos de ventas y compras que se desarrollan en la empresa, se procederá a mostrar los comportamientos y tendencias que han tenido en un periodo de cuatro años fiscales, con el fin de realizar un análisis en el capítulo 3 en el cual se pueda observar la relación entre ambas cuentas.

Cuadro 2.3

Detalle de compras y ventas totales por trimestre

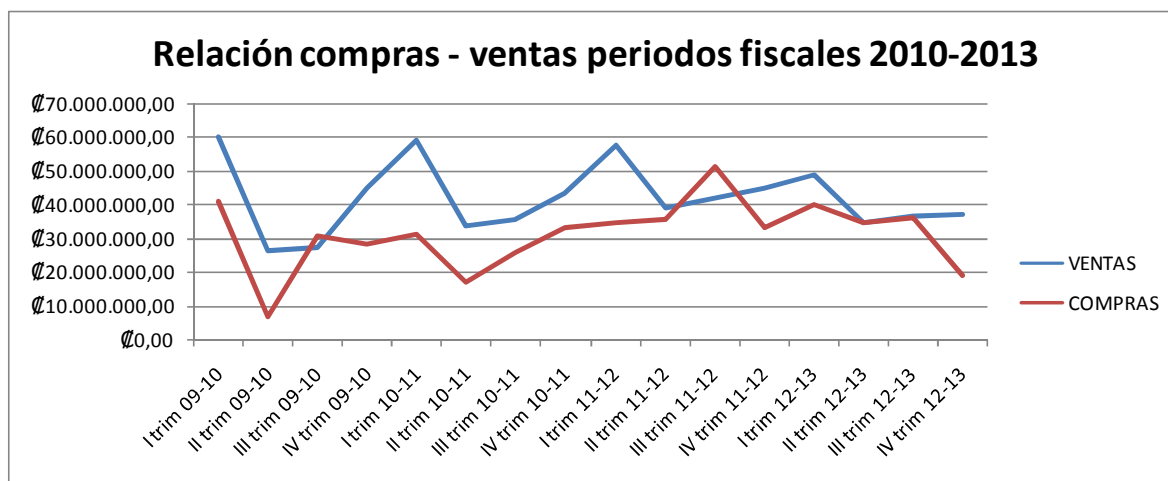
de octubre 2009 – setiembre 2013

Montos en colones

Trimestre	Ventas	Compras
I trim 09-10	₡60.351.755,78	₡40.883.398,57
II trim 09-10	₡26.588.123,08	₡6.828.892,13
III trim 09-10	₡27.513.122,79	₡30.932.351,30
IV trim 09-10	₡44.948.082,57	₡28.166.754,79
I trim 10-11	₡59.488.006,24	₡31.332.104,85
II trim 10-11	₡33.940.020,40	₡17.128.516,85
III trim 10-11	₡36.099.905,30	₡26.074.326,48
IV trim 10-11	₡43.512.853,05	₡33.168.071,18
I trim 11-12	₡57.929.022,46	₡34.723.023,84
II trim 11-12	₡39.380.153,16	₡35.554.173,07
III trim 11-12	₡42.314.363,46	₡51.385.747,67
IV trim 11-12	₡45.410.808,48	₡33.180.900,71
I trim 12-13	₡48.925.311,44	₡40.193.573,43
II trim 12-13	₡34.672.551,92	₡34.789.858,57
III trim 12-13	₡36.962.790,99	₡36.387.866,87
IV trim 12-13	₡37.143.537,00	₡19.181.244,89

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2.2 Relación compras y ventas trimestrales Oct 2009 – Set 2013



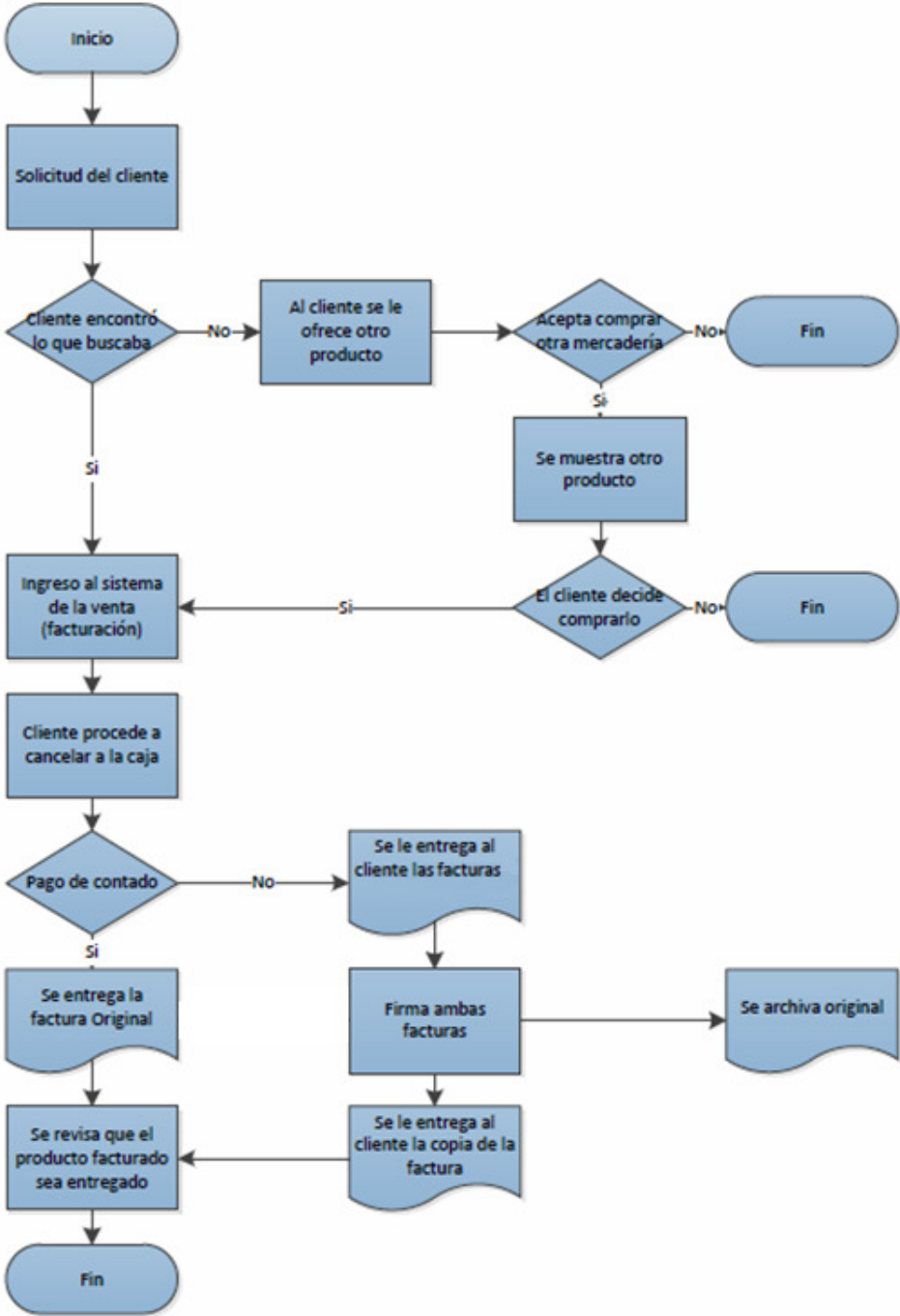
Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.2 Proceso de facturación

El proceso de facturación se divide en cuatro tipos:

- **Facturación ventas al detalle:** el proceso de facturación inicia cuando el cliente elije el producto, posteriormente una dependiente lo introduce al sistema por código de barras o manualmente, se hace la factura mediante el código “contado”, se pasa la persona a caja y aquí suceden dos situaciones: si se cancela en efectivo se cobra normalmente, se le entrega la factura original al cliente y se pasa al despacho para chequeo contra la copia de la factura; por otro lado, si la venta se realiza con tarjeta de débito o crédito, la factura se hace a nombre de la persona, tomado de la cédula de identidad de la misma, se le entrega la factura original junto con el *voucher* para ser firmado por el cliente y es pasado al despacho para la revisión anteriormente mencionada.
- **Facturación ventas a crédito:** Se sigue el mismo proceso de la facturación de ventas al detalle pero la factura que se entrega al cliente corresponde a la copia, este firma ambas y la original se archiva. En cada abono se entrega un recibo como comprobante que contiene el código de identificación del cliente, el número de recibo, el monto recibido y a cuál(es) factura(s) le será aplicado. Presentándose de esta manera el número de factura, el saldo anterior que llevaba y el saldo actual después del abono aplicado.

Figura 2.6Flujograma facturación



- **Facturación por ventas a través de depósito bancario:** La gerencia concilia las cuentas bancarias diariamente y marca los depósitos para enviar la mercadería, se hace

un recibo (nota de crédito) para que quede en el sistema el saldo a favor del cliente, una tercera persona genera la factura contra el recibo para que quede el saldo en cero.

- **Facturación para las ventas en ferias:** Primero, para poder sacar el producto de la tienda se realiza una factura proforma (consignación) que no rebaja el inventario en el sistema. Posteriormente cuando se venden productos en la feria, a cada persona se le entrega una factura no timbrada. Al final de la feria el monto total de las ventas se factura a nombre de la asociación con una factura final timbrada.

2.2.2.3 Tratamiento de cuentas por cobrar

En la Distribuidora El Silo S.A. el tratamiento de las cuentas por cobrar no posee políticas suficientes y estructuradas que se cumplan para un adecuado retorno del dinero generado por sus ventas en la operación normal. Esto debido a que, por ejemplo, aunque las facturas tengan por política un porcentaje de morosidad del 4% sobre su valor total que se encuentra impreso físicamente en cada una de ellas y el sistema de registro informático lo catalogue como un cliente que se encuentra con morosidad, igualmente se le tramita la venta por ser un cliente “fuerte” y de mucha antigüedad. Igualmente no hay un estudio proactivo de las facturas que están próximas por vencer y por lo tanto, tampoco un recordatorio que alerte al cliente de que posee una factura que debe pagar para evitar posibles morosidades, lo que le genera una zona de confort, ya que sabe que este retraso en sus cuotas no le perjudicará para futuras compras.

Por otro lado, existe el sistema de apartados al público con dos meses plazo, para hacer el retiro; para esto, se debe pagar en el momento de la compra la tercera parte del valor del producto, si este no es retirado en ese plazo se llama al cliente, quien si aun así no retira el producto perderá el dinero y se volverá a exhibir la mercadería al público para su venta.

Los límites de crédito se han fijado de acuerdo a la antigüedad de la cuenta de cada cliente, no se piden letras de cambio ni tampoco se realiza un estudio previo a la persona en caso de ser un nuevo cliente a crédito, se confían en las referencias de las personas que generalmente son referidas por un cliente de mucho tiempo de comprar en la tienda. Esto representa un gran riesgo para la compañía y una deficiencia en sus políticas de crédito.

Básicamente el proceso del cobro está basado en la lealtad y antigüedad que posee el cliente con la tienda, y no en las políticas de cobro como tales, lo que hace que la distribuidora no tenga un flujo de efectivo certero, pues al no poder cobrar a tiempo el efectivo generado por las ventas no puede disponer de este para sus operaciones diarias. La distribuidora cuenta con políticas de penalización por retrasos en el pago (4% sobre el monto de la factura), sin embargo por decisión de la gerente estas políticas no se aplican. Además no se aplican descuentos por pronto pago ni se realizan procesos de cobro judicial.

2.2.3 Políticas empresariales

2.2.3.1 Administrativas y financieras

A continuación se menciona las políticas con las que cuenta la empresa; estas se manejan oralmente, no son estructuradas y tampoco han sido formalizadas, situación que se pretende corregir por medio de la propuesta de mejora del presente trabajo.

- **Políticas de manipulación de mercadería**

Se debe despachar la mercadería de las instalaciones con una factura generada por el sistema o autorización escrita o verbal de gerencia, de otra manera no está autorizada la salida de dicha mercadería.

- **Políticas de horarios y responsabilidades de los colaboradores**

Como disposición general de la gerencia la hora de salida del negocio es a las 6 de la tarde de lunes a sábados, en caso de haber un cliente dentro de las instalaciones después de las horas indicadas se debe atender hasta que finalice su compra, involucrando al responsable de esa venta y el responsable de la caja. Antes de su salida, la persona responsable de los artefactos eléctricos debe verificar que queden debidamente desconectados.

Con el fin de mantener el orden, tiempo requerido y la debida atención a los clientes se ha decidido elaborar un horario de comedor y meriendas rotativo que es asignado a cada colaborador.

- **Políticas para trámites de horas extras**

Será responsable de dar el debido trámite a la hora extra, la misma persona interesada ante el encargado con quien se realizó la tarea después del tiempo regular, esto a lo más tardar un día posterior. Fuera de ese horario estipulado no se tramitará dicha solicitud. El trámite incluye confección de la boleta, búsqueda de la firma y entrega al personal encargado de planillas.

2.2.4 Manejo de inventarios

El inventario es el factor más importante en este tipo de negocio por su naturaleza, por lo cual es necesario contar con políticas bien estructuradas y definidas que ayuden a resguardar su adecuado control y manejo.

La compañía hasta hace poco tiempo manejaba grandes inventarios, lo que no ayudaba a la liquidez de la entidad. Sin embargo, desde hace pocos meses, la administración cambió su manejo de inventarios y comenzó a realizar la mayoría de sus pedidos por producto específico solicitado por el cliente y muy poco porcentaje por gusto propio. Esto a su vez les permite realizar pedidos a menor plazo de entrega, por lo que logran mantener más contentos a los compradores, ya que solicitan el producto y al mes y medio siguiente reciben el pedido, lo cual no era posible con el antiguo método de trabajo, pues el comprador tenía que esperar hasta un plazo de ocho meses, lo que obviamente no era un atractivo para el comprador, quien generalmente iba a buscar este u otro producto en otra tienda donde su tiempo de espera no fuera tan elevado.

La administración considera que uno de los principales objetivos en este momento corresponde a recuperar la confianza de los clientes, por lo que está aplicando el método de realizar pedidos más pequeños en plazos más cortos, que aunque si bien se pueden ver incrementados los costos por envío, su rotación de inventarios es mayor, lo que incrementa su liquidez y atrae mayor cantidad de clientes, ya que el producto que les gusta lo pueden recibir en plazos menores. Además, consideran que los costos no han incrementado en sobremanera por lo que no descartan que este sea un adecuado manejo de pedido del inventario. Cuando el inventario ingresa a la compañía es almacenado en la misma tienda, por lo que la empresa no incluye en gastos de almacenamiento (alquiler de bodegas), esto

también se debe a que se trata de una cantidad moderada de productos que no requiere espacio de más.

Para poder vender el inventario de movimiento lento, el cual ya ha pasado bastante tiempo en la tienda, lo ofrecen al consumidor con descuentos atractivos, algunas veces el producto se da al costo, sin ganancia que cubra ni los gastos asociados a su adquisición. Esta estrategia se utiliza para disminuir el nivel de inventario estancado. No existe un lineamiento o política que haga que en el sistema de información se cambien los precios de los artículos que físicamente se marcan en oferta, ya que los precios cambian constantemente según lo que dicte la gerente general sin notificar al área financiero contable sobre el nuevo precio y cuáles productos sufrirán el cambio, trayendo esto problemas a la hora de la facturación. Situación por la cual resulta imposible determinar una estadística o comportamiento definido para este tipo de ventas, lo cual se considera una deficiencia de control.

En cuanto al sistema de información la administración considera que el inventario se encuentra desactualizado ya que si bien ellos mismos han intentado inculcar una cultura de orden a sus empleados con el manejo de este y el control de sus ventas, se presentan una serie de acciones que resultan perjudiciales. Por ello este tema se analizará más a fondo en el capítulo 3. Uno de los principales motivos por los cuales ocurren estos descontroles, según manifiestan, consiste en que a pesar de contar las cajas con lectores de código de barras, los empleados prefieren digitar los códigos en vez de pasarlos por el lector, por lo que muchas veces se confunde o factura un producto que no es el correcto. A pesar de que la compañía cuenta con una persona encargada de verificar el producto entregado al cliente, no siempre se verifica que se facturó adecuadamente el artículo que se entregó. Por ejemplo, se factura un producto rosado, mas se entrega un producto igual pero de color azul que tiene código si bien muy parecido, es distinto; razón por la cual comienzan a existir diferencias entre lo que se encuentra físico en la tienda y lo que se halla en el sistema. Se ha intentado inculcar el cumplimiento de la política en la tienda de utilizar únicamente el lector de barras, pero no ha sido un proceso simple y la administración no se muestra tan anuente a implementar medidas un poco más severas para el correcto manejo del inventario.

No existe una política definida con respecto a la mercadería en consignación, sin embargo la administración describió el procedimiento como se especifica a continuación: la dueña de la empresa entrega mercadería en consignación a algún vendedor o lleva producto a alguna

feria de una compañía (otro de sus métodos de venta), se genera una proforma para la salida del inventario, pero no se descuenta del inventario en el sistema, ni se reclasifica en otra cuenta, por lo que a la hora de buscar un producto en el sistema se puede pensar que sí se encuentra en la tienda, pero a la hora de buscarlo no está, y ante falta de comunicación, los vendedores no saben dónde se encuentra esa mercadería.

La compañía realiza únicamente una toma de inventario al año para cumplir con el fisco, sin embargo no efectúa inventarios periódicos, por lo que le es aún más difícil actualizar el inventario en el sistema.

2.2.4.1 Registro y valuación del inventario

La compañía realiza modificaciones manuales del costo y precio del inventario una vez al año, cuando realizan cambio de catálogos de los productos que comercializan. Además, para los productos que no son comprados por catálogo (artesanías mexicanas, limpiadores, juegos de ollas, etc.), sino compras adicionales ya sea igualmente por pedido del cliente o por gusto de la administración, estos precios son actualizados cuando ingresa la última factura de la compra de los productos, antes de colocarlos a la venta al público en general. Esta actualización se realiza debido al cambio en el costo de la mercadería, ya que el precio se determina de acuerdo a un porcentaje de ganancia sobre este que varía según el proveedor. Estos cambios en el inventario son constantes, ya que pueden entrar tres o más pedidos al mes, lo que genera que el costo y el precio se actualice tres o más veces en ese mismo periodo.

Al recibir el producto (inventario), se ingresan las cantidades al sistema, sin embargo, como se comentó en párrafos anteriores, debido a los problemas ya antes mencionados como la falta del uso del lector de código de barras, ocurre que la administración y los empleados no confían al 100% en los datos que refleja el sistema de información.

2.2.4.2 Estrategia de ventas

La compañía utiliza como estrategia para aumentar las ventas y atraer nuevos clientes, la oferta de sus productos en ferias de asociaciones solidaristas en empresas, lo que es un

mercado atractivo, ya que por lo general no se venden productos como edredones o ropa de cama en estas. Además de mostrar y vender el producto en la feria, también se entregan catálogos de los productos que se encuentran en el momento en la tienda, para así aumentar la rotación del inventario y evitar que se quede almacenado y que pueda llegar a pasar de moda; además de que, como las ventas son en ferias que duran poco tiempo, no se considera apropiado ofrecerles a los empleados de estas empresas artículos por los que deban esperar un mes para recibir el producto. El objetivo principal, y que se considera puede generar mayor valor a futuro, consiste en la exposición del producto, darse a conocer aún más y atraer más compradores, no solo en las ferias, sino que conozcan los distintos métodos de la compañía para la venta de sus productos.

Además de esta estrategia utilizada, vende sus productos por medio del uso de los catálogos de la marca Concord, de manera que la mercadería pueda alcanzar un mayor alcance por medio de los revendedores.

2.2.4.3 Sistema de manejo de información del inventario

La Distribuidora El Silo S.A. utiliza el sistema llamado BOSS7, desarrollado por la empresa costarricense TecApro, para el manejo y registro de su inventario. Este es un Sistema Administrativo Financiero que cuenta con varios módulos capaces de trabajar de manera independiente o integrada. Además puede crear multicompañías y consolidarlas de ser necesario. La Distribuidora El Silo S.A. cuenta con los siguientes módulos: contabilidad, cuentas por cobrar, facturación, punto de venta e inventario.

La actualización del inventario en el sistema se realiza en el momento en que ingresa mercadería nueva, esto también para actualizar el costo del producto y determinar su valor para los clientes, ya que además de incluir el porcentaje deseado de utilidad, realiza la distribución de los impuestos aduanales, cuando son importados, ya sea de México, Panamá o Colombia, los cuales corresponden a los tres principales países de donde se importan productos para la venta, tanto al público en general como a los mayoristas.

La administración pasa el inventario dañado a una cuenta llamada "Bodega 04". Si el inventario dañado es de México, se crea una nota de crédito a favor de la Distribuidora El

Silo S.A. que será aplicable en las siguientes facturaciones. Si la mercadería fue comprada a un proveedor nacional se procede a hacer la devolución.

Como parte del trabajo, se propondrá cambios relacionados a la parte del manejo de inventarios y a la aplicación del sistema, sin embargo, este tema será tratado en los siguientes capítulos.

Capítulo III: Análisis de la situación actual de la empresa

3.1 Análisis de aspectos generales de la Distribuidora El Silo S.A.

3.1.1 Análisis del sistema administrativo

De acuerdo a la información recopilada en el capítulo 2, se procederá a realizar un análisis sobre la gestión administrativa que la Distribuidora El Silo S.A. realiza sobre sus actividades propias del negocio.

3.1.1.1 Organización administrativa

La Distribuidora El Silo S.A. a través de su trayectoria no ha planteado formalmente su misión, visión y objetivos empresariales, los cuales faciliten una guía para la conducción de las operaciones que se llevan a cabo en el giro del negocio. El resultado de esta carencia de visión y misión empresarial conlleva a una dificultad para poder establecer objetivos que ayuden a confeccionar estrategias de negocios y definir un accionar para alcanzar metas a futuro y medir el desempeño de la compañía.

Como última instancia, ante los diversos cambios en el ámbito económico, la empresa acude a la asesoría del despacho contable externo como fuente de instrucción para los diversos desafíos que enfrenta.

3.1.1.2 Análisis FODA

A manera de realizar un análisis de los elementos externos e internos que colaboren con el desarrollo de objetivos empresariales y a la vez sus limitantes, se realizará un análisis mediante la evaluación que nos brinda el FODA.

- **Fortalezas:** Dentro de los elementos claves que posee la compañía se menciona:
 - **Exclusividad en la venta de ropa de cama mexicana Concord.**

En la actualidad la empresa es el único importador de la marca mexicana Concord, por lo cual hasta el momento es quien tiene la venta exclusiva de sus productos en Costa Rica.

- **Ubicación céntrica.**

Las instalaciones físicas de la empresa se encuentran en el cantón central de Cartago, considerado como una zona comercial de la ciudad, esta ubicación permite que la clientela tenga acceso fácil y rápido desde diversos puntos.

- **Diversificación de productos de calidad para la venta.**

Como se ha mencionado anteriormente, la compañía no vende únicamente productos de la marca Concord, sino que busca diversificar sus productos de acuerdo a las preferencias de los clientes al realizar una búsqueda constante de mercadería innovadora de la mejor calidad.

- **Gran parte de la cartera histórica leal.**

La mayoría de la cartera de clientes se ha mantenido fiel a la empresa a través de su trayectoria de operaciones, a pesar del cambio de estrategia al trasladarse a una zona más céntrica y comercial.

- **Oportunidades:** Los factores externos que pueden contribuir al progreso de la empresa se mencionan a continuación:

- **Oportunidad de alcance a nivel nacional por medio del uso de venta por catálogo.**

La compañía logra alcanzar una mayor cobertura de ventas en el mercado nacional gracias a la red de revendedores, los cuales recopilan pedidos de sus clientes para posteriormente hacer encargos a la Distribuidora El Silo S.A. que les abastece el producto mediante el uso de las encomiendas, promoviendo de esta manera que se pueda realizar ventas a lo largo de todo el país sin incurrir en gastos publicitarios y así dar conocimiento de sus productos en áreas remotas.

- **Publicidad por medio de revendedores.**

La utilización de revendedores ha incrementado el posicionamiento de la marca en el país, no solo en Cartago, sino en lugares como Guanacaste, Alajuela, Zona Sur, entre otros, que de otra manera resultarían más difíciles de abarcar.

- **Debilidades:** Existe una variedad de elementos que resultan contraproducentes para un óptimo funcionamiento a lo interno, los cuales quedan en evidencia a continuación:

- **Carecimiento de una óptima segregación de funciones en el personal.**

Tanto en el aspecto operativo como en el administrativo, cada colaborador comparte funciones, esto porque la empresa no cuenta con una estructura de cargos o un manual de puestos bien definido. Además en ocasiones la administración no delega funciones que debería, ya que ella misma se encarga de estas.

- **Carencia de políticas empresariales sistemáticas y estructuradas.**

La empresa no cuenta con políticas definidas y documentadas para guiar su curso. En la empresa por lo general las directrices se manejan de manera oral e informal, induciendo a que se cambien sin previo aviso ni siguiendo procesos preestablecidos.

- **Falta de adecuados canales de comunicación a lo interno.**

Los canales de comunicación existentes son informales y no existe respaldo de los comunicados realizados, por lo que si en algún momento el colaborador no acata las indicaciones, no podrá ser amonestado. Además, debido a esto se genera un riesgo latente de que se tomen acciones distintas a las indicadas, ya que no queda evidencia por escrito de lo solicitado.

- **No se utiliza la información financiera para la toma de decisiones.**

La compañía no utiliza información financiera para la toma de decisiones, debido a que su contabilidad es meramente para propósitos fiscales.

Amenazas: Toda empresa como parte de un entorno está expuesta a riesgos por parte de diversos elementos externos que quedan fuera de su control. Entre las amenazas encontradas para la entidad se detallan las siguientes:

- **Dependencia directa con el proveedor principal.**

La dependencia principal que se presenta se tiene para con la compañía mexicana dueña de la marca Concord.

- **Amenaza de nuevos competidores.**

Debido a los cambios importantes en la provincia de Cartago, como un nuevo tren a la ciudad y la apertura de un extenso centro comercial, se está manifestando un auge en el comportamiento del comercio de la zona, situación que puede atraer la inversión en la provincia y dé como resultado una amenaza por la entrada de otras compañías de remarca con productos similares.

- **Productos sustitutos**

Por ser un producto que no es de primera necesidad, el cliente puede optar por comprar otros que resulten más accesibles económicamente para poder priorizar sus gastos.

3.1.2 Análisis del sistema financiero

3.1.2.1 Estructura financiera de la empresa - razones financieras

El análisis de las razones financieras de la empresa permite medir la estabilidad financiera de la organización por medio de la detección de tendencias, variaciones y cambios que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

Los estándares de comparación para realizar el análisis se pueden clasificar en dos grupos:

- El desarrollo de la empresa a través del tiempo.
- El desempeño de otras empresas en la misma industria.

Para efectos de este trabajo final de graduación, el análisis se basará en el primer criterio de comparación, que consiste en ver el desarrollo de la empresa sobre el tiempo, ya que el segundo es aplicado para empresa más grandes y desarrolladas en las que la información financiera está disponible en medios públicos.

Estas se pueden agrupar en cuatro categorías: liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad; serán analizadas a continuación:

Razones de actividad- gerencia

Estas razones evalúan la habilidad con la cual la empresa, o su gerencia, utiliza los recursos de los que dispone para generar ingresos y egresos y a su vez miden la eficiencia en la administración de sus activos y pasivos. Dentro de las principales cuentas de balance y resultado que se utilizan para su cálculo se encuentran las de inventario, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, total activo y total pasivo.

Es importante evaluar la capacidad en días que tiene la empresa de operar sin reponer su inventario, manteniendo el mismo nivel de ventas. Esto se puede medir por medio del cálculo de la razón denominada Días de Inventarios. Por otro lado, es de relevancia saber el número de veces en que, en promedio, el inventario ha sido repuesto por medio del cálculo de su rotación.

Cuadro 3.1

Razones de actividad relacionadas con el inventario para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
Inventarios	103,400,090	96,596,257	102,242,622	115,039,717
Ventas	133,971,216	159,034,521	170,144,775	184,913,124
<u>Días de inventario</u>	<u>278</u>	<u>219</u>	<u>216</u>	<u>224</u>

	2010	2011	2012	2013
Inventarios	103,400,090	96,596,257	102,242,622	115,039,717
Ventas	133,971,216	159,034,521	170,144,775	184,913,124
<u>Rotación de inventario</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>

De acuerdo a los resultados anteriores, la empresa podría reponer la totalidad de su inventario sin afectar sus ventas actuales aproximadamente cada siete meses aproximadamente, lo cual tiene sentido con la rotación que arrojó un resultado de dos veces al año aproximadamente. Dicho resultado se considera que no es conveniente, debido a que esto provoca tener un stock por mucho tiempo en la bodega, que provoca abarrotamiento y altos costos de almacenamiento, además con esto no se toma en cuenta la necesidad real de los clientes que va a variar de acuerdo a las tendencias del mercado. Este punto se retomará en el capítulo 5 como parte de las recomendaciones que se le harán a la empresa para mejorar sus procesos, tales como el proceso ventas y el del manejo del inventario.

Por otro lado, hay que citar las razones relacionadas con las cuentas por cobrar. Los días de ventas en la calle o días de cuentas por cobrar representan, en promedio, el número de días que la empresa está tardando en recuperar sus ventas a crédito.

Cuadro 3.2

Razones de actividad relacionadas con las cuentas por cobrar para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
Cuentas por cobrar	11,221,841	9,576,684	3,730,949	6,550,852
Ventas	133,971,216	159,034,521	170,144,775	184,913,124
Días	30	22	8	13

	2010	2011	2012	2013
Ventas	133,971,216	159,034,521	170,144,775	184,913,124
Cuentas por cobrar	11,221,841	9,576,684	3,730,949	6,550,852
Rotación	12	17	46	28

De acuerdo a los resultados anteriores, se puede observar una considerable variación en la cuenta por cobrar entre los años, la cual pasó de 30 días en 2010 a casi una semana de recuperación; esto se debe principalmente a que hubo un cierre en varias cuentas de crédito y además se limitó a ciertos clientes en 2012. Por otro lado, hubo una recuperación de la cuenta por el cobro intensivo en ese mismo año, en que se llamaba a los clientes que tenían cuentas por pagar pendientes con la empresa ya atrasados en sus pagos. Para 2013, las ventas y las cuentas por cobrar subieron considerablemente y se denota un aumento en los días que la empresa está tardando en recuperar sus ventas a crédito aproximadamente en cinco días más en comparación con 2012. Igualmente se hará las respectivas recomendaciones sobre el proceso de cuentas por cobrar en el capítulo que corresponde.

Otra situación detectada durante el análisis, consiste en que el mayor número de cuentas por cobrar no se desglosa en varias subcuentas que permitan llevar un control; por ejemplo, la cuenta de incobrables se encuentra en este mismo mayor, cuando posee saldos con mucha antigüedad que ya deberían de pasarse como gasto. De igual manera, el gerente indicó que las cuentas por cobrar son muy inestables, ya que muchos de los pedidos grandes que se hacen se

venden a crédito, lo que hace que las cuentas por cobrar aumenten de un mes a otro provocando estos picos de variación.

Las razones relacionadas con la cuentas por pagar también miden los días y la rotación de la cuenta. Al medir los días de cuentas por pagar se mide el número de días que, en promedio, la empresa aprovecha el crédito otorgado por parte de sus proveedores antes de saldar sus compras y la rotación indica aproximadamente el número de veces en que han sido renovadas las cuentas por pagar.

Cuadro 3.3

Razones de actividad relacionadas con las cuentas por pagar para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
Cuentas por pagar	24,711,082	9,577,407	9,362,405	10,404,727
Compras	99,741,245	106,483,418	115,862,287	138,203,006
Días	89	32	29	27

	2010	2011	2012	2013
Cuentas por pagar	24,711,082	9,577,407	9,362,405	10,404,727
Compras	99,741,245	106,483,418	115,862,287	138,203,006
Rotación	4	11	12	13

Para una empresa importadora que maneja cuentas por pagar de hasta 90 días, por su naturaleza, tener en promedio sus cuentas por pagar en un mes es razonablemente aceptado. Además se puede observar el progreso que ha tenido a través de los años, ya que en 2010 el tiempo que a la empresa le tomaba pagar sus deudas con los proveedores consistía en más de dos meses, lo cual conllevaba a la empresa al pago de multas por morosidad.

Cuadro 3.4

Razón de rotación de los activos fijos para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
Ventas	133,971,216	159,034,521	170,144,775	184,913,124
Activo Fijo	16,829,706	16,402,133	17,952,643	7,378,533
Rotación	8	10	9	25

De acuerdo a los resultados anteriores se puede observar como esta rotación de los activos fijos ha venido en aumento a través de los años;(pasando de 8 en el 2010 a 25 en 2013) indica que la empresa está generando -para el caso de 2013- ingresos equivalentes a 25 veces la inversión de los activos fijos que la empresa ha hecho, demostrando la buena y óptima utilización de estos en sus operaciones.

Aun cuando los activos fijos no están en el negocio para ser vendidos tales como el terreno, edificios y construcciones, equipo de cómputo y oficina, estanterías, entre otros; conocer la rotación de estos permite medir la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión en los activos fijos.

Razones de rentabilidad

Por medio de estas razones financieras se puede medir la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles que posee, en otras palabras, nos dicen si la empresa ha tenido buenas utilidades en relación a sus ventas. Dentro de las principales cuentas de balance y resultado que se utilizan para su cálculo, se encuentran las de costo de ventas, patrimonio, activos y ventas, aunque la mayoría de los ejemplos tienen que ver con la utilidad de la empresa tal y como se observa a continuación.

La primera razón por analizar en este grupo se denomina margen de la utilidad bruta, la cual mide porcentualmente la porción del ingreso que permitirá cubrir los gastos relacionados directamente con el costo de ventas, tales como el costo operativo, costo integral del financiamiento, impuesto sobre la renta, entre otros.

Cuadro 3.5

Razón del margen de la utilidad bruta para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
Costo de Ventas	89,367,424	113,287,251	110,215,922	125,405,910
Ventas	133,971,216	159,034,521	170,144,775	184,913,124
	33%	29%	35%	32%

De acuerdo al cálculo anterior, se puede observar una mejoría en 2012 con respecto a los dos años anteriores, ya que las ventas cubren en un 35% su costo (costos operativos tales como salarios, servicios públicos, costos de exportación, etc.). Esto se debió a un incremento en los precios de los productos en un 35% sobre su costo. Para 2013 aunque las ventas subieron ₡14.77 MM, el costo de ventas también subió en ₡15.19 MM, lo que hace que el porcentaje sea 3 puntos porcentuales menos en comparación con 2012. Más adelante se hará la recomendación correspondiente para este punto en específico.

Seguidamente se encuentra la razón denominada margen de la utilidad en las operaciones, la cual es de mucha relevancia porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus pasivos.

Cuadro 3.6

**Razón del margen de la utilidad en las operaciones para los periodos terminados
al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.**

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
Utilidad Operativa	1,662,658	3,016,178	3,442,112	3,293,832
Ventas	133,971,216	159,034,521	170,144,775	184,913,124
	1%	2%	2%	2%

La empresa se ha mantenido estable en la capacidad de cubrir sus actividades de financiamiento en los últimos cuatro años, lo que denota que tuvo capacidad de endeudamiento para cubrir las necesidades del negocio sin pérdidas asociadas, evidenció un mejoramiento a través de los últimos tres años al aumentar en un punto porcentual esta capacidad.

Por otro lado, las razones que permiten medir cuánto está ganando la empresa antes y después de aplicar el impuesto sobre la renta son las que se analizarán seguidamente:

Cuadro 3.7

**Razones de rentabilidad relacionadas con el margen de la utilidad antes de impuestos
para los periodos terminados**

al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
EBIT	1,662,966	3,567,785	5,595,568	7,504,287
Ventas	133,971,216	159,034,521	170,144,775	184,913,124
	1%	2%	3%	4%

Cuadro 3.8

Razones de rentabilidad relacionadas con el margen de la utilidad neta para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
UtilidadNeta	1,132,496	2,404,295	3,916,897	4,763,680
Ventas	133,971,216	159,034,521	170,144,775	184,913,124
	1%	2%	2%	3%

A como se puede observar en los cuadros anteriores, la empresa ha tenido un incremento a través de los años en su utilidad tanto antes como después de los impuestos. Esto se podría justificar con la recuperación que la empresa tuvo en sus cuentas por cobrar que implicó que la empresa obtuviera más efectivo para sus operaciones y por lo tanto, también utilidad para los socios.

Finalmente tenemos las razones que permiten medir el rendimiento sobre los activos y el patrimonio, la primera da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión en la empresa, y por otro lado, la relacionada con el patrimonio mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas por invertir sus utilidades en la empresa.

Cuadro 3.9

Razones de rentabilidad relacionadas con el rendimiento sobre los activos para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
UtilidadNeta	1,132,496	2,404,295	3,916,897	4,763,680
Total Activos	134,745,541	126,840,120	132,194,871	133,336,107
	1%	2%	3%	4%

Cuadro 3.10

Razones de rentabilidad relacionadas con el rendimiento sobre el patrimonio para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
UtilidadNeta	1,132,496	2,404,295	3,916,897	4,763,680
Patrimonio	16,250,381	19,725,011	24,250,243	27,335,253
	7%	12%	16%	17%

Como se puede observar en ambas razones, se aumentó considerablemente la utilidad neta de la empresa, pasando de ¢1.13 MM a ¢ 4.76 MM lo cual denota una recuperación en sus finanzas a través de los años, esto expresa el buen trabajo que ha hecho reduciendo costos y gastos pagando a tiempo sus deudas, recuperando el dinero que se encuentra en la calle por ventas a crédito y haciendo un buen uso de los recursos de la empresa para sus operaciones.

Razones de Liquidez

Las razones financieras de liquidez son utilizadas para medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, basándose en la tenencia de activos líquidos, pero no la capacidad de generar efectivo. Se utilizarán dichas razones para analizar la capacidad de la Distribuidora El Silo S.A. para tener liquidez y poder hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Para la determinación de este índice se debe considerar varios tipos de razones comprendidas dentro de la categoría de liquidez. Para el cálculo de estas razones se utilizan varias cuentas del Estado de Situación Financiera de la compañía, dentro de las que se podrían mencionar las cuentas de activo circulante, inventarios, efectivos y equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar, pasivo circulante, total de pasivos, entre otros.

Es importante analizar el nivel de inversión que se ha realizado en recursos de rotación (activos circulantes), para a partir de esto comenzar a analizar las decisiones que toma la administración en cuanto a la inversión y financiamiento a corto plazo, ello con la razón denominada "Capital de trabajo". Además, se analizará la inversión realizada a corto plazo en relación al nivel de

financiamiento contraído a corto plazo por medio de la “Razón circulante”. También se analizará el resultado de aplicar la razón ácida, con la que se medirá la inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo y medir la inversión en activos efectivamente líquidos, por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo, respectivamente.

Cuadro 3.11

Razón del capital de trabajo para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
Activo Circulante	117,821,335	110,343,487	114,147,728	125,863,074
Pasivo Circulante	88,322,524	11,125,564	47,769,436	44,852,893
	29,498,811	99,217,923	66,378,292	81,010,181

De acuerdo al resultado obtenido de la razón de capital de trabajo, se puede observar que la compañía aumentó la inversión que realizó en sus activos circulantes, esto porque ocurrió un aumento en el inventario de un año con respecto al otro, lo cual se ve justificado en el nivel de las ventas que de igual manera aumentó y en la disminución considerable de la cuenta por cobrar pasando de ¢ 9.58 MM en 2011 a ¢ 3.73 MM en 2012, esto dado a un esfuerzo que realizó la empresa por la recuperación de los créditos otorgados, además de otros motivos que se encuentran reflejados en otras razones financieras analizadas anteriormente relacionadas con las cuentas por cobrar. Sin embargo, se ve reflejado que la liquidez con la que cuenta la compañía para seguir su negocio después de haber liquidado sus obligaciones a corto plazo ha sido muy variable de un año a otro.

Cuadro 3.12

Razón circulante para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
ActivoCirculante	117,821,335	110,343,487	114,147,728	125,863,074
PasivoCirculante	88,322,524	11,125,564	47,769,436	44,852,893
	1.33	9.92	2.39	2.81

Según los resultados de la razón circulante aplicada anteriormente, se puede ver una disminución considerable desde 2011 hasta 2013 (aproximadamente 7 puntos por debajo). Dicho resultado demuestra que la compañía está disminuyendo su capacidad para cubrir los compromisos a corto plazo. Esto sucede porque aunque ocurre un incremento en los activos circulantes, también aumenta en mayor magnitud sus pasivos a corto plazo, al crearse la cuenta llamada cuentas por pagar socios, en la cual se registran todos los préstamos que la Familia Quirós Mata ha realizado desde el periodo 2000, en activos corrientes y activos no corrientes. Bajo las normas, las resoluciones tributarias y por orden de liquidez de la actividad y función de la compañía, la cuenta es presentada por separado al periodo anterior, donde se encontraba dentro de la partida de documentos por pagar a largo plazo.

Cuadro 3.13

Razón ácida para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
Activo Circulante	117,821,335	110,343,487	114,147,728	125,863,074
Inventario	103,400,090	96,596,257	102,242,622	115,039,717
Pasivo Circulante	88,322,524	11,125,564	47,769,436	44,852,893
	0.16	1.24	0.25	0.24

Esta razón financiera está relacionada a la razón calculada anteriormente, pues consistiría en aplicar la misma fórmula extrayendo el inventario, ya que este se considera un activo poco líquido. Analizando los cuadros anteriores se extrae que la capacidad de la compañía para cubrir sus deudas a corto plazo, sin incurrir en obligaciones financieras, ha disminuido desde 2012, pasando de 1.25 a 0.24 en 2013, lo que está por debajo del límite inferior recomendado¹⁴, siendo este 1. Esto, al igual que lo comentado en la razón anterior, se debe al incremento de las cuentas por pagar socios para el periodo 2012.

Razones de apalancamiento

Las razones de apalancamiento son utilizadas para medir la forma en que la empresa financia sus activos, tomando en cuenta tanto el endeudamiento con terceros como el endeudamiento propio (patrimonio). Estas razones serán de gran utilidad para analizar y entender el nivel de endeudamiento actual de la Distribuidora El Silo S.A. y con ello, plantear mejoras que se adapten y puedan ser acatadas por la administración, ya que el tema del endeudamiento-apalancamiento es de gran importancia y peso al plantear cambios en una empresa y su manejo, dado que su comportamiento se basa principalmente en el financiamiento y endeudamiento al que están dispuestos a llegar sus propietarios.

¹⁴Gerencie.com **Relación recomendada resultado Prueba Ácida**. Extraído el 27 de Julio de 2013 desde <http://www.gerencie.com/prueba-acida.html>

Para analizar el nivel de endeudamiento de la empresa se utilizará varias razones financieras, entre las que se encuentra las llamadas Razón de Endeudamiento, Razón de Autonomía, Razón de Apalancamiento Externo y Capitalización Externa, las cuales se consideran de gran importancia para el análisis financiero de la empresa. Dichas razones se presentan a continuación, tanto su cálculo como su interpretación dentro de la Distribuidora El Silo S.A.

Cuadro 3.14

Razón de endeudamiento para los periodos terminados

al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

	Montos en colones			
	2010	2011	2012	2013
Total de pasivos	118,495,160	107,115,109	107,944,627	106,000,854
Total de activos	134,745,541	126,840,120	132,194,871	133,336,107
	88%	84%	82%	79%

Esta razón mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. De acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente se puede determinar que del total de la inversión que posee la empresa, en promedio un 83% es adquirida con recursos de terceros. Este porcentaje se considera muy alto, sin embargo, viéndolos a través de los años se denota una disminución de 5 puntos porcentuales con respecto al porcentaje de endeudamiento de 2011 en comparación con 2013, lo que se traduce en una disminución de la deuda de la empresa con terceros; específicamente la partida que se ha visto reducida es la de cuenta por pagar socios. Sin embargo, de acuerdo a estos resultados, los dueños no cuentan con la capacidad económica para mantener el negocio en marcha por sí solos. Más adelante se hará las recomendaciones pertinentes a este punto en específico.

Cuadro 3.15

Razón de autonomía para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

	Montos en colones			
	2010	2011	2012	2013
Total de patrimonio	16,250,381	19,725,011	24,250,243	27,335,253
Total de activos	134,745,541	126,840,120	132,194,871	133,336,107
	12%	16%	18%	21%

La razón de autonomía mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios. La empresa cuenta en promedio con un 17% de autonomía, lo que indica que los propietarios de la Distribuidora El Silo S.A. son dueños únicamente de este 17% y el resto es de terceros que financian la compañía, a como se demostró en la razón de endeudamiento. Esto refleja que la compañía no tiene independencia financiera de acreedores externos y necesita de ellos para continuar con el giro normal de la compañía.

Cuadro 3.16

Razón de apalancamiento externo para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

	Montos en colones			
	2010	2011	2012	2013
Total de pasivos	118,495,160	107,115,109	107,944,627	106,000,854
Total de patrimonio	16,250,381	19,725,011	24,250,243	27,335,253
	7.29	5.43	4.45	3.88

La relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiamiento y la utilización de los fondos de los propietarios se mide por medio de la razón de apalancamiento. De acuerdo al resultado obtenido en esta razón se puede interpretar que por cada unidad monetaria que aportan los dueños a la compañía, se recibe por parte de terceros en promedio 5 unidades monetarias. Aunque se ha denotado una disminución a través de los años, no hay duda de que con estos resultados, la compañía no podría hacer frente a su negocio en marcha sin la participación de terceros. Esta disminución se debe a que los dueños han aumentado su patrimonio, al incrementar sus utilidades dado el incremento en el volumen de las ventas.

Cuadro 3.17

Razón capitalización externa para los periodos terminados al 30 de setiembre de 2010, 2011, 2012 y 2013.

Montos en colones

	2010	2011	2012	2013
Patrimonio	16,250,381	19,725,011	24,250,243	27,335,253
Deuda a Largo Plazo	30,172,637	95,989,545	60,175,191	61,147,961
	65%	83%	71%	69%

La razón financiera de “Capitalización externa” mide la porción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa. Como resultado de esta razón se observa que la compañía ha podido incrementar su participación, con lo que a su vez disminuye la participación de terceros en la capitalización de la empresa. Sin embargo, se considera que este porcentaje aún se encuentra muy por debajo de la participación que los propietarios deberían de tener. Se puede mencionar la justificación de la razón anterior, ya que la participación de terceros ha disminuido, al reclasificarse parte de la deuda a largo plazo con la que contaba la compañía.

3.1.2.2 Análisis vertical y horizontal

Este tipo de análisis le permite a la administración evaluar su desempeño financiero a través del tiempo y comparar de un período a otro el incremento o disminución de las cuentas de los estados financieros y así saber que representa una cuenta del total del activo, pasivo, patrimonio o ventas, según corresponda. Se analizará el comportamiento de las cuentas de la compañía para los años terminados en 2010, 2011, 2012 y 2013.

- **Análisis Vertical de Estados de Resultados**

DISTRIBUIDORA EL SILO SOCIEDAD ANONIMA
RESULTADOS ACUMULADOS INTEGRALES
POR LOS PERIODOS DE SETIEMBRE 2010 a SETIEMBRE 2013

RENTA BRUTA	PERIODO 2013	Variacion	PERIODO 2012	Variacion	PERIODO 2011	Variacion	PERIODO 2010	Variacion
VENTAS OCTUBRE y NOVIEMBRE	30,659,166		34,996,385		32,572,122		36,670,102	
VENTAS DICIEMBRE y ENERO	34,012,822		25,612,265		26,286,675		21,352,301	
VENTAS FEBRERO y MARZO	32,438,981		28,658,317		22,027,311		14,516,287	
VENTAS ABRIL y MAYO	26,598,851		26,481,975		23,940,411		15,679,026	
VENTAS JUNIO y JULIO	31,686,132		27,273,586		21,635,210		26,265,150	
VENTAS AGOSTO y SETIEMBRE (*)	29,517,172		27,122,247		32,572,792		19,488,350	
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	184,913,124	100%	170,144,775	100%	159,034,521	100%	133,971,216	100%
COSTO DE LA MERCADERIA PARA LA VEN	-							
INVENTARIO DE MERCADERÍA INICIAL	102,242,622		96,596,257		103,400,090		93,026,269	
COMPRAS DE MATERIALES	138,203,006		115,862,287		106,483,418		99,741,245	
COSTO DE LA MERCADERÍA DISPONIBLE	240,445,628		212,458,544		209,883,508		192,767,514	
INVENTARIO MERCADERÍA FINAL	115,039,717		102,242,622		96,596,257		103,400,090	
COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA	125,405,910	68%	110,215,922	65%	113,287,251	71%	89,367,424	67%
GANANCIA BRUTA SOBRE VENTAS	59,507,214	32%	59,928,853	35%	45,747,269	29%	44,603,792	33%
GASTOS DE OPERACIÓN (DEDUCIBLES)	-							
GASTOS ADMINISTRATIVOS y VENTAS	46,254,267	25%	47,049,160	28%	36,930,803	23%	37,871,451	28%
DEPRECIACIÓN (NO EROGABLE) (*)	963,765	1%	985,447	1%	666,294	0%	665,976	0%
CARGOS FINANCIEROS E INTERESES	8,995,349	5%	8,452,134	5%	5,133,995	3%	4,403,708	3%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	56,213,382	30%	56,486,742	33%	42,731,092	27%	42,941,134	32%
GANANCIA SOBRE OPERACION	3,293,832	2%	3,442,112	2%	3,016,178	2%	1,662,658	1%
MAS	-							
INGRESOS GRAVABLES	4,210,455	2%	2,153,456	1%	551,607	0%	308	0%
RENTA NETA ANTES DE IMPUESTO (EBIT)	7,504,287	4%	5,595,568	3%	3,567,785	2%	1,662,966	1%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA (30%)	2,251,286	1%	1,678,671	1%	1,070,335	1%	498,890	0%
PAGOS PARCIALES (*)	1,259,003	1%	802,752	0%	677,387	0%	551,269	0%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	992,283	1%	875,918	1%	392,949	0%	(52,380)	0%
RENTA NETA DESPUES DE IMPUESTO	5,253,001	3%	3,916,897	2%	2,497,449	2%	1,164,076	1%
MENOS	-							
GASTOS NO DEDUCIBLES	489,320	0%	-	0%	93,155	0%	31,580	0%
RENTA DEL PERIODO	4,763,680	3%	3,916,897	2%	2,404,295	2%	1,132,496	1%

Análisis del costo de ventas

El costo de adquirir los productos para que la empresa pudiera desarrollar su actividad de ventas representó en 2011 un 71.23%, el cual fue el porcentaje más alto dentro de los periodos revisados. Hubo una disminución en 2012, sin embargo para 2013 la compañía volvió a percibir un incremento en el costo de la mercadería vendida, este igualmente relacionado al incremento del inventario, por lo que no se considera que dicha variación haya perjudicado el negocio, sino que se debe a un incremento normal por su giro.

Análisis de las utilidades netas

Las utilidades de la compañía han venido incrementando paulatinamente durante los periodos, de tal forma se considera que con las variaciones que han realizado en su giro normal del negocio, han generado resultados atractivos para la administración. Este resultado anima a la administración a buscar continuas mejoras al giro del negocio para continuar haciéndolo un lugar atractivo para comprar.

- **Análisis horizontal del estado de resultados**

DISTRIBUIDORA EL SILO SOCIEDAD ANONIMA
RESULTADOS ACUMULADOS INTEGRALES
POR LOS PERIODOS DE SETIEMBRE 2010 a SETIEMBRE 2013

RENTA BRUTA	PERIODO 2013	Variacion	PERIODO 2012	Variacion	PERIODO 2011	Variacion	PERIODO 2010
VENTAS OCTUBRE y NOVIEMBRE	30,659,166	-12%	34,996,385	7%	32,572,122	-11%	36,670,102
VENTAS DICIEMBRE y ENERO	34,012,822	33%	25,612,265	-3%	26,286,675	23%	21,352,301
VENTAS FEBRERO y MARZO	32,438,981	13%	28,658,317	30%	22,027,311	52%	14,516,287
VENTAS ABRIL y MAYO	26,598,851	0%	26,481,975	11%	23,940,411	53%	15,679,026
VENTAS JUNIO y JULIO	31,686,132	16%	27,273,586	26%	21,635,210	-18%	26,265,150
VENTAS AGOSTO y SETIEMBRE (*)	29,517,172	9%	27,122,247	-17%	32,572,792	67%	19,488,350
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	184,913,124	9%	170,144,775	7%	159,034,521	19%	133,971,216
COSTO DE LA MERCADERIA PARA LA VENTA	-						
INVENTARIO DE MERCADERÍA INICIAL	102,242,622	6%	96,596,257	-7%	103,400,090	11%	93,026,269
COMPRAS DE MATERIALES	138,203,006	19%	115,862,287	9%	106,483,418	7%	99,741,245
COSTO DE LA MERCADERÍA DISPONIBLE	240,445,628	13%	212,458,544	1%	209,883,508	9%	192,767,514
INVENTARIO MERCADERÍA FINAL	115,039,717	13%	102,242,622	6%	96,596,257	-7%	103,400,090
COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA	125,405,910	14%	110,215,922	-3%	113,287,251	27%	89,367,424
GANANCIA BRUTA SOBRE VENTAS	59,507,214	-1%	59,928,853	31%	45,747,269	3%	44,603,792
GASTOS DE OPERACIÓN (DEDUCIBLES)	-						
GASTOS ADMINISTRATIVOS y VENTAS	46,254,267	-2%	47,049,160	27%	36,930,803	-2%	37,871,451
DEPRECIACIÓN (NO EROGABLE) (*)	963,765	-2%	985,447	48%	666,294	0%	665,976
CARGOS FINANCIEROS E INTERESES	8,995,349	6%	8,452,134	65%	5,133,995	17%	4,403,708
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	56,213,382	0%	56,486,742	32%	42,731,092	0%	42,941,134
GANANCIA SOBRE OPERACION	3,293,832	-4%	3,442,112	14%	3,016,178	81%	1,662,658
MAS	-						
INGRESOS GRAVABLES	4,210,455	96%	2,153,456	290%	551,607	179099%	308
RENTA NETA ANTES DE IMPUESTO (EBIT)	7,504,287	34%	5,595,568	57%	3,567,785	115%	1,662,966
IMPUESTO SOBRE LA RENTA (30%)	2,251,286	34%	1,678,671	57%	1,070,335	115%	498,890
PAGOS PARCIALES (*)	1,259,003	57%	802,752	19%	677,387	23%	551,269
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	992,283	13%	875,918	123%	392,949	-850%	(52,380)
RENTA NETA DESPUES DE IMPUESTO	5,253,001	34%	3,916,897	57%	2,497,449	115%	1,164,076
MENOS	-						
GASTOS NO DEDUCIBLES	489,320	0%	-	-100%	93,155	195%	31,580
RENTA DEL PERIODO	4,763,680	22%	3,916,897	63%	2,404,295	112%	1,132,496

Análisis ingreso por ventas

Hubo aumentos en la mayoría de los meses durante los cuatro años analizados, provocando un incremento que para 2013 fue de 8.68%. Este aumento afecta directamente las cuentas de impuestos sobre renta por pagar.

Análisis gasto de operación

Analizando las partidas que componen el gasto de operaciones, no se observa una variación constante para los gastos operativos, sin embargo, los cargos financieros e intereses sí han presentado un aumento significativo entre 2011 y 2012, el cual se debe principalmente a la razón del Préstamo Financiero con la Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo. Antes se utilizaba una línea de crédito con el Banco Nacional de Costa Rica, pero el plazo de estas líneas de crédito era muy corto, según el representante legal, por lo cual reducían significativamente el flujo de efectivo de la empresa. Por decisión y gestión de los socios se creó un crédito a largo plazo con la MUCAP, cancelando otras cuentas y documentos por pagar, lo que genera como resultado la variación de la cuenta.

Análisis de ingresos gravables

Esta cuenta sufre un incremento por la creación de otras actividades económicas; el servicio del BN Servicios, así como el Servicio de Recargas, son las principales razones del incremento de este partida.

- **Análisis vertical del estado de situación**

DISTRIBUIDORA EL SILO SOCIEDAD ANONIMA
SITUACION ACUMULADA INTEGRAL
POR LOS PERIODOS DE SETIEMBRE 2010 a SETIEMBRE 2013

ACTIVOS

	PERIODO 2013	Variacion	PERIODO 2012	Variacion	PERIODO 2011	Variacion	PERIODO 2010
CORRIENTES (CIRCULANTES)							
INVENTARIO DE MERCADERÍAS (**)	115,039,717	86.28%	102,242,622	77.34%	96,596,257	76.16%	103,400,090
EFFECTIVO (CAJA Y BANCOS) (*)	4,025,561	3.02%	7,851,217	5.94%	4,170,546	3.29%	3,055,273
CUENTAS POR COBRAR (*)	6,550,852	4.91%	3,730,949	2.82%	9,576,684	7.55%	11,221,841
CARGOS PAGADOS POR ADELANTADO	246,944	0.19%	322,940	0.24%	0	0.00%	144,131
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	125,863,074	94.40%	114,147,728	86.35%	110,343,487	86.99%	117,821,335
NO CORRIENTES (FIJO)	-						-
TERRENO	-	0.00%	8,088,320	6.12%	8,088,320	6.38%	8,088,320
EDIFICIO Y CONSTRUCCIONES	-	0.00%	4,511,680	3.41%	4,511,680	3.56%	4,511,680
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Edificio	-	0.00%	(3,203,293)	-2.42%	(2,932,592)	-2.31%	(2,661,891)
EQUIPO DE COMPUTO	8,483,977	6.36%	8,409,767	6.36%	8,278,517	6.53%	8,278,517
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Cómputo	(8,417,188)	-6.31%	(8,334,013)	-6.30%	(7,990,858)	-6.30%	(7,665,202)
ESTANTERIAS y MOSTRADORES	2,115,822	1.59%	1,895,322	1.43%	1,895,322	1.49%	1,895,322
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Estante	(1,353,890)	-1.02%	(1,349,165)	-1.02%	(1,344,440)	-1.06%	(1,339,715)
EQUIPO DE OFICINA	5,226,481	3.92%	5,205,985	3.94%	4,001,635	3.15%	3,762,913
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Oficina	(1,355,312)	-1.02%	(1,205,600)	-0.91%	(1,130,980)	-0.89%	(1,107,503)
MAQUINARIA y REFRIGERADORA	334,836	0.25%	299,245	0.23%	299,245	0.24%	299,245
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Maquina	(315,939)	-0.24%	(282,752)	-0.21%	(252,828)	-0.20%	(222,903)
MEJORAS A EDIFICIO	-	0.00%	2,074,979	1.57%	2,074,979	1.64%	2,074,979
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Mejoras	-	0.00%	(1,439,916)	-1.09%	(1,428,103)	-1.13%	(1,416,291)
MEJORAS A PROPIEDADES ARRENDAD	1,867,011	1.40%	1,867,011	1.41%	666,654	0.53%	666,654
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Mejoras P.A.	(872,846)	-0.65%	(250,509)	-0.19%	0	0.00%	-
DEPOSITOS y SOFTWARE	1,665,581	1.25%	1,665,581	1.26%	1,665,581	1.31%	1,665,581
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7,378,533	5.53%	17,952,643	13.58%	16,402,133	12.93%	16,829,706
INTERMEDIOS	-	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-
DOCUMENTO POR COBRAR	94,500	0.07%	94,500	0.07%	94,500	0.07%	94,500
TOTAL ACTIVOS	133,336,107	100.00%	132,194,871	100.00%	126,840,120	100.00%	134,745,541
CAPITAL, RESERVAS y PASIVOS	-						-
CAPITAL, UTILIDADES	-						-
CAPITAL SOCIAL	105,000	0.08%	105,000	0.08%	105,000	0.08%	105,000
UTILIDADES RETENIDAS (*)	27,230,253	20.42%	18,549,675	14.03%	16,145,381	12.73%	16,145,381
UTILIDAD DEL PERIODO (**)	-	0.00%	5,595,568	4.23%	3,474,630	2.74%	-
TOTAL CAPITAL, UTILIDADES	27,335,253	20.50%	24,250,243	18.34%	19,725,011	15.55%	16,250,381
PASIVOS NO CORRIENTES (LARGO PLAZO)	-						-
DOCUMENTOS POR PAGAR L.P. (*)	59,443,760	44.58%	59,519,777	45.02%	95,989,545	75.68%	23,499,833
PROVISIONES POR PAGAR L.P. (*)	1,704,201	1.28%	655,415	0.50%	0	0.00%	6,672,803
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	61,147,961	45.86%	60,175,191	45.52%	95,989,545	75.68%	30,172,637
PASIVO CORRIENTES (CORTO PLAZO)	-						-
CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES) (*)	10,404,727	7.80%	9,362,405	7.08%	9,577,407	7.55%	24,711,082
CUENTAS POR PAGAR (SOCIOS) (*)	29,189,640	21.89%	35,746,004	27.04%	0	0.00%	53,263,580
CUENTAS POR PAGAR (IMPORTACIONES) (*)	-	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	6,607,221
IMPUESTOS POR PAGAR (VTA-RENTA) (*)	2,207,453	1.66%	(213,065)	-0.16%	(32,199)	-0.03%	(274,236)
RETENCIONES POR PAGAR (CCSS) (*)	1,003,537	0.75%	822,669	0.62%	518,405	0.41%	521,420
PROVISIONES POR PAGAR C.P. (*)	2,047,535	1.54%	2,051,422	1.55%	1,061,951	0.84%	3,493,457
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	44,852,893	33.64%	47,769,436	36.14%	11,125,564	8.77%	88,322,524
TOTAL PASIVOS	106,000,854	79.50%	107,944,627	81.66%	107,115,109	84.45%	118,495,160
TOTAL CAPITAL y PASIVOS	133,336,107	100.00%	132,194,871	100.00%	126,840,120	100.00%	134,745,541

Análisis de inventarios

Esta cuenta ha representado entre un 86% y un 76% durante los cuatro años de análisis del total de activos corrientes de la empresa. Es importante destacar que la gestión de compras, como el control y valuación de esta partida es propiamente realizada por la administración de la Distribuidora El Silo S.A. junto con el personal; esta situación se retomará en el análisis de compras.

Efectivo (caja y bancos)

De acuerdo al cuadro anterior, se puede apreciar que la partida de bancos aumentó en casi 3 puntos porcentuales durante 2012, esto se debe básicamente a la recuperación que hubo en las cuentas de activo, principalmente en las cuentas por cobrar, donde se acreditó una gran porción por cobros a clientes morosos. Sin embargo, para 2013 volvió a ocurrir un incremento en las cuentas por cobrar, por lo que a su vez, también se disminuyó la cuenta de efectivo ya que eso significa que hubo una importación a la cual hacerle frente.

Cuentas por Cobrar

La disminución en esta partida en 5 puntos porcentuales de 2011 a 2012 se debe a lo explicado anteriormente en las razones de actividad y en el análisis de la partida de bancos, en donde hubo una recuperación de la cuenta por el cobro intensivo que ocurrió en 2012, cuando se llamaba a los clientes que tenían cuentas por pagar pendientes con la empresa ya atrasados en sus pagos, además se limitó los créditos otorgados a clientes nuevos y existentes en 2012 a raíz de un análisis realizado por la gerencia. Sin embargo, para 2013 se disminuyó el control que se tenía en dicha cuenta. Este será un tema por tratar dentro de las recomendaciones del capítulo VI.

Activos fijos

Esta partida del Estado de Situación Financiera sufrió una disminución significativa de 2012 a 2013, ya que ocurrió una devolución de activos fijos a los dueños de la sociedad anónima.

Cuentas por pagar socios

Esta partida para 2012 representaba un 27% de los pasivos y capital de la empresa, dicha cuenta se creó en ese mismo año. Su creación se debe a las normas, resoluciones tributarias y por orden de liquidez de la actividad y función de la compañía, en la cual se registran todos los préstamos que la Familia Quirós Mata ha realizado desde el periodo 2000, en activos corrientes y activos no corrientes.

Documentos por pagar a largo plazo

El crédito disminuyó considerablemente en 2012, pasando de un 75.68% a un 45.02%. Esto se debe a una reclasificación de la deuda en los estados financieros, en la que ₡35 MM se trasladaron a la cuenta por pagar socios y el restante se consolidó en un préstamo con la MUCAP para disminuir los gastos financieros.

Utilidades retenidas

Analizando las utilidades retenidas al pasar de los años se aprecia que presentan un crecimiento constante, por lo que se considera que la compañía ha realizado variaciones acertadas en su giro del negocio y en sus métodos utilizados para incrementar las ventas.

- **Análisis horizontal del estado de situación**

DISTRIBUIDORA EL SILO SOCIEDAD ANONIMA
SITUACION ACUMULADA INTEGRAL
POR LOS PERIODOS DE SETIEMBRE 2010 a SETIEMBRE 2013

ACTIVOS

	PERIODO 2013	Variacion	PERIODO 2012	Variacion	PERIODO 2011	Variacion	PERIODO 2010
CORRIENTES (CIRCULANTES)							
INVENTARIO DE MERCADERÍAS (**)	115,039,717	12.52%	102,242,622	5.85%	96,596,257	-6.58%	103,400,090
EFFECTIVO (CAJA Y BANCOS) (*)	4,025,561	-48.73%	7,851,217	88.25%	4,170,546	36.50%	3,055,273
CUENTAS POR COBRAR (*)	6,550,852	75.58%	3,730,949	-61.04%	9,576,684	-14.66%	11,221,841
CARGOS PAGADOS POR ADELANTADO	246,944	-23.53%	322,940	0.00%	0	-100.00%	144,131
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	125,863,074	10.26%	114,147,728	3.45%	110,343,487	-6.35%	117,821,335
NO CORRIENTES (FUO)							
TERRENO	-	-100.00%	8,088,320	0.00%	8,088,320	0.00%	8,088,320
EDIFICIO Y CONSTRUCCIONES	-	-100.00%	4,511,680	0.00%	4,511,680	0.00%	4,511,680
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Edificio	-	-100.00%	(3,203,293)	9.23%	(2,932,592)	10.17%	(2,661,891)
EQUIPO DE COMPUTO	8,483,977	0.88%	8,409,767	1.59%	8,278,517	0.00%	8,278,517
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Cómputo	(8,417,188)	1.00%	(8,334,013)	4.29%	(7,990,858)	4.25%	(7,665,202)
ESTANTERIAS y MOSTRADORES	2,115,822	11.63%	1,895,322	0.00%	1,895,322	0.00%	1,895,322
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Estante	(1,353,890)	0.35%	(1,349,165)	0.35%	(1,344,440)	0.35%	(1,339,715)
EQUIPO DE OFICINA	5,226,481	0.39%	5,205,985	30.10%	4,001,635	6.34%	3,762,913
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Oficina	(1,355,312)	12.42%	(1,205,600)	6.60%	(1,130,980)	2.12%	(1,107,503)
MAQUINARIA y REFRIGERADORA	334,836	11.89%	299,245	0.00%	299,245	0.00%	299,245
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Máquina	(315,939)	11.74%	(282,752)	11.84%	(252,828)	13.42%	(222,903)
MEJORAS A EDIFICIO	-	-100.00%	2,074,979	0.00%	2,074,979	0.00%	2,074,979
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Mejoras	-	-100.00%	(1,439,916)	0.83%	(1,428,103)	0.83%	(1,416,291)
MEJORAS A PROPIEDADES ARRENDAD	1,867,011	0.00%	1,867,011	180.06%	666,654	0.00%	666,654
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Mejoras P.A.	(872,846)	248.43%	(250,509)	0.00%	0	0.00%	-
DEPOSITOS y SOFTWARE	1,665,581	0.00%	1,665,581	0.00%	1,665,581	0.00%	1,665,581
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7,378,533	-58.90%	17,952,643	9.45%	16,402,133	-2.54%	16,829,706
INTERMEDIOS	-	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	-
DOCUMENTO POR COBRAR	94,500	0.00%	94,500	0.00%	94,500	0.00%	94,500
TOTAL ACTIVOS	133,336,107	0.86%	132,194,871	4.22%	126,840,120	-5.87%	134,745,541
CAPITAL, RESERVAS y PASIVOS							
	-		-		-		-
	-		-		-		-
CAPITAL, UTILIDADES							
CAPITAL SOCIAL	105,000	0.00%	105,000	0.00%	105,000	0.00%	105,000
UTILIDADES RETENIDAS (*)	27,230,253	46.80%	18,549,675	14.89%	16,145,381	0.00%	16,145,381
UTILIDAD DEL PERIODO (**)	-	-100.00%	5,595,568	61.04%	3,474,630	0.00%	-
TOTAL CAPITAL, UTILIDADES	27,335,253	12.72%	24,250,243	22.94%	19,725,011	21.38%	16,250,381
PASIVOS NO CORRIENTES (LARGO PLAZO)							
DOCUMENTOS POR PAGAR L.P. (*)	59,443,760	-0.13%	59,519,777	-37.99%	95,989,545	308.47%	23,499,833
PROVISIONES POR PAGAR L.P. (*)	1,704,201	160.02%	655,415	0.00%	0	-100.00%	6,672,803
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	61,147,961	1.62%	60,175,191	-37.31%	95,989,545	218.13%	30,172,637
PASIVO CORRIENTES (CORTO PLAZO)							
CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES) (*)	10,404,727	11.13%	9,362,405	-2.24%	9,577,407	-61.24%	24,711,082
CUENTAS POR PAGAR (SOCIOS) (*)	29,189,640	-18.34%	35,746,004	0.00%	0	-100.00%	53,263,580
CUENTAS POR PAGAR (IMPORTACIONES) (*)	-	0.00%	0	0.00%	0	-100.00%	6,607,221
IMPUESTOS POR PAGAR (VTA-RENTA) (*)	2,207,453	-1136.05%	(213,065)	561.71%	(32,199)	-88.26%	(274,236)
RETENCIONES POR PAGAR (CCSS) (*)	1,003,537	21.99%	822,669	58.69%	518,405	-0.58%	521,420
PROVISIONES POR PAGAR C.P. (*)	2,047,535	-0.19%	2,051,422	93.17%	1,061,951	-69.60%	3,493,457
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	44,852,893	-6.11%	47,769,436	329.37%	11,125,564	-87.40%	88,322,524
TOTAL PASIVOS	106,000,854	-1.80%	107,944,627	0.77%	107,115,109	-9.60%	118,495,160
TOTAL CAPITAL y PASIVOS	133,336,107	0.86%	132,194,871	4.22%	126,840,120	-5.87%	134,745,541

Análisis de efectivo (caja y bancos)

El efectivo en caja y bancos con el que finaliza la empresa el periodo 2012 aumentó al 88.25% con respecto al periodo 2011, ya que pasó de 4 millones a 7.8 millones en 2012; esto como resultado del proceso de cobro de la mercancía entregada a terceros para su venta. De acuerdo al ciclo que sigue la compañía para realizar sus pedidos, entregarlos y comenzar el periodo de cobro, se identificó que para agosto – setiembre 2012, se efectuó el proceso de cobro por el que se presenta una variación significativa. Además, hubo una recuperación en las cuentas por cobrar, en la se acreditó una gran porción por cobros a clientes morosos. Sin embargo, se encuentra que para 2013 se volvió a presentar una disminución significativa, acorde al aumento en la cuenta de inventario debido a las importaciones, para las que la compañía debía pagar los impuestos correspondientes, además de sus costos relacionados.

Análisis de cuentas por cobrar

De acuerdo al resultado obtenido tras aplicar la fórmula para identificar la variación de la cuenta y poder realizar su análisis horizontal, se aprecia que disminuyó un 61%, lo cual se debe, tal como se ha mencionado en puntos anteriores, a que hubo un cierre en varias cuentas de crédito y además se limitó a ciertos clientes en 2012. También, ocurrió una recuperación de la cuenta por el cobro intensivo que hubo en 2012, cuando se llamaba a los clientes que tenían cuentas por pagar pendientes con la empresa ya atrasados en sus pagos. Sin embargo, para 2013 se volvió a incrementar la cuenta en un 75.58%, esto porque se incrementaron las ventas a crédito.

Análisis propiedad planta y equipo

Se observa un incremento significativo en esta cuenta cuando se compara con la misma en el periodo 2011. Este incremento se debe principalmente a las remodelaciones que se le hicieron a las instalaciones, como lo fueron el cambio y ampliación de los ventanales de la tienda, los cuales se realizaron con el objetivo de que se pueda observar mejor la mercadería desde la ventana para los posibles compradores que transitan por las afueras de la tienda. Sin embargo, para 2013 la cuenta sufre varios cambios debido a que activos que habían sido aportados por los socios fueron retirados, observándose por ende el rebajo en la cuenta donde se registraba el terreno, edificios y construcciones y mejoras a edificios, con sus depreciaciones relacionadas en estos dos últimos casos.

Análisis impuesto por pagar (venta – renta)

El aumento que se ve en esta partida de un periodo a otro ocurre por el incremento en el nivel de ventas que ha tenido la empresa, ya que durante 2012 fue un 6.99% mayor al de 2011 y para 2013 incrementó en un 8.68%.

3.2 Análisis del proceso de gestión administrativa y financiera actual

3.2.1 Análisis del proceso de compras

Una buena planeación ayuda a la coordinación en el proceso de compras, ya que la base del comercio de artículos para el hogar reside en la correcta adquisición de mercadería. Debido al impacto financiero que podría tener una estrategia de compras no atinada, la compañía puede presentar problemas de liquidez y en el movimiento de su inventario, provocando así una cadena de males en la marcha del negocio. Tal situación puede afectar las ventas, los ingresos, pagos a proveedores y la rentabilidad. Ante eso, realizaremos un análisis para verificar que las compras en la Distribuidora El Silo S.A. se estén realizando bajo el marco de las mejores prácticas.

3.2.1.1 Compras nacionales

De acuerdo al procedimiento descrito en el capítulo 2, se observa que la compañía no realiza cotizaciones u órdenes de compra. Esto se considera una deficiencia ya que permite que se puedan presentar las siguientes situaciones:

- Al no solicitar cotizaciones, no se recibe por escrito una oferta de los productos disponibles ni sus precios a una fecha dada por diversos proveedores para realizar la mejor compra posible.

- A la hora de realizar una compra y recibir la mercadería en la Distribuidora El Silo S.A. no hay manera de poder cotejar la factura que se recibe contra lo que se ordenó ni verificar los precios que fueron facturados.
- Debido a que no se confecciona una orden de compra premeditada, la Gerente General visita a los proveedores y realiza las compras de acuerdo a su criterio personal, no tomando en cuenta un presupuesto definido, historiales o pronósticos de ventas u alguna otra herramienta de ayuda.

3.2.1.2 Compras internacionales

Se considera que la Distribuidora El Silo S.A. ha mejorado su respuesta al cliente con la política de establecer un pedido el día 20 de cada mes a México. Esto contribuye a que el tiempo de espera por un producto con el que no se contaba se pueda conseguir en un periodo aceptable. Al ser contra pedido la mayoría de los artículos que vienen en estos encargos, la empresa tiene asegurada la mayoría de sus ventas sin preocuparse porque la mercadería no vaya a rotar.

- **Análisis de las compras en general**

De acuerdo al análisis de las razones financieras, se pudo observar que los días de inventario para el periodo 2012 son 216 días, lo que significa que tomaría aproximadamente siete meses para poder vender completamente el inventario; se considera que esto representa un nivel de mercadería muy alto, lo cual queda constatado con el número de rotación de inventario anual de 1.66 veces para 2012. Si bien no hubo una diferencia significativa en la empresa de un año al otro, pasando de 1.65 a 1.66, de igual manera, lo ideal es que el inventario rote cada vez más rápido para poder recuperar el dinero invertido, evitar intereses y falta de liquidez. Se considera esto último ya que el inventario representa un 77,34% del activo circulante y este, en relación al pasivo circulante, no es suficiente para cubrir con las obligaciones en el corto plazo según demuestran las razones de liquidez presentadas en este capítulo, en las que se obtuvo una disminución en la capacidad de 2011 a 2012 y un índice por debajo de 1 que es el límite inferior recomendado.

3.2.1.3 Tratamiento de cuentas por pagar

De acuerdo a lo indagado con la administración, las cuentas se pagan en el último día que se tiene disponible para cancelar, aprovechando de esta manera al máximo los créditos. Un ejemplo de ellos es el caso de Panamá, donde existen créditos de hasta 90 días. La empresa procura mantener sus buenas relaciones con los proveedores al no cancelar fuera del plazo establecido.

3.2.2 Proceso de ventas

Por medio del análisis del proceso de las ventas se determinará si el accionar de la empresa está siendo acertado con la estrategia seguida por medio del uso de las mejores prácticas, basado también en el análisis financiero realizado en este capítulo a los estados financieros:

3.2.2.1 Tipos de ventas

De acuerdo con los dos tipos de ventas descritos en el capítulo 2, se observa que ambos son necesarias debido a la naturaleza de la empresa, es decir, las ventas al mayoreo son necesarias ya que la empresa tiene un negocio establecido con revendedores en la zona y los cargos por encomienda, sin embargo existe un área de oportunidad al no tener una base de datos actualizada de los revendedores que le comprarán a la distribuidora con un proceso de seguimiento que le permita establecer una relación más cercana con los clientes, y por ende conocerlos a más profundidad con análisis de ventas, pagos y compras. Por otro lado, las ventas al detalle que se realizan directamente en la tienda son necesarias para el día a día de la empresa generando así más ingresos sin perder de vista la naturaleza de la Distribuidora El Silo S.A. que son las ventas al mayoreo.

Relación compras - ventas

Se considera importante para efectos de este trabajo realizar un análisis de la relación existente entre las compras y las ventas, ya que de ser mayor lo adquirido que lo vendido, y conservándose esta tendencia en un lapso extenso de tiempo, se corre el riesgo de almacenar

inventario que no rote de manera apropiada, generando problemas de liquidez y estancamiento ya que los productos pueden pasar de temporada o deteriorarse.

En el capítulo 2 se presentó la relación que ha ocurrido entre las compras y las ventas por trimestre desde el periodo fiscal 2010 a 2013.

Cabe destacar que las ventas para todos los periodos fiscales analizados fueron mayores que las compras, lo cual queda constatado al observar los estados financieros, en los que la empresa siempre ha tenido liquidez para poder cumplir con sus obligaciones y gastos gracias a sus ventas realizadas. Además de esto, se puede observar que hay un incremento en las ventas y las compras durante el primer trimestre de cada periodo fiscal, esto debido a que la empresa se prepara para la época de mayor auge comercial, época navideña, que es cuando registra sus mayores ventas.

3.2.2.2 Proceso de facturación

De acuerdo a lo descrito en el capítulo 2, el proceso de facturación seguido en la empresa cuenta con diversas etapas que le permiten un óptimo control de las transacciones, que a pesar de que consumen tiempo, son necesarias para su buen funcionamiento.

3.2.2.3 Tratamiento de cuentas por cobrar

Para las cuentas por cobrar no existe un seguimiento adecuado para la antigüedad de saldos que le permitan aplicar las políticas de cobro para la efectiva recuperación del dinero. Por ejemplo, las facturas estipulan un 4% de cargo por morosidad sobre el monto de la venta, el cual no se aplica cuando la factura está vencida, generando un incumplimiento a la política establecida, lo que provoca a su vez caso omiso por parte de los clientes.

3.2.3 Análisis de políticas empresariales

Las políticas empresariales son importantes porque dictan el rumbo y comportamiento por seguir por parte de quienes conforman la entidad, estableciendo de esta manera pautas con el fin de garantizar que se siga un orden preestablecido en el cumplimiento de las obligaciones y

responsabilidades para el beneficio de la organización. De acuerdo a lo comentado a lo largo del trabajo la Distribuidora El Silo S.A. no posee políticas estructuradas, definidas y por escrito, razón por la cual en el capítulo 4 se realizará una propuesta de políticas para implementar.

3.2.3.1 Administrativa y financieras

Como se mencionó en el capítulo 2, la Distribuidora El Silo S.A. no posee un medio por el cual sus políticas queden plasmadas de manera concreta y formal, provocando que no existan los canales propicios para la comunicación de las decisiones gerenciales, generando así confusión en las actividades operativas por parte de los colaboradores. Al emitirse las instrucciones de cambios en el negocio de manera oral y sin una adecuada comunicación a todo el personal, se presentan incumplimientos que no tienen una base de respaldo para poder soportar lo previamente establecido por la gerencia.

3.2.4 Análisis del Manejo de inventarios

Por la naturaleza del negocio de la empresa, venta de artículos para el hogar, uno de los principales recursos que permiten una óptima operación económica y fluida es el buen manejo del proceso de los inventarios. Se analizarán los siguientes puntos considerados de mayor importancia en esta cuenta.

3.2.4.1 Registro y valuación de inventarios

De acuerdo al análisis efectuado se determinó que la Distribuidora El Silo S.A. sí realiza un registro contable al recibir los documentos que respaldan la adquisición de mercadería, sin embargo, carece de un método específico de valuación de inventario. Como se menciona en el capítulo 2, se hacen modificaciones manuales del costo del inventario basándose en la última factura, al no tener una herramienta que facilite una valuación de inventario apropiada, se incurre en un gasto constante al mantener un colaborador actualizando el costo en cada requisición de mercadería.

3.2.4.2 Sistema de manejo de información del inventario

Según lo indagado con la administración, existen prácticas no sanas en el manejo del inventario mencionadas en el capítulo 2, las cuales dan como resultado información errónea en el sistema. Con esta aseveración, a la hora de consultar dicha información para la toma de decisiones u observar el comportamiento de las diferentes líneas de mercadería, la información suministrada por el sistema no resulta fiable.

Al inicio del proceso la administración es oportuna y adecuada en el momento del registro, no obstante en el transcurso del procedimiento se torna deficiente por diversos motivos, tales como la falta del uso del lector de barras a la hora de la venta, la modificación y extracción de inventario sin debido registro, control y seguimiento; que como resultado genera diferencias en la información en el momento de comparar el auxiliar que genera el sistema contra la cantidad real de mercadería contada. Además, se considera como otra deficiencia el cambio de precios arbitrarios sin aviso a contabilidad por parte de la gerencia, lo cual provoca descontentos del cliente cuando llega a cancelar el producto ya que se le cobra un monto distinto al que le había sido ofrecido.

Capítulo IV: Propuesta para mejorar la gestión administrativa y financiera de la entidad

4.1 Propuesta de mejora para aspectos generales de la Distribuidora El Silo S.A.

De acuerdo al análisis desarrollado anteriormente, se procederá a proponer diversos escenarios administrativos y financieros basados en las mejores prácticas con el fin de mejorar la gestión y alcanzar un mejor desempeño en el negocio.

Por medio de este capítulo se presentará la propuesta del área administrativa y las políticas que se consideren necesarias para una mejor guía y dirección de la empresa.

Por otro lado, en el área financiera se propone recomendaciones que le permitan a la Distribuidora El Silo S.A. tomar mejores decisiones basadas en su situación financiera.

4.1.1 Propuesta de mejoras al sistema administrativo

Con el fin de mejorar la estructura administrativa se recomienda implementar la siguiente propuesta de plan estratégico.

4.1.1.1 Plan estratégico

Un plan estratégico es utilizado para trazar un camino con el objetivo de alcanzar las metas propuestas por la empresa, además de poder mejorar y tener la capacidad de evaluar su desempeño.

Las etapas para poder llevar a cabo esta tarea se presentan a continuación:

- a) Uso del análisis FODA: mediante esta herramienta podemos determinar la situación actual de la compañía.
- b) Establecimiento de elementos estratégicos: se realizará una propuesta de la misión, visión y valores, con lo cual la gerencia pueda orientarse siguiendo este lineamiento.

- c) Políticas: recurso utilizado para delimitar el accionar de la empresa y lograr alcanzar sus metas.
- d) Establecimiento de objetivos: se debe establecer los objetivos que se pretende alcanzar en el corto y mediano plazo. Estos deben ser medibles, reales y cuantificables.
- e) Plan de acción: la empresa debe realizar una descripción de las acciones por desarrollar, mediante la elaboración de estrategias.

Es necesario que se realice un monitoreo constante del avance del plan estratégico, esto con el fin de experimentar y comprobar sus resultados.

A continuación se desarrollará cada punto expuesto anteriormente para su mejor entendimiento:

- a) En el capítulo tres se desarrolló el análisis FODA de la empresa, con lo cual se determinó los elementos que servirán para su progreso, así como también aquellos con los cuales debe ser cauteloso y apto para poder gestionar de una manera adecuada cada riesgo al que se encuentre expuesta.
- b) La compañía no presenta un establecimiento formal de su misión, visión y valores. Al considerar esta información como la base de partida para el desarrollo de un plan estratégico y su andar en las operaciones, estos elementos se propondrán a continuación:
 - **Misión:** brindar a nuestros clientes productos de calidad para el embellecimiento de su vivienda mediante un excelente servicio a un precio justo, con el fin de mejorar su calidad de vida transformando su hogar en un sitio de encuentro con la comodidad, relajación y el descanso.
 - **Visión:** ser una empresa en constante crecimiento que ofrezca productos de alta calidad, los cuales sean innovadores y se ajusten a los cambios de acuerdo a las necesidades y preferencias de nuestros clientes, para así constituirse como el líder en el mercado nacional.

- **Valores:**

- Compromiso: nos comprometemos a realizar nuestro trabajo de manera excelente, cumpliendo lo prometido.
- Honestidad: somos honestos en nuestro trabajo y con respecto a las relaciones con los demás.
- Respeto: demostramos respeto por los valores sociales, las personas y la integridad de los demás.
- Enfoque al cliente: nuestros clientes son nuestra razón de ser, por lo que nos esmeramos por darles un trato cálido; además de atender sus necesidades de la mejor manera posible siendo esta rápida y eficiente.
- Trabajo en equipo: unificamos nuestros esfuerzos para poder brindar un servicio completo y satisfactorio para nuestros clientes.

c) De acuerdo al análisis de las políticas empresariales realizado en el capítulo tres, se tiene claro que la empresa necesita crear, documentar y comunicar efectivamente políticas que guíen las acciones de todos los miembros de la empresa, desde la parte operativa hasta la administración, donde deben ser ejemplares en el cumplimiento de lo establecido. La propuesta de estas políticas se realizará a lo largo de este capítulo y en la sección 4.2.3 de mejoras relacionadas a las políticas empresariales.

d) A continuación se realizará una propuesta de objetivos, los cuales serán de ayuda en el cumplimiento de las metas empresariales en el corto y mediano plazo. Estos deberán ser ratificados por la compañía en el apego de sus capacidades.

- Realizar una optimización de sus gastos mediante una sustitución de personal ineficiente por uno más competente; con lo cual aumenten sus ventas en un 8% y un 10% en cada uno de los próximos dos años respectivamente.
- Realizar un estudio sobre sus líneas de productos, con el fin de observar cuáles son aquellas que representan bajo movimiento y consumen espacio, recursos y costos indirectos para dar de baja este inventario y con ello, lograr optimizar los gastos y disponer de ese dinero para productos que presenten una rotación de

mediana a alta. Con este estudio se pretende aumentar la rentabilidad de la compañía en un 5%-10% en un año.

- e) Con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, la empresa debe crear una estrategia que permita realizar una descripción de acciones o actividades por llevar a cabo, que incluya:
- Las actividades y procedimientos por desarrollar detallando cada uno de los pasos para su implementación.
 - Los responsables sobre las acciones que se deberá realizar.
 - Exponer cuáles serán los recursos necesarios.
-
- **Organigrama**

El organigrama actual va acorde con la estructura real de la empresa, no obstante, se recomienda exponerlo a todos los colaboradores de la entidad.

4.1.2 Propuesta de mejoras al sistema financiero

A continuación se planteará la propuesta en el sistema financiero para hacerlo más dinámico y efectivo para la búsqueda de mejores resultados; está basada en el análisis efectuado en el capítulo anterior.

Se propone el uso de las razones financieras que se considera tienen un mayor impacto o importancia en la situación financiera actual, así como el uso del análisis de los estados financieros como información para la toma de decisiones y no solo para compromiso fiscal, ya que se encontró muchas áreas de mejora que seguidamente serán analizadas.

4.1.2.1 Razones financieras

La situación financiera de la compañía se determina mediante el análisis del estado de situación y estado de resultados, en los que se realiza la comparación y relación entre los recursos de la compañía y las fuentes de financiamiento que utiliza.

Dado el conocimiento de la situación financiera actual de la Distribuidora El Silo S.A., se procederá a realizar las siguientes propuestas de mejoras basadas en los resultados de las razones financieras aplicadas en el capítulo tres.

De acuerdo a las razones de actividad o gerencia, se concluyó que no es razonable la rotación que tiene la empresa en sus inventarios, así como los días con los que dispone la empresa para operar sin reponerlos manteniendo el mismo nivel de ventas, ya que según lo observado, provoca gastos y altos costos de almacenamiento. Se debe aplicar políticas de inventario más robustas que permitan conocer la tendencia y gustos del mercado y así rotarlo con mayor rapidez. Esto se analizará con mayor profundidad en la sección de políticas de inventarios que se creará como parte de este trabajo.

Por otro lado, la rotación de cuentas por cobrar y su periodo promedio de cobro se consideró razonable, esta muestra un incremento en la eficiencia de cobro de la empresa. Sin embargo, puede ser un área de mejora para la implementación de políticas de cobro más firmes, en que se apliquen sanciones por pago tardío de las facturas, por ejemplo, controlando que las cuentas por cobrar por ningún motivo superen los niveles de ventas y sigan teniendo una rotación razonable, sin que esto implique costos financieros para la empresa y aplicando el crédito como estrategia de ventas (por ejemplo en 2013 se denotó un aumento de la partida de cuentas por cobrar por lo que se considera la necesidad de estas políticas de cobro que regulen la partida); esto se retomará más adelante en la sección de políticas de ventas.

Con relación a las razones de rentabilidad, se recomienda monitorear mensualmente las razones de margen de la utilidad bruta, margen de la utilidad en las operaciones y margen de la utilidad neta, las cuales se detallarán en el cuadro 4.1 más adelante. Aunque con el análisis efectuado en el capítulo tres se determinó que están estables de un año fiscal a otro, sería conveniente seguir monitoreándolas para ver cualquier variación importante y realizar planes de

acción para estabilizar la medida y con ello la mejora del negocio, una reducción en los costos operativos.

Por otra parte, analizando los resultados de aplicar las razones de liquidez, saltaron los resultados generados de las razones tanto de capital de trabajo, como la razón circulante y la ácida. En dichas razones se refleja que la compañía, aunque ha incrementado sus campañas para la recuperación de los créditos, debe seguir trabajando en ello, ya que aún no alcanza un nivel que se pueda considerar como óptimo para continuar con su negocio en marcha y para lograr depender en menor medida de terceros para sus operaciones. Se propone como mejora para este proceso el aplicar más rigurosamente las políticas de cobro y de morosidad, con lo que lograría incrementar su efectivo y que sus cuentas por cobrar disminuyan considerablemente. Además se realiza un estudio a su cartera de clientes a quienes se les otorga el crédito para identificar si los mismos tienen capacidad de pago o si por el contrario, se les debería retirar este beneficio. Esto se analizará con mayor detalle en la sección de políticas de ventas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de las razones financieras de apalancamiento, se refleja que la empresa aunque disminuyó el soporte de terceros que necesitaba, su disminución no fue significativa, por lo que aún se necesita un gran porcentaje de participación de ellos. Se propone realizar indagaciones con distintas entes financieras además de MUCAP, con el objetivo de buscar plazos más favorables y tasas más bajas, con lo que disminuiría su gasto financiero y a su vez, los pasivos de la compañía, ya que con esto, obtendría una mejora en liquidez al poder utilizar el efectivo recolectado durante el mes para otras actividades

Con esta propuesta financiera se pretende que la administración de la Distribuidora El Silo S.A. implemente las herramientas financieras utilizadas en este trabajo, pues solo de esta manera conocerá su situación financiera actual que le permita tomar mejores decisiones y plantear mejores estrategias para mejorar su gestión financiera. A continuación se plantean las razones financieras que se considera que debería de implementar la empresa para su análisis financiero cada cierre de mes:

Cuadro 4.1

Razones financieras aplicadas en la Distribuidora El Silo S.A.

Razones de Actividad		
Razón	Relación	Interpretación
Días de inventario	$(\text{Inventarios} \times 360) / \text{Ventas}$	Evalúa cuántos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniendo un nivel constante de ventas.
Rotación de inventarios	$\text{Ventas} / \text{Inventarios}$	Indica el número de veces que en promedio el inventario ha sido repuesto.
Días de cuentas por cobrar	$(\text{Cuentas por Cobrar} \times 360) / \text{Ventas}$	Es también conocida como días de ventas en la calle, ya que representa en promedio el número de días que la empresa está tardando en recuperar sus ventas.
Rotación de cuentas por cobrar	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$	Indica el número de veces que en promedio las cuentas por cobrar han sido renovadas.

Razones de Rentabilidad		
Razón	Relación	Interpretación
Margen de utilidad bruta	$(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$	Mide porcentualmente la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas.
Margen de utilidad en las operaciones	$\text{Utilidad en operaciones} / \text{Ventas}$	Este indicador es uno de los más importantes porque permite medir si la empresa está generando suficiente actividad para cubrir sus actividades de financiamiento.
Margen de utilidad neta	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$	Mide el porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa.

Razones de liquidez		
Razón	Relación	Interpretación
Capital de trabajo	$\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$	Representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.
Circulante	$\text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$	Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído.
Acida	$(\text{Activo circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo circulante}$	Mide el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

Razones de apalancamiento		
Razón	Relación	Interpretación
Endeudamiento	Total pasivos/ Total activos	Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda.
Autonomía	Total patrimonio/ Total activos	Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios.
Apalancamiento Externo	Total pasivos/ Total patrimonio	Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios.
Capitalización externa	Deuda a largo plazo/ (Patrimonio + Deuda a largo plazo)	Mide la proporción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa.

4.2 Propuesta de mejora para la gestión de los procesos administrativos y financieros actuales.

4.2.1 Propuesta de mejoras relacionadas a las políticas empresariales

De acuerdo con el análisis efectuado en el tercer capítulo, la empresa carece de algunas políticas empresariales. Se propone confeccionar políticas, documentarlas e implementarlas en la operación administrativa diaria. Estas serán expuestas a continuación de acuerdo al proceso que corresponda.

Dentro de las políticas administrativas y financieras por proponer que se desarrolló para efectos de este trabajo de graduación, está la elaboración de un código de ética, el cual se desarrolla a continuación:

4.2.2 Código de ética

Por medio del presente código de ética se espera que la empresa posea un documento que contenga los lineamientos éticos por los que se deben regir sus empleados en temas de uso de los recursos de la empresa, el trato que se debe dar tanto internamente así como externamente con los clientes y proveedores, medio ambiente, entre otros.

Índice

1. Mensaje de la gerente y el presidente Distribuidora El Silo S.A.
2. Presentación del código
3. Utilización del Código de Ética
4. Aplicabilidad del Código de Ética
5. La empresa: misión, visión, valores y principios.
6. Guía de conducta para los trabajadores.
 - a. Por la naturaleza de nuestros servicios
 - b. Uso de los bienes de la empresa
 - c. Relación y trato con los clientes y proveedores
 - d. Relación y trato con el personal de la empresa
 - e. Medio ambiente
7. Carta de compromiso

1. Mensaje de la gerente y presidente Distribuidora El Silo S.A.

❖ Carta Modelo de Presentación del Código de Ética

Estimado trabajador:

Permítame darle la bienvenida como futuro integrante de esta gran empresa e informarte de algunos aspectos que forman parte de nuestros deseos y esperanzas de futuro.

La Distribuidora El Silo S.A. está comprometida a mantener un ambiente de trabajo en el cual todos sus trabajadores se sientan orgullosos de trabajar, que nuestros proveedores y clientes comerciales estén enterados de que se promoverán las prácticas éticas.

Para cumplir con estos objetivos, se elaboró el presente Código de Ética que contiene los lineamientos básicos que se deberán seguir en materia de ética en el trabajo.

En todos los niveles de la organización debemos cumplir con el código de ética, sin embargo es imposible que este código pueda tener contemplada en su totalidad, las prácticas y principios relacionados con una conducta ética y honesta; por lo que será también responsabilidad de todos los trabajadores de la Distribuidora El Silo S.A , utilizar el sentido común, junto con el simple deseo de querer hacer lo correcto, en el momento de tomar decisiones de negocios o personales que no estén establecidas dentro de los lineamientos que aquí se mencionan.

Les invito a que cada uno de ustedes siga siendo responsable, manteniendo los más altos grados de integridad y honestidad en nuestro entorno de trabajo y en la sociedad, para que mantengamos el prestigio de ser una empresa que se caracteriza por ser confiable, ética, con creencias, principios, valores y respeto hacia todos en general.

Desde ya agradezco todo su apoyo y compromiso para hacer de estos principios éticos su forma de vida dentro y fuera de la Empresa

Atentamente

María de los Angeles Mata Ortega
Gerente General Distribuidora El Silo
S.A.

Mario Alberto Quirós Araya
Presidente Distribuidora El Silo S.A.

2. Presentación del código:

La Distribuidora El Silo S.A. es una empresa con 16 años en el mercado, que pertenece a las empresas comercializadoras del sector textil, su principal actividad es la importación y venta de productos de la marca mexicana Concord, la cual es una entidad con 53 años de haber iniciado operaciones y fabrica productos como: colchas, edredones, cobijas, sábanas, manteles, cortinas decorativas, etc. de muy buena calidad.

Además de estos productos en la tienda, ubicada en Cartago, se pueden adquirir otros artículos para la decoración del hogar, tales como: vajillas, ollas, limpiones, lámparas, alfombras, artesanías, arreglos florales, entre muchos más, los cuales van dirigidos al embellecimiento del espacio familiar.

En Distribuidora El Silo S.A. somos una empresa comprometida y responsable con la sociedad y en base a ese compromiso y considerando que en la actualidad vivimos en una sociedad tecnificada, provocando el materialismo en los individuos y deteriorando la relación entre las personas, siendo totalmente visible la pérdida de valores en los individuos, la apatía a la sensibilidad humana y la indiferencia con los demás.

En Distribuidora El Silo S.A. nos preocupamos por contribuir con la sociedad, para lo que es importante ir sembrando en cada uno de nuestros trabajadores la inquietud de ser cada día mejor, en cualquier aspecto de su vida, buscando en su conducta lo mejor y construyendo personas de una sociedad integra, honesta, confiable, sensible y armónica.

Lo retamos a que se esfuerce por construir una estructura digna, confortable, agradable y de calidad inquebrantable, para que en ella crezca usted como persona, se desarrolle la empresa y permanezca nuestra sociedad; es nuestro objetivo que todos logremos y disfrutemos de la tranquilidad que nuestros actos nos proporcionan.

3. Utilización del Código de Ética

Este Código de Ética le brinda una guía general sobre lo que constituye una conducta de negocios apropiada. Sin embargo, no es posible incluir todas las situaciones, por lo que usted deberá confiar en su buen juicio y en su sentido común en relación a lo que es hacer algo éticamente correcto.

4. Aplicabilidad del Código de Ética

Este Código aplica a todos los trabajadores, gerente y presidente de la empresa. La empresa espera que sus proveedores, servicios contables externos y demás proveedores de servicios, actúen de manera ética y de forma consistente con este código.

5. La empresa: misión, visión, valores y principios.

- **Misión:** brindar a nuestros clientes productos de calidad para el embellecimiento de su vivienda mediante un excelente servicio a un precio justo, con el fin de mejorar su calidad de vida transformando su hogar en un sitio de encuentro con la comodidad, relajación y el descanso.
- **Visión:** ser una empresa en constante crecimiento que ofrezca productos de alta calidad, los cuales sean innovadores y se ajusten a los cambios de acuerdo a las necesidades y preferencias de nuestros clientes, para así constituirse como el líder en el mercado nacional.
- **Valores:**
 - **Compromiso:** nos comprometemos a realizar nuestro trabajo de manera excelente, cumpliendo lo prometido.
 - **Honestidad:** somos honestos en nuestro trabajo y con respecto a las relaciones con los demás.
 - **Respeto:** demostramos respeto por los valores sociales, las personas y la integridad de los demás.

- **Enfoque al cliente:** nuestros clientes son nuestra razón de ser, por lo que nos esmeramos por darles un trato cálido; además de atender sus necesidades de la mejor manera posible siendo esta rápida y eficiente.
 - **Trabajo en equipo:** unificamos nuestros esfuerzos para poder brindar un servicio completo y satisfactorio para nuestros clientes.
- **Principios:**
 - **Tolerancia:** la tolerancia no es un valor individual, sino un principio que aboga por el respeto hacia ideas, creencias o prácticas cuando son diferentes o contrarias a las propias, respetando consiguientemente las normas de los demás y poder lograr la consistencia de las cosas. La tolerancia es una virtud, la cual nos preocupamos en promover y fomentar a cada uno de nuestros miembros la capacidad de aceptar a las personas, evitando la indiferencia entre los colaboradores miembros.
 - **Responsabilidad:** los actos que como colaboradores internos realizamos en la empresa serán generados bajo este principio, ya que reconoceremos y cumpliremos íntegramente nuestras acciones así como las consecuencias de las mismas, evitando a toda costa provocar impactos negativos de nuestros actos.
 - **Equidad y Justicia:** mediante este principio, con responsabilidad y valoración de la individualidad de cada uno, llegando a un equilibrio entre las circunstancias y situaciones que se nos presentan en el ejercicio de nuestras actividades lograremos la estabilidad en las relaciones y aspectos (laborales, personales y sociales) de cada uno de nuestros colaboradores internos y externos.

Desarrollando estos principios en conjunto con los valores expuestos anteriormente, en cada una de nuestras acciones en todos los aspectos de nuestra vida diaria lograremos una sociedad mejor.

6. Guía de conducta para los trabajadores.

a. Por la naturaleza de nuestros servicios

Los servicios que proporciona nuestra empresa deben ser de la mejor calidad, proporcionando a nuestros clientes, proveedores y compañeros la calidez y armonía que en la organización se respira por lo que:

- Los colaboradores deberán dirigirse siempre con respeto y utilizar el lenguaje adecuado, ya sea de manera oral o escrita.
- La difusión, promoción y otorgamiento de las ofertas proporcionadas a nuestros clientes no serán otorgadas de manera privilegiada o por favoritismos, serán proporcionadas de acuerdo a las políticas de venta establecidas en la organización y considerando el orden cronológico de los pedidos.
- Debido a que somos una organización que tiene en su proceso la venta mayorista, se respetará la política de venta de “Solo vender a revendedores de cómputo registrados y activos” que cumplan con los requisitos establecidos, por lo que no se otorgará privilegios de venta a consumidores finales, así respetando la línea de distribución de nuestros clientes.
- Cualquier persona que ingrese a nuestras instalaciones debe ser tratada con amabilidad y alegría, así como también deberán de saludarse de manera cordial.
- No existirá favoritismo entre los clientes, proveedores o colaboradores, procurando que la relación entre las personas en donde existan lazos consanguíneos sea de equidad con los demás.

b. Uso de los bienes de la empresa

Como colaborador, independientemente al área a la que pertenezca, usted es responsable de sus herramientas de trabajo, y cuidará de ellas ya que le facilitan sus labores dentro de la organización:

- Deberá ser honesto con el uso que le proporcione a las herramientas de trabajo y asegurarse de que se utilicen adecuada y eficientemente.
- Los faltantes y el manejo inadecuado de los activos tienen un impacto directo en la rentabilidad de nuestra empresa, afectando de manera indirecta nuestros intereses, por lo que todos los activos de la Distribuidora El Silo S.A. deben utilizarse para fines exclusivamente del negocio.
- Como colaborador de la Distribuidora El Silo S.A. usted es responsable por el uso adecuado y protección contra robo, daño o pérdida de los mismos, debe tener cuidado para proteger y asegurar que las medidas de seguridad de los recursos y de los inventarios no se pongan en riesgo.
- Por ningún motivo pondrá en riesgo su vida por resguardar los activos de la organización, las personas de nuestra organización son el activo más importante de nuestra organización.
- La información creada, transmitida o a la que se tenga acceso a través de las redes de la Distribuidora El Silo S.A. es propiedad de la empresa y se reserva el derecho de monitorear o restringir el acceso a la misma.
- De igual manera el software de cómputo que se utiliza con relación a los negocios de la empresa debe contar con la licencia adecuada y utilizarse únicamente conforme a dicha licencia. Si tiene alguna pregunta sobre el uso del software en particular o alguna falla, debe consultar con la gerente o presidente de la empresa.

- La información confidencial de la Distribuidora El Silo S.A. no debe ser revelada ni expuesta en ningún tipo de medio de comunicación que puedan perjudicar tanto a la empresa como a sus clientes y proveedores.
- El hardware y software de cómputo que se le provee es para que cumpla con sus funciones de trabajo; no está permitido utilizar el equipo y los sistemas de aplicaciones para uso actividades indecorosas e ilegales, o que afecten a terceros, salvo que sea para desarrollo, capacitación e innovación que beneficie de manera positiva a la organización.

c. Relación y trato con los clientes y proveedores

El objetivo primordial de la Distribuidora El Silo S.A. es brindar satisfacción plena a las necesidades de nuestros clientes y colaboradores, teniendo como meta rebasar sus expectativas, por lo que es importante cumplir con los siguientes lineamientos:

- Los empleados de la Distribuidora El Silo S.A., debemos sostener y aumentar nuestra atención, respetar y servir a nuestros clientes y proveedores con la mejor disposición y cortesía de nuestro parte.
- Eliminarán toda actitud de prepotencia, abuso de autoridad y negligencia, conduciéndose con un trato respetuoso hacia nuestros clientes y proveedores.
- Deberán eliminar la improvisación durante su quehacer cotidiano, dignificando el ejercicio de la función que les corresponde en atención a nuestros clientes y proveedores.
- Deberán esforzarse por alcanzar los más altos niveles de competitividad, exigiéndose cada día mayores retos.

- Debemos actuar siempre ajustándonos a la verdad con absoluta realidad y honradez, poniendo a disposición de nuestros clientes todo nuestro conocimiento y capacidad.

Se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de su actividad:

- Actuar en cualquier forma que tienda a desacreditar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de su actividad con el cliente o proveedor.
- Ofrecerse para el desempeño de actividades y funciones para las cuales no tenga capacidad, preparación y experiencia razonables.
- Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.

d. Relación y trato con el personal de la empresa

Es importante gestionar constantemente con los valores de respeto, honestidad y trabajo en equipo con todo el personal de la empresa:

- El personal de la Distribuidora El Silo S.A. se apoyará mutuamente, desarrollando una actitud de servicio.
- La empresa se encargará de mantener un ambiente saludable, justo, armonioso y agradable para todos
- Nuestra empresa está comprometida con crear un ambiente donde todos sus integrantes tengan oportunidad de contribuir, destacar y desarrollarse sin discriminar. La discriminación se define como la toma de una decisión laboral adversa con base en razones tales como raza, color, religión, género, edad,

origen, ascendencia, orientación sexual, estado civil, discapacidad o ideología política entre otras.

- Propiciarán el compañerismo, mantendrán una relación estrecha y respetarán los acuerdos tomados como equipo, sin menoscabo del respeto que cada uno se merece como individuo.
- Es responsabilidad de todos nosotros mantener un ambiente libre de discriminación. Nuestra empresa tiene un compromiso de mantener un ambiente de trabajo libre de discriminación, donde cada integrante sea tratado con dignidad y respeto, donde se reconozcan las diferencias y se valore a las personas.
- Si se siente amenazado y/o considera que está en riesgo su seguridad personal (o la seguridad de cualquier otro compañero, empleado, visitante o invitado) debe notificarlo inmediatamente.
- El hostigamiento en el trabajo no necesariamente tiene que ser de naturaleza sexual como: cualquier forma de abuso verbal o físico de otra persona no provocado, innecesario y/o no deseado, expresiones o materiales explícitamente despectivos, conducta verbal o física que produzca un ambiente hostil, y comentarios discriminantes.
- Tratarse unos a otros con dignidad y respeto incluye el respetar la privacidad de cada uno. Por lo que se reconoce y comprende la importancia de equilibrar la vida personal y su conexión con el trabajo.
- La información personal y confidencial de sus compañeros de trabajo, debe ser respetada y no ser motivo de burlas o de actos que sean desaprobados por este código.

- No debe aprovecharse injustamente de nadie a través de manipulaciones, artificios, abuso de información privilegiada, presentación errónea de hechos o cualquier otra práctica de trato injusto, o que afecte a terceros.
- No se tolerará ninguna conducta violenta o amenazas de violencia como: comportamiento peligroso o agresivo, intimidación o amenazas verbales, violencia psicológica, hostigamiento o acoso.
- Aquellos que violen esta política serán sujetos a una acción disciplinaria, incluyendo un posible despido del trabajo por acciones que se encuentren tipificadas en la ley. Si considera o se entera que un compañero ha sufrido hostigamiento laboral debe notificarlo de inmediato a la gerente o presidente de la empresa.

❖ **Medidas disciplinarias**

Se podrán tomar acciones disciplinarias, de acuerdo al Código de Trabajo de Costa Rica, incluyendo el despido, en los casos en que la gravedad de la falta lo amerite, previo a ser analizado el caso por la gerencia de la Distribuidora El Silo S.A. y haber escuchado al colaborador involucrado.

e. Medio ambiente

En la Distribuidora El Silo S.A. nos preocupamos por los cambios climáticos que actualmente se viven; con el objetivo de heredar un mundo mejor a nuestras generaciones futuras, fomentamos en nuestros colaboradores el cuidado del medio ambiente.

- La seguridad de nuestro personal es prioritaria y la Distribuidora El Silo S.A. está comprometida con ofrecer y mantener un lugar de trabajo limpio y seguro; sin embargo todos los miembros de la empresa deben preocuparse y mantener su área de trabajo limpia y ordenada, y evitar cualquier acto que afecte el medio ambiente en el que laboran él y sus compañeros.

- Como contribución a nuestro medio ambiente, debido al ejercicio de nuestras actividades, debemos cada uno de los miembros ser eficientes en las impresiones en papel que se realicen y en caso de cometer errores, las hojas afectadas se les deberán de reciclar o dar otro uso como es el de escritura informal.
- Se respetarán el reciclaje de basura, separando la basura orgánica de la inorgánica (productos que se pueden reciclar, el papel, el aluminio y plásticos).
- Puede ayudar a mantener el lugar de trabajo seguro con lo siguiente: reportando inmediatamente cualquier accidente y/o lesión que ocurra en el trabajo, sin importar qué tan insignificante sea, no intentar mover a una persona que se encuentre lesionada (en lugar de ello, obtener atención médica), reportar de inmediato cualquier riesgo de accidente (que no pueda corregir usted mismo), sin importar qué tan pequeño sea, a la gerente o presidente; en caso de accidentes mayores solicitar atención médica de inmediato.

5. Carta de compromiso

Costa Rica, Cartago, a las ____ de _____ del _____

CARTA COMPROMISO

Distribuidora El Silo S.A.

Presente

Hago constar y acepto que he leído el Código de Ética y que comprendo en todos sus términos la Misión, Visión y Valores así como sus estatutos, los cuales admito como norma interna en el ejercicio de la actividad que desarrollaré en esta empresa, enterado de las responsabilidades que conlleva el incumplimiento a estos y me comprometo a realizar mis acciones, bajo estos lineamientos de conducta.

Lugar y fecha: _____

Firma: _____

Nombre Completo: _____

Puesto: _____

A continuación se realizará recomendaciones a nivel general, las cuales se considera importante que la empresa implemente. Se expone a continuación otras políticas empresariales que necesitan estar estructuradas y documentadas para posteriormente ser desarrolladas:

- Creación de manuales de puestos y funciones, así como dar a conocerlos al personal de la entidad una vez confeccionados.
- Política de contratación de personal. Según el puesto donde se requiera cubrir una vacante, se procederá a confeccionar un perfil de las aptitudes necesarias para satisfacer ese puesto, posteriormente se recibirán y evaluarán los postulantes recomendados, los cuales deberán asistir a una entrevista con los dos propietarios de la empresa con el fin de obtener varios puntos de vista.
- Políticas de cuentas por cobrar.
- Políticas de cuentas por pagar.
- Políticas de ventas.
- Políticas de compras.
- Políticas de inventarios.
- Se recomienda la utilización de un sello en la factura que indique que la mercadería que salió del local fue chequeada.
- Se recomienda como procedimiento obligatorio el uso del lector de barras en todas las ventas para la mejora del control de inventario.

Se recomienda que al establecer y documentar estas políticas se mantenga una versión digital en la intranet, que esté disponible para la libre consulta de los colaboradores.

4.2.3 Propuesta de manual de puestos y funciones



DISTRIBUIDORA EL SILO S.A.

Manual de puestos y funciones 2013

Introducción

El presente manual de puestos y funciones de la Distribuidora El Silo S.A. ha sido desarrollado para realizar una descripción del trabajo que deben ejercer los colaboradores de la empresa de acuerdo a su puesto específico. Para que de esta manera se pueda garantizar una base que además de segregar las funciones, otorgue límites y responsabilidades específicos a seguir. Esta base deberá ser objeto de revisión periódica para constatar que se ajuste a las necesidades y cambios de la entidad; todo con miras a apuntar hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Objetivos

Objetivo general:

El propósito que tiene este manual de puestos y funciones es el de establecer y realizar una descripción de cada uno de los puestos que componen los distintos departamentos de la

Distribuidora El Silo S.A. Mencionando de esta manera sus funciones específicas, responsabilidades y límites; para con base en esto ser capaces de poder determinar las características necesarias por el personal que resultaría idóneo en el cumplimiento de las distintas tareas.

Objetivos específicos:

- Identificar y establecer cada uno de los puestos de trabajo por departamento.
- Describir las características de los puestos y sus principales responsabilidades, lo cual funcione como una guía para el accionar de los colaboradores y su posterior evaluación de desempeño.
- Establecer las relaciones con otros departamentos así como las líneas de jerarquía.
- Contar con este manual como una herramienta que colabore en el proceso de selección y contratación de personal.

Misión y Visión

Misión:

Brindar a nuestros clientes productos de calidad para el embellecimiento de su vivienda mediante un excelente servicio a un precio justo; con el fin de mejorar su calidad de vida transformando su hogar en un sitio de encuentro con la comodidad, relajación y el descanso.

Visión:

Ser una empresa en constante crecimiento que ofrezca productos de alta calidad, los cuales sean innovadores y se ajusten a los cambios de acuerdo a las necesidades y preferencias de nuestros clientes; para así constituirse como el líder en el mercado nacional.

Valores:

Compromiso: Nos comprometemos a realizar nuestro trabajo de manera excelente, cumpliendo lo prometido.

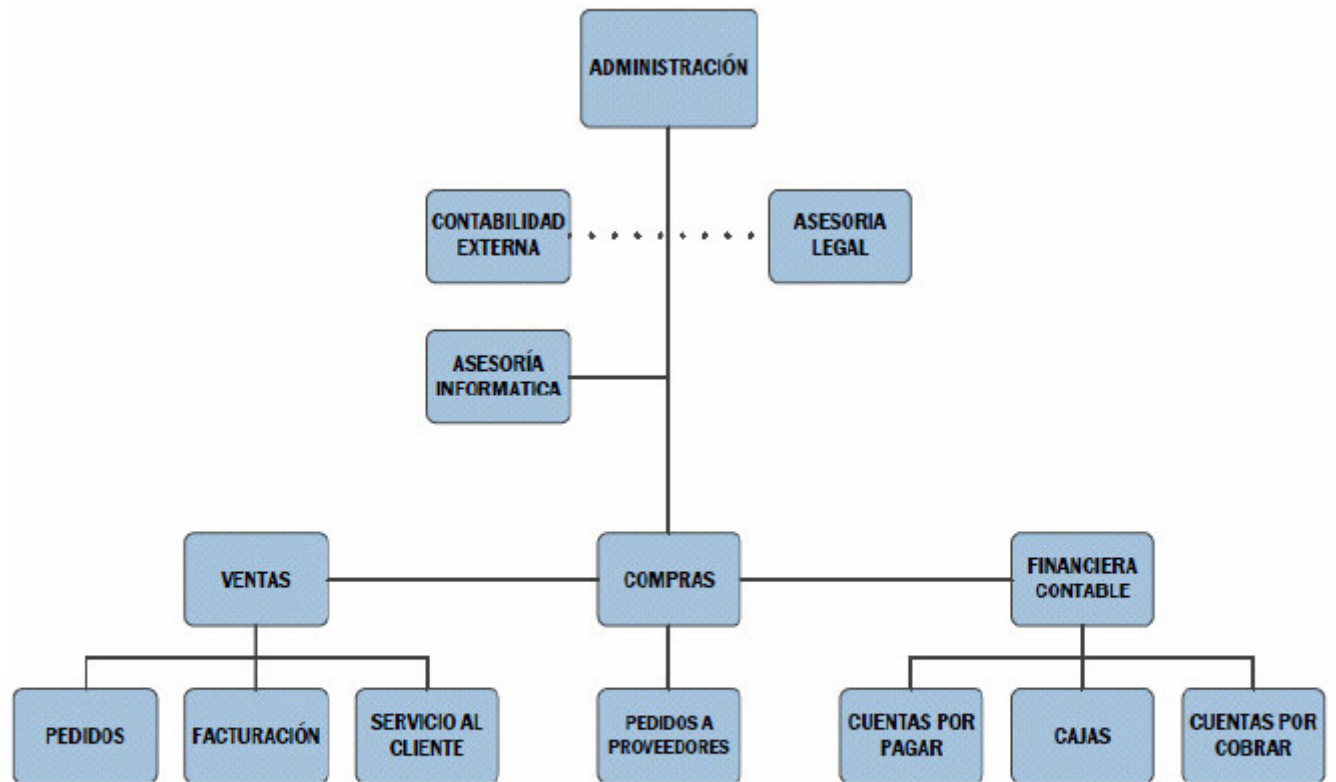
Honestidad: Somos honestos en nuestro trabajo y con respecto a las relaciones con los demás.

Respeto: Demostramos respeto por los valores sociales, las personas y la integridad de los demás.

Enfoque al cliente: Nuestros clientes son nuestra razón de ser, por lo que nos esmeramos por darles un trato cálido; además de atender sus necesidades de la mejor manera posible siendo esta rápida y eficiente.

Trabajo en equipo: Unificamos nuestros esfuerzos para poder brindar un servicio completo y satisfactorio para nuestros clientes.

Organigrama



___ Relación directa

..... Servicio Externo



Administración

Puesto: Gerente general

Reporta a: puesto ocupado por la dueña de la compañía.

Supervisa a: cajero, dependientes.

Funciones:

- Fomentar el aumento en las ventas y la eficiencia de los ciclos del negocio que realizan los empleados de la empresa.
- Mantener un ambiente laboral de motivación y adecuado servicio al cliente.
- Planear y desarrollar metas para alcanzar los objetivos empresariales en el corto y mediano plazo.
- Realizar una constante evaluación del desempeño de las distintas áreas de la empresa y su personal.
- Representar a la empresa en materia de su relación con clientes, acreedores, proveedores y otros.
- Buscar oportunidades de mejora para innovar y expandir el negocio.

Formación requerida: al ser este puesto ocupado por la dueña de la compañía no se tiene contemplado el contratar a una persona externa a esta.



Área de compras

Puesto: Encargado de compras.

Reporta a: puesto ocupado por la dueña de la compañía.

Supervisa a: Auxiliar de contabilidad y cajero para ciertas tareas.

Funciones:

- Establecer el contacto con los distintos proveedores de la mercadería que se compra tanto a nivel nacional como internacional.
- Realizar visitas a los proveedores o ferias de productos con el fin de adquirir artículos innovadores y de calidad que cuenten con precios convenientes para la compañía.
- Observar las ventas de mercadería para determinar cuales son los productos de mayor movimiento y darles continuidad cuando deba realizar nuevas compras. Por otra parte, determinar cuales necesitan ser vendidos por medio de ofertas u otros para fomentar su rotación y discontinuar su compra.

Formación requerida: al ser este puesto ocupado por la dueña de la compañía no se tiene contemplado el contratar a una persona externa a esta.



Área de Ventas

Puesto: Dependientes

Reporta a: Gerente general

Supervisa a: No aplica.

Funciones:

- Promocionar los productos de la Distribuidora El Silo S.A. otorgándole ayuda a los clientes actuales y potenciales que visiten la tienda o llamen por teléfono; así como por cualquier otro tipo de medio de comunicación que se establezca.
- Tomar pedidos, realizar apartados, facturar, llamar a los clientes para indicar cuando los pedidos han llegado a la tienda.
- Mantener la tienda ordenada y limpia para crear un adecuado ambiente de trabajo, así como para ofrecer un cálido lugar para los clientes que visiten la tienda.
- Atender a los clientes de manera amable y atenta para satisfacer todas sus inquietudes y necesidades.
- Cooperar con actividades de limpieza y decoración del local cuando estas sean requeridas por la administración.

Formación requerida: Se requiere una persona con edad de entre los 22 a los 30 años, de género femenino. Se solicita haber finalizado la educación secundaria y tener al menos 2 años de experiencia en un puesto de ventas. Se busca una persona cordial, servicial, con habilidad para recomendar productos para decoración para el hogar, respetuosa, responsable y con facilidad para el manejo de programas de ofimática (hojas de cálculo, procesadores de texto, entre otros).

Puesto: Cajero

Reporta a: Gerente general

Supervisa a: No aplica.

Funciones:

- Encargado del cobro de facturas, aplicación de abonos de dinero sobre los saldos en cuentas por cobrar, trámites relacionados a apartados, apertura y cierre de caja, cobro de recibos de BN servicios, venta de líneas prepago, cierre de datafonos, transacciones relacionadas a pagarés.
- Ir al día con las transacciones que tiene a su cargo.
- Ser ordenado y responsabilizarse por el dinero que queda bajo su resguardo, manteniendo medidas de seguridad con la caja y los registros de cómputo.
- Realizar la debida documentación por cualquier salida o entrada de efectivo, tales como vales, recibos de dinero, entre otros; con sus debidas firmas.

Formación requerida: Se requiere una persona con edad de entre los 22 a los 32 años, de cualquiera de los 2 géneros. Se solicita haber finalizado la educación secundaria y tener al menos 2 años de experiencia en actividades de caja. Se busca una persona honrada, responsable, con facilidad de manipulación de efectivo y conocimientos básicos de medios de pago.



Área financiera contable

Puesto: Jefe del departamento de contabilidad

Reporta a: Ocupado por el dueño de la compañía

Supervisa a: Auxiliar de contabilidad y en ciertas tareas al cajero.

Funciones:

- Encargado de revisar las cuentas bancarias por medio electrónico por concepto de depósitos de clientes por pago de facturas, abonos o por pagos adelantados que estos realizan para posteriormente solamente recoger el producto.
- Coordinar junto con el auxiliar de contabilidad la logística de las compras nacionales e internacionales para su adquisición, nacionalización, pago de impuestos, entre otros.
- Realizar pagos a proveedores.
- Supervisar y llevar el control sobre las actividades y los cierres de caja.
- Aprobar y realizar los pagos de planilla.

Formación requerida: al ser este puesto ocupado por el dueño de la compañía no se tiene contemplado el contratar a una persona externa a esta.

Puesto: Auxiliar de contabilidad

Reporta a: Jefe de contabilidad (oficinista)

Supervisa a: No aplica.

Funciones:

- Coordinar junto con el jefe de contabilidad la logística que involucra la adquisición de mercadería a nivel nacional así como internacional.
- Realizar el recibo de mercadería y verificar que lo que ingrese al local sea lo estipulado en la factura de compra.
- Digitar las facturas por mercadería entrante en el sistema para asignar esta de acuerdo a los pedidos de los clientes o registrarla como disponible en la tienda.
- Dar mantenimiento a la base de datos de proveedores, clientes, así como a los productos en cuanto a la cantidad, cambios en los precios, entre otros.
- Encargada de llevar el auxiliar de gastos.

Formación requerida: Se requiere una persona con edad de entre los 22 a los 32 años, de cualquiera de los 2 géneros. Se solicita estudios como mínimo un técnico medio en contabilidad y tener al menos 2 años de experiencia en este campo. Se busca una persona honrada, responsable y con facilidad para el manejo de programas de ofimática (hojas de cálculo, procesadores de texto, entre otros).

4.2.4 Propuesta de políticas de contratación

Introducción

Con el fin de establecer y uniformar en lo posible la contratación y los servicios que prestan los potenciales candidatos para llegar a formar parte de la fuerza de trabajo de la Distribuidora El Silo S.A, se hace fundamental documentar reglas que fijen las políticas para una mejor administración de los actos que se deriven de la contratación de dichos colaboradores.

Objetivo

Establecer normas generales para la autorización, contratación, remuneración y terminación de la relación de trabajo del personal en la empresa. Así como ayudar a que los contratos sean confeccionados en requisitos de la legislación laboral de Costa Rica.

Marco normativo

- Constitución política de Costa Rica
- Código de trabajo de Costa Rica
- Modelo propuesto para el código de ética para la Distribuidora El Silo S.A.
- Manual de puestos y funciones.

Políticas Generales

- ✓ En caso de que la gerencia requiera contratar personal, se debe abrir un expediente, indicando el nombre de la plaza vacante que se desea cubrir.
- ✓ Se recibirá currículum vitae exclusivamente de quienes hayan sido recomendados por personas de confianza de los dueños de la entidad.
- ✓ Se procede a la recepción de currículos vitae
- ✓ La gerencia evaluará las alternativas y seleccionará varios candidatos que posean las cualidades del perfil a cubrir de acuerdo a los establecido en el manual de puestos y funciones.
- ✓ Se asignará una cita a cada candidato elegido para su respectiva entrevista con los dos dueños de la empresa.
- ✓ Se seleccionará el futuro colaborador, así como proceder a notificarle su elección, en el caso de rechazar la oferta de trabajo, se tomará en cuenta otro candidato de los ya entrevistados que sea apropiado según el perfil de la vacante.
- ✓ La gerencia autorizará la contratación mediante una firma en el contrato de trabajo adjunto al currículum vitae y se procede a la apertura del expediente por la nueva contratación, el cual se conservará hasta dar por terminada la relación laboral con el colaborador independientemente del motivo de su separación.

Administración de personal

a) Capacitación

La Gerencia evaluará periódicamente capacitar al personal de la Distribuidora El Silo S.A. de acuerdo a los requerimientos operativos y técnicos que considere necesarios.

b) Evaluación de desempeño

Con la periodicidad que la Gerencia decida, la misma evaluará el desempeño de sus colaboradores cuando lo considere necesario

c) Horario de trabajo

La hora de salida del negocio es a las 6 de la tarde de lunes a sábados, de haber un cliente dentro de las instalaciones después de las horas indicadas, se debe atender hasta que finalice su compra, involucrando al responsable de esa venta y el responsable de la caja.

d) Derechos, deberes y prohibiciones

Todos los colaboradores tienen derecho de realizar reclamos o consultas, en primera instancia con la Gerencia. Estas consultas o reclamos deben estar apegadas a las políticas de la empresa y al Código de Trabajo.

A continuación los derechos de los colaboradores:

- ✓ Recibir puntualmente la remuneración y valores adicionales, de conformidad con las políticas de la empresa.
- ✓ Hacer uso de sus vacaciones anuales.
- ✓ Solicitar permisos y licencias de acuerdo a las políticas de la empresa
- ✓ Mantener estabilidad en el puesto, salvo casos que no vayan acorde con lo estipulado en las leyes laborales del código de trabajo y políticas de la Distribuidora El Silo S.A.
- ✓ Expresar justas peticiones y reclamos mediante lo establecido en las políticas de la empresa.

Deberes del colaborador

- ✓ Guardar lealtad y respeto a la empresa y los directivos.

- ✓ Cumplir sus funciones en forma regular, con eficiencia, dedicación, responsabilidad, horario y condiciones convenidas.
- ✓ Cumplir con todas las resoluciones, disposiciones y ordenes que disponga la Gerencia.
- ✓ Velar por los intereses de la Distribuidora El Silo S.A.
- ✓ Fortalecer el espíritu de compañerismo entre los colaboradores y orientar a los recién ingresados en las normas, sistemas y procedimientos laborales.

Prohibiciones

- ✓ Retirar de la tienda útiles o mercadería sin su debida autorización
- ✓ Faltar al trabajo injustificadamente.
- ✓ Ejercer actividades ajenas a sus funciones durante jornadas de trabajo.
- ✓ Hacer críticas con el afán de hacer daño a sus compañeros o administración.
- ✓ Ingerir licor o sustancias prohibidas en horas de trabajo.

e) Incapacidades

Los colaboradores que se incapaciten deben presentar el comprobante médico emitido por Caja Costarricense de Seguro Social.

f) Uso de herramientas y equipo

El personal será responsable del uso y cuidado de las herramientas y el equipo que pertenece a la Distribuidora El Silo S.A.

Perfil de puestos laborales Distribuidora El Silo SA

Nombre del puesto: dependiente

Edad aproximada: 22 a 30 años Sexo: femenino

Estudios:

Secundaria:

Universitaria:

Carrera: _____

Parcial

Completa

Tareas o funciones: brindar una adecuada atención al cliente, promocionar los productos y su venta, mantener el orden en el local, atender llamadas telefónicas, realizar la facturación por medio del sistema automático, levantamiento de pedidos así como diversas actividades necesarias en el día a día. Se encargan de realizar llamadas para informar de la llegada del producto y que este puede ser retirado por los clientes.

Experiencia: 2 años

Idiomas: español

Aptitudes Intelectuales de relación: Cordial, servicial, habilidad para recomendar productos para decoración en el hogar, respetuosa, responsable facilidad de manejo de ofimática

Condiciones de contratación

Área: Ventas

Reportará a: Gerencia

Lugar de trabajo: Tienda

Horario: ajustable

Remuneración: Lo estipulado por ley

Nombre del puesto: Cajero

Edad aproximada: 22 a 32 años Sexo: ambos

Estudios:

Secundaria:

Universitaria:

Carrera: _____

Parcial

Completa

Tareas o funciones: Encargada del cobro y la facturación, abonos de cuentas por cobrar, trámites relacionados a apartados, apertura y cierre de caja, cobro de recibos de BN servicios, venta de líneas prepago, cierre de datafonos, avances de efectivo.

Experiencia: 2 años

Idiomas: español

Aptitudes Intelectuales de relación: Honrado, responsable, facilidad de manipulación de efectivo, conocimientos básicos de medios de pago

Condiciones de contratación

Área: Financiera

Reportará a: Gerencia

Lugar de trabajo: Tienda

Horario: Ajustable

Remuneración: Lo estipulado por ley

Contratación: Indefinida

Nombre del puesto: Auxiliar de contabilidad (Oficinista)

Edad aproximada: 22 a 32 años Sexo: indiferente

Estudios:

Secundaria:

Universitaria:

Carrera: técnico medio en contabilidad

Parcial

Completa

Tareas o funciones: Personal que se encarga de los auxiliares de gastos, cuentas por pagar a proveedores, revisión de la mercadería entrante, digitar la mercadería comprada en el sistema, control de la mercadería en tránsito en el exterior, formulación de los pedidos, control de inventario.

Experiencia: 2 años

Idiomas: español

Aptitudes Intelectuales de relación: Honrado, responsable, facilidad de manejo en ofimática

Condiciones de contratación

Área: Financiera

Reportará a: Gerencia

Lugar de trabajo: Tienda

Horario: Ajustable

Remuneración: Lo estipulado por ley

Contratación: Indefinida

4.2.5 Propuesta de mejoras al manejo de inventarios

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo tres, se considera conveniente realizar diversas propuestas para el buen manejo de los inventarios, las cuales serán expuestas a continuación.

4.2.5.1 Registro y valuación de inventarios

Se propone la implementación de un módulo en el sistema contable con el cual se pueda realizar ajustes y actualizaciones en la cuenta de inventario de manera automatizada cuando se ingrese la información de la última factura; de tal manera, se minimizará el tiempo requerido en esta labor que actualmente se realiza de manera manual.

4.2.5.2 Sistema de manejo de información del inventario

Para subsanar las malas prácticas mencionadas en el capítulo tres, se propone que la administración estrictamente exija a los colaboradores el cumplimiento de las políticas que propuestas para inventarios. Dicha política propuesta se presenta a continuación:

4.2.5.3 Política de inventarios

Objetivo

Establecer pautas para un adecuado manejo del inventario

Exposición de la política:

- a) Para la compra de inventario se deberá realizar cotizaciones, además de efectuar estudios de mercado para identificar cuáles productos es importante comprar, siempre tomando en cuenta el nivel de inventario de la compañía.
- b) Mantener identificado cada artículo con código y debida ubicación.
- c) Realizar inventarios periódicos trimestralmente y cotejar con el sistema.
- d) Al inventario considerado obsoleto o dañado debe dársele de baja tanto físicamente como en el sistema.
- e) La salida de cada artículo se realizará solo con un comprobante válido (como un sello que valide la revisión) y el debido chequeo.
- f) Señalar con un rótulo visible con la palabra FRÁGIL los artículos propensos a daño.
- g) Utilizar el lector de barras siempre que ingrese y salga un producto del inventario.
- h) Informar al departamento contable sobre cambios en los precios de venta para que sean actualizados en el sistema antes de que se realice una venta.

4.2.6 Propuesta de mejoras para el proceso de compras

Con el fin de responder la necesidad identificada por la gerencia sobre la carencia de una estrategia de adquisición de mercadería y con el análisis efectuado en el capítulo 3 sobre el tema de compras, se propondrá una táctica de compras nacionales, internacionales y de manejo de cuentas por pagar que logren satisfacer esa insuficiencia.

4.2.6.1 Compras nacionales

Se debe considerar la proyección de las compras, basado en cotizaciones realizadas a los proveedores y órdenes de compra después de haber hecho una revisión del inventario, con el fin de ordenar lo faltante para hacer frente a la demanda del cliente, además de incluir los pedidos de los revendedores en las cotizaciones. La breve respuesta de los proveedores refuerza la decisión de la gerencia a la hora de optar por la mejor propuesta.

Se propone que la administración utilice órdenes de compra o proformas suministradas por los proveedores, con el fin de poder verificar la mercadería que se recibe y así corroborar que las facturas cumplan con lo solicitado.

4.2.6.2 Compras internacionales

Dentro del análisis efectuado en el capítulo 3, el proceso de compras internacionales se considera adecuado, lo cual ha significado una mejor respuesta a los pedidos de los clientes.

Se ha propuesto una política para el manejo de las compras tanto nacionales como internacionales, la cual se detalla a continuación:

4.2.6.3 Política de compras

Objetivo:

Establecer los lineamientos adecuados para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes para la operación, a precio justo y con los mayores niveles de calidad.

Exposición de la política:

- a) Los únicos funcionarios autorizados a emitir órdenes de compra son los gerentes de la Distribuidora El Silo S.A.
- b) Al adjudicar compras tanto nacionales como internacionales, se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y la trayectoria del proveedor.
- c) Los procesos de compras de insumos de útiles de oficina para el área administrativa se efectuará trimestralmente, salvo casos en que el requerimiento sea emergente.
- d) Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago. Los procesos deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.
- e) Para poder realizar una compra deberá ser presupuestada y solicitar cotizaciones con los proveedores, con el propósito de evaluar aquel que brinde las mejores condiciones para la compra.

4.2.7 Tratamiento de cuentas por pagar

Para el manejo de cuentas por pagar se propone seguir aprovechando al máximo el plazo de crédito sin demora en los pagos, como ha venido trabajando la entidad con el fin de conservar la buena relación comercial con los proveedores.

Se propone una política para el control y manejo de las cuentas por pagar, la cual se detalla a continuación:

4.2.7.1 Políticas de cuentas por pagar

Objetivo:

Establecer los lineamientos por seguir que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores tanto financieros como de sus productos adquiridos.

Exposición de la política:

- a) Se entiende por proveedor a toda aquella persona física o jurídica e instituciones que tengan firmado un contrato de financiamiento o provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago a la Distribuidora El Silo S.A. En esto se incluyen contratos bajo la modalidad de pagos directos, créditos por financiamiento, etc.
- b) La gerencia será responsable por la correcta y adecuada generación de obligaciones y la eficiente utilización de los recursos contratados, bajo un análisis costo/beneficio.
- c) La gerencia podrá optar por el plazo de pago más conveniente, tomando en cuenta la liquidez, seguridad y transparencia.

d) Todo pago deberá tener su correspondiente asignación presupuestaria, es decir, ningún pago podrá realizarse sin estar previamente contemplado en el presupuesto de la compañía.

e) En general la administración procurará cumplir adecuadamente los pagos a la fecha de su vencimiento, de acuerdo al cronograma de pagos contemplado en los correspondientes contratos o convenios que generen obligaciones para la empresa.

4.2.8 Propuesta de mejoras para el proceso de ventas

4.2.8.1 Tratamiento de cuentas por cobrar

A fin de mejorar el tratamiento de las cuentas por cobrar se recomienda implementar la siguiente propuesta:

- Darle un seguimiento más riguroso a los clientes que tienen facturas vencidas con la Distribuidora El Silo S.A., por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos, que le hagan saber al cliente las implicaciones que esto le genera a su cuenta correspondiente para evitar el cierre de su crédito.
- Cumplir la política previamente establecida y que está expresamente indicada en la factura de venta, de cargar un 4% por concepto de morosidad sobre el monto de la venta. Con el análisis efectuado se determinó que esta política no es aplicada en un 100%, lo cual genera pérdidas para la empresa.

4.2.8.2 Tipos de ventas

En este tópico se recomienda la depuración de la base de datos de los revendedores y sus ventas a crédito, con el objetivo de contar con una base de datos actualizada, como un proceso de seguimiento que le permita a la empresa establecer una relación más cercana con los clientes, y por ende conocerlos de una mejor manera, con análisis de ventas, pagos y compras. A su vez, con esta recomendación se espera mantener una cartera de clientes que se adapte y cumpla con las políticas establecidas para el otorgamiento de créditos.

Para las ventas al detalle se propone realizar publicidad y promociones para agilizar el movimiento de inventario, principalmente, el que tiene mucho tiempo de estar almacenado en la bodega.

La compañía cuenta además, con una política de tele mercadeo que describe en qué consiste este concepto, la periodicidad y los recursos necesarios para aplicarla. Dicha política aún no se encuentra adecuadamente documentada y difundida entre sus colaboradores. Por ello se propone replantear la política y compartirla con el personal de la tienda para incrementar su nivel de ventas.

Se ha propuesto una política para el manejo de las ventas en la que se detalla el manejo que se propone deben tener además las cuentas por cobrar. Dicha política se detalla a continuación:

4.2.8.3 Políticas de ventas y cuentas por cobrar

Objetivo:

Optimizar los procesos de recuperación de los créditos otorgados, con el objeto de disminuir y prevenir la futura acumulación de cartera. Además de incrementar la liquidez de la compañía y fortalecer su estructura financiera.

Exposición de la política:

- a) La Administración deberá implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de su cuenta por cobrar.
- b) La administración deberá calificar al cliente al momento de otorgar una línea de crédito, así como contar con la información necesaria e indispensable para su ubicación cuando la empresa lo estime conveniente.
- c) Una vez vencido el plazo de crédito otorgado, se procederá a realizar procedimientos de cobro pertinentes.
- d) A todo cliente que haya acumulado una factura vencida se le sancionarán las ventas futuras, otorgando menor crédito.
- e) La falta oportuna de pago generará un recargo por mora de un 4%, indicado en la parte inferior de las facturas otorgadas al momento de la venta, el cual es calculado sobre su saldo impago.
- f) Si el cliente no hubiese cancelado las facturas por más de tres meses consecutivos, la empresa procederá al retiro definitivo de su venta a crédito.
- g) La administración mantendrá debidamente informado a sus clientes sobre las facturas pendientes de pago, utilizando herramientas y tecnologías disponibles (notificaciones telefónicas a los clientes, envío de correos personalizados, etc.).
- h) Se aplicará incentivos al cliente de descuento por pronto pago de sus facturas.
- i) La compañía pondrá a disposición de sus clientes las siguientes modalidades de pago: pago en la tienda contra factura, débito a cuenta corriente o ahorros, cargo a tarjeta de crédito, pagos electrónicos.

j) Los precios están expresados en colones, incluyen los impuestos sobre las ventas y están sujetos a cambios, en caso de dichos cambios se actualizará en la base de datos del sistema.

k) Formas de pago, se presentarán de las siguientes dos maneras:

a. Contado: Tarjeta de crédito o débito y efectivo, en el caso de ventas por pedido se puede cancelar por medio de transferencia bancaria.

b. Crédito: Cancelación total y abono al saldo, en efectivo o transferencia bancaria.

La empresa no aceptará cheques como medio de pago, exceptuando clientes de trayectoria y buen historial crediticio.

l) Al realizar la factura una vez hecha la venta, se deberá entregar su comprobante, el cual debe contener el código del producto y la cantidad adquirida, además del sello de cancelado cuando se trate de una venta de contado; para el caso de venta por crédito también deberá estar sellada.

m) Toda salida de producto de la tienda deberá ser chequeada por la persona encargada contra la factura de venta. Se deberá poner un sello que valide que se realizó esta revisión.

n) En el caso de devoluciones sobre ventas estas serán aplicadas en los primeros 30 días después de realizada la venta. El cliente deberá presentar la factura, el producto y la justificación del porqué de la devolución.

4.2.9 Proceso de facturación

La compañía cuenta con un proceso adecuado de facturación, esto hace referencia al proceso que siguen los empleados para revisar y entregar la mercancía vendida. Sin embargo, se considera que el punto en el que se falla es en el momento de generar la factura, ya que no siempre utilizan el lector de barras, como se ha mencionado en otros puntos, lo cual ocasiona que no se facture el producto correcto. Esto no indica que se facture un producto tan diferente, sin embargo, sí con algunas características fundamentales que ocasionan problemas posteriores en el inventario y hasta en el momento de la revisión de la mercancía por entregar.

En este aspecto se propone el uso obligatorio del lector de barras para cuando se realiza la ejecución y facturación de la venta, con lo que se facilitaría tanto la revisión de la mercancía por entregar al cliente, como el control propio de la empresa sobre sus activos.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo al análisis realizado a lo largo de este trabajo, a continuación serán expuestas diversas conclusiones así como recomendaciones que la administración de la Distribuidora El Silo S.A. puede implementar con el propósito de mejorar su gestión administrativa y financiera.

5.1 Conclusiones

Al dar por terminado este proyecto concluiremos acerca de las dos áreas que fueron de análisis en el trabajo, a saber, área administrativa y financiera.

- ✓ La empresa ha experimentado un progresivo crecimiento gracias al desempeño y entrega por parte de los dueños al estar involucrados de lleno con las operaciones diarias de la entidad.
- ✓ Se ha realizado inversión en la infraestructura de la tienda con el objetivo de tener un ambiente de ventas más amigable para los clientes, en donde puedan identificar más fácilmente los artículos que necesitan y dar un ambiente de trabajo más adecuado a los trabajadores.
- ✓ La falta de una adecuada sustitución de personal por uno más idóneo, así como su capacitación; ha limitado un mejor aprovechamiento del recurso humano que conlleve a mejores resultados operativos y financieros.
- ✓ La empresa no utiliza otras herramientas publicitarias para dar a conocerse; se conforma con la única estrategia promotora que otorgan los revendedores.
- ✓ No se cuenta con una base de datos depurada de los revendedores actuales y de los clientes a los cuales se les realiza ventas a crédito.

- ✓ La entidad no realiza reuniones periódicas para analizar su desempeño con el objetivo de evaluar sus resultados administrativos y financieros.
- ✓ No existe una clara definición de los puestos y de una debida segregación de funciones.
- ✓ No se cuenta con políticas empresariales que estén bien definidas y documentadas que le permitan a los propietarios y personal de la empresa tener un mejor entendimiento del tratamiento que se les debe dar a los diferentes procesos de la entidad.
- ✓ Se carece de manuales de puestos y procedimientos que sirvan de guía en las funciones de los colaboradores.
- ✓ La empresa no cuenta con un código de ética que le permita difundir sus valores, principios, misión y visión a los empleados, que les faciliten conocer sus responsabilidades para con los clientes y proveedores, el medio ambiente, los activos de la empresa, entre otros.
- ✓ No se aprovecha al máximo las aplicaciones del sistema de cómputo, para generar reportes de información acordes con la realidad financiera del momento para una adecuada toma de decisiones.
- ✓ No existe un método de valuación del inventario automatizado que actualice el inventario de manera permanente. Además, este tiene una rotación que se considera no razonable, que provoca gastos y altos costos de almacenamiento innecesarios.
- ✓ La compañía se encuentra implementando una estrategia de recuperación de cuentas por cobrar, la cual ha permitido una disminución de esta partida.

- ✓ Se considera que el proceso de facturación y entrega de la mercadería vendida es apropiado ya que el control interno por seguir es óptimo y adecuado para la entrega correcta al cliente.
- ✓ La empresa no utiliza herramientas financieras tales como las razones y análisis a los estados financieros como parte de sus responsabilidades.
- ✓ Se considera que la compañía actualmente posee un gran respaldo por parte del apalancamiento de terceros, con lo que se comprueba que los dueños de la compañía, en realidad deben más del 80% de la esta. Por lo cual se considera que debe disminuir para así aprovechar el gasto incurrido en pago de intereses en el incremento de flujo de caja.

5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones propuestas a la Distribuidora El Silo S.A. se plantean a continuación, como parte de la mejora en el sistema administrativo y financiero en los que se detectó insuficiencias en los procesos, políticas y análisis en general para su mejoramiento.

- ✓ Confeccionar un plan de acción empresarial como guía para no desalinear los objetivos administrativos y operativos de la entidad.
- ✓ Desarrollar estrategias de mercadeo que se ajusten a sus posibilidades, las cuales fomenten el uso de publicidad expansiva que incluya más de dos medios de propaganda que conlleve al reconocimiento del negocio y los productos que ofrece al público en general.

- ✓ Establecimiento de reuniones periódicas apropiadas para autoevaluar todos los departamentos, en conjunto con los colaboradores que cómo resultado permita una retroalimentación entre la administración y el personal.
- ✓ Delegar funciones que no le conciernen a la gerencia.
- ✓ Apegarse a las políticas administrativas y financieras, manuales de puestos y código de ética interno, elaborados y propuestos en este proyecto.
- ✓ Implementar módulos del sistema contable automatizados que minimicen costos incurridos a la hora de intervenir manualmente un colaborador en la valuación de inventarios.
- ✓ Proyectar las compras dependiendo de la necesidad y demanda del cliente. Así se evitará la sobrecompra y consecuentemente la baja rotación del inventario.
- ✓ Se propone realizar inventarios periódicos para un mejor control y manejo, además de utilizar el lector de barras de manera obligatoria cada vez que se realice una venta.
- ✓ Evaluar el desempeño del recurso humano, examinando elementos en los que podría existir un potencial no explotado para proceder a su aprovechamiento o en dado caso, la sustitución de personal ineficiente.
- ✓ Implementar un proceso de reclutamiento que mediante varias etapas garantice una óptima escogencia del capital humano que ingresará a la compañía.
- ✓ Se recomienda la utilización de las razones financieras y el análisis tanto horizontal y vertical como medidas de control y base para futuras tomas de decisiones que afecten la rentabilidad y eficiencia de sus operaciones.

- ✓ En las reuniones periódicas, involucrar ocasionalmente al contador externo, para consultar la información contable a la hora de tomar decisiones importantes. Con la asesoría que brinda el despacho se interpretará adecuadamente el comportamiento de los estados financieros en el transcurso del año.

- ✓ Se propone realizar indagaciones con distintos entes financieros además de MUCAP, con el objetivo de buscar plazos más favorables y tasas más bajas, con lo que disminuiría su gasto financiero y a su vez, los pasivos de la compañía, ya que así obtendría una mejora en liquidez al poder utilizar el efectivo recolectado durante el mes para otras actividades.

- ✓ Cumplir más rigurosamente el proceso de cuentas por cobrar, para los clientes que tienen facturas vencidas con la Distribuidora El Silo S.A., por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos, que le hagan saber al cliente las implicaciones que esto le genera a su cuenta correspondiente para evitar el cierre de su crédito.

- ✓ Actualizar la base de datos de los revendedores y clientes a crédito, para mejorar su cartera de clientes, y que se adapten y cumplan con las políticas establecidas.

Bibliografía

Trabajos finales de graduación:

Araya Méndez, Luis Miguel; BagnarelloKepfer, Susana; Valerio Zúñiga, Stephanie. Propuesta de mejora a la gestión administrativa y financiera para el Hotel Arenal Kioro Erre Cuatro. San José, Costa Rica, 2011.

Chaves Corrales, Andrea; Fuentes Luna, Arlyn; Guillén Monge, Jennifer; Mora Molina, Alexis; Sánchez Madrigal, Daniel. Propuesta de mejora al sistema de información financiera contable para la toma de decisiones de la Empresa Agro Follajes Car del Atlántico, S.A. San José, Costa Rica, 2010.

Donelly, Gibson; Ivancevich, James (1997). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

Letona Castillo, Sara Elizabeth. Guía para la elaboración e implementación de un código de ética, en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala. Guatemala, Octubre 2010.

Fuentes de Internet:

Calderón, Jean C.; Chacón, M.; López, K.; Medaglia, C.; Vargas, F.; Vargas, José M. y Vargas, Luis C. (2012, Mayo). **Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica 2011**. Extraído el 27 de abril de 2013 desde:
http://www.procomer.com/contenido/descargables/estadisticas/web_libro_estadistica2011_v2-web.pdf

Expansion.com. **Concepto de EBIT**. Extraído el 13 de julio de 2013 desde <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ebit.html>

Gerencie.com **Relación recomendada resultado Prueba Acida**. Extraído el 27 de Julio de 2013 desde <http://www.gerencie.com/prueba-acida.html>

Lardent, Alberto R. (2008, Agosto). Scribd: Portal de lectura y publicación social. **Sistemas y Métodos Administrativos**. Extraído el 10 de marzo de 2012 desde <http://es.scribd.com/doc/2234625/sistemas-y-metodos-administrativos>

Matosabreu, Santiago. (2005, Agosto). Monografías.com. Centro de tesis, documentos, publicaciones y recursos educativos. **Gestión administrativa de una empresa comercial**. Extraído el 07 de abril de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml#gestion>

Pinar, Camila; Rivas, Stefanía. (2009, Enero). Monografías.com. Centro de tesis, documentos, publicaciones y recursos educativos. **Gestión Financiera**. Extraído el 07 de abril de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml#xdistinctio>

Real Academia Española. **Concepto de Competencia**. Extraído el 06 de mayo de 2012 desde <http://lema.rae.es/drae/?val=a>

Wikipedia. La enciclopedia libre de la Fundación Wikimedia. **Concepto de Importación**. Extraído el 15 de marzo de 2012 desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Importaci%C3%B3n>.

Wikipedia. La enciclopedia libre de la Fundación Wikimedia. **Lista de Países por Importaciones** .Extraído el 07 de julio de 2012 desde http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_pa%C3%ADses_por_importaciones

Monografías.com. Centro de tesis, documentos, publicaciones y recursos educativos. (2003, Mayo). **Concepto de Manual de Procedimiento** Extraído el 7 de abril de 2012 desde

<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#top>

deGerencia.com. Portal de mejora gerencial dirigido al gerente de habla hispana.

Concepto de Ventas. Extraído el 15 de marzo de 2012 desde

<http://www.degerencia.com/tema/ventas>

Centro de descargas material de autoaprendizaje. Instituto Superior de Comercio Alberto Blest Gana. **Proceso de Compras.** Extraído el 07 de abril de 2012 desde

http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/gest_compvent/Unidad1/contenido1.htm

Mendoza, P. (2001, junio). Revista virtual mensual de Gerencia, Administración y Marketing en Odontología. Extraído el 14 de abril de 2012 desde

<http://www.odontomarketing.com/frasedelmes.htm>

Colchas y Blancos Concord. <http://colchasconcord.com/>

Otras referencias

Normas Internacionales de Contabilidad

Anexos

Anexo #1 Estados financieros

DISTRIBUIDORA EL SILO SOCIEDAD ANONIMA
SITUACION ACUMULADA INTEGRAL
POR LOS PERIODOS DE SETIEMBRE 2010 a SETIEMBRE 2013

	PERIODO 2010	PERIODO 2011	PERIODO 2012	PERIODO 2013
ACTIVOS				
CORRIENTES (CIRCULANTES)				
INVENTARIO DE MERCADERIAS (*)	103,400,090	96,596,257	102,242,622	115,039,717
EFFECTIVO (CAJA Y BANCOS)	3,055,273	4,170,546	7,851,217	4,025,561
CUENTAS POR COBRAR	11,221,841	9,576,684	3,730,949	6,550,852
CARGOS PAGADOS POR ADELANTADO	144,131	-	322,940	246,944
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	117,821,335	110,343,487	114,147,728	125,863,074
NO CORRIENTES (FIJO)				
TERRENO	8,088,320	8,088,320	8,088,320	-
EDIFICIO Y CONSTRUCCIONES	4,511,680	4,511,680	4,511,680	-
DEPRECIACION ACUMULADA Edificio	(2,661,891)	(2,932,592)	(3,203,293)	-
EQUIPO DE COMPUTO	8,278,517	8,278,517	8,409,767	8,483,977
DEPRECIACION ACUMULADA Computo	(7,665,202)	(7,990,858)	(8,334,013)	(8,417,188)
ESTANTERIAS y MOSTRADORES	1,895,322	1,895,322	1,895,322	2,115,822
DEPRECIACION ACUMULADA Estante	(1,339,715)	(1,344,440)	(1,349,165)	(1,353,890)
EQUIPO DE OFICINA	3,762,913	4,001,635	5,205,985	5,226,481
DEPRECIACION ACUMULADA Oficina	(1,107,503)	(1,130,980)	(1,205,600)	(1,355,312)
MAQUINARIA y REFRIGERADORA	299,245	299,245	299,245	334,836
DEPRECIACION ACUMULADA Maquina	(222,903)	(252,828)	(282,752)	(315,939)
MEJORAS A EDIFICIO	2,074,979	2,074,979	2,074,979	-
DEPRECIACION ACUMULADA Mejoras	(1,416,291)	(1,428,103)	(1,439,916)	-
MEJORAS A PROPIEDADES ARRENDAD	666,654	666,654	1,867,011	1,867,011
DEPRECIACION ACUMULADA Mejoras P.A.	-	-	(250,509)	(872,846)
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	15,164,125	14,736,551	16,287,061	5,712,952
DEPOSITOS y SOFTWARE	1,665,581	1,665,581	1,665,581	1,665,581
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	16,829,706	16,402,133	17,952,643	7,378,533
INTERMEDIOS	-	-	-	-
DOCUMENTO POR COBRAR	94,500	94,500	94,500	94,500
TOTAL ACTIVOS	134,745,541	126,840,120	132,194,871	133,336,107
CAPITAL, RESERVAS y PASIVOS				
CAPITAL, UTILIDADES				
CAPITAL SOCIAL	105,000	105,000	105,000	105,000
UTILIDADES RETENIDAS	16,145,381	16,145,381	18,549,675	27,230,253
UTILIDAD DEL PERIODO (*)	-	3,474,630	5,595,568	-
TOTAL CAPITAL, UTILIDADES	16,250,381	19,725,011	24,250,243	27,335,253
PASIVOS NO CORRIENTES (LARGO PLAZO)				
DOCUMENTOS POR PAGAR L.P.	23,499,833	95,989,545	59,519,777	59,443,760
PROVISIONES POR PAGAR L.P.	6,672,803	-	655,415	1,704,201
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	30,172,637	95,989,545	60,175,191	61,147,961
PASIVO CORRIENTES (CORTO PLAZO)				
CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES)	24,711,082	9,577,407	9,362,405	10,404,727
CUENTAS POR PAGAR (SOCIOS)	53,263,580	-	35,746,004	29,189,640
CUENTAS POR PAGAR (IMPORTACIONES)	6,607,221	-	-	-
IMPUESTOS POR PAGAR (VTA-RENTA)	(274,236)	(32,199)	(213,065)	2,207,453
RETENCIONES POR PAGAR (CCSS)	521,420	518,405	822,669	1,003,537
PROVISIONES POR PAGAR C.P.	3,493,457	1,061,951	2,051,422	2,047,535
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	88,322,524	11,125,564	47,769,436	44,852,893

CUENTAS POR PAGAR (IMPORTACIONES)	6,607,221	-	-	-
IMPUESTOS POR PAGAR (VTA-RENTA)	(274,236)	(32,199)	(213,065)	2,207,453
RETENCIONES POR PAGAR (CCSS)	521,420	518,405	822,669	1,003,537
PROVISIONES POR PAGAR C.P.	3,493,457	1,061,951	2,051,422	2,047,535
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	88,322,524	11,125,564	47,769,436	44,852,893
TOTAL PASIVOS	118,495,160	107,115,109	107,944,627	106,000,854
TOTAL CAPITAL y PASIVOS	134,745,541	126,840,120	132,194,871	133,336,107

NOTA:

SEGÚN LA IMPORTANCIA DE LAS CUENTAS DE LA EMPRESA Y LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA SE ELABORA EL BALANCE .

RESULTADOS ACUMULADOS DE LOS PERIODOS FISCALES 2010 al 2013.

MONTOS PRESENTADOS EN COLONES (¢)

(*) Estado de Resultados

DISTRIBUIDORA EL SILO SOCIEDAD ANONIMA
RESULTADOS ACUMULADOS INTEGRALES
POR LOS PERIODOS DE SETIEMBRE 2010 a SETIEMBRE 2013

	PERIODO 2010	PERIODO 2011	PERIODO 2012	PERIODO 2013
RENTA BRUTA				
VENTAS OCTUBRE y NOVIEMBRE	36,670,102	32,572,122	34,996,385	30,659,166
VENTAS DICIEMBRE y ENERO	21,352,301	26,286,675	25,612,265	34,012,822
VENTAS FEBRERO y MARZO	14,516,287	22,027,311	28,658,317	32,438,981
VENTAS ABRIL y MAYO	15,679,026	23,940,411	26,481,975	26,598,851
VENTAS JUNIO y JULIO	26,265,150	21,635,210	27,273,586	31,686,132
VENTAS AGOSTO y SETIEMBRE	19,488,350	32,572,792	27,122,247	29,517,172
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	133,971,216	159,034,521	170,144,775	184,913,124
COSTO DE LA MERCADERIA PARA LA VENTA				
INVENTARIO DE MERCADERÍA INICIAL	93,026,269	103,400,090	96,596,257	102,242,622
COMPRAS DE MATERIALES	99,741,245	106,483,418	115,862,287	138,203,006
COSTO DE LA MERCADERÍA DISPONIBLE	192,767,514	209,883,508	212,458,544	240,445,628
INVENTARIO MERCADERÍA FINAL	103,400,090	96,596,257	102,242,622	115,039,717
COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA	89,367,424	113,287,251	110,215,922	125,405,910
GANANCIA BRUTA SOBRE VENTAS	44,603,792	45,747,269	59,928,853	59,507,214
GASTOS DE OPERACIÓN (DEDUCIBLES)				
GASTOS ADMINISTRATIVOS y VENTAS	37,871,451	36,930,803	47,049,160	46,254,267
DEPRECIACIÓN (NO EROGABLE)	665,976	666,294	985,447	963,765
CARGOS FINANCIEROS E INTERESES	4,403,708	5,133,995	8,452,135	8,995,349
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	42,941,134	42,731,092	56,486,742	56,213,382
GANANCIA SOBRE OPERACION	1,662,658	3,016,178	3,442,112	3,293,832
MAS				
INGRESOS GRAVABLES	308	551,607	2,153,456	4,210,455
RENTA NETA ANTES DE IMPUESTO (EBIT)	1,662,966	3,567,785	5,595,568	7,504,287
IMPUESTO SOBRE LA RENTA (30%)	498,890	1,070,335	1,678,671	2,251,286
PAGOS PARCIALES	551,269	677,387	802,752	1,259,003
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	-52,380	392,949	875,918	992,283
RENTA NETA DESPUES DE IMPUESTO	1,164,076	2,497,449	3,916,897	5,253,001
MENOS				
GASTOS NO DEDUCIBLES	31,580	93,155	0	489,320
RENTA DEL PERIODO	1,132,496	2,404,295	3,916,897	4,763,680

NOTA:

RESULTADOS ACUMULADOS DE LOS PERIODOS FISCALES 2013 al 2010
DESCRIBE EL MOVIMIENTO DEL PATRIMONIO DE UN PERIODO A OTRO
MONTOS PRESENTADOS EN COLONES (¢)

C.% = COMPARACION PORCENTUAL DEL PERIODO ACTUAL AL ANTERIOR
GANANCIA DEDUCIBLE DEL PERIODO, ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA