

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Propuesta de estrategia de administración de capital de trabajo,
para la toma de decisiones financieras y empresariales en
Electromecánica Costa Rica, S.A.

Trabajo final de graduación sometido a la
consideración de la Comisión del Programa de Estudios de
Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para
optar al grado y título de Maestría Profesional en Finanzas

Luis Alejandro Méndez Baquedano

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso, Creador Supremo y dueño absoluto sobre todas las cosas que nos rodea, y de nuestras vidas, es mi fuente motivacional para asumir este reto y concluirlo.

A todos mis seres queridos, quienes siempre me han apoyado, en especial a mi señora madre Ondina, fuente de inspiración para llevar a cabo este proyecto. ¡Gracias mamá por todo!

A mi hermana Maricruz, siempre incondicional, gracias por todo su amor y apoyo.

A mis compañeros (as) de esta maestría, por su apoyo, aportes profesionales y confianza.

A mi querida Universidad de Costa Rica, cuna y forjadora de mi carrera académica y profesional, representa un símbolo de visión y capacidad para asumir retos y obtener grandes resultados, como la realización de esta Maestría y de este Trabajo Final de Graduación.

Finalmente a mí, en procura continua por la superación y la satisfacción personal, el crecimiento intelectual y profesional, para forjarme como una mejor persona.

Agradecimientos

Expreso el más sincero agradecimiento a todas las personas que para mí, han sido sumamente importantes, para reconocer su relación y aporte para la conclusión exitosa de este proyecto.

En especial, a los profesores de la Universidad:

Al MBA. Manuel Enrique Rovira Ugalde (profesor guía), MSc. Álvaro Trejos Fonseca (lector) y MBA. Gustavo Bado Zúñiga, por sus consejos y aportes que contribuyeron al desarrollo del proyecto.

Al personal de la Secretaría del Programa de Administración de Dirección de Empresas por su amplia colaboración y a su director Dr. Aníbal Barquero Chacón.

A los docentes de la Universidad de Costa Rica, a lo largo de mis estudios, por sus aportes académicos y contribución en mi formación profesional.

Hoja de aprobación

Este Trabajo Final de Investigación Aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Finanzas.

MBA. Manuel Enrique Rovira Ugalde
Profesor Guía

M.Sc. Álvaro Trejos Fonseca
Lector

MBA. Harold Espitia Fernández
Lector de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Luis Alejandro Méndez Baquedano

Sustentante

Tabla de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de aprobación	iv
Tabla de contenido.....	v
Resumen.....	viii
Summary.....	ix
Introducción.....	1
Planteamiento del problema	5
Justificación del tema	6
Alcance	8
Limitaciones	9
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
1. CAPÍTULO I.	12
Contextualización industria electromecánica y desarrollo del marco teórico de administración financiera sobre el capital de trabajo.....	12
1.1. Antecedentes, situación actual, futuro y marco legal de la industria electromecánica en que se desarrolla la empresa, en Costa Rica.	12
1.1.1. Reseña de la industria electromecánica a nivel internacional.....	12
1.1.2. Origen, evolución y aplicaciones industria electromecánica en Costa Rica	14
1.1.3. Situación actual de la industria electromecánica en Costa Rica	15
1.1.4. Perspectivas futuras de la industria electromecánica en Costa Rica	17
1.1.5. Marco regulatorio de la actividad electromecánica en Costa Rica.....	19
1.1.5.1. Principales leyes y normas	19
1.1.5.2. Entes participantes.....	21
1.2. Marco teórico administración de capital de trabajo.....	22
1.2.1. Antecedentes del capital de trabajo	23
1.2.2. Conceptos básicos de administración de capital de trabajo.....	23
1.2.2.1. ¿Qué es Capital de Trabajo?	24
1.2.2.2. Administración de capital de trabajo.....	25

1.2.2.3.	Estrategias de inversión de capital de trabajo	33
1.2.2.4.	Estrategias de financiamiento del capital de trabajo	34
1.3.	Importancia de la administración de capital de trabajo	34
1.3.1.	Errores comunes en la administración de capital de trabajo.....	36
1.3.2.	Impacto en la gestión financiera y empresarial	37
2.	CAPÍTULO II.	39
	Descripción de los aspectos organizacionales sobre Electromecánica Costa Rica S.A., y las características de su gestión financiera.....	39
2.1.	Reseña histórica.....	39
2.2.	Situación actual	40
2.2.1.	Definición del negocio.....	41
2.2.2.	Factores de mercado.....	43
2.3.	Gestión empresarial.....	47
2.4.	Gestión de mercadeo.....	48
2.5.	Descripción Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)....	54
2.6.	Gestión financiera	57
2.7.	Gestión de ventas	62
2.8.	Descripción de los sistemas de comunicación e información	64
2.9.	Logística de la actividad	65
2.10.	Gestión de compras.....	66
2.11.	Ambiente externo	67
3.	CAPÍTULO III.	73
	Análisis de los componentes y los factores del proceso de toma de decisiones para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual sobre administración de capital de trabajo.	73
3.1.	Análisis de la gestión de capital de trabajo	73
3.1.1.	Medición y evaluación del ciclo de efectivo.....	74
3.1.2.	Análisis de la gestión de inversión y financiamiento.....	74
3.1.3.	Composición y relaciones del activo circulante	75
3.1.4.	Composición y relaciones del pasivo circulante	84
3.2.	Análisis de la gestión operativa.....	86
3.3.	Análisis de la gestión financiera.....	91
3.4.	Aspectos a considerar en la administración de capital de trabajo.....	98

3.4.1.	Análisis competitivo.....	99
3.4.2.	Políticas, procedimientos y controles para el desarrollo	101
3.4.3.	Consideraciones sobre la inflación.....	103
3.5.	Análisis FOAR.....	104
4.	CAPÍTULO IV.....	108
	Propuesta de estrategia de administración de capital de trabajo para la toma de decisiones financieras y empresariales.	108
4.1.	Rol de la administración de capital de trabajo.....	109
4.2.	Consideraciones para la administración del capital de trabajo.....	112
4.3.	Errores comunes	116
4.4.	Toma de decisiones financieras y empresariales	118
4.5.	Diseño de políticas.....	119
4.6.	Definición de controles	120
4.7.	Gestión de riesgos	123
4.8.	Factores críticos de rentabilidad	124
4.9.	Gestión operativa	125
4.10.	Propuesta de Estrategia de Administración de Capital de Trabajo.....	126
4.10.1.	Objetivo de la propuesta	126
4.10.2.	Determinación y relación de los recursos requeridos.....	129
4.10.3.	Uso y estructuración de razones financieras	131
4.10.4.	Acciones para apoyar la estrategia	135
4.10.4.1.	A nivel empresarial y financiero	135
4.10.4.2.	A nivel operativo	137
4.10.5.	Consideraciones finales	139
4.10.5.1.	Vigencia de la propuesta.....	140
4.10.5.2.	Retroalimentación.....	141
5.	CAPÍTULO V.....	142
	Conclusiones y recomendaciones.....	142
5.1.	Conclusiones.....	142
5.2.	Recomendaciones.....	149
	Bibliografía.....	159

Resumen

La administración de capital de trabajo se refiere a las acciones sobre el uso óptimo de los niveles de activos y pasivos a corto plazo de la empresa, posibilitando la obtención de resultados financieros, que satisfagan los intereses de los administradores y de sus dueños. Todas estas decisiones repercuten en la gestión de liquidez, lograda mediante el mantenimiento del equilibrio financiero de las operaciones, que permita durante el desarrollo de la actividad, dar fluidez al manejo e intercambio de transacciones, operaciones y flujo de entradas y salidas de efectivo.

El manejo efectivo y eficiente de los saldos de las cuentas de activos y pasivos circulantes, redundan en generar los distintos niveles de ventas que propiciarán la obtención de rentabilidad, dado que cada componente de los activos a corto plazo está influenciado por cada nivel de ventas alcanzado. Esto se refiere a la capacidad, que ofrece los recursos de corto plazo, para maximizar las utilidades.

La correcta gestión de capital de trabajo permite lograr y mantener la relación entre rentabilidad y riesgo, donde se verifica que a través del control de la eficiencia de mantener el equilibrio financiero. La empresa obtiene el máximo rendimiento a un nivel de riesgo satisfactorio que lo provea, que responda al costo de oportunidad de los inversionistas en la misma.

La propuesta de estrategia de capital de trabajo, para la empresa de este estudio, involucra un cambio organizacional de aceptación y compromiso, consiste en la medición e integración de una labor conjunta de análisis financiero integral, y de la búsqueda de apoyo de herramientas y recursos informáticos, financieros, sistemas de información, con el fin de identificar y medir las variables relevantes del entorno interno y externo, que facilite una mejor comprensión de la realidad operativa, para prever y soportar las decisiones de inversión y financiamiento sobre los recursos operativos, que propicien agregar valor a la empresa.

Cabe destacar que en el mundo actual, hacer proyecciones confiables es peligroso, dado que predecir el futuro es probabilístico.

La estructura del capital de trabajo debe realizarse en función a varios escenarios, que involucran datos del entorno económico y financiero. El eje central y crítico sobre el capital de trabajo se fundamenta en lograr y mantener el equilibrio financiero y hacer más rentable la actividad operativa. La clave dentro de la gestión de equilibrio financiero está determinada no solo por considerar la capacidad presente para cubrir las deudas corrientes, sino también por estar consciente que esta misma situación, no necesariamente se va a presentar a futuro... y lo más probable, es que no se repita.

Summary

The working capital management refers to actions on the optimal use of asset levels and short-term liabilities of the company, making it possible to obtain financial results that meet the interests of managers and their owners. All these decisions ultimately affect liquidity management, achieved by maintaining the financial stability of operations, allowing for the development of the activity, giving fluidity to the management and exchange transactions, operations and cash inflows and outflows of cash.

The effective and efficient management of account balances of assets and liabilities, resulting in generating different levels of sales that would lead obtaining profitability, since each component of short-term assets is influenced by each level of sales achieved. This refers to the ability to precisely provides short-term resources to maximize profits.

The proper management of working capital can achieve and maintain the relationship between risk and return, where it is verified that by controlling the efficiency of maintaining financial equilibrium. The company gets the maximum performance at a satisfactory level of risk that provides that responds to the opportunity cost of investors in it.

The proposed strategy of working capital for the company of this study involves organizational change acceptance and commitment, is the measurement and integration of joint work of comprehensive financial analysis, and seeking support tools and resources computer, financial, information systems, to identify and measure the relevant variables of the internal and external environment to facilitate a better understanding of the operational reality, to anticipate and support investment decisions and financing of operational resources, conducive add value to the company.

It should be noted that in today's world, making reliable projections is dangerous, because predicting the future is probabilistic.

The capital structure work performed according to various scenarios involving data of economic and financial environment.

The central and critical axis on working capital is based on achieving and maintaining financial equilibrium and make operational activity more profitable.

The key in the management of financial balance, it is determined not only by considering the present capacity to cover current debts, but also be aware that the same situation will not necessarily be present to future... and most likely not be repeated.

Introducción

En el mundo de los negocios y en la actualidad, cuando existen grandes transformaciones en el esquema de las economías de los países, tomar decisiones para dirigir efectivamente a una empresa u organización, es un hecho difícil y hasta complejo, que conlleva gran responsabilidad para quienes manejan tal compromiso, ya que estas decisiones, en gran medida, determinan el sobresalir en el mercado en que actúa una empresa, así como para alcanzar los objetivos y las metas de corto plazo por parte de la dirección, en pro de mantener y fortalecer su gestión en el tiempo.

De esta manera cualquier gerente, debe poseer una “cultura gerencial”, es decir, contar con el saber (*know how*) del negocio en el que se desempeña y su entorno, que le permita apreciar el impacto de sus decisiones desde el punto de vista económico y financiero; teniendo en cuenta un mejor uso de los recursos, para elevar la productividad de los insumos, y alcanzar mejores resultados operativos mediante el uso de menores costos; los cuales podrán ser logrados por medio de una administración eficaz y eficiente del capital de trabajo.

Asimismo, cabe destacar que un principio financiero elemental es realizar el mejor uso alternativo de los recursos, en las operaciones de la compañía, de ahí que desde luego, en la actualidad se demandan constantes y diferentes formas de optimizar estos recursos económicos, mediante las distintas estrategias o decisiones de inversión y financiamiento en el corto plazo. De esta forma, se puede operar con mayor efectividad, haciendo frente con oportunidad a las necesidades de inversión en el corto plazo, y luego mediante esta combinación entre inversión y financiamiento, lograr y mantener una mayor productividad de los recursos (eficiencia económica), para generar efectivo a través del tiempo.

Esto, con el fin de maximizar los ingresos y optimizar los rendimientos, a través del conocimiento del costo de sus recursos y estar satisfecho, si éste responde a la identificación y selección del mejor uso alternativo, como

producto de la aplicación de decisiones de inversión y financiamiento de corto plazo; por supuesto, considerando estas premisas: los gerentes requieren de los recursos financieros proporcionados por las operaciones para aprovechar y ampliar las alternativas del uso de recursos, y la generación de efectivo para hacer crecer el negocio.

De tal manera, las empresas por medio de los gerentes y los administradores, han de utilizar las herramientas y los conocimientos que le propicien acciones e información oportuna y veraz, sobre el desempeño económico inmediato de su empresa. De modo, que le permita tomar decisiones acertadas, sobre el manejo de los recursos financieros. Por tanto, han de responder a estas preguntas básicas: ¿Cuál y cómo hacer eficiente la inversión a corto plazo? y ¿Cómo hacer más productivo el financiamiento mediante deuda espontánea? Es decir, decidir la más correcta administración del capital de trabajo y sobre cuál es la estructura de capital de trabajo óptima, considerando el riesgo y la rentabilidad, que pesa sobre la empresa mediante esta gestión.

Algunos autores establecen que no existe en el mundo empresarial la opción de cero niveles de riesgo. Todas las decisiones financieras tomadas por los administradores de la empresa, afecta tanto positiva como negativa el nivel de liquidez y rentabilidad, y consecuentemente, existe dos aspectos sobre la administración del capital de trabajo: volver maximiza la rentabilidad y obtener un nivel mínimo de riesgo. Por lo tanto, es muy importante conocer la relevancia del capital de trabajo en las actividades diarias del negocio, dado que el grado de inversión para los activos de corto plazo, como el nivel de financiamiento, propician precisamente su fluidez y mantenimiento. Es por ello, que esta toma de decisiones, tiene impacto directo en las finanzas de la empresa, por su incidencia a favor o en contra de la liquidez (riesgo) y la rentabilidad de la organización.

En las empresas las políticas y las estrategias de capital de trabajo están relacionadas con las decisiones, que ejercen los niveles gerenciales enfocados en las finanzas, respecto con los niveles o cantidades de activos y pasivos de

corto plazo, que se establezcan para llevar a cabo las actividades operativas en esa empresa. Estos rangos, sin duda, poseen una incidencia directa sobre la dualidad riesgo-rentabilidad para cualquier organización empresarial. Por esta razón, es necesario explicar los fundamentos que constituyen la administración del capital de trabajo, para lograr una cohesión acertada entre la toma de decisiones y los resultados deseados, a través de la construcción de acciones financieras y gerenciales, que le den significado a la operación de la empresa.

Asimismo, cabe destacar que el análisis y la detección de mejores oportunidades, en el desarrollo de la administración del capital de trabajo, es preponderante para Electromecánica Costa Rica, S.A., si puede brindar un cúmulo de herramientas para detectar y evaluar posibles errores en la dirección de la actividad de operación en esta empresa. De modo que el gerente financiero, pueda adoptar, en primera instancia, las medidas preventivas y correctivas de forma oportuna, que le posibiliten lograr las metas empresariales planteadas.

Selección del tema

Particularmente, en el área de gestión financiera, las exigencias actuales del entorno, la competencia y el mercado, hace indispensable el permanente seguimiento de sus implicaciones y tendencias, mediante el establecimiento de un tipo de método o proceso de análisis e implementación, que permitan a la empresa, el fortalecimiento de su desempeño, y de la mejor toma de decisiones financieras y empresariales para fijar precisamente éstas últimas.

De tal manera, que el desarrollo de los pasos para establecer un proceso lógico y ordenado, sobre la administración del capital de trabajo, se realice con base en los análisis de la investigación teórica que rige la materia, ahondando en la implicación práctica de los componentes de activos y pasivos a corto plazo ambos. Brindando a la empresa la posibilidad de adquirir una valiosa herramienta no solo utilizada para su gestión financiera, sino que podrá ser puesta al servicio del análisis del entorno interno de la empresa.

Por estas consideraciones, se escoge el tema: **“Propuesta de estrategia de administración de capital de trabajo, para la toma de decisiones financieras y empresariales en Electromecánica Costa Rica, S.A.”**, como alternativa para la gerencia, para obtener el diseño de un valioso instrumento de valor financiero y gerencial, que le permitirá entre muchas actividades y procesos, promover estrategias de mejora y posible crecimiento, en ventas y márgenes de utilidad, aunado a una mejor evaluación de las distintas áreas de gestión de la empresa. Esto al contar con una referencia veraz de su relación entre niveles de activos y pasivos de corto plazo, y los requerimientos de financiamiento de aquellos el cual le permita tomar acciones en torno a la medición y control del desenvolvimiento operativo, que presenta en el mercado e industria electromecánica en el país; así como el almacenamiento, la distribución de los productos y servicios; ante un mercado altamente exigente y de manera efectiva se fortalezca su imagen y competitividad.

Para ello, el siguiente trabajo de investigación está compuesto por cinco capítulos, a saber: en el capítulo I, se describe la contextualización de la industria electromecánica en Costa Rica, y se desarrolla el marco teórico sobre la administración financiera del capital de trabajo. En el capítulo II, se describe los aspectos organizacionales de la empresa, y las características de su gestión financiera. En el capítulo III, se presenta el diagnóstico del manejo actual brindado al capital de trabajo. En el capítulo IV, se plantea la propuesta de estrategia de administración del capital de trabajo, y la importancia para la toma de decisiones financieras y empresariales; finalmente, en el capítulo V, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones para utilizar e interpretar la administración eficiente de capital de trabajo de la empresa.

Planteamiento del problema

La transformación social de las economías en el mundo, la globalización de los mercados y el auge tecnológico a todo nivel, impacta enormemente en la evolución del pensamiento empresarial. De esta forma, a Electromecánica Costa Rica, S.A. se le presenta el reto de mantener su liderazgo, y actividad proactiva frente a un mercado cada vez más competitivo, con clientes más autocríticos, y sensibles ante la propuesta de valor, que ofrecen los bienes y servicios existentes en el mercado. Se encuentra sujeta a incorporar dentro de su flujo operativo, los instrumentos de análisis financieros, que le permita medir y controlar su actividad operativa, por medio del establecimiento de las pautas, que dirijan y evalúen su comportamiento y procedimientos de inversión y financiamiento óptimo del capital de trabajo.

La competitividad es un reto permanente en este tipo de empresa, por lo tanto, el inicio de la misma, surge de la verdadera planificación, control y ejecución del capital de trabajo con el cual, se logre garantizar la construcción de las bases en su gestión operativa, para el cumplimiento de su plan de negocios, optimizando el uso de los recursos circulantes de forma integral e interdependiente en cada unidad de negocio y en cada componente de la gestión de capital de trabajo.

Ahora bien, en la actualidad, a pesar que la gestión operativa es la base fundamental sobre la que se estructura el giro de negocio, se ha hecho poco probable llevar a la práctica, el análisis y la toma de decisiones financieras y operativas con respecto a la inversión y las formas de financiamiento para dar el mejor uso alternativo de las partidas de activo circulante dentro del capital de trabajo de la empresa. Razón por la cual, la empresa pueda obtener, por un lado, el máximo nivel de ingresos y mejores márgenes de ventas y utilidades, y por otro lado, la minimización del nivel de riesgo, ante la posibilidad de iliquidez para hacer frente a las necesidades de inversión en los activos de corto plazo, que de suceder, impediría la realización eficiente de las operaciones de la empresa.

Por ello, se busca un mejor manejo, control y ejecución de prácticas en la administración del capital de trabajo, procurando que su análisis sea la compensación entre rentabilidad y riesgo, en donde mayor sea la inversión de activo corto plazo es más grande la liquidez, es decir, un menor riesgo, pero también una menor rentabilidad. Por este detalle, la empresa, debe establecer planes de mejoras, considerando aspectos tales como: la administración óptima de los recursos de efectivo y equivalentes (monetarios), la inversión de los excedentes de tesorería, la consecución de créditos razonables con la planificación y ejecutoria de una gestión eficiente de cobro, al igual que con la administración del inventario y la eficiencia del financiamiento a corto plazo.

La combinación de todos estos elementos posibilitará la obtención de resultados operativos más favorables, aunado al crecimiento sostenido de la empresa.

Justificación del tema

Como parte de un proceso de mejoramiento continuo en la gestión financiera de la empresa, es evidente la oportunidad de investigar, planificar y diseñar una estructura de capital de trabajo, bajo la óptica del análisis de riesgo y rentabilidad, que le permita determinar oportunidades de crecimiento, efectividad y eficiencia del uso de las inversiones en activos a corto plazo; de igual modo, preparar el análisis de la gestión, para el establecimiento de políticas y acciones de financiamiento del activo en el corto plazo. De manera que sea optimizado el uso de estos recursos, y de los excedentes de efectivo, en pro de alcanzar mayor rendimiento en sus operaciones, que contribuya con la generación de mayores márgenes y flujos de efectivo para la compañía al corto plazo, pero de impacto positivo en el tiempo.

Igualmente, establecer los mecanismos y las condiciones para gestionar mejores decisiones de inversión y financiamiento que le propicie a la empresa definir una mejor visión en el corto plazo, pero diseñando acciones presentes,

que le permitan generar más opciones de crecimiento y le beneficie también bajo una perspectiva a futuro.

En este orden de ideas, la gestión operativa de la empresa, será fortalecida y optimizada. Esto en torno a identificar, desarrollar y ejecutar acciones, evaluar condiciones y dictar políticas en las áreas sujetas a mejora, mediante el análisis de todos los elementos que conforman los periodos medio de: cobro, inventario y pago, que impacten (reduzca) en el ciclo de caja de la empresa, y a su vez, contribuya con el nivel de ventas y margen de utilidad.

Con esto, se busca alcanzar mejoras para el análisis y las perspectivas de crecimiento de acuerdo con la determinación de las decisiones en inversión y financiamiento, que actúen en reducir costos de inversión, por ejemplo, optimizar el nivel de inventario, con lo cual se permita negociar con los proveedores estableciendo mejores condiciones, plazos de pago y predicciones válidas sobre las cantidades de pedido en la unidad de negocio.

Bajo esta perspectiva, la administración del inventario representa el principal reto dentro de la gestión de capital de trabajo, considerando que la dinámica del negocio es el *stock*, a diferencia de las otras líneas de productos, que se comercializan donde se puede vender post-pedido. Por lo tanto, se convierte en el factor crítico que experimenta la empresa, en la administración de capital de trabajo, donde es trascendental decidir y estimar la cantidad óptima de inventario, para satisfacer la demanda, la cual normalmente es muy difícil predecir.

Por tanto, las consideraciones de logística, financieras y técnicas; apoyadas con el uso de herramientas estadísticas, ayudan a moldear y determinar las cantidades de pedidos correspondientes, pero a posteriori, porque no hay un instrumento de control previo, que permita validar las cantidades óptimas de inventario.

Por consiguiente, la empresa requiere traducir a soluciones prácticas las acciones gerenciales; dar un mayor significado a la operación, como resultado del análisis integral en cada componente del capital de trabajo de la compañía, e “impregnarlo” en la actividad real del negocio, para plasmar en mejores

resultados, que aumente la productividad de los recursos operativos a través del tiempo.

Alcance

El presente trabajo de investigación tiene como alcance proponerle a la Gerencia, el análisis de riesgo y rentabilidad, dicho así, para el análisis, el uso y la toma de decisiones financieras y gerenciales para las actividades de operación en la empresa, lo cual se fundamenta en la aplicación de los conceptos y en los aspectos relevantes sobre la administración financiera e integral de capital de trabajo.

La labor de implementación subsecuentemente, los resultados, la estrategia, las conclusiones y las recomendaciones del proyecto, le corresponderán a la gerencia general con el apoyo de la gerencia financiera y administrativa de la empresa. Se incluye la determinación de los recursos requeridos (financieros, materiales y organizacionales según corresponda) y, prácticas, procedimientos, y esquemas financieros para que su correspondiente cálculo sea llevado a cabo por el área y el personal competente en cada periodo de gestión de la compañía.

El alcance de esta propuesta es de aplicabilidad a todo tipo de organizaciones y empresas privadas nacionales, pero corresponderá a cada organización adaptar dicha teoría a sus verdaderos intereses, realidades, información e industria a la que pertenezcan.

Además, se espera que la elaboración de este proyecto, sea un documento de consulta y guía de trabajo, no solo para el área gerencial y el personal de la empresa, sino para subsiguientes estudios de este tipo, por parte de las empresas, y los profesionales interesados en investigar sobre la determinación de una estrategia de administración de capital de trabajo, e implementar los resultados para cada tipo de empresa del país.

Limitaciones

La principal limitación es el acceso y el manejo de información confidencial para la empresa, provocando una disminución en este sentido, para procesar y trabajar con dicha información. Para lo cual, se pretende socavar su impacto, a través del contacto y la comunicación constante con el personal pertinente y de apoyo a finanzas, de acuerdo con la investigación y la aplicación de los conceptos y los fundamentos teóricos, para obtener información adicional, que permita detectar las claves, y las tendencias modernas de la gestión financiera para llevar el análisis, que sirvan para guiar y establecer los resultados que sustenten la formulación de la estrategia de administración de capital de trabajo en la empresa.

La falta de estudios y textos de aplicación, sobre estrategia de administración financiera de capital de trabajo, en empresas de este tipo. En procura de contar de primera mano, con bases prácticas para el análisis, el uso y la toma de decisiones financieras en la empresa en estudio, lo cual imposibilita relacionar, comparar y fortalecer el estudio de los resultados, con este tipo de estudios y textos.

Además, se requiere reforzar el conocimiento y la aplicación por parte del personal de la empresa, sobre los conceptos fundamentales de capital de trabajo, en torno a: eficiencia, riesgo, rentabilidad y las acciones, alrededor de este tipo de estudio.

La elaboración del estudio y la concreción de resultados, conclusiones y recomendaciones obedecen a una ardua investigación, dedicación y algún grado de complejidad analítica, que requiere información detallada y en muchos casos, no disponible, con un alto conocimiento, interpretación e integración de cada uno de los rubros que componen el capital de trabajo de la empresa.

No obstante, a pesar de estas limitaciones expuestas, ninguna obstaculizó el debido desarrollo, resultados y objetivos planteados del proyecto.

Objetivos

Objetivo general

Proponer la estrategia de administración de capital de trabajo, para la toma de decisiones financieras y empresariales en Electromecánica Costa Rica S.A., para proporcionarle a la Gerencia, una herramienta innovadora que permita fortalecer y mejorar la gestión operativa e integral de la empresa en el tiempo.

Objetivos específicos

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

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

1. CAPÍTULO I.

Contextualización industria electromecánica y desarrollo del marco teórico de administración financiera sobre el capital de trabajo.

El propósito de este capítulo es contextualizar, la industria electromecánica desde su origen, cómo se originó y desarrolló en Costa Rica. Además, investigar y presentar una visión general para su aplicabilidad, sobre los conceptos y los fundamentos teóricos requeridos, para desarrollar y proponer una estrategia de capital de trabajo. En este caso, para una empresa perteneciente al mercado de la industria electromecánica, dedicada a: almacenamiento, logística, distribución, servicio técnico y venta al cliente final de productos y servicios electromecánicos, para la población local y a nivel internacional.

1.1. Antecedentes, situación actual, futuro y marco legal de la industria electromecánica en que se desarrolla la empresa, en Costa Rica.

En este apartado se describen los aspectos relevantes sobre los antecedentes, la situación actual y el futuro de la industria electromecánica, en el exterior y a nivel local. Además, se presentan detalles relevantes con la gestión legal, que influye en la actividad en la que se desarrolla la actividad comercial de la empresa de estudio, así como los entes y las leyes aplicables a la misma.

1.1.1. Reseña de la industria electromecánica a nivel internacional

De acuerdo con la información consultada en histel.com y es.wikipedia.org, fue en el año 1831, cuando Michael Faraday aporta al

conocimiento, al definir la inducción electromagnética, con un sencillo experimento a través del cual, se descubre, que una corriente podía ser inducida en un alambre con solo moverlo sobre un campo magnético. Basados en este principio, se fabricaron los motores y dinamos eléctricos, con lo cual había nacido la ingeniería eléctrica.

De esta forma, se explica que la ingeniería eléctrica es el campo de la ingeniería que se ocupa del estudio y la aplicación de la electricidad, la electrónica y el electromagnetismo. Aplica conocimientos de ciencias como la física y las matemáticas para generar, transportar, distribuir y utilizar la energía eléctrica. Las áreas del conocimiento involucradas son: física, matemáticas y electromagnetismo.

Por su parte, en 1885, Paul Nipkow propuso y patentó el primer sistema electromecánico de televisión, y como aplicaciones nacientes de la electromecánica, se usó las máquinas de escribir eléctricas se desarrollaron hasta los años 80's como "máquinas de escribir asistidas por energía". Éstas contenían un único componente eléctrico: el motor. A su vez, antiguamente, se indica que la pulsación de una tecla movía directamente una palanca de metal con el tipo deseado, con estas máquinas, se daba la siguiente operación: donde las teclas se enganchaban a diversos engranajes mecánicos, que guiaban la energía mecánica desde el motor a las palancas de escritura.

Otro nombre que recibe la electromecánica es ingeniería mecánica eléctrica, dado que es una ciencia que combina la aplicación de otras áreas del conocimiento como física, matemáticas y electromagnetismo. Además, los campos de aplicación: son electricidad, mecánica, automatización y transformación de energía.

Según indica Quintero, para hablar de ingeniería electromecánica es indispensable remitirse a la historia de la ingeniería tradicional, ya que la ingeniería electromecánica es una ciencia híbrida, relativamente moderna, cuya historia está ligada a otras disciplinas, es quizá la más joven de todas las ingenierías, nace de la necesidad de preparar un profesional integral con en

valores y competencias, con capacidad de enfrentar proactivamente un mundo fuertemente apegado al cambio en tecnológico y nuevos mercados.

Así, se indica que “La Ingeniería Electromecánica estudia los sistemas electromecánicos, con base en las matemáticas, las ciencias naturales y la tecnología para crear aparatos o artefactos (tecnofactos) y Sistemas Electromecánicos de utilidad a la humanidad, que hagan viable y grata su supervivencia en el planeta.”

Una vez establecidos los aspectos que dieron origen a la electromecánica en el mundo. En el siguiente apartado, se hace una descripción sobre cuáles son los detalles que identifican su origen y evolución. Asimismo, se describe los principales usos dados a esta área.

1.1.2. Origen, evolución y aplicaciones industria electromecánica en Costa Rica

De acuerdo con la investigación e información suministrada por la empresa, en sus orígenes, el desarrollo de la industria se desarrolló de forma poco tecnificada; existiendo poco conocimiento y preparación para ofrecer el producto que el consumidor verdaderamente requería con base en sus necesidades. En Costa Rica, los primeros indicios que dieron origen a la actividad electromecánica data precisamente con la apertura de la primera empresa que visionó prestar estos servicios y productos durante la década de los 50's. Con el pasar del tiempo, el surgimiento de más empresas para este tipo de mercado, han provocado un ambiente muy competitivo. Con todo ello, hoy Electromecánica Costa Rica, S.A. forma parte de esta evolución, que ha llevado esta industria en el país.

Con base en la información de la página www.uia.ac.cr, se establece que la Ingeniería Electromecánica comprende el análisis, diseño, desarrollo, manufactura y mantenimiento de sistemas y dispositivos electromecánicos, o sea aquellos sistemas que combinan partes eléctricas, electrónicas y mecánicas. Asimismo, establece que como ejemplo de tales sistemas se

encuentran los motores eléctricos, mecanismos de transmisión de potencia, mecanismos de conversión de energía (turbinas hidráulica, motores, generadores), sistemas de transmisión de información, sistemas de control y sistemas automáticos.

Las primeras aplicaciones de los productos surgieron en el campo de la ingeniería electromecánica, con el desarrollo y la distribución de productos, como plantas eléctricas, equipos compresores de aire, bombas de agua, etc.

Dada las crecientes necesidades de la sociedad e industria nacional, a partir de la década de los 80's se inicia con el desarrollo y la proliferación de empresas enfocadas a ofrecer los productos y servicios para suplir sus demandas; provocando la necesidad de transformarse en una industria más tecnificada acorde con los requerimientos del mercado y de los condicionantes del mundo actual.

Con base en el conocimiento y la experiencia del personal de la empresa, por ejemplo, los sistemas de bombeo, se dieron para la agroindustria, donde además, no se ofrecía al consumidor las referencias y las recomendaciones técnicas sobre el producto, lo que hoy es un servicio e información al mercado indispensable. Ello ha de ser una tarea superada, en función de la competitividad de las empresas. La descripción de la gestión integral de este tipo de empresa, los productos y servicios ofrecidos a la industria del país, será una tarea a desarrollar en el siguiente capítulo dos, para llevar a cabo en este proyecto de investigación.

Una vez establecido como ha sido el desarrollo de esta industria en el país, se tiene la base para definir y comprender el papel que hoy tiene impregnado este negocio en la sociedad.

1.1.3. Situación actual de la industria electromecánica en Costa Rica

En la actualidad, de acuerdo con el criterio del personal de la empresa, es una industria altamente competida, con oportunidad de explorar nuevas aplicaciones y más sofisticadas, conllevando a ser más especializada, con la

existencia de un mercado industrial más amplio, con crecientes opciones de ser comercializado. En esta actividad, se da la participación de innumerables proveedores o fabricantes, que ofrecen una gama de servicios y productos electromecánicos en general, con el fin de complacer los distintos requerimientos de un mercado real, exigente, autocritico; debidamente informado de los productos y proveedores que ofrecen el producto, para seleccionar el producto de la empresa que mejor satisfaga sus expectativas.

En particular, con respecto a los sistemas de bombeo como uno de los focos del giro del negocio de la empresa en estudio, se indica que existen muchos tipos de bombas para diferentes aplicaciones. Los factores más importantes que permiten escoger un sistema de bombeo adecuado son: presión última, presión de proceso, velocidad de bombeo, tipo de gases a bombear (la eficiencia de cada bomba varía según el tipo de gas).

Por lo tanto, los tres tipos principales en que se clasifican las bombas, son los que a continuación se indica:

- De émbolo alternativo.
- De émbolo rotativo.
- Rotodinámicas

Los dos primeros operan sobre el principio de desplazamiento positivo, es decir, que bombean una determinada cantidad de fluido, sin tener en cuenta las fugas independientes de la altura de bombeo.

El tercer tipo debe su nombre a un elemento rotativo, llamado rodete, que comunica velocidad al líquido y genera presión. La carcaza exterior, el eje y el motor completan la unidad de bombeo.

Por su parte, considerando la relevancia dentro de la gestión empresarial, se indica que todos los sistemas de bombeo son de vital importancia en cuanto a suministro y distribución de agua, a los sitios más distantes y de difícil acceso (edificios, zonas urbanas o rurales, industrias), supliendo la necesidad de transportar el agua de un lugar a otro, convirtiéndose en un mecanismo que se presenta como la solución más efectiva.

La importancia de los distintos sistemas de bombeo, viene de la necesidad de transportar grandes cantidades de fluidos a grandes distancias y alturas, lo que ha tomado un papel protagónico asociado a todo tipo de industrias; inclusive en aplicaciones domésticas simples como: mejorar el funcionamiento de lavaderos, piscinas, regaderas, fluxómetros, etc.

También, durante la investigación se determinó que dentro de las oportunidades de negocio para la empresa y demás competidores, se encuentran: el ahorro energético, eficiencia, velocidad variable; eficiencia y espacio, para un control más preciso de la velocidad de la bomba, con lo que se contribuye, para entregar la cantidad de fluido que se necesita. Además, el uso de tecnología en los sistemas de bombeo permite monitorear el funcionamiento del producto. De manera que la empresa, que realice de la mejor manera este proceso, es quien, prevalecerá con éxito en esta competitiva industria electromecánica.

Así, se presenta la oportunidad de atender y desarrollar el amplio mercado existente a nivel nacional, no solamente en este tipo de cliente, en sistemas de bombeo, sino en todas las demás necesidades en torno a la industria como, en: servicios de tecnología, servicios de mantenimiento, reparación y técnico, equipos electromecánicos, alquileres de equipos, etc.

Con lo cual, se hace imperativo estar en conocimiento y seguimiento del movimiento futuro, que se espera de esta industria, para tratar de visualizar y tomar acción de sus implicaciones en los negocios.

1.1.4. Perspectivas futuras de la industria electromecánica en Costa Rica

Las crecientes y cambiantes necesidades del mercado nacional, aunadas a las ofertas de productos de la competencia; donde en su mayoría les interesa solamente vender, deben marcar un destino de intensa participación y relación del servicio y producto ofrecido al cliente. Para lo cual, se debe definir un esquema de continua retroalimentación y constante supervisión del entorno, y la

industria, con el propósito de inclinarse por acciones que respondan eficazmente, a la variabilidad de las características de gustos, preferencias y necesidades del consumidor por los bienes y servicios que brinda en el mercado nacional, es decir, mantener atractiva la gestión empresarial, y atraer mayor cantidad de clientes satisfechos por su relación con la compañía; dada la proliferación y advenimiento de competidores, que prometen brindar mejores soluciones integrales; ser mucho más que productos y servicios en electromecánica, para el consumidor final dentro del país, o sea, realmente brindar una propuesta que logre sobrepasar sus demandas.

Por consiguiente, en la industria electromecánica en el país, la empresa en estudio, ha de enfocar su actividad en fortalecer su gestión integral de negocio, alineando sus áreas de operación, mercadeo, administración, dirección, recursos humanos, y no solo observar las finanzas. De manera que responda eficiente y efectivamente a las exigencias de una clientela actual y potencial; cada vez más difícil de satisfacer, ofreciendo una propuesta de valor asociada a la satisfacción de sus necesidades y deseos ilimitados.

Es decir, propiciando iniciativas estratégicas para diferenciarse de la fuerte competencia a través de la creación de un vínculo perdurable entre la empresa y su cliente, brindándole valor y un producto que realmente satisface sus requerimientos. Con este ligamen se hace necesario contar con una plataforma de políticas y acciones inmediatas, para gestionar (administrar) eficientemente, los recursos de corto plazo, que le permita el debido funcionamiento financiero diario con el mercado (clientes, acreedores, proveedores, accionistas y directivos).

Por su parte, el intercambio comercial que realiza cotidianamente esta empresa en la sociedad costarricense, está enmarcado por la observancia y la aplicación permanente de leyes, normas y regulaciones, que rigen la actividad para todas las empresas que operan a nivel nacional dentro de la industria electromecánica.

1.1.5. Marco regulatorio de la actividad electromecánica en Costa Rica

En este apartado se describe brevemente las principales leyes y normas, que están relacionadas con la actividad comercial a nivel general para todo tipo de empresa en el país, que brinda sus servicios y productos. Dada su observancia, constituye y permite, un mejor funcionamiento de la actividad de la organización, al normar (legaliza) la actividad general de un negocio dentro de esta industria.

1.1.5.1. Principales leyes y normas

Ley de Promoción de la competencia y defensa efectiva del consumidor.

El intercambio comercial destacado entre la empresa y el cliente, se establece por el cumplimiento de las normas de calidad y servicio, que el cliente merece conforme a esta normativa, cualquier incumplimiento por parte de la empresa en estudio, se puede ver dañada, debido a conflictos ante posibles demandas, por parte de un cliente, que se sienta lesionado en sus derechos.

Reglamento a la Ley de Protección de representantes de casas extranjeras. Establece derechos y deberes de los fabricantes o proveedores del exterior y su representante o distribuidor local.

Ley de Impuesto sobre la renta. En cumplimiento de la hacienda pública, la gestión económica de la empresa, debe estar sustentada por los resultados empresariales y representados en la información financiera, y en las utilidades obtenidas. De tal forma, que la empresa en cumplimiento de esta ley, debe honrar al fisco, con la declaración y el pago anual del impuesto sobre la renta.

Código de Comercio de la República de Costa Rica. Esta empresa y todas las empresas del país, se deben a la observancia y al cumplimiento de las regulaciones y los requisitos establecidos en el Código de Comercio. De faltar a

estas normas, perjudica seriamente su futuro funcionamiento. Por lo tanto, se pone en riesgo el principio que dicta los principios contables de negocio en marcha.

Norma ISO 9001. Dada el tipo de industria perteneciente a un área de alta innovación y tecnología, al gestionar sus actividades bajo esta norma, las compañías han de proyectar una imagen de confianza y de calidad en el mercado.

Normas y procedimientos tributarios. Por su actividad comercial, esta empresa realiza permanentemente trámites aduanales o por medio de agencias aduanales. Con la finalidad, de desalmacenar o adquirir, nacionalizar las distintas mercaderías importadas, para su posterior disposición, distribución y venta al cliente final en el mercado nacional.

Reglamento para el registro de productos peligrosos. Establece los requisitos para registrar un producto peligroso para la salud. En el registro y obtención de permisos para importar productos químicos para el tratamiento de agua de piscinas.

Ley general de aduanas, modificación y reglamento a la ley general de aduanas. Para el desalmacenaje de las mercaderías de la aduana.

Código de trabajo. Se aplica para efectos de contratación de personal, para otorgar vacaciones, para pago de horas extra, para el pago de días feriados, y para terminar la relación laboral con o sin responsabilidad para el patrono.

Código civil. Entre otras cosas, regula el derecho de retención que tiene el comerciante sobre los bienes del cliente que se encuentren en su poder, cuando el cliente no le pague el precio del servicio.

Ley de Contratación administrativa. Regula la actividad de contratación por parte de la Administración Pública. Establece las normas y regulaciones con respecto a las compras de la Administración Pública.

De forma complementaria a la descripción y aplicación de las principales leyes y normas, que rigen este tipo de empresas, en la siguiente sección, se establecen, de manera general, los entes que tienen participación en esta gestión integral de negocio.

1.1.5.2. Entes participantes

En esta sección se indican, de forma general, los entes involucrados de acuerdo con las leyes generales aplicables a todas las empresas que realizan operaciones en el país, pero igualmente considerando que son quienes están involucrados con la empresa en estudio, y la actividad electromecánica en particular. El conocimiento de ellos, es importante debido a que en conjunto, permiten la organización, el funcionamiento y la estabilidad de la actividad general de las empresas que funcionan a nivel nacional.

- ✓ Agencias Aduanales,
- ✓ Ministerio de Hacienda,
- ✓ Ministerio de Economía,
- ✓ Oficina del Consumidor,
- ✓ Fabricantes de los Productos,
- ✓ Promotora de Comercio (Procomer),
- ✓ Cámara de Industrias de Costa Rica,
- ✓ Proveedores de Productos y Servicios,
- ✓ Dirección General de Tributación Directa.

Definidos los antecedentes a nivel internacional, el desarrollo de la actividad electromecánica en el país, la actualidad y futuro, el marco legal y los

entes partícipes de la actividad, se dará lugar a descubrir y desarrollar el marco teórico, sobre la administración de capital de trabajo, y además, se establecen los parámetros sobre su importancia, y el detalle de los aspectos relevantes que sustentan su proceso de gestión integral dentro de la empresa.

1.2. Marco teórico administración de capital de trabajo

En este apartado se plantea la relevancia de una eficiente Administración de Capital de Trabajo y su importancia para la actividad diaria de toda empresa, implica una oportuna y acertada toma de decisiones en el ámbito financiero, sobre cada uno de los componentes de activos y pasivos a corto plazo. Así mismo, se permite tener bajo control los costos de financiamiento, la inversión en recursos, y lograr el equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad de la empresa, mientras se mantiene a través del tiempo los retornos y los flujos de efectivo. Por estos motivos, se establecen los aspectos e interrelaciones más preponderantes para entender, estructurar y aplicar una correcta y efectiva gestión de capital de trabajo.

De esta forma, mediante el establecimiento y el cumplimiento de una estrategia de administración de capital de trabajo, se le estará nutriendo a la empresa, de las acciones estratégicas tendientes a crear información que conduzca a soluciones prácticas; dándole significado a la actividad operativa del negocio. De modo que, a su vez, se generen flujos de efectivo a largo plazo, fortaleciéndose la gestión de capital de trabajo; tanto los activos y los pasivos circulantes, al ejecutarse acciones concretas operativas, como resultado de los resultados evaluados de los indicadores, políticas, procedimientos y controles de capital de trabajo planteados.

1.2.1. Antecedentes del capital de trabajo

Los autores Weston J, Fred y Brigham, Eugene F. (1994), describen que el término capital de trabajo data del legendario pacotillero estadounidense, persona que acostumbraba cargar su carro con cantidades de bienes y recorre una ruta para vender los productos. Esta mercadería se conocía como capital de trabajo, dado que era lo que verdaderamente se vendía, o lo que “rotaba por el camino”, y producía utilidades; así, por ejemplo, el carro y el caballo del pacotillero representaban los activos fijos. Normalmente, él era el dueño de los activos fijos, de manera que eran financiados con “capital contable”, sin embargo, el pacotillero, solicitaba en préstamo los fondos requeridos para comprar sus productos. Tales préstamos, se conocían como *préstamos de capital de trabajo*, y eran reembolsados luego de cada viaje.

Si el pacotillero era capaz de pagar el préstamo, el banco le otorgaba otro crédito, con lo cual, al repetirse este procedimiento, los bancos empleaban políticas bancarias de naturaleza sólida. Aquí, se distingue el uso de los pasivos circulantes para financiar los activos circulantes.

1.2.2. Conceptos básicos de administración de capital de trabajo

El establecimiento de la estrategia de administración de capital de trabajo en Electromecánica Costa Rica, S.A. representa un valor para reorientar la gestión, y la toma de decisiones acertadas y oportunas en la empresa, que le permita mantener y aumentar su competitividad, considerando la información financiera creada sobre su actividad financiera. Para ello, se determinó su correspondencia con los objetivos, y políticas a nivel gerencial definidas, con lo cual se formulen las pautas que guíen la actividad de finanzas al corto plazo para obtener y evaluar resultados, que coadyuven con el mantenimiento y fortalecimiento del crecimiento, la eficiencia y la optimización de los recursos de inversión y financiamiento de corto plazo.

1.2.2.1. ¿Qué es Capital de Trabajo?

Desde siempre el mundo de los negocios ha demandado que el estudio del capital de trabajo es de suma importancia para el análisis interno y externo, debido a su fuerte relación con las operaciones normales cotidianas de la empresa u organización que se trate. De esta forma, contar con un capital de trabajo insuficiente, que como indican Ávila Neris, Díaz Roxana y Domínguez Teresa (2013) se debe...disminuir este riesgo que da origen a la iliquidez, o la mala administración del mismo, representa una razón fundamental de la ineficiencia del uso de los recursos, conllevando a crisis, dado el impacto del ciclo de efectivo para cubrir sus operaciones, la baja de ventas y utilidades.

Tal y como indican Arcos Alejandro y Benavides Julián (2008), dicho ciclo impactará en la rentabilidad, en este caso propiciando el aumento del riesgo, en fin, llevar al fracaso los negocios. Por consiguiente, el fracaso de la parte principal de las empresas en quiebra, se debe a la situación indeseable y manejo inadecuado de capital de trabajo. (Falavi, M., & Abdoli, M. R. (2015)

Es así, de la importancia de la gestión de trabajo-capital, como la administración de líquido de los recursos en efectivo de la empresa consigna del modelo de efectivo planteado por Beranek (1963), donde establece que el problema principal radica “en la elección de los valores de las variables controlables o de decisión con el fin de maximizar el logro de las metas del próximo periodo”.

Según Gitman (2006), “capital de trabajo es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de una empresa”. Por su parte, Weston y Brigham (2006) refiriéndose a este aspecto, plantean que el capital de trabajo representa “La inversión de la empresa en activos a corto plazo efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar”. Asimismo, como lo plantea Genoni y L.S (2004), “el capital de trabajo representa una decisión sobre cómo financiar la necesidad operativa de fondos”.

Capital neto de trabajo, se refiere al “exceso de activo circulante sobre el pasivo circulante, que tiene el poder de crear o destruir valor para los accionistas”. (Strategic Finance, 2015)

Son tres los componentes esenciales de capital de trabajo: inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar, que los analistas examinan, buscando las señales para definir la solidez financiera y la eficiencia operativa de la compañía. Así, se plantea que la “posición neta de capital de trabajo de una empresa influye en su capacidad para obtener financiación de la deuda”.

Por ejemplo, Wasiuzzaman, S., & Arumugam, V. C. (2013), establecen que:

En un mundo ideal, el capital de trabajo neto es siempre cero, pero en la práctica, este no es el caso ya que los activos circulantes de una empresa no es probable que deje caer nunca a cero. Cada componente del capital de trabajo tiene sus propios costos y beneficios. (Ross et al., 2008)

De manera que la Gerencia de Administración y Finanzas pueda establecer los niveles requeridos de capital neto de trabajo, que su gestión financiera, está demandando. Dado el nivel, relaciones, alineamiento de planes metas y objetivos, de la actividad productiva, mercadológica, administrativa y de ventas.

Como parte fundamental del tema, es necesario comprender los fundamentos teóricos sobre los que se sustenta la administración de capital de trabajo. Con lo cual, es indispensable plantear aspectos teóricos; incluyendo las definiciones de los términos que componen el concepto del manejo de los recursos a corto plazo.

1.2.2.2. Administración de capital de trabajo

Dado que el capital de trabajo es una medida de la eficiencia de una empresa, es un indicador de la salud financiera de corto plazo y de la capacidad para satisfacer los requerimientos operativos (Singhania, M., Sharma, N., &

Yagnesh Rohit, J. (2014), su administración es una de las actividades que exigen gran atención y tiempo en consecuencia, ya que se trata de manejar cada uno de los activos y pasivos de la compañía (caja, valores negociables, cuentas por pagar y pasivos acumulados), a fin de alcanzar el equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que maximizan el valor de la empresa. Según Fred Weston y Thomas E. Copeland (1996), “la administración del capital de trabajo abarca todos los aspectos de la administración de los activos y pasivos circulantes”.

Con base en Moreno Meza (2004), la administración financiera se basa en la toma de decisiones a corto plazo, que están estrechamente relacionadas con las operaciones de las empresas y son una fuente fundamental en el proceso de creación de valor, lo cual conforma el vínculo de relación del capital de trabajo con la generación de rentabilidad para la empresa.

Cabe destacar que según lo planteado por J. Faus (2001), Genoni, G., & L., Surita. Z. (2004) indican que la Necesidad Operativa de Fondos (NOF), es definida como “Activos Circulantes Operativos (ACO) netos de los Pasivos Circulantes Operativos (PCO)”. Los ACO se refieren a los activos de corto plazo requeridos para la operación y representan, por ejemplo, el financiamiento a clientes en cuentas por cobrar, inventarios, caja y valores negociables. Normalmente, estas partidas son iguales con los activos de corto plazo del balance, excepto partidas que sean manejadas con niveles excesivos sobre el margen de operación (caja, valores negociables, etc.); siendo estos últimos otros activos no operativos.

Por su parte, los PCO corresponden a los Pasivos Circulantes contables, pero excluyendo deuda bancaria a corto plazo, que también se les conoce como pasivos espontáneos, dicen los autores: “recursos que le llegan a la empresa por el solo giro del negocio (por ejemplo, el financiamiento obtenido de los proveedores en cuentas por pagar, el plazo otorgado por el fisco para pagar los impuestos, etc)”.

Basado en los argumentos de Genoni & Surita, la gestión operativa obedece a la administración exclusiva de las partidas propias del giro de

negocio. De modo, que en el activo a corto plazo, las partidas de inventarios y cuentas por cobrar, son las que pertenecen a la actividad comercial de la empresa. El uso dentro del capital de trabajo de otras partidas en exceso de lo necesario representa otros activos no operativos.

De igual forma, siguiendo el criterio de estos autores, los pasivos circulantes operativos, son la deuda a corto plazo sin costo, conocida como pasivos espontáneos y representan los recursos que obtiene la empresa dada la actividad comercial que realiza en la industria en que opera.

De acuerdo con Moreno Meza (2004), “para integrar tres indicadores fundamentales del capital de trabajo y de la gestión del circulante en la empresa comercial, como son los días de inventario, los días de cartera y los días de crédito de proveedores”, por lo tanto, lo vital es obtener un integral conocimiento y entendimiento del negocio, para llevar una correcta gestión de capital de trabajo. Solo a través de una correcta comprensión, aplicación, evaluación de los factores e indicadores que se establezca para desarrollar la gestión de capital operativo.

➤ **Gestión del efectivo**

De acuerdo con Shim, Jaek & Siegel, Joel G, (2004), mediante una gestión óptima de su capital de trabajo; los activos circulantes, a saber: efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, la empresa podrá maximizar su tasa de rendimiento y minimizar el riesgo de liquidez y empresarial. El autor argumenta que el director financiero debería establecer cuánto se ha de invertir en cada partida del activo circulante.

Asimismo, establece los siguientes factores como sustento del saldo óptimo de efectivo:

- Las políticas de gestión de efectivo,
- La situación actual de liquidez,
- Las preferencias de la dirección en relación con el riesgo de liquidez,

- La agenda de vencimientos de deuda,
- El acceso de la empresa a préstamos,
- Los flujos de efectivo previstos en el corto y largo plazo,
- Las probabilidades asociadas con los diversos flujos de efectivo en diversas circunstancias.

En este ámbito cabe indicar la relevancia del manejo óptimo de los excedentes de efectivo, mediante la definición de políticas y acciones, de modo que la actividad operativa se encuentre debidamente cubierta y fluya normalmente, y se pueda obtener la mejor alternativa, que satisfaga el costo de oportunidad por la inversión del dinero ocioso.

➤ **Gestión de las cuentas por cobrar**

En cuanto a la gestión de cuentas por cobrar, estos autores mencionan que se debe estudiar la inversión en cuentas por cobrar, ya que el saldo de esta cuenta representa un costo de oportunidad. Por consiguiente, la decisión primordial es definir las cantidades y las condiciones en que se concederá crédito a los clientes. Este último elemento es esencial, sobre su repercusión directa en los costes e ingresos que se obtendrán por esta partida.

Entonces, se debe seguir pautas al evaluar la capacidad de pago del cliente, como la integridad de la empresa o el cliente final, su solidez financiera, capacidad de ofrecer respaldo por el crédito otorgado, valorar condiciones económicas del mercado, etc. El autor establece instituir una política de crédito y facturación. En la primera, que considere del cliente potencial: evaluación de solidez, límites de crédito, tipo de política, promociones. Para el segundo caso, enviar estados de cuenta al cierre, facturar en el momento en que se sucede la venta, en servicios facturar por adelantado, y en relación a la política de cobro, llevar un estado de registro de antigüedad de saldos, seguimiento de solidez financiera del cliente para iniciar procesos de cobro.

➤ **Gestión del inventario**

De acuerdo con Gitman J. Lawrence (2003), el objetivo de la administración de inventario es rotar inventarios, tan rápido como sea posible, sin perder ventas por inexistencias. Un aspecto muy importante a valorar es que dentro de la empresa en cada área los gerentes (finanzas, mercadeo, producción o compras), poseen distintas opiniones con respecto a los niveles idóneos de inventario, según sus propios intereses.

Lo destacado de este punto anterior, es lograr integrar estos objetivos en cada una de estas áreas de la compañía, para establecer las políticas y los procedimientos del manejo de inventario, con base en motivos de orden y gestión empresarial, es decir, que las decisiones respondan a una gestión estratégica que conlleve a los mejores y máximos beneficios en el corto y a través del tiempo en la empresa.

Por su parte, Shim & Siegel plantean que la dirección financiera debería:

- Evaluar la adecuación del nivel de inventario,
- prever los movimientos futuros del precio de las materias primas,
- descartar productos de poco movimiento,
- minimizar saldos y prever reserva que proteja contra posible pérdida de ventas por inventario insuficiente,
- examinar calidad de mercaderías,
- evaluar las funciones de pedidos y control,
- supervisar gestión de almacén,
- proteger contra robo y maximizar la eficiencia, y
- evaluar el riesgo implicado del inventario.

A su vez, el autor considera la importancia de solucionar los costes y los beneficios derivados del mantenimiento (gastos de almacenamiento, manejo, seguros) y de pedidos (gasto por pedido: recibir la mercadería; tarifa, flete y costos administrativos) de los inventarios. También, el autor plantea evitar la

falta de existencias, lo cual acarrea un alto costo de oportunidad por la posible pérdida de ventas. De ahí, el determinar el mejor manejo que se debe dar a esta partida dentro de la gestión operativa de la empresa, que propicie mejores resultados económicos.

➤ **Gestión de financiamiento a corto plazo**

De acuerdo con Gitman, la estructura financiera de una empresa, se extiende con el financiamiento a través de los pasivos a corto plazo. Mediante estos pasivos (cuentas por pagar, gastos acumulados y documentos por pagar), la administración de capital de trabajo, procura alcanzar el equilibrio entre rentabilidad y el riesgo que contribuya a generar valor a la compañía. Hay que destacar el nivel óptimo a obtener en cada partida de pasivos circulantes, para financiar las inversiones de activos circulantes, con lo cual se contribuya a alcanzar dicho equilibrio.

Además, no es factible dentro de la administración de capital de trabajo obviar la estrecha relación entre el riesgo y rentabilidad, para entender, establecer y enlazar el nivel de optimización en el uso de los recursos a corto plazo de la empresa.

➤ **Dualidad riesgo-rentabilidad**

Bajo la óptica de Shim & Siegel, la gestión del capital neto de trabajo, conlleva el dilema riesgo-rendimiento. Si el capital neto mantiene un saldo mayor en circulante que de activo fijo, reduce el riesgo de liquidez, y presupone mayor maniobra, ya que la conformación de estos activos, es fácil de cambiar en respuesta a variaciones del volumen de ventas.

La gestión del capital de trabajo, conlleva equilibrar dos grandes variables, por un lado y como lo destaca Singhanian, M., Sharma, N., & Yagnesh Rohit, J. (2014), el principal objetivo de cualquier empresa es maximizar sus ganancias.

La rentabilidad, en este contexto, se define como la relación entre los ingresos y los costos, pero al mismo tiempo, también es importante para la firma mantener un nivel óptimo de liquidez. De manera que para alcanzar ese objetivo, la empresa no se exponga a aumentar el nivel de riesgo, que la pueda afectar, por baja liquidez, a veces resultando en la insolvencia e incapacidad para operar a corto plazo.

Por su parte, Nazir, M. S., & Afza, T. (2009), indican: “El alto nivel de activos corrientes puede reducir el riesgo de liquidez asociado con el costo de oportunidad”, ante el uso de recursos que pueden haber sido invertidos en activos a largo plazo.

Estos autores mencionan que “un nivel óptimo de capital de trabajo sería aquel en el que se logra un equilibrio entre el riesgo y la eficiencia”. En este caso, requiriéndose la debida gestión de los componentes y la evaluación de sus costos y beneficios para alcanzar ese nivel.

De modo que para obtener un verdadero control y ejecución del capital de trabajo, se ha de obtener e interpretar los resultados por medio de distintos y selectos indicadores para medir la actividad financiera presentada.

➤ **Indicadores financieros**

Con base en Lifland, S. A. (2011), las empresas que gestionan eficientemente su capital de trabajo se caracteriza por tener cada vez mayores indicadores de rotación de activos y la disminución de días de cuentas por cobrar y los inventarios, logrando favorablemente ciclos de caja; generando flujo de efectivo para operar. Siguiendo a este autor, estas empresas utilizan estos fondos para mejorar sus productos, cadenas de distribución, procesos de logística de la empresa, los pagos corrientes y los días del ciclo de capital de trabajo. “Una disminución en la relación se traduce en la capacidad de la empresa para mejorar sus ingresos y gestión de efectivo”.

A través de los indicadores financieros el riesgo de volverse técnicamente insolvente suele medirse por medio del índice de solvencia o el monto disponible del capital neto de trabajo.

De acuerdo con Salas Tarcisio (2012), las razones son clasificadas en tres grandes grupos o áreas por su naturaleza y tipo de medida a utilizar: **índices de estabilidad**; que involucra la seguridad y continuidad operaciones de la empresa, crecimiento y desempeño largo plazo, afectando su nivel de riesgo, el autor establece que los factores que atentan contra la estabilidad, se relacionan con los niveles que se utiliza en el financiamiento con deudas, la estructura de pasivo corto y largo plazo, carga financiera, etc. Se dividen en dos grupos índices de cobertura y endeudamiento.

El autor llama la atención sobre que las razones de cobertura no es apropiado llamarlas de liquidez, dado que la misma, se basa en la capacidad del activo a corto plazo, para generar flujo de caja, lo cual no es propiciado por estas razones, que “solo se limitan a medir si la masa de activos de corto plazo cubren apropiadamente a los pasivo circulantes”.

Como segundo grupo el autor plantea los **índices de gestión**, que “miden el desempeño y la gestión operativa de la empresa en el manejo de sus inversiones”, mediante estos indicadores se evalúa la ejecución, eficiencia y efectividad logrado por los recursos que mantiene la compañía.

El tercer grupo definido por este autor se refiere a los **índices de rentabilidad**, que miden lo niveles de rentabilidad que produce la compañía con motivo de las operaciones. Muestran “el grado de éxito alcanzado por los administradores del negocio a través de los rendimientos derivados sobre los ingresos y las inversiones en activos y sobre el patrimonio de los accionistas”. (Salas Tarcisio, 2012).

Con la comprensión de estos indicadores, la oportunidad de mejora, se gesta por medio del entendimiento de las estrategias de inversión y financiamiento asociadas al capital de trabajo.

1.2.2.3. Estrategias de inversión de capital de trabajo

Las estrategias de inversión a corto plazo están asociadas con las decisiones que se toman sobre los niveles de cada uno de los activos circulantes en relación con los niveles de ventas de la empresa. La idea principal es a través de las estrategias, establecer las bases para plantear la estructura de capital de trabajo; la composición óptima de cada uno de los rubros que componen el capital de trabajo, que mejor le convenga a la empresa de acuerdo con sus intereses y realidad interna y externa, para llevar a cabo una eficiente gestión de los recursos de corto plazo; o sea, el manejo óptimo de activos y pasivos operativos.

Según Van Horne y Wachowicz (2010, p. 149), para cada nivel de ventas pueden corresponderse diferentes niveles de activo circulante. Estas estrategias están enmarcadas dentro de las políticas que fijan la cantidad total de activos circulantes que debe mantener una empresa. En este sentido, Weston y Brigham (2000, p. 258), afirman que pueden distinguirse tres alternativas:

- **Política relajada:** en la que se mantienen altos niveles de efectivo, valores negociables e inventarios. Las ventas son estimuladas por una política crediticia liberal y por consiguiente, se registran altos niveles de cuentas por cobrar.
- **Política restringida:** en la cual se utilizan niveles mínimos de efectivo, valores negociables e inventarios, asimismo, la política crediticia es más limitante o restrictiva, aun cuando signifique perder algunas ventas.
- **Política moderada o compensatoria:** constituye una posición intermedia, en relación con las señaladas anteriormente, implica lograr una sincronía entre los ingresos y los desembolsos de efectivo. La adopción de una política de inversión en activos circulantes está determinada por factores externos e internos de la organización.

Sobre este aspecto, Weston y Brigham (2000, p. 256), explican que “Bajo condiciones de certeza, cuando las ventas, los costos, los plazos de tiempo, los periodos de pago y otros aspectos similares son conocidos con seguridad, todas las empresas mantendrían únicamente niveles mínimos de activos circulantes”.

1.2.2.4. Estrategias de financiamiento del capital de trabajo

La gran mayoría de autores establecen que básicamente se utiliza estrategias en torno a los activos circulantes, estableciendo políticas para financiar sus inversiones en activos, ya sea estableciendo créditos con proveedores, usar el financiamiento aumentado el patrimonio neto o emitir deuda. De esta forma, como lo plantea Block e Hirt (2008) debe existir un equilibrio entre la capacidad de inversión en activos, y su nivel de financiamiento en el corto plazo. De modo que la empresa optimice el uso de los recursos en la generación de ventas y que éstas produzcan la recuperación de efectivo en el corto plazo suficiente, para invertir y financiar los recursos para hacer eficiente la administración del capital de trabajo.

Luego de establecer las estratégicas fundamentales para administrar el capital de trabajo en la empresa, se describe la importancia de la administración de capital de trabajo, para complementar la base teórica, y formular con mayor efectividad, posteriormente, la estrategia de la empresa objeto del estudio.

1.3. Importancia de la administración de capital de trabajo

En esta sección se describen los aspectos relevantes sobre el uso idóneo de capital de trabajo, para producir un impacto positivo en la actividad operativa y la toma de decisiones en la empresa. La administración del capital de trabajo presenta aspectos que la hacen muy relevante para la salud financiera de la empresa.

Con base en Weston y Brigham (1994), los negocios se están volviendo cada vez más competitivos y la rentabilidad corporativa está dependiendo mucho más de la eficiencia operativa. Razón por la cual, la toma de decisiones está enfocada en los sistemas de planeación y control financiero, donde para los autores, primero se considerará, la relación existente entre el volumen de ventas y la rentabilidad, bajo distintos conjuntos de condiciones operativas, que experimente el negocio. Plantean que el análisis de la preparación de pronósticos financieros comienza con proyecciones de ingresos por ventas y costos de producción.

Estos autores hacen énfasis en la **planificación financiera** (proyectar ventas, ingresos y activos, basados en estrategias alternativas de producción y mercadeo, y los recursos requeridos); el **control financiero** (implantar planes financieros, a través de retroalimentación y ajuste oportuno a cambios imprevistos); y **presupuesto** (datos financieros en proyección, comparados con los resultados reales).

Finalmente, se establece que las decisiones básicas de política son referentes a los niveles de inversión fijados para cada rubro del activo circulante de la empresa, y la forma en que tales activos, son financiados utilizando el pasivo circulante.

➤ **Ventajas y beneficios**

Los autores Bodie Zvi y Merton, Robert (1999), mencionan que “con la administración eficiente del capital de trabajo se busca fundamentalmente minimizar la inversión en activos que no producen utilidades como las cuentas por cobrar e inventarios, y maximizar el crédito gratuito”; o sea el crédito espontáneo sin costo, como: proveedores, prepagos de clientes y los gastos acumulados, los salarios y pagos de impuestos.

A su vez, estos autores también indican que la necesidad de capital de trabajo se reduce con el establecimiento de políticas y procedimientos, que abrevien el intervalo entre el momento de venta y de pago. Administración de

los ciclos operativo, ventas y de cobro, de forma que la empresa establezca procedimientos para gestionar el tiempo del ciclo de efectivo. Los autores sugieren que una gestión eficiente del capital de trabajo debe procurar a la empresa monitorear y dar un seguimiento a la liquidez y la elaboración del presupuesto de efectivo.

Otra forma de socavar la necesidad de capital de trabajo consiste en ampliar el tiempo transcurrido entre la adquisición de los insumos y su pago en efectivo.

1.3.1. Errores comunes en la administración de capital de trabajo

Siguiendo los argumentos teóricos de Weston y Brigham, se requiere, para una eficiente administración de capital de trabajo, una debida planificación, control financiero y presupuestario. De manera que sea sustentado con las políticas y los procedimientos que valide la base para llevar a cabo las acciones operativas, bajo la perspectiva de análisis de las áreas de gestión de la empresa, sumado al análisis y entendimiento de las variables del entorno que rodea y afecta en el corto y mediano plazo, la actividad a la que se dedica la empresa.

De acuerdo con Genoni & Surita, se plantea una distinción entre la Necesidad Operativa de Fondos (NOF) y el capital de trabajo; lo cual conlleva a la existencia frecuente de errores con respecto al último, en las áreas de tesorería y la valuación de empresas. Ellos argumentan que “el capital de trabajo es una decisión estratégica de la firma, y no simplemente un dato a tener en cuenta, lo que nos lleva a cuestionar la sabiduría convencional respecto al financiamiento de la necesidad operativa de fondos de las firmas”.

Por consiguiente, indican que la NOF está dada por la parte del activo circulante operacional, que no se financia en forma espontánea por el giro del negocio.

1.3.2. Impacto en la gestión financiera y empresarial

La gestión financiera y su impacto en la empresa es planteada en virtud de Besley, Scott & Brigham, E.F (2000), donde establecen que las empresas se esfuerzan por mantener un equilibrio entre los activos y pasivos de corto plazo, y entre las ventas y cada categoría de activos, con el objeto de alcanzar una liquidez suficiente para sobrevivir en forma indefinida, y a su vez, hacer máximo el valor de empresa en el largo plazo. Conforme se mantiene el equilibrio, los pasivos de corto plazo, podrán pagarse a tiempo, los proveedores seguirán proporcionando los inventarios necesarios y las empresas tendrán la capacidad para atender los requerimientos de los clientes.

El entendimiento, el diseño e implementación de políticas, que integren la guía para definir el actuar y toma de acciones a nivel de empresa, para transformar los resultados numéricos en acciones gerenciales para darle sentido a la actividad operativa del negocio, dando el equilibrio requerido en el tiempo. En consideración de estos aspectos, estos autores sostienen que el hecho de que un gran número de nuevos negocios no poseen éxito, “sino hasta después de los primeros meses de operaciones”, primordialmente obedece a que “estas empresas no aplican políticas formales de capital de trabajo”.

Por su parte, a nivel empresarial es clara, la alta competitividad que existe en la industria electromecánica a nivel nacional, dada por la gestión de innovación que produce el auge tecnológico actual y por el interés de las empresas en pertenecer y atender a este mercado, con cada vez mayor diversificación de productos y servicios electromecánicos. Esto, aunado al atractivo del mercado total y potencial por su amplitud; debido al aumento de las exigencias de un mercado muy selectivo y que requiere ajustar sus gustos y preferencias con el modelo cambiante que exige el entorno.

Por esta razón es fundamental que la empresa, incorpore en su actividad de negocio, como parte de un proceso de mejoramiento continuo: un modelo de gestión de capital de trabajo, para hacer frente a estas variables que le afectan profundamente, sino toma acciones para analizar y ejecutar su gestión

operativa, junto con el entendimiento requerido para adaptarse a las nuevas condiciones que el entorno le pueda dictar.

Finalmente, para complementar la comprensión del desarrollo teórico-práctico de la investigación, en el siguiente capítulo II, se describe los aspectos organizacionales relevantes de la empresa en estudio, y el detalle de las características de su gestión en finanzas. Por lo cual, son elementos a conocer y delimitar de suma importancia. Se realizó la recopilación de información para completar y ahondar en dicha actividad, de manera, que se propicie una base sólida y confiable para el posterior análisis de esta gestión, para integrar efectivamente en la propuesta.

2. CAPÍTULO II.

Descripción de los aspectos organizacionales sobre Electromecánica Costa Rica S.A., y las características de su gestión financiera.

Este capítulo describe los antecedentes, la situación actual de la industria electromecánica en general, los aspectos organizacionales como: gestión de ventas y mercadeo, funcionamiento empresarial, definición de negocio, toma de decisiones, entre otros, y de la gestión empresarial financiera, incluyendo la información que apoye integralmente el alcance y el fortalecimiento del estudio. Se construyen los distintos apartados, con base en la información suministrada por la empresa, y en otros medios disponibles, y documentos como: el perfil empresarial actualizado y el perfil de unidades de negocio de la empresa.

Finalmente, se hace referencia a los elementos a tomar en cuenta en el ambiente externo, que rodea la industria electromecánica, para amparar un mejor conocimiento sobre la empresa.

2.1. Reseña histórica

La historia de la compañía se remonta a más de 20 años de ofrecer sus productos y servicios al mercado de consumo costarricense perteneciente a la industria electromecánica.

La visión que marcó el rumbo de la empresa es brindar soluciones integrales de alto valor agregado, ofreciendo productos y servicios industriales y tecnológicos de alta calidad, que contribuyan con la productividad y el bienestar de los clientes y el país, dentro de un marco de profundo sentido humano, ética y honradez.

Dado su aprendizaje y desempeño en la industria, una de las claves del éxito de la empresa, ha sido que desde el momento de su fundación, se ha

enfocado en la atención al cliente; aunado a la organización empresarial, la visión, los objetivos y la asignación de los recursos, que la dirección de la compañía en conjunto con su equipo de colaboradores, han logrado integrar, para mantener resultados satisfactorios en el mercado.

2.2. Situación actual

En esta sección se realiza una descripción de los aspectos relevantes que soportan y justifican las actividades de la empresa, y su apego a la mejora continua. Se establece un marco general que incluye variedad de características del mercado en que ejerce sus operaciones esta compañía; así como el detalle de las características de su gestión integral de negocio y financiera.

En la actualidad mantiene la visión (brindar soluciones integrales al consumidor) que le dio origen, se dedica a la comercialización y el servicio técnico en equipos, repuestos y soluciones de: productos y servicios electromecánicos, incluyendo sistemas de bombeo, equipo industrial: plantas eléctricas, compresores, etc.

La empresa ha ido adaptándose a los nuevos requerimientos de los clientes, que incluyen mayor asesoría y especialización. Adicionalmente, desde aproximadamente más de 13 años, se incursionó con éxito en líneas de tecnología de información; dada la exigencia y oportunidad planteada por el entorno tecnológico.

Con motivo de la visión y exigencia gerencial, que posee la empresa, por mantener altos niveles de actividad empresarial, es digno destacar que en el año 2000, se implementó la metodología del “Balanced Scorecard”, como producto de este proceso de mejoramiento, hace más de 10 años opera bajo estrictos controles y estándares de calidad; evidenciando un significativo cambio cultural profundo en organización, y ordenamiento de la documentación de procedimientos, capacitación de personal, planificación constante, revisión

de indicadores, instauración de la mejora continua, y la gestión empresarial enfocada en el cliente.

2.2.1. Definición del negocio

Electromecánica Costa Rica S.A. es una empresa, cuya actividad de negocio esta diversificada también en otras unidades de negocio. Dentro de las líneas de producto que ofrece en la industria electromecánica, se halla: sistemas de bombeo, equipo industrial, plantas eléctricas, entre otros. Para lo cual, ofrece el servicio de venta y distribución, alquiler de los mismos productos que vende, y brinda servicios de asesoría, soporte técnico, mantenimiento y reparación. Posee alianza con fabricantes exclusivos de marcas reconocidas a nivel mundial, para proporcionar cada vez al cliente, mejores e innovadores productos para satisfacer los gustos y las preferencias del mismo.

De esta forma, la empresa cuenta con un Departamento de **Repuestos** y un **Servicio Técnico** especializado en cada una de las áreas, permitiendo así dar el respaldo y soporte necesario para alcanzar un alto nivel de excelencia en servicio y satisfacción del cliente.

Por lo tanto, según se expresa en la información disponible por la empresa, los temas con los que está comprometida, abarca aspectos como:

- Identificar las necesidades del cliente para ofrecer las mejores soluciones.
- Cumplir responsablemente los compromisos adquiridos con el cliente.
- Cumplimiento de la ley (requisitos legales y reglamentarios) referentes al producto y servicio.
- Capacitación al personal en procura de su mejor desempeño y la calidad, en beneficio de los clientes.
- Creación de alianzas estratégicas con proveedores confiables, que permitan responder efectivamente a los requerimientos del cliente.

- Mejora continua en procesos, sistemas de información, servicio al cliente, productos, retroalimentación, tecnología e innovación.

➤ **Servicio Técnico**

La empresa, a través del departamento de servicio técnico, brinda soporte especializado a todas sus líneas de productos y servicios.

Soporte electromecánico: Conformado por un equipo de especialistas encargados de prestar soporte técnico en sistemas de bombeo, plantas eléctricas, equipos para piscina y equipo industrial (compresores de aire, barredoras industriales, carretillas industriales, grúas y tecles).

Soporte tecnológico: Conformado por un equipo de especialistas encargados de prestar soporte técnico en el área de tecnologías de información, hacia los diferentes productos como centrales telefónicas IP, código de barras, sistemas de videoconferencia y redes inalámbricas.

➤ **Control interno**

Los procesos de control interno se desarrollan de acuerdo con las normativas y procedimientos que se han establecido en la empresa, y que son indispensables para mantener la validación de la **Norma ISO 9001**.

De acuerdo con lo anterior, en la empresa se tiene asignada una persona a cargo de las funciones del sistema de calidad que procura mantener cotidianamente la empresa, en conjunto con otras funciones y responsabilidades que posee. Esta persona es la encargada de realizar la auditoría interna de conformidad con las propias disposiciones que define este sistema de calidad; llevándose esta auditoría, ya sea por medio de auditorías parciales, que corresponden a ciertos procesos específicos, o auditorías generales; de las cuales es imperativo, el desarrollo de mínimo una revisión por

año: al inicio de cada periodo; la decisión de cuantas auditorías adicionales y su tipo lo determina el Comité Ejecutivo.

Por último y de conformidad con su gestión de calidad de la normativa, anualmente, se lleva a cabo una auditoría externa, y consiste en evaluar el proceso de auditoría interna indicado anteriormente, con el propósito de validarlo y con esto, respaldar y dar garantía del proceso de control interno que se ejecuta en la empresa.

2.2.2. Factores de mercado

Es sumamente importante describir los factores de mercado que tienen incidencia sobre la empresa, para obtener un conocimiento general de este mercado, y entender la dinámica de la industria en la que está inmersa, factores que suministren información elemental para detectar los riesgos de mercado, que puede enfrentar la compañía. Por cuanto, se deben tomar acciones de gestión empresarial y financiera para mantener su vigencia, y que sean respaldados los criterios base para fundamentar posteriormente, el análisis sobre el cual, se establece la propuesta de administración de capital de trabajo para esta empresa.

➤ Tipo de cliente

Dentro de los principales mercados a los que dirige todos los esfuerzos y atención la empresa, se encuentran: Instituciones, hoteles, industria, agroindustria, comercio, construcción y doméstico. Por su parte, la actividad de negocio está diversificada en líneas de productos como:

1. Sistemas de bombeo,
2. Equipo industrial,
3. Productos de Tecnología.

La empresa a través de su Departamento de Repuestos y servicio técnico especializado en cada una de las áreas, le permite brindar el respaldo y el soporte requerido, para alcanzar un alto nivel de excelencia en servicio y satisfacción de los más altos estándares de calidad exigidos por el cliente.

➤ **Crecimiento de mercado**

Conforme al criterio del personal de la empresa, la situación real del mercado de la electromecánica, es una industria que presenta posibilidades de crecimiento; es una industria altamente competida, por el atractivo de ofrecer soluciones integrales a un amplio mercado, que cada vez por la innovación de los productos y servicios se fortalece; ante las crecientes necesidades que experimenta el mercado potencial.

➤ **Participación y cuota de mercado**

En Costa Rica, la industria electromecánica es sumamente competitiva, existe todo tipo de empresas, que ofrecen variedad de bienes y servicios en procura de atender las demandas de los distintos tipos de clientes que conforman esta industria, lo cual también evita que exista una empresa que posea una participación predominante en el mercado meta que atiende, pues en cada caso de mercado, existe una variedad de competidores enfocados en la satisfacción de las distintas necesidades que posee cada nicho de mercado.

➤ **Diferenciación de producto**

Dentro de los aspectos que sustentan la diferenciación de la empresa en el mercado costarricense, se encuentra su trayectoria, proyección, logística,

procesos de calidad a nivel empresarial y administrativo. Existe una fuerte tendencia a reconocer a la empresa por la gestión, calidad de sus productos y servicios ofrecidos, y por la imagen de marca que se ha ganado en la sociedad costarricense.

➤ **Nivel de competencia**

Para el caso de la empresa en estudio, posee una fuerte lucha con variados competidores, que obtienen su participación de mercado, llevándose a cabo una fuerte distribución del mercado. Se presenta una industria altamente competida, con oportunidad de explorar nuevas aplicaciones y más sofisticadas, conllevando a ser más especializada, lo que provoca la existencia de un mercado industrial más amplio, con grandes opciones de ser comercializado.

➤ **Condiciones de mercado**

La situación del mercado en electromecánica en que opera la empresa, es relativamente estable dentro de los mercados meta en que está enfocada su gestión de negocio. Esta empresa, como parte de su gestión empresarial, establece los precios con base en sus políticas, objetivos planteados en el plan de negocios y la evaluación anual obtenida de los resultados. Sin embargo, es un mercado que por sus características y el entorno actual representa condiciones de alta variabilidad para competidores, que deseen ingresar, para atender cualquiera de los nichos del mercado total.

Por su parte, ante precios y calidades de los productos estándar, la empresa busca constantemente mantener, fortalecer y aumentar su posicionamiento, enfocada en la satisfacción de las necesidades del cliente, y la

atención esmerada antes, durante y post venta, dando seguimiento y obteniendo retroalimentación.

➤ **Barreras de entrada**

Por sus características y condiciones (variedad de bienes y servicios, bienes exclusivos de marcas, proveedores, fabricantes variados, variedad de necesidades a satisfacer, variabilidad en tendencias, gustos y preferencias del mercado, innovación y tecnología que rodea la actividad), esta industria permite que pueda ingresar al mercado cualquier competidor pequeño, mediano, grande, el cual considere que puede acceder a captar clientes actuales, o enfocar sus recursos a nichos del mercado no atendidos o insatisfechos, o que demandan nuevas tecnologías producto de integraciones.

➤ **Canales de distribución**

La compañía posee sus centros de distribución e intermediarios ubicados esencialmente dentro del Gran Área Metropolitana, también se tiene una importante comunicación y red de distribución para el resto de provincias del país. Igualmente, cuenta con el sistema de venta y prestación de servicios directamente al cliente final.

➤ **Suministro y proveedores**

Los proveedores para una empresa como esta, que presta sus servicios y productos en el área de la electromecánica son muy importantes, dado que brindan los insumos (repuestos y bienes terminados), para la preparación del

producto final, o prestación de los servicios de reparación y mantenimiento. Cabe indicar que los proveedores de la compañía han de satisfacer los estándares de calidad exigidos por la misma.

➤ **Márgenes de utilidad**

Para la compañía, existe una alta variabilidad entre los márgenes de utilidad obtenidos, dado que mantiene desde productos de bajo valor hasta productos de gran valor, pero que su rotación es muy lenta en comparación con productos de bajo valor económico con bajo margen, pero de mayor movimiento en el mercado.

➤ **Líneas de productos**

La empresa se mantiene dentro de variedad de segmentos del mercado, dada su visión de atención de las necesidades del mercado. Los productos y servicios en electromecánica y tecnología que ofrece, se encuentra para la atención de gran parte de los requerimientos del mercado meta que ha enfocado la dirección de la compañía.

Esta compañía brinda servicios de reparación y mantenimiento, la distribución, la venta y el alquiler de productos dentro de las áreas de: sistemas de bombeo y equipo electromecánico.

2.3. Gestión empresarial

En este aspecto se trata también del entorno estratégico que mueve y dirige la gestión empresarial, se describe ésta como una de las actividades

primordiales dentro de la compañía, la cual está enfocada en los componentes de su plan estratégico que se detallan seguidamente:

- La empresa cuenta con misión, la cual profesa que la función de la organización es comercial que “brinda soluciones integrales de alto valor agregado, con productos y servicios vitales para los procesos productivos y domésticos de los distintos de clientes”.
- Como visión de sostenibilidad: se plantea una empresa que en materia financiera es sólida, de solvencia, y con crecientes niveles de rentabilidad en el tiempo.
- Asimismo, la empresa hace referencia a la cartera de clientes, y los visualiza socios de negocio y la empresa aliada de ellos, con quienes exista una relación de confianza construida a partir de elevados niveles de servicio, respaldo y valor agregado en las áreas de especialidad.

Además, como parte de esta gestión empresarial, plantea su actuar en torno a procesos internos, a la mejora continua, el aprendizaje y crecimiento, los valores y un recurso humano satisfecho, orientado a la obtención de resultados, y enfocado en sobrepasar las expectativas de la clientela de la empresa.

2.4. Gestión de mercadeo

Para conocer el desarrollo de las actividades generales de mercadeo, que lleva a cabo la empresa, a continuación se definen los aspectos básicos en el desarrollo actual de los negocios, como: la mezcla de mercadeo, el FODA, y otros aspectos relacionados con la gestión de mercadeo, los cuales se consideran un soporte para contribuir con la preparación de la estrategia de capital de trabajo.

➤ **Desarrollo de la mezcla de mercadeo**

De acuerdo con la información obtenida en la empresa, la gestión de mercadeo se establece con base en el plan de negocios, que se define anualmente (periodo fiscal) como producto de la evaluación y retroalimentación de los resultados del periodo anterior, incluye el desarrollo de una mezcla de mercadeo.

Con base el plan de negocios de la empresa, los criterios y los datos suministrados por el personal, a continuación se presentan los aspectos más relevantes sobre las estrategias que presenta la compañía en relación con la mezcla de mercadeo.

➤ **Productos**

Como se indicó anteriormente, la empresa se encuentre en varias líneas de productos para satisfacer a un mayor número de tipos de clientes, dentro de una industria muy prolífera en necesidades por satisfacer, dada la existencia de una gama de productos para el mercado. Por su parte, esta compañía brinda servicios de reparación y mantenimiento, y el alquiler de los productos que tienen para la venta, dentro de las áreas de: sistemas de bombeo y equipo electromecánico, servicios y otras líneas de productos, y distintos servicios post-venta para sus clientes, siempre dentro de la gama electromecánica.

La oferta completa de productos y servicios presenta distintas características y condiciones de uso, rotación, valor, rentabilidad, existencia, tipo de cliente, etc. Se mantiene un control en inventario de los productos, los cuales son el resultado de un monitoreo constante sobre los productos. Por su parte, los productos que no se tienen en inventario, son manejados contra pedido, y el tiempo de entrega es variable de acuerdo con su disponibilidad local, o si es requerida su importación.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que para efectos de este trabajo, se van a considerar la gestión de capital de trabajo de los productos de la línea de sistemas de bombeo que es manejado por la empresa, dada su relevancia (determinación de cantidad óptima de pedido, periodicidad de pedido, estimación de demanda) y con ello, determinar la efectividad y la eficiencia en el manejo del capital de trabajo, debido a la naturaleza de negocio llevada a cabo por la empresa.

Adicionalmente, como parte de sus estrategias de producto, la gerencia mantiene un control estricto de los productos que ofrece y por ende, de los proveedores con los que trabaja, con la intención de mantener una oferta competitiva y que se ajuste a los requerimientos del mercado. De esta forma, en el plan de negocios de la división se incluye un estudio de los proveedores con los que se va a trabajar en el periodo fiscal correspondiente.

➤ **Precio**

Por tratarse de una cantidad importante de productos diferentes en la oferta de la empresa, las estrategias generales en cuanto a precio se concentran en una estructura de precios y descuentos basados, en los distintos costos y márgenes de utilidad planeados por la dirección de la empresa. De modo que esta estructura asigna márgenes promedio de utilidad en forma descendente conforme los costos son más altos, de esta forma, los márgenes sobre el precio de ventas varían desde el 40% hasta el 37%.

También, como una estrategia adicional a la variable de precio se detalla las condiciones comerciales, que se utilizan para la venta de equipos importados directamente, entre lo que se determina el pago del 50% por adelantado y el restante 50% previo a la entrega.

Asimismo, para el caso de los descuentos los márgenes son igualmente descendentes conforme el costo de los productos se incrementa, éstos van desde un 25% hasta un 5% para aplicar descuentos a los diferentes productos,

teniendo en cuenta que, para los productos de mayor costo se requiere consultar a la gerencia antes de ofrecer un descuento.

También, como una estrategia adicional a la variable de precio se establece un descuento general de un 5%, distribuidores un 18%, indicándose que en importaciones directas de equipos no hay descuento. Además, para otra base de productos, se establece un descuento general de un 5%, distribuidores un máximo del 20%.

➤ **Plaza**

El sistema de distribución que utiliza la empresa para el Gran Área Metropolitana (GAM), se lleva a cabo por medio de las ventas que se realicen directamente por el trabajo de la fuerza de ventas destacada para con el producto que se trate. Así como por las ventas que realicen los distintos distribuidores con los que trabaja en la actualidad la empresa. De esta forma, cabe indicar que dentro del GAM, la empresa vende más del 50% del total de ventas.

Por otra parte, en el mismo plan de negocios se detalla una lista de los distribuidores que fueron eliminados en el periodo actual, esto por la alta competencia.

Por último, en el caso de la distribución, primero se definen los segmentos del mercado a los que se enfocarán los diferentes productos que se ofrecen, con lo cual, se establece una mejor forma de poner a disposición del mercado el producto específico que se requiere.

➤ **Promoción**

Según la información del plan de negocios de la empresa, la variable de promoción de la mezcla de mercadeo se compone de una serie de estrategias que inician con las posibles formas de promoción que se utilizarán en el periodo para todas las agrupaciones de productos, éstas son: fuerza de ventas,

brochures, banners, seminarios, capacitaciones, ferias organizadas por distribuidores, página web empresa, facebook, catálogos de fábrica, demostraciones y las visitas programadas a los clientes de los productos.

A su vez, se plantea realizar promoción (show room) en la empresa de productos de baja rotación, buscar fortalecer la imagen empresarial; detallando fortaleza de la compañía junto al respaldo de fabricantes serios y de calidad reconocida.

El plan de negocio estable las mejoras a la fuerza de ventas en temas de capacitaciones, seminarios a clientes, contrataciones, cambios, etc., como complemento, en el plan se especifica la inversión aproximada, para la mayoría de las posibles formas de promoción, que se utilizarán para impulsar la gestión de la división.

Al haber descrito la mezcla de mercadeo de la empresa, se tiene un marco referencial de la estrategia actual con la que se guía la actividad empresarial, y a su vez, esta estrategia se relaciona directamente, con el conocimiento que se posee, del mercado meta al que se dirige.

➤ **Administración de ventas**

En este apartado se da continuidad a la política actual de la empresa, que establece metas de ventas para lograr bonificaciones, así como también se determina la cuota mínima de ventas, para asegurar la rentabilidad de los vendedores. Lo anterior considera dos aspectos; por un lado, si en un trimestre las ventas están por debajo del mínimo, se acredita una tarjeta amarilla al vendedor; y por otro lado, dos trimestres consecutivos por debajo del mínimo acreditan una tarjeta roja. De manera, que aunque parezca fuerte, representa una forma efectiva de llamar la atención del personal por aumentar su compromiso ejecución y resultados plenamente satisfactorios para las partes.

➤ **Mercado meta**

Teniendo en cuenta la entrevista realizada con personal de la empresa, se define el mercado meta de la empresa como cualquier cliente actual o potencial de alguno de los productos que conforma la oferta de la empresa, y que pertenece al sector electromecánico del GAM.

La generalidad de este mercado meta se debe a que existen una variedad de productos, con distintas aplicaciones, que se pueden ajustar según las necesidades del cliente, y solamente en el momento en que surja la necesidad de un cliente por un producto que proporcione la empresa, se estudian las especificaciones o necesidad de cada caso (cliente), y se evalúan las alternativas existentes para determinar el según corresponda el servicio o producto apropiado.

En consecuencia, debido a la tecnicidad general de los productos en cuestión, no es posible determinar de antemano el mercado meta específico para cada producto; consideran el grado de tecnicidad por ejemplo, en sistemas de bombeo, sino que cada caso se efectúa un estudio para asignar el producto que satisfaga mejor los requerimientos del cliente.

➤ **Funcionamiento de las operaciones**

El funcionamiento operativo lo determina el plan de acción que se define en conjunto con el Comité Ejecutivo, el desarrollo de las tareas asignadas en este plan es evaluado por este mismo comité periódicamente.

En la práctica, la gerencia distribuye y desarrolla sus tareas a lo largo del año, y para su cumplimiento desarrolla relaciones laborales con el gerente de ventas asignado y sus vendedores respectivos, la gerencia financiera y la dirección del área comercial, aparte de que cuenta con el apoyo de una secretaria y un asistente en su división.

2.5. Descripción Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

En la misma línea de lo mencionado en el apartado correspondiente a la mezcla de mercadeo, el FODA en la línea de negocio de sistemas de bombeo, está incluido dentro del plan de mercadeo periodo fiscal 2016, elaborado por la gerencia. En general, con la información suministrada por la empresa, a continuación se presenta el análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) de acuerdo con la gestión empresarial desarrollada.

Fortalezas

- ✓ La empresa cuenta con un cuerpo directivo con alta experiencia y un alto grado de conocimiento integral del ambiente interno y externo a la compañía, personal comprometido, capacitado y profesional en cada uno de los niveles de actividad del negocio, que coadyuva en el logro de los objetivos organizacionales y personales.
- ✓ Posee productos y servicios, que vienen a cubrir una necesidad real en el mercado y la cual es de alta demanda, hacia el proveedor que más satisfaga los requerimientos y las expectativas del cliente.
- ✓ La compañía cuenta con los medios y la infraestructura física, técnica, equipo, mobiliario y capital humano capacitado, al cual la empresa propicia a través de sistemas de incentivos y recompensas, su responsabilidad, lealtad y motivación individual y en equipo, para cumplir con la misión y los objetivos empresariales y de cada unidad de negocio.
- ✓ Mejora continua por medio de la integración y el alineamiento de todas las unidades y las actividades de negocio, que conlleven a

establecer un marco de acción, que coadyuve en la toma mejores decisiones a nivel financiero y empresarial.

- ✓ Gestión de negocio enfocado en la proactividad, la eficiencia, la satisfacción del cliente, la sostenibilidad financiera, la rentabilidad, y la competitividad en el mercado.

Oportunidades

- ✓ La industria electromecánica en el país representa una actividad productiva, industrial y doméstica de gran despliegue y de constante innovación tecnológica y técnica.
- ✓ El auge tecnológico al que se debe sus productos y servicios, conlleva la necesidad de los distintos nichos del mercado total en que opera esta compañía, por los cuales debe enfocar sus esfuerzos y recursos, para lograr su conexión con el cliente.
- ✓ El país presenta una condición estratégica para la atracción de inversión a nivel de turismo, construcción a todo nivel: infraestructura industrial, comercial y habitacional.
- ✓ El mantenimiento y crecimiento de la inversión extranjera, le propicia a esta compañía, la posibilidad de aumentar su mercado potencial, para mantener y atraer a este tipo de nueva clientela.
- ✓ Participación en concesiones de obra pública, representa un mercado factible para convertirse en un socio comercial.

Debilidades

- ✓ Carencia de una clara identificación y desarrollo de las relaciones recíprocas de las variables internas y externas, que propician la interdependencia de las distintas unidades de negocio de la empresa.
- ✓ Anteponer los intereses y las metas de una unidad de negocio, sobre los objetivos y planes empresariales.
- ✓ Gestionar cada unidad de negocio de manera separada entre las demás, sin mediar planificación, control, evaluación y retroalimentación de los resultados alcanzados por la empresa.
- ✓ Pendiente ejecutar un análisis sobre la contribución integral (sostenibilidad económica financiera, riesgo, rentabilidad, crecimiento, atracción del mercado, competitividad, etc.) de cada unidad en la actividad global de la empresa, todo dentro de un plan estratégico total.

Amenazas

- ✓ El atractivo y la necesidad que satisface el producto en esta industria provocan el fuerte advenimiento de pequeños oferentes de los productos y los servicios, en los que participa la compañía.
- ✓ Composición del mercado es sumamente amplia, por la proliferación de muchos pequeños oferentes, y fuertes competidores que se reparten los clientes.
- ✓ La actividad está sujeta a las tendencias y los nuevos requerimientos del cliente, ello establece que las compañías competitivas tomen acciones

previas, que enfoquen e interpreten los cambios y los gustos del mercado.

- ✓ Cambio generacional del cliente, de manera que la empresa sea capaz de obtener una lectura apropiada, proactiva e innovadora, para mantener vigentes su estrategia, productos y servicios a las necesidades del mercado.
- ✓ Nuevas tecnologías y nuevos competidores de China, Colombia, México y otros países con mayores recursos y un volumen de negocio más grandes que les proporciona economías de escala.

Como se puede observar en el desarrollo del FODA, la actividad que lleva a cabo la empresa está sujeta a una labor conjunta e integral, entre distintos elementos tanto a nivel interno como externo; por los cuales, debe optimizar el empleo de los recursos y los factores que forman las fortalezas y las oportunidades. De manera que pueda, establecer las condiciones para minimizar los aspectos y los puntos deficientes o débiles, así como para combatir estratégicamente las amenazas, con el fin de fortalecer y entender cuáles son las mejores alternativas para guiar a través del tiempo, su actividad y los resultados financieros y empresariales.

2.6. Gestión financiera

En este apartado, se desarrolla los procesos referentes a la gestión financiera que se llevan a cabo, para asegurar el funcionamiento integral organizacional; para ello, se ha tomado en consideración la información obtenida en la empresa; incluyendo la entrevista realizada con el director administrativo financiero.

✓ **Funcionamiento**

La gestión financiera de esta compañía es realizada por el área de administración y finanzas, la cual está a cargo de una persona que funge como director, y como colaborador inmediato existe un Gerente de finanzas y tesorería.

En esta área se distribuye el trabajo en jefaturas de crédito y cobro, cuentas por pagar y contabilidad; por otro lado, el desarrollo de presupuestos y estados financieros mensuales, así como de los análisis financieros de la empresa y demás informes de gestión, lo desarrollan la gerencia y la dirección antes indicadas.

✓ **Gestión de capital de trabajo**

A través del tiempo y en la actualidad, se ha implementado las mejores prácticas, con relación al manejo de capital de trabajo con que opera la empresa. En primer lugar, la gerencia administrativa y financiera trabaja el concepto de capital de trabajo neto (CTN), como: la sumatoria de los promedios del inventario y las cuentas por cobrar, menos el promedio de cuentas por pagar, de cada una de las línea de negocio, y su sumatoria total representa el 100% es decir, el total de capital neto.

Basado en este esquema, se asigna el total de gastos financieros multiplicado con el porcentaje de asignación; el cual se obtiene con las sumatorias de CTN de cada una de las líneas de negocio, y mediante la división del CTN de cada línea, con el total de capital de trabajo neto, se obtiene el porcentaje de asignación que corresponde a cada línea de negocio.

Bajo esta perspectiva, la administración del inventario representa el reto dentro de la gestión de capital de trabajo, dado que la dinámica del negocio es el stock, a diferencia de las otras líneas de productos que se comercializan donde se puede vender post-pedido. Por lo tanto, se convierte en el punto crítico que tiene para la empresa, la administración de capital de trabajo, donde

es crucial decidir y estimar la cantidad óptima de inventario para satisfacer la demanda; que normalmente, es muy difícil predecir.

Aún tomado consideraciones de logística, financieras y técnicas; apoyadas con el uso de herramientas estadísticas, ayudan a moldear y determinar las cantidades de pedidos correspondientes, pero que a posteriori, comparando con los resultados de ventas reales, se determina que las cantidades de pedido estimadas se alejan del nivel de ventas.

Para la determinación de la cantidad óptima de pedido se utiliza una matriz de pedido de proveedores confeccionada en hoja electrónica de Excel, la cual se alimenta de datos claves obtenidos del sistema contable, para incluir en la matriz y trabajar con los parámetros de la matriz. Esta es una herramienta estadística ágil y segura para determinar pedidos con base en mínimos y máximos parámetros preestablecidos de mínimos y máximos, estimados según llamadas y demandas que además, clasifique el inventario según rotación.

En relación con la gestión de cuentas por cobrar, se realiza y evalúa la gestión de cobro, otorgando en principio 30 días de crédito, el control y el detalle de los saldos y los distintos plazos de las cuentas por cobrar comerciales, se lleva a través del clásico estado de antigüedad de saldos, en el cual se gestiona para recuperar el máximo de saldos y que sea un mínimo que resulte de cuentas incobrables. Mediante la determinación y la aplicación de una estricta gestión de cobro, políticas de crédito, además de la práctica de motivar a la fuerza de ventas, mediante bonificaciones para cuentas que respondan a menos de 60 días.

En el caso del pasivo circulante, la empresa utiliza el promedio de cuentas por pagar, como parte de la fórmula (resta) para obtener el CTN. Básicamente, la gestión sobre esta partida está enfocada en negociaciones con los proveedores. Dada la existencia de un ambiente altamente competitivo, la relación comercial es menos amable y es a través del interés de las partes, las ventajas, los beneficios y las condiciones del mercado, que bajo la negociación se establecen los precios basados en las cantidades, plazo de entrega, calidad, garantías, servicio y el crédito.

✓ **Políticas de stock de inventario**

De conformidad con el plan de negocio, se determinan pedidos mensuales en la línea de químicos para piscinas, cada 45 días equipos y accesorios para piscinas, todo según matriz, la marca Tylo será trimestral, según matriz, equipos que no se manejan en stock por sus dimensiones y precios será contra pedido tipo PAS. Cuatro pedidos al año de Accu-Tab, en equipos para tratamiento mensualmente todos aquellos artículos definidos para manejar en stock y contra pedido bajo la modalidad de PAS, los que no se manejen en stock, la línea de tanques de almacenamiento de agua se pedirá cada vez que se venda un tanque.

Se realizan los pedidos mensuales según matriz, se mantendrán en *stock* las unidades necesarias para cubrir la demanda mínima.

Se dará prioridad de pedido a los artículos que se demanden tres o más unidades al año, y especial énfasis en fortalecer el inventario con productos estrella con una la que ya es la línea que principalmente sustituye a otra línea importante dentro de la gestión de cobro especial para cada cliente. Además, se hará análisis a profundidad de todo el sistema de codificación.

Asimismo, la empresa se ha planteado como estrategia de inventarios de baja rotación, armar “combos” o paquetes de productos y los servicios asociados que corresponda, con precios especiales que incluyan la mayoría de los artículos de baja rotación.

✓ **Toma de decisiones**

En el caso de las decisiones operativas, la gerencia y la dirección corporativa del área son las responsables de organizar y dirigir el funcionamiento operativo de la misma; por otro lado, el director administrativo, parte del comité ejecutivo. Este comité se reúne periódicamente para analizar,

entre otros aspectos: el trabajo del área financiera y tomar decisiones estratégicas que mejoren su funcionamiento.

De con la información suministrada, por disposición del comité ejecutivo, hace unos tres años, se tomó la decisión de reorganizar la forma en que se contabiliza la información de la empresa. Con ello se cambió, entre otras cosas, la forma en la que se asignan los gastos directos e indirectos a cada una de las áreas de la empresa, y con esto se busca obtener información más acertada sobre el rendimiento y la utilidad reales de cada área.

✓ **Estructura de la información financiera**

La información financiera se puede ver en forma general para toda la empresa, y en forma específica para cada una de los tipos de productos agrupados como unidad de negocio. Esto se debe a las facilidades que brinda el sistema de información que se utiliza, por lo que, las estructuras básicas de información financiera como el estado de resultados, el balance general y el estado de flujos de efectivo se pueden obtener de ambas formas.

Este sistema permite consultar la información de forma que se pueda ajustar a las necesidades que surjan y las investigaciones que se quieran hacer, para cualquier producto. De igual forma y de acuerdo con lo anterior, cabe resaltar que la división de la información financiera tiene un propósito estratégico, pero no implica una división en el flujo de caja para cada tipo de negocio, ya que la empresa trabaja actualmente un flujo de caja único.

✓ **Presupuesto**

Para el desarrollo del presupuesto de la empresa, este es un proceso anual que empieza con la proyección de las ventas de cada una de las líneas de producto que posee la compañía, tomando como ejemplo, el sistema de bombeo, se utiliza la zona geográfica asignada a cada vendedor y se proyectan

las ventas de acuerdo con el comportamiento de las ventas en periodos anteriores.

Al mismo tiempo se proyectan de igual forma los gastos de acuerdo con el comportamiento que han tenido en periodos anteriores, con esto se obtiene una utilidad proyectada que se ajuste a la realidad del mercado y a las metas de la empresa, y con lo cual se obtiene además el presupuesto estimado de la división.

✓ **Metas y retroalimentación**

El uso de un presupuesto establece un parámetro para determinar y analizar el desempeño de cada división en la empresa en un periodo establecido, en la práctica, en la empresa se establecen metas trimestrales para cada conjunto de productos, que se ajustan al presupuesto previamente establecido. Asimismo, cada tres meses se evalúa el cumplimiento de estas metas, y se intercambia información (retroalimenta) y las distintas agrupaciones de productos, sobre los aspectos que se toman en cuenta para la consecución de las nuevas metas planteadas.

En la misma línea, se utilizan las razones financieras clásicas para analizar las diferentes divisiones de la empresa y obtener información adicional sobre el comportamiento financiero de las mismas, dentro de las razones financieras que se utilizan se pueden mencionar la prueba ácida y la de rotación de inventarios, entre otras.

2.7. Gestión de ventas

La gestión de ventas comprende todas las diferentes líneas de producto de la compañía; a nivel administrativo, se maneja como un departamento separado de las otras unidades o tipos de productos, que ésta posee. Sin embargo, a nivel estratégico, contempla las metas y objetivos planteados para cada división, así como cada línea de producto específica.

Para establecer una gestión adecuada, el grupo de ventas encargado recurre a un proceso de planificación, implementación y control, el cual se maneja en conjunto con la gerencia de los productos que ofrece la compañía.

Una vez definidas las pautas de acción para el grupo de ventas asignado a la división, se procede con la formulación de una clasificación de clientes AA, A, B y C, de modo que, los clientes con mayor nivel de compra están más cercanos a una clase AA, y los que tienen menor nivel, a una clase C para el área electromecánica en general, ya que, debido a la naturaleza de los productos mismos, no es necesaria una subdivisión de clientes para los sistemas de bombeo, puesto que, este tipo de clientes no compran solamente bombas, sino también compran otros productos de la rama electromecánica.

Posteriormente los clientes se dividen por zona territorial, por tanto, los agentes de ventas tienen a cargo diferentes zonas, y les corresponde a éstos visitar a dichos clientes de acuerdo con la clase en la cual se encuentren.

Adicionalmente, la compañía asigna diferentes lapsos de tiempo para cada clase de cliente identificado, los clientes AA se visitan cada 15 días, los A cada 30, los B cada 45 y los C cada 60 días. Todos los clientes se atienden con el mismo proceso de visita, y de igual manera para todos, se completa un formulario de información de cliente.

Se establecen dos tipos de bonificaciones para los agentes de ventas:

- **Cuota:** Después de analizados todos los costos e insumos requeridos para el funcionamiento del agente, se determina un monto mínimo necesario de venta, a partir de éste, se establecen escalones de venta, los cuales, el agente debe alcanzar para lograr la bonificación especificada para cada uno.
- **Porcentaje de utilidad:** Cuando a los ingresos por ventas se les descuenta todos los costos de ventas, gastos administrativos, y demás relacionados, se otorga un porcentaje de comisión establecido en el proceso de bonificaciones para cada vendedor, de modo que éste reciba un porcentaje de las ganancias generadas.

Si algún agente logra concretar una venta, se pasa a un procedimiento de control de calidad que se compone de una entrevista por medio de un cuestionario a través de teléfono o correo electrónico, con el fin de verificar la satisfacción del cliente, evaluando, frecuencia de visitas, cantidad de cotizaciones, tiempo de respuesta y otros factores que buscan medir el desempeño del agente de ventas.

Si un agente de ventas genera resultados positivos, al igual que con las bonificaciones por ventas, se establecen bonificaciones por desempeño, y por tanto, esto constituye una medida adicional del desempeño para controlar efectivamente la labor de los agentes en torno al cumplimiento de las metas y los objetivos.

2.8. Descripción de los sistemas de comunicación e información

A través de los años, la empresa ha evolucionado en materia de procesos, infraestructura y productos, tal es el caso de los sistemas de comunicación e información, que actualmente son parte importante para el funcionamiento diario de la empresa.

Cada colaborador cuenta con privilegios diferentes que le permiten un acceso diferente a la red, dependiendo del tipo de acceso, podrá obtener e inclusive modificar la información que tenga disponible a través de la red interna de la compañía.

Otro sistema que es importante para la gestión de ventas de la división de sistemas de bombeo, es el sistema CRM diseñado por la empresa para asistir a los agentes de ventas asignados a la división y al gerente de ventas en las tareas administrativas, en este sistema se contemplan las reuniones y actividades con relación con los clientes, de modo que se lleve un control de las mismas y así formular estrategias posteriores.

El sistema de CRM posee una interconexión con el sistema de mensajería de la empresa basado en Microsoft® Outlook™, de modo que se

comunique a los vendedores, en el caso de que existan reuniones, cambios de horario, fechas, y direcciones, entre otros detalles.

Cabe destacar que los diferentes sistemas de comunicación e información de la empresa, están disponibles para todos los productos de la compañía. Por tanto, cualquier cambio que se realice en los mismos, afectará por igual toda su estructura organizacional.

2.9. Logística de la actividad

La logística de Electromecánica Costa Rica, S.A., tiene como principal objetivo: adquirir, almacenar y entregar oportunamente productos y servicios que satisfagan la necesidad de los clientes internos y externos, en el momento preciso, en el lugar adecuado y en las condiciones deseadas, así como otros servicios que afecten directamente los procesos del sistema de gestión de calidad.

Para la empresa, el proceso de logística inicia cuando el departamento de ventas informa sobre la necesidad de compra de distintos equipos, repuestos o servicios, luego se procede con la planificación general de las compras y con la recepción de solicitudes de compra de los productos. Sobre este aspecto se evalúa cada caso y, se hace una evaluación de los proveedores. Además, se decide dónde se va a comprar el producto, si es una compra local o una compra en el exterior, además el ¿Cómo? y ¿Cuándo?, se van a importar dichas mercancías. A este proceso se le conoce como: la realización del trámite de compra.

Luego de esta etapa se realizan cuatro pasos adicionales como lo son: la verificación del producto, que consiste en comprobar e identificar detalladamente el producto en el momento de ingresar a la bodega, el segundo paso consiste en el acomodo y almacenamiento físico del producto, además se ingresan a los sistemas de información de la compañía, como tercer paso se realiza la recepción de solicitudes de despacho y como último paso se procede

a realizar el despacho o entrega de los productos y servicios requeridos a los clientes.

✓ **Medición y seguimiento de la eficacia del proceso de logística**

Se cuenta con indicadores y metas que orientan a la empresa y a la división de sistemas de bombeo a, medir la eficacia del proceso de logística, entre ellos están: el nivel de calificación de proveedores, el factor promedio de gastos logísticos del exterior, porcentaje de exactitud de toma física de inventario y ciclo de la orden de compra al proveedor.

Las pruebas mencionadas anteriormente las realiza el gerente u asesor de logística revisando cada resultado contra cada meta generada proyectada, éstas se realizan con una periodicidad bimensual en su gran mayoría, aunque hay otras que por rigor se revisan diariamente. El asesor de logística utiliza como fuente para su medición los distintos informes y formularios que ha recopilado en el periodo de estudio. Con estos resultados se busca constantemente mejorar el desempeño y la gestión, con el fin de que se pueda brindar un mejor servicio a la estimable clientela.

2.10. Gestión de compras

Los principales proveedores de la empresa, son reconocidas empresas, de países como: Estados Unidos, Italia, y Colombia, las cuales suministran productos de la más alta calidad, con total garantía, excelente respaldo y prestigio a nivel mundial. Dada la importancia que tienen estos proveedores para la gestión comercial de los sistemas de bombeo, se realizará la descripción del proceso para el suministro de estos productos en la división de bombeo.

Con respecto a países que no son Estados Unidos, la comunicación se establece por medio de correo electrónico, llamadas internacionales o

mensajería instantánea, esto promueve un gran ahorro y evita los grandes gastos en viajes al exterior.

Actualmente, la gerencia de sistemas de bombeo está estudiando la posibilidad de aceptar proveedores de origen chino y coreano, debido al bajo precio que ellos ofrecen sus productos. La aceptación de estos productos asiáticos para su venta y distribución en el país depende de unas muestras y pruebas que se está realizando, tales como: arranque y pare, funcionamiento ininterrumpido, estudios en el consumo de electricidad, que según los últimos datos aportados tienen un consumo mayor que las importadas tradicionalmente.

Además, se descubrió que se oxidan más rápidamente que las bombas italianas o estadounidenses, por último, como prueba significativa que hará que se tome la decisión de aceptarlas o no, es el estudio que se envió a hacer a la Universidad de Costa Rica, para determinar si la pintura de dichas bombas asiáticas contienen plomo, en caso de contener plomo, se descartarían por completo y se evaluaría denunciar legalmente ante las autoridades pertinentes de Costa Rica, y con autoridades internacionales si fuese necesario, principalmente por los altos principios morales y éticos que se ciernen sobre la empresa, para con sus clientes y también por el desprestigio a su imagen en que podrían incurrir.

2.11. Ambiente externo

Como complemento a la descripción de las actividades de la empresa, se incluye los factores del entorno que afectan directa e indirectamente, el desenvolvimiento y la toma de decisiones en la empresa. Por consiguiente, en este apartado se presentan algunos temas relevantes tales como: el sociocultural, el económico y el tecnológico, que sirve de información para el análisis y complemento al establecer el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

- **Ambiente económico**

El ambiente económico está relacionado con el comportamiento y fluctuaciones de la economía a nivel nacional e internacional, y como ésta afecta a la empresa directa o indirectamente. Hoy, los cambios en los mercados ocurren con gran rapidez, existe una mayor apertura y éstos son menos estables que años atrás, además las economías son más interrelacionadas unas con otras, la globalización se expande cada vez más rápido y los cambios en los mercados son sumamente abruptos.

La alta gerencia de la empresa analiza e investiga con sumo cuidado el entorno económico o macro entorno tomando en cuenta todas las variables e indicadores económicos que estén a su alcance. A la fecha, las empresas están inmersas en una coyuntura económica que no solo afecta a ésta como tal, sino que afecta también al conjunto de entidades que están relacionados directamente o indirectamente con ella, tales como: proveedores, clientes, acreedores, socios, entre otros.

Por lo tanto, se requiere analizar constantemente el acontecer económico nacional e internacional e investigar algunos indicadores económicos sumamente importantes como: las políticas fiscales y tributarias, el crecimiento de la producción, el crecimiento o disminución del ingreso, la inversión extranjera directa, las tasas de interés, la valuación y devaluación de la moneda, el empleo, los salarios, la inflación, las relaciones económicas internacionales, los precios internacionales de materias primas entre otros, todos estos aspectos son analizados por parte de la administración, como soporte para la toma de decisiones.

Con respecto a las importaciones de productos o materias primas, la empresa tiene en cuenta que el gobierno de Costa Rica puede restringir o regular la importación de alguno de estos productos con impuestos o aranceles, así mismo, el gobierno de Costa Rica tiene la facultad de aumentar los impuestos actuales o adicionar nuevos.

Por otra parte, está en discusión en la Asamblea Legislativa de Costa Rica el llamado plan fiscal, el cual pretende que a todos los productos excepto a los exonerados se les aplique el impuesto del valor agregado (IVA). Según entrevista con el director de administración y finanzas, quien comentó que la gerencia de la empresa no ha analizado aún quien va a asumir este incremento en el costo, si lo asumiría la empresa o el cliente, en el caso de que efectivamente se apruebe este plan fiscal.

Se ilustra singularmente, el ingreso de las bombas de agua (partida arancelaria: 84131), la empresa cancela un 1% de impuesto de derechos arancelarios de importación (DAI), más el 13% de impuesto sobre las ventas por cada bomba de agua que ingrese al país, en este caso la ley Golfito 7012 no aplica para la empresa.

- **Ambiente tecnológico**

En relación con el aspecto tecnológico y de acuerdo a la información suministrada por el director comercial toda la tecnología en la compañía, se centra en su departamento de Tecnologías de Información, el cual se encarga de mantener a la empresa a la vanguardia con lo último de la tecnología en sistemas de información, de comunicación y en todos sus productos, brindándoles a los clientes la oportunidad de disfrutar los grandes beneficios que trae la tecnología y que se describirá más adelante.

Actualmente, la empresa está estudiando la posibilidad de implementar un sistema vía web, para que los clientes tengan la posibilidad de realizar sus compras por internet, sin que tengan que salir de casa o de su lugar de trabajo. De este modo, si el cliente conoce el producto que necesita, puede ingresar a la página web de la empresa, ver las características del producto y ordenarlo por este mismo medio y la compañía lo entregaría de manera eficiente y segura en el momento y lugar requerido.

Adicionalmente, la compañía posee la capacidad de adquirir productos de la más alta tecnología en los productos aplicables que comercializa. Así,

como la adquisición de productos específicos y especializados para todos los sectores o nichos de la industria que así lo requiera. Para ilustrar la aplicación de la tecnología dentro de este grupo, se pueden encontrar bombas de alta presión y de poco caudal, de caudal medible o dosificadoras, autosebantes o autopurgantes, y con diferentes aplicaciones tales como: agricultura, industria alimenticia, limpieza, industria farmacéutica, minería e industria hidroeléctrica, entre otras.

Particularmente, en el sector tecnológico en la línea de sistemas de bombeo (o en equipo electromecánico, por ej.: compresores y plantas eléctricas, existen productos muy novedosos que son tecnología de punta a nivel mundial como lo son: antenas parabólicas para el control de bombas por telemetría y las consolas de operación para el control de bombas dosificadoras.

Este servicio de telemetría consiste básicamente en que las bombas se pueden activar, realizar consultas o recibir instrucciones, desde cualquier parte del mundo, gracias a la telemetría vía GPRS con los siguientes beneficios: recolección de información en forma remota, lectura periódica automática de datos, control y configuración de parámetros vía internet o SMS, envío de avisos de alarma a teléfonos móviles, ejecución de acciones vía Internet y obtener los históricos entre otros beneficios que propicia esta tecnología.

- **Ambiente político**

Se destaca la injerencia que tiene el gobierno a través de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, para adoptar nuevas políticas, cambios o reformas de ley, que incidan de alguna forma, en la toma de decisiones de la empresa, por posibles incremento de aranceles, nuevos paquetes tributarios, etc., que variarían las condiciones de la actividad comercial y financiera que el mercado ofrece.

- **Ambiente socio-cultural**

En el ambiente socio cultural, el tema es abordado desde un punto de vista de ética, de responsabilidad, legalidad y de moral en todos los ámbitos, busca entender y conocer los principios sociales y culturales de sus clientes, proveedores y colaboradores para dar un mejor servicio y lograr relaciones más estrechas y funcionales entre las partes tomando en cuenta temas sociales, de medio ambiente y laborales.

Con motivo del ambiente socio cultural, la empresa establece como principal estandarte en su cultura organizacional, la ética, la moral, los principios cívicos y ciudadanos y lo referente a sus valores ante toda su organización (clientes, proveedores y colaboradores). Todas estas actividades se desarrollan dentro de un marco de profundo sentido humano, compromiso, ética y honradez.

- **Medio ambiente**

En este caso se actúa responsablemente; dado que se considera primordial la protección del medio ambiente, se han instaurado acciones en pro del bienestar de la comunidad. Es importante mencionar que conjuntamente con sus empleados colaboran, todos los años con la fiesta de navidad de las niñas del Hogar el Buen Pastor que son niñas en riesgo social; aparte de esta ayuda voluntaria, se ofrecen otras colaboraciones a personas de escasos recursos después de ser analizadas en forma particular.

Con relación a la conservación del medio ambiente se cumple con todos los estándares y las regulaciones de ley que ayudan a conservar el ambiente y a tener un "Desarrollo sostenible", es decir, un buen manejo de desechos estableciendo acciones para reducir el impacto en el medio ambiente.

En síntesis, el conocimiento de las generalidades y los aspectos específicos relevantes de las diversas actividades de negocio, permitirá abordar con mayor efectividad, en el siguiente capítulo III, el desarrollo de la

investigación de campo en torno, a la necesidad y la administración de capital de trabajo, de manera que se lleve a cabo el más profundo análisis, de la situación actual que presenta la compañía. Con el fin de obtener los resultados, las conclusiones y las recomendaciones que apoyarán la definición posterior de la propuesta.

3. CAPÍTULO III.

Análisis de los componentes y los factores del proceso de toma de decisiones para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual sobre administración de capital de trabajo.

El desarrollo del capítulo está en función de la importancia que radica integrar en Electromecánica Costa Rica, S.A., el conjunto de actividades y operaciones de índole productiva, comercial, administrativa, gerencial con el área financiera, dentro del enfoque de la visión, los objetivos y las acciones estratégicas, por parte de la empresa.

Estas actividades diarias son llevadas a la práctica en un ambiente muy activo, variable, y competido; lo cual representa el mercado en el que interactúa la empresa y éste produce un gran impacto en la gestión total del negocio. Con ello, se establece la necesidad de enfocar la gestión financiera del capital de trabajo para otorgar, controlar y tomar acciones que permitan a la empresa una mejora, eficiencia y efectividad en el uso de los recursos financieros a corto plazo.

3.1. Análisis de la gestión de capital de trabajo

En este apartado se establece la conexión de los diferentes componentes de la actividad económica financiera de la empresa, a través de la contextualización, relaciones e implicaciones que tiene cada uno sobre los demás, para la toma de decisiones pertinentes. Bajo este panorama, se establece también el rol que conlleva el manejo de capital de trabajo, mediante la descripción de los principales focos de atención financiero, para apoyar la consecución de resultados deseados, una vez descubiertas las verdaderas necesidades financieras de la empresa, mediante el uso óptimo de todos los recursos implicados en esta gestión.

De manera que las medidas a tomar, en cuanto a planes de financiamiento, inversión o crecimiento, dentro de la gestión integral de capital de trabajo, respondan a la situación actual que experimenta y a su entorno futuro inmediato.

3.1.1. Medición y evaluación del ciclo de efectivo

En esta sección se fundamenta la relevancia del comportamiento e influencia de cada componente dentro de la mecánica del ciclo de efectivo, como base en la evaluación y la toma de decisiones, de cara a fortalecer y obtener un mayor control y beneficios de efectividad, eficiencia a corto plazo, con injerencia en los resultados futuros inmediatos como; el mejoramiento de los márgenes de rentabilidad, desarrollo y crecimiento que la empresa gestiona.

Mediante el uso del ciclo de conversión de efectivo, se integra tres indicadores fundamentales del capital de trabajo y de la gestión del circulante en la empresa comercial, como son los días de inventario, los días de cartera y los días de crédito de proveedores. Acciones que le proporcione a la actividad información sobre la capacidad de generar efectivo, y que el manejo del mismo contribuya con la gestión operativa y el nivel de riesgo afrontado de posible iliquidez y la rentabilidad obtenida bajo este esquema. Se busca dar el máximo rendimiento al uso de las inversiones en activos que se genere en ventas que provean al ciclo del efectivo correspondiente.

El uso del efectivo es clave en la sinergia que propicia la eficiente gestión del capital de trabajo, conducente a lograr el equilibrio financiero, que contribuya en generar ventas y mejores márgenes de utilidad.

3.1.2. Análisis de la gestión de inversión y financiamiento

La actividad de asignación de fondos y el financiamiento que se brinda, es un rol vital en la conformación de la gestión eficiente de los niveles de

inversión en activos a corto plazo. De modo, que sea congruente con el volumen de ventas que produce la empresa. Las decisiones de inversión y financiamiento deben estar a tono con los objetivos y las políticas a nivel gerencial definidas. Este aspecto facilitará el diseño de pautas comerciales, estratégicas y ventas, que orienten la actividad de finanzas al corto plazo. De forma que se consiga evaluar los resultados para monitorear su cumplimiento con las metas trazadas.

Dado que el capital de trabajo, se refiere a la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de la operación, es importante que la administración financiera conozca la estructura óptima, la evaluación y el control sobre el capital de trabajo gestionando. Para ello, se integra cada componente de los activos circulantes (efectivo e equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios) y los pasivos circulantes (cuentas por pagar, gastos acumulados y pasivo con costo).

Se trata de manejar cada uno de los activos y los pasivos de la compañía, de manera que a través de la interacción de estos componentes. Se alcance bajo la toma de decisiones, mejorar y optimizar los resultados; manteniendo el equilibrio entre la utilidad y el riesgo, que maximicen el valor empresarial.

3.1.3. Composición y relaciones del activo circulante

La inversión de fondos involucra la composición y las características de los activos, lo cual, es parte de la administración del activo circulante, esta importante función involucra la planificación, el manejo, la evaluación y el control sobre los niveles de inversión en activos a corto plazo. En este sentido, las decisiones y los resultados, se plasma dentro del estado de situación financiera. Es claro recalcar que la gestión de capital de trabajo es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de una empresa. El capital de trabajo representa la inversión en activos a corto plazo, que representan los saldos

producto de la actividad, que se decide mantener en las partidas de: efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar.

Una importante consideración sobre los Activos Circulantes Operativos (ACO) se refiere a los activos de corto plazo requeridos para la operación representan, por ejemplo, el financiamiento a clientes en cuentas por cobrar, inventarios, caja y valores negociables. Normalmente estas partidas son iguales con los activos de corto plazo del balance, excepto las partidas que sean manejadas con niveles excesivos sobre el margen de operación (caja, valores negociables, etc.); considerándose estos últimos, como otros activos no operativos.

En cuanto a la decisión de niveles excesivos, estarán de acuerdo con las acciones y decisiones sustentadas por los requerimientos establecidos y monitoreados a través del tiempo, y la consideración de las variables internas y externas. Por lo tanto, las políticas guiarán a la administración y finanzas, para determinar el nivel de activos circulantes, y la estructura financiera con respecto al activo total. De igual forma, se sustentan los niveles a mantener con respecto al activo circulante y la estructura dentro del activo total.

Evaluar la composición de cada partida dentro del activo circulante y dentro del activo total, para verificar tendencias y comportamientos característicos que impliquen información para mejorar su gestión. De acuerdo con este nivel de inversión, debe repercutir en las demás variables de ingresos por ventas y en la utilidad neta, lo cual conlleva la evaluación de estas mediciones.

➤ **Gestión de tesorería**

El elemento que representa el nivel líquido dentro de la estructura de activos a corto plazo es el efectivo. Lo esencial, en el uso de una actividad efectiva y eficiente, es establecer los factores que permitan sustentar un saldo óptimo:

- Con el fin de no mantener niveles ociosos, se establecen las políticas de gestión de efectivo, en virtud del mejoramiento del uso de los recursos en la actividad operativa. Para lograr esto, se debe gestionar a través del plan de necesidades de capital de trabajo, una mayor productividad del efectivo, generado por esta actividad.
- La situación actual de liquidez, estará dada por la gestión operativa del negocio, más la capacidad de validar los requerimientos de capital; utilizando el estudio de las condiciones del mercado, proveedores, el entorno externo. Obtener el nivel de liquidez que responda a la actividad, tras comparar, medir y definir las pautas a seguir a raíz de las circunstancias anteriores.
- Las preferencias de la dirección con respecto al riesgo de liquidez, definir y mantener el margen de maniobra que le permita operar bajo la obtención del rendimiento máximo de los recursos, con el nivel de riesgo que proporcione una rentabilidad que satisfaga los intereses y los objetivos.
- La agenda de vencimientos de deuda, se basa en la gestión de negociación con los proveedores, bajo el control de las necesidades de efectivo, y la evaluación de las alternativas que genere y contribuya con la operación del negocio, que le propicie los mejores réditos que otras opciones en el tiempo.
- El acceso de la empresa a préstamos, para tomar esta alternativa, debe responder al mejor uso eficiente de los recursos, en un momento dado, y si financieramente representa una ventaja, en relación con el costo de capital de la unidad de negocio.
- Los flujos de efectivo previstos en el corto y largo plazo, con las proyecciones de los estados financieros, obedecen a un esquema confiable de información cuantitativa y cualitativa que sustente las decisiones.
- Mediante la integración de las diversas unidades organizacionales, se debe brindar de forma oportuna y actualizada información compartida.

Con lo cual, se genere el control financiero, para crear provisiones de capital y liberar recursos de manera proporcionada y eficiente a través del tiempo.

- Las probabilidades asociadas con los diversos flujos de efectivo en diversas circunstancias, debe existir una integración de actividades, con las unidades que apoyan la gestión operativa. De manera, que se pueda dar una asignación válida de probabilidad de éxito, que sustente la estimación de flujos bajo distintos escenarios.

➤ **Importancia de la inversión de los excedentes de efectivo**

La gestión de tesorería representa un área importante en la empresa, por un lado, al financiar todo el ciclo productivo de la compañía, y por otro lado, la planificación de la gestión financiera y empresarial, que permita dotar de recursos que faciliten y fortalezca la actividad operativa del negocio y su rentabilidad.

Un aspecto relevante es establecer si el excedente es temporal o permanente. La determinación de excedentes de efectivo; una vez cubiertos los costos operativos y los gastos de capital, debe responder a la apropiada elaboración de flujos de fondos, pronosticar las necesidades financieras para la toma de decisiones de inversión, es decir, que no se permita la insolvencia o la falta de capital.

Parte del exceso de efectivo, se debe ocupar en inversiones de corto plazo que permitan su rápida recuperación en caso de necesidad urgente del mismo, puesto que no es prudente exponer a la empresa, a una eventual escasez de efectivo para solventar posibles contingencias, que de presentarse y no disponer del efectivo necesario, se debe recurrir a endeudamiento, que pueda conllevar a un mayor costo financiero.

Para el manejo de excedentes de tesorería, se debe estructurar el portafolio de inversiones; conformado por activos financieros que produzcan el incremento de la rentabilidad que cubra la inflación.

Dentro de los objetivos de la tesorería está: maximizar el patrimonio de la empresa, reducir el riesgo de liquidez, manejo eficiente del efectivo, pago normal de pasivos, pago de desembolsos imprevistos, optimizar oportunidades de operaciones de cambio, y responder a los requerimientos de información y de contabilidad. Cuya función sea la gestión el control y la programación de ingresos y egresos.

Por su parte, para las decisiones de inversión de los excedentes, radica en la gestión de políticas y procedimientos financieros (créditos, cobranzas, otros), hay que tomar en cuenta los factores: el riesgo, el rendimiento, el horizonte de inversión y la liquidez. Además, de efectuar un análisis financiero, que permita encontrar el mejor destino que potencie en el tiempo el valor de la empresa.

- ✓ **Crear un fondo de cobertura para imprevistos.** Catástrofes naturales, multas, indemnizaciones, juicios, situaciones que pueden requerir fondos adicionales, para evitar poner en riesgo el negocio.
- ✓ **Liquidar pasivos.** Si se tiene pasivos financieros (ej., préstamos) siempre y cuando, el interés del pasivo sea superior al rendimiento a corto plazo que se logre con la inversión de los excedentes.
- ✓ **Invertir en el negocio.** Predecir las necesidades financieras futuras, para invertir en: **bienes de capital** (maquinaria nueva, actualización de flota de vehículos), **compra anticipada de inventario, proyectos de expansión.** O **inversiones cualitativas** como capacitación a empleados, pago de incentivos, mejoras ambiente laboral e infraestructura, etc.
- ✓ **Pagar dividendos a los socios.** Si el dinero no se necesita para mantener en funcionamiento el negocio puede decidirse retribuir a los socios.

- ✓ **Realizar inversiones financieras.** Los excedentes de dinero pueden invertirse en el mercado, para que incrementen su valor.
- ✓ **Reservar para gastos futuros.** Dado el contexto inflacionario, siempre y cuando no haya necesidad inmediata de efectivo, hasta la inversión menos rentable es preferible al uso pasivo de los excedentes.

Luego, a través de las políticas del efectivo y los activos financieros deben mantener recursos suficientes para la operación de la empresa, que le propicie la capacidad de acción, para maximizar el rendimiento sobre la inversión. Las principales políticas a fijar deben estar enfocadas en:

- Mantener el efectivo suficiente para las necesidades de operación que requiere la empresa.
- Contar con un nivel de recursos suficientes que le permita a la empresa tener capacidad de maniobra.
- Obtener rendimientos óptimos sobre la inversión del efectivo y de los activos financieros.
- Vigilar la exposición de la empresa ante la inflación y la devaluación de la moneda, de manera que se pueda prever acciones para disminuir estos efectos.

➤ **Utilización de estrategias de inversión de recompras o reportos en la bolsa**

Las operaciones de recompra son instrumentos bursátiles de gran utilidad, representan un alto porcentaje de las transacciones del mercado secundario. La compraventa de títulos y valores, y su recompra, al vencimiento del plazo y un precio pactado; lo que le permita a la empresa obtener una mejor posición y productividad financiera por el uso del dinero ocioso, de tal forma que le genere un rendimiento atractivo, ya sea por que recibirá una tasa de interés o valor.

Establecer operaciones de reporto para obtener recursos en efectivo por la venta temporal de títulos de crédito, con el compromiso de recomprarlos a un precio específico más un premio en un plazo predeterminado.

La esencia del uso de recompras o reportos radica en que el plazo de vencimiento de los contratos de compra es muy flexible, desde unos cuantos días, lo cual facilita la generación de inversión, rendimiento, fluidez y crecimiento de la actividad normal de operación.

➤ **Instrumentos a un día del Banco Central de Costa Rica (BCCR)**

El servicio de captación de fondos del Banco Central de Costa Rica (BCCR) brinda a los asociados del SINPE un mecanismo ágil para la colocación de sus excedentes de dinero, mediante el acceso a instrumentos financieros que pueden ser estructurados de acuerdo con las necesidades particulares de cada participante.

- ✓ Los movimientos se aplican directamente en la cuenta de fondos que la empresa establezca y mantenga con el BCCR.
- ✓ Ofrece a las entidades financieras una opción segura y eficiente, para la inversión de los excedentes de liquidez.
- ✓ Puede accederse desde cualquier zona geográfica en la que se encuentre el o la representante, en razón de la plataforma de conectividad que ofrece el SINPE (Sistema Nacional de Pagos Electrónicos).

➤ **Gestión de cuentas por cobrar**

Como aspecto particular se establece que el administrador financiero conforme a las mejores prácticas relacionadas con las políticas de crédito y gestión de cobro, define cuánto se ha de invertir en esta partida del activo. Hay que estudiar a través del tiempo, cuál ha sido la tendencia en el uso de esta partida dentro de la estructura del activo a corto plazo. Con el objeto de medir

su importancia dentro de la composición de capital de trabajo que se está utilizando.

Cabe recalcar sobre la gestión de cuentas por cobrar, que involucra e integra las siguientes acciones.

- Inversión en cuentas por cobrar, ya que el saldo de esta cuenta representa un costo de oportunidad, por lo tanto la decisión primordial es: mantener un promedio de cobro por debajo de los 60 días, para lo cual, se incentiva a los agentes vendedores a través bonificaciones por el logro de metas de ventas y su respectiva recuperación en un tiempo de crédito que contemple esta adjudicación.
- Cantidades y condiciones en que se concederá crédito a los clientes: es razonable conocer la capacidad de pago y el historial crediticio del cliente; para lo cual, se requiere de referencias comerciales y demás evaluaciones.
- Seguir pautas al evaluar la capacidad de pago del cliente, como la integridad de la empresa o el cliente final, su solidez financiera, capacidad de ofrecer respaldo por el crédito otorgado, valorar condiciones económicas del mercado.
- Política de crédito y facturación en la política de crédito: se necesita considerar detalles importantes sobre el cliente potencial: evaluación de solidez, límites de crédito, tipo de política, promociones. Para el segundo caso (política de facturación), enviar estados de cuenta al cierre, facturar en el momento en que se sucede la venta, en servicios facturar por adelantado.
- Política de cobro: llevar un estado de registro de antigüedad de saldos, seguimiento de solidez financiera del cliente para iniciar procesos de cobro.
- Se debe estudiar el entorno económico y sus tendencias como insumo para las políticas de crédito.

➤ **Gestión de inventario**

Dentro de la gestión de corto plazo el inventario representa en promedio el doble de las sumas totales en cuentas por cobrar y por pagar. Se anota que con base en la evolución del mismo en los últimos dos periodos, presenta una gran estabilidad a lo largo de cada mes.

Por su parte, el objetivo de la administración de inventario es alcanzar la rotación, tan rápido como sea posible, sin perder ventas por inexistencias. En general, un aspecto muy importante a tomar en cuenta, es que dentro de esta gestión, en cada área de las empresas, los gerentes (finanzas, mercadeo, producción o compras), poseen distintas opiniones con respecto a los niveles idóneos de inventario a mantener, según sus propios intereses, pero alineados con las necesidades y planes estratégicos de la empresa.

Lo destacado del punto anterior para este proyecto, es lograr integrar estos objetivos en cada una de estas áreas, para establecer las políticas y los procedimientos sobre el manejo de inventario. Con base en motivos de orden y gestión empresarial, es decir, que las decisiones respondan a una gestión estratégica que conlleve a los mejores y los máximos beneficios en el corto y futuro inmediato para la unidad de negocio que se trate dentro de la gestión de la empresa. En este sentido, primero se debe hacer corresponder las necesidades de la empresa y a partir de ahí, las de las unidades de negocio.

La gerencia financiera debería evaluar la adecuación del nivel de inventario, prever los movimientos futuros del precio de las materias primas, las condiciones del mercado, descartar productos de poco movimiento, minimizar saldos y prever reserva que proteja contra posible pérdida de ventas por inventario insuficiente, examinar calidad de mercaderías, evaluar las funciones de pedidos y control, supervisar gestión de almacén; proteger contra robo y maximizar la eficiencia, y evaluar el riesgo implicado del inventario. Bajo este contexto de funciones y actividades, hacer el cálculo sobre el costo de oportunidad de hacer una u otra inversión.

Considerar la importancia de solucionar los costes y los beneficios derivados del mantenimiento (gastos de almacenamiento, manejo, seguros) y

de pedidos (gasto por pedido: recibir la mercadería; tarifa, flete y costos administrativos) de los inventarios. Considerando que dentro de la actividad comercial, se cuenta con alianzas con fabricantes, para representar y distribuir los productos de diversas marcas extranjeras de renombre internacional. Con lo cual, se establece la política para mantener la relación comercial con los fabricantes que cumplan con esta condición. Se puede valorar el uso de otros modelos de gestión de inventario como: Modelo EOQ (cantidad económica de pedido), analizando y gestionando sus supuestos.

3.1.4. Composición y relaciones del pasivo circulante

El capital de trabajo representa una decisión sobre cómo financiar la necesidad operativa de fondos. Por su parte, los Pasivos Circulantes Operativos (PCO) corresponden, en general, a los pasivos circulantes contables, pero excluyendo deuda bancaria a corto plazo. El pasivo con los proveedores, se le conoce como pasivos espontáneos; recursos obtenidos por el giro del negocio.

Se debe distinguir y excluir para efecto de calcular el capital de trabajo neto el pasivo con costo (deuda bancaria; implica el pago de interés), y manejar el pasivo espontáneo (cuentas por pagar comerciales) sin costo, obtenidas como producto del giro normal de negocio.

Es importante dentro de la gestión de capital de trabajo valorar la importancia de esta partida dentro de la gestión empresarial y financiera, para determinar el nivel que se deba utilizar basado en los requerimientos de efectivo, y comparar el mejor uso alternativo a este recurso, versus el costo de capital determinado para la unidad de negocio.

Para abordar este tema, es esencial contemplar y comprender que la obtención de fondos, conlleva tomar en cuenta y hacer una evaluación de la variedad de fuentes de financiación existentes; dadas cada una, con distintos condicionantes de: exigibilidad, costos, plazos, garantía, naturaleza y disponibilidad, para así establecer el riesgo de cada fuente.

La adquisición de fondos se enmarca en la estructuración que se establece dentro del financiamiento total de pasivos y patrimonio. Al igual que las inversiones, las decisiones y resultados, se presenta dentro del estado de situación financiera. En este sentido, cabe indicar, que los pasivos a corto plazo deben financiar aplicaciones a corto plazo. De manera que resulte imperativo monitorear que no sea utilizado en este caso pasivo a largo plazo, dado que implicaría la posibilidad que en un momento determinado, poseer efectivo “ocioso” y solamente, permitir que los pasivos a largo plazo sean utilizados en el financiamiento de las aplicaciones de largo plazo.

Las políticas guiarán a la administración y finanzas, para determinar el nivel de pasivos a corto plazo y la estructura financiera con respecto al pasivo total. De igual forma, se puede sustentar los niveles a mantener en la partida, y dentro de las estructuras de pasivo total y del total de pasivo y patrimonio, para evaluar estos detalles, y delimitar o afinar con mayor precisión estas “reglas de juego”.

➤ **Gestión de cuentas por pagar**

La estructura financiera de una empresa, se extiende con el financiamiento a través de los pasivos a corto plazo. Mediante estos pasivos (cuentas por pagar, gastos acumulados y documentos por pagar), la administración y finanzas de la empresa puedan gestionar cuál es el % de pasivo sin costo, y el % de pasivo con costo, al que está sujeta y planea maniobrar. En donde estos porcentajes respondan a acciones en pro del mejoramiento del costo de estos recursos, y asociar con la rentabilidad generada. Por su parte, evaluar y constituir posibles estructuras óptimas de pasivo circulante y pasivo total, si la estructura de pasivo circulante es apropiada con el pasivo total, conforme se genere.

➤ **Porción circulante deuda largo plazo**

La administración de capital de trabajo procura alcanzar el equilibrio entre rentabilidad y el riesgo que contribuya a generar valor a la compañía. Hay que destacar el nivel óptimo a obtener en cada partida de pasivos circulantes, para financiar las inversiones de activos circulantes, con lo cual, se contribuya a alcanzar dicho equilibrio. Así las cosas, se debe valorar el nivel de la porción circulante del pasivo de largo plazo, que deba hacer frente la empresa, de modo que sea considerado dentro de la gestión de capital de trabajo neto de la misma.

3.2. Análisis de la gestión operativa

En este apartado se plantea el rol alcanzado y desarrollado en la empresa, en la gestión que lleva a cabo el área financiera, en torno a la metodología de trabajo para determinar las mediciones sobre capital de trabajo, identificación, uso, interpretación y acciones que se han de realizar con la información. Para justificar y definir las decisiones que activen la generación de un mejor manejo y optimización de los recursos circulantes del negocio. Todo esto, en vista de definir y mantener el equilibrio financiero en el tiempo, que le permita ser más solvente, sostener y ajustar el nivel de riesgo que se prevea, para obtener la más atractiva rentabilidad.

Por estos motivos, se plantea el estudio sobre los insumos que han de validar la obtención de la información interna y externa (competidores, mercado, economía nacional e internacional) que maneja la compañía, para apreciar sus implicaciones en las acciones empresariales, comerciales, financieras y estratégicas. Con lo cual, se realiza el análisis de la estructura de capital de trabajo, de acuerdo con las fuentes (informes, planes, indicadores, etc.), empleadas para su obtención, interpretación y ejecución. La estructura del capital de trabajo debe realizarse en función a varios escenarios que involucran datos del entorno económico y financiero.

➤ **Políticas de capital de trabajo**

En este particular se requiere contar con las políticas; conscientes de su impacto en los logros de la empresa como un todo que respalden la toma de decisiones enfocadas precisamente a dos aspectos básicos, en torno a la gestión de los niveles de activos circulantes; para cada uno de sus componentes y como parte de la estructura total dentro del activo, y los niveles de los pasivos circulantes y como parte de la estructura dentro del pasivo total, en relación con conocer la forma de financiamiento dada a las inversiones en las partidas de los activos anteriores.

➤ **Análisis de la estructura de capital de trabajo**

Con el fin de tener una idea general sobre las estructuras que mantiene la empresa en su actividad, cabe destacar la composición que debe mostrar el activo circulante, así como el detalle de su evolución y tendencia. Esta información predeterminará en primer instancia que tipo de política se aplica sobre las partidas a corto plazo, y si se mantiene variaciones importantes a ahondar.

Dentro del análisis es preciso anotar la estructura del circulante dentro del total del activo. Para observar cuán productiva y eficiente es este tipo de estructura en la generación de ventas. Hay que tener presente que hay que gestionar el uso de los recursos para actuar ahora y sus impactos en el plazo.

La gerencia debe establecer la composición del activo circulante y su importancia, definiendo las variaciones absoluta y relativa, y la participación con respecto al total de activo. Para identificar cuales partidas son más susceptibles de cambios no previstos, de manera que se pueda estudiar las variables y porqué produjo este cambio, revisar la existencia de comportamientos cíclicos, entre otros detalles.

Mientras que con el pasivo circulante, se debe presentar el detalle de la estructura dentro del total de pasivo a corto y largo plazo, así como dentro del total de pasivo más el patrimonio, hay que definir el nivel mantenido a través del tiempo, para reflejar tendencias y variaciones importantes que propicien señales sobre deficiencias, o puntos fuertes en esta gestión. Hay que observar que en el mundo actual, hacer proyecciones confiables es peligroso, dado que predecir el futuro es probabilístico.

La gerencia establecerá la composición del pasivo circulante y su importancia, obteniendo las variaciones absoluta y relativa, y la participación con respecto al total de pasivo, y del total de pasivo más patrimonio. Con el fin, de observar puntos críticos de la actividad, de manera que se puede detectar cambios no previstos por las partidas, y determinar qué variables y las causas de tal circunstancia. Además, para determinar relaciones relevantes con otras partidas, que permita descubrir comportamientos, llegar a conclusiones y tomar acciones.

Para llevar a cabo una eficiente gestión de los recursos de corto plazo, de forma conjunta con la información propiciada, oportuna y consistentemente por todas las áreas de la organización, se puede construir los lineamientos que sustentan la estructura de capital de trabajo; la composición óptima de cada uno de los rubros que la componen, que mejor convenga, de acuerdo con los intereses y la realidad interna y externa. La composición resultante del entendimiento del mejor uso alternativo de las inversiones y el financiamiento de las partidas de corto plazo.

➤ **Reportes e informes financieros**

Con base en la información del sistema contable, se genera mensualmente los reportes sobre los movimientos y los saldos de las partidas de activos circulantes; efectivo, inversiones transitorias, inventario, cuentas por cobrar, y pasivos circulantes; cuentas por pagar, gastos acumulados y

documentos por pagar, así como de los cálculos de los indicadores financieros sobre la gestión de capital de trabajo; capital neto de trabajo, razón de liquidez, las razones de actividad: se detalla los datos de cálculo del promedio diario de inventario, cobro y pago.

Con esta información, se determina la importante razón de ciclo de efectivo, base para medir y evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo. Detalle con el cual, de antemano se puede plantear cuánto son los saldos en circulantes (activos y pasivos), ajustados a la realidad del negocio. Además, provocar mayores niveles de rentabilidad, a un nivel de riesgo que le brinde seguridad, y al cual se pueda acceder, para obtener la mejor combinación de rentabilidad posible.

Asimismo, entre otros informes base para obtener, controlar y corroborar la información, a través del sistema contable, se puede acceder al flujo de efectivo, los reportes auxiliares sobre ventas, pagos a proveedores y compras, esta información sirve para cruzar y verificar que los saldos de las partidas e indicadores financieros establecidos son los correctos, por medio de los Estados Financieros, y por parte de los informes generados en cada área de gestión donde se produce las transacciones y operaciones, es decir, por ejemplo, se mantiene un debido control del detalle de ingresos y salidas de inventario, de parte de los encargados de almacén del inventario, el reporte de ventas por parte de los vendedores, y el detalle de compras del departamento de proveeduría.

En cuanto a la razonabilidad del efectivo, se verifica los movimientos y saldos de esta partida, mediante la confección de las respectivas conciliaciones bancarias. Tener presente que la contabilidad es histórica y la realidad es presente y el futuro incierto. De modo, que lo que determinó lo de ayer, una consecuencia no necesariamente es lo que lo determinará en el futuro.

➤ **Análisis e interpretación de indicadores financieros de gestión de capital de trabajo**

En este apartado se destaca la importancia al uso dado a las razones e indicadores financieros, que utiliza la empresa en su gestión de capital de trabajo. Con ello, se analiza la información que se obtiene de cada instrumento de medición, así mismo se plantea las valoraciones, que permitan determinar las necesidades de efectivo, y cuales alternativas permiten ofrecer un mejor uso alternativo de los recursos financieros a corto plazo, que coadyuven a desarrollar mejores resultados operativos, y de impacto empresarial, para apoyar a estos últimos.

Por lo tanto, se busca detectar las claves para entender la situación actual que experimenta la empresa en su gestión operativa y cómo mejorarla, dada la necesidad del uso de los instrumentos o indicadores financieros, para elaborar la metodología de trabajo en el manejo integral del capital de trabajo, lo que implica: cálculo, análisis, comprensión e interpretación de los resultados para llevar a la práctica, la obtención de eficiencia en las operaciones a corto plazo.

Es importante detallar que la efectividad e interpretación de los indicadores financieros referentes a la medición, y gestión de capital de trabajo para esta unidad de negocio, obedece a una interrelación entre todos ellos, y no debe observarse o explicar el comportamiento de una medida particular, sino integrar su resultado, con los demás índices. De esta forma, dado que hay una interrelación entre los indicadores, la relación causas-efectos, se consigue y depura, de forma integral y no aislada. Para obtener la comprensión de su significado y entender la realidad del negocio. Esta sería la forma de leer correctamente la información para la toma de acciones, permitiéndose con ello dar validez a la interpretación.

La relevancia del análisis de la gestión de los indicadores financieros, radica en la comparación de las variaciones relativas en las ventas según periodos mensuales con las variaciones relativas (aumento, disminución) de cada partida del capital de trabajo. Para establecer las relaciones entre las

partidas correspondientes y la detección de relaciones de causas-efectos, que proporcione los elementos para identificar puntos fuertes y débiles en la gestión. De modo que se presente una mejor comprensión de la posición financiera y desempeño que ofrece la actividad de negocio.

La verdadera utilidad en el uso de las razones financieras no está implícita en el resultado numérico, sino en la correcta interpretación e integración de relaciones y conexiones de causas-efectos con los demás indicadores utilizados. Determinar y comprender tendencias e implicaciones favorables y desfavorables, en las operaciones del negocio, es la clave para la toma de acciones que reorienten las desviaciones de la gestión. Para lo cual, se tiene que contar con la información financiera debidamente presentada y revisada por entes competentes independientes para garantizar su validez.

El uso de un número de razones va a depender del tipo y objetivos del análisis de la situación financiera del negocio, y del grado de profundidad que el administrador financiero desee, con base en el área e impacto en la gestión empresarial y financiera. La comparación puede basarse en promedios de la industria o con los competidores, como puntos de referencia para valorar el giro del negocio. Con el objeto, de visualizar la existencia de ventajas competitivas y estratégicas para potencializar y maximizar. El uso de promedios hay que saber interpretarlos pueden ser muy engañosos, ante ello, agrega mejor información el uso de mediciones sobre variabilidad, modas y percentiles.

3.3. Análisis de la gestión financiera

En el área de administración y finanzas cada mes por medio del procesamiento de la información financiero-contable, genera y revela el contenido de la información contable, de la cual se puede desplegar sobre las partidas que conforma el capital de trabajo, en el Estado de Situación Financiera (Balance General) e igualmente, llevar a cabo el análisis con los demás informes, como: de ventas, compras, componentes y estructura de costos y gastos, planes y presupuestos, flujo de efectivo. Tal que se pueda

estudiar las relaciones con el estado de resultados, para evaluar y tomar decisiones del comportamiento de la actividad.

Para obtener la proyección de cobros, en el Estado de antigüedad de saldos, estimar las necesidades de efectivo para la gestión de pago, a través de la gestión de negociación con los proveedores, incluyéndose el análisis del histórico de pagos para establecer los factores, que pueden ser tomados en cuenta para establecer la mejor estimación de pagos.

Por su parte, se encuentra el punto crítico de la gestión de capital de trabajo, la determinación de la cantidad óptima de inventario a mantener en stock, en vista de la previsión de las cantidades de ventas a futuro que tendrá la empresa. Mediante un estudio de las tendencias y variaciones de demanda real. Aunado con la implementación de un esquema cualitativo de factores de gestión interna, y de los factores externos que afectan y determinan la demanda, asignando una ponderación de incidencia y probabilidad de éxito, para ajustar los periodos y las cantidades de pedidos según los condicionantes que validen la proyección.

Dentro de la actividad de manejo del capital de trabajo, el uso de los informes financieros reviste gran importancia, al representar los resultados de dicha gestión. Por lo tanto, el uso del Balance General como del flujo de efectivo de la actividad, permitirá medir la liquidez, con el primer estado, se visualiza los grados de convertibilidad y generación de efectivo en el tiempo. El segundo informe presenta el exceso o las necesidades de efectivo a valorar, si está dentro de los límites de uso óptimo de los recursos que se asigna al negocio.

El uso del estado de resultados para revisar la gestión de capital de trabajo y su impacto en la producción de ventas y rentabilidad, es fundamental, para detectar zonas dentro de la gestión de negocio, que no se encuentren a tono con los datos reales y la comparación con el uso, planes y las proyecciones de capital de trabajo en el tiempo.

Para alcanzar una mejor gestión del capital de trabajo, se debe asociar además, la unidad de negocio, con otros reportes que proporcionan información

sobre la estructura, evolución de tipos de costos y gastos, planes, presupuestos de operación, flujo de efectivo, composición y estructura de costos fijos y variables, tasas de inflación, tasas e índices de la industria y del mercado, tipos de cambio y sus proyecciones, políticas macroeconómicas y cifras económicas del país, indicadores financieros y políticas internacionales que impactan el futuro inmediato en que se desarrolla la actividad comercial.

➤ **Gestión de capital de trabajo**

La gerencia administrativa y financiera de la empresa, trabaja el concepto de capital de trabajo neto (CTN), sumando el promedio del inventario y las cuentas por cobrar, menos el promedio de cuentas por pagar, su sumatoria total representa el 100% es decir, el total de capital neto. No se cuenta con una herramienta o instrumento con el cual, se pueda controlar a priori el valor total de capital de trabajo.

No obstante, el uso de herramientas estadísticas, deber facilitar el manejo y construcción de información privilegiada, para formar una base sobre la cual aplicar otras mediciones y controles con probabilidad de éxito, para definir el valor total a requerir de capital de trabajo.

Bajo esta perspectiva, la administración del inventario representa el reto dentro de la gestión de capital de trabajo, dado que la dinámica del negocio es el stock, a diferencia de las otras líneas de productos que se comercializan donde se puede vender post-pedido. En esta circunstancia, el inventario es el punto crítico que tiene la empresa en la administración de capital de trabajo, para determinar la cantidad óptima de inventario en vista de una estimación de la demanda, que pueda ser controlada a priori mediante un mecanismo de control.

La aplicación de herramientas estadísticas, al manejo y la construcción de información privilegiada, debe permitir establecer una base primaria sobre la cual aplicar otras valoraciones al análisis, para definir cantidades, y la periodicidad de los pedidos.

También, como parte del establecimiento de esta base para formar además, las necesidades de capital de trabajo, un instrumento a conservar por su utilidad de control y decisión, es el Estado de Antigüedad de Saldos. Así, como la instrumentalización de un plan de negociación con los proveedores, con lo cual, se juzgue y obtenga las condiciones para mejorar la capacidad de pago, generación de efectivo, que coadyuve con la mejora de la posición financiera.

Para ello, mantener una constante supervisión de los niveles en cuentas por cobrar, se realiza y evalúa la gestión de cobro, el control y el detalle de los saldos y los distintos plazos de las cuentas comerciales; mediante la determinación y aplicación de una estricta gestión de cobro, políticas de crédito, que incentive a la fuerza de ventas para colocar y cobrar satisfactoriamente más productos en el mercado.

Además, se utiliza el promedio de cuentas por pagar, como parte de la fórmula al restar del total de los activos a corto plazo utilizados, para obtener el capital de trabajo neto. Ante la existencia de un ambiente altamente competitivo y volátil, la relación comercial es menos amable, y es a través del interés de las partes, las ventajas, los beneficios y las condiciones del mercado. Es a través de negociación, se establece los precios basados, en las cantidades, plazo de entrega, calidad, garantías, servicio y el crédito.

En cuanto al manejo dado al capital de trabajo neto, con base en el análisis de las variaciones (aumento/disminución) de las cuentas por cobrar, entre periodos de los mismos meses para los últimos dos periodos, hay gran variabilidad dado que no existe una tendencia definida, al comparar un mismo mes con el periodo anterior, no se repite de forma constante el comportamiento de un mes al del otro año. Lo cual, establece lo variable e impredecible que se manifiesta los niveles de estas cuentas. De igual forma, encontrar qué factores producen estos detalles y relaciones, que contribuya en la comprensión de dicho comportamiento para tomar mejores decisiones e influir en hacer más eficiente esta gestión.

Referente al inventario, se da un comportamiento de variabilidad similar, al comparar la variación de aumento o reducción de un mismo mes, para los dos años comparativos. De todo el periodo, sólo es distinta la variación en el mes de junio; es un aspecto a detallar e identificar las causas que se originaron en ese mes, y en cada periodo, para fundamentar la circunstancia que rodea este cambio.

Las cuentas por pagar poseen un comportamiento variable al comparar los mismos meses, con los dos periodos, se requiere en este caso, detectar las variables que se dieron en uno, y en otro periodo, para obtener las conclusiones apropiadas, y acciones que respondan a comprender y mejorar esa realidad.

El capital de trabajo total posee un comportamiento variable al comparar los mismos meses en los dos periodos. Por lo que se requiere en este particular, definir las variables en uno y en otro periodo, para obtener la comprensión del caso, y las premisas que respondan y justifique la creación de una mejora conjunta, de resultados deseados de eficiencia y efectividad en las operaciones.

Cabe destacar que no hay correlación entre las cuentas por cobrar, inventario o las cuentas por pagar. No obstante, si hay correlación entre las cuentas por pagar, con el total de la sumatoria de estos tres rubros, que forman el capital de trabajo neto (CTN), es decir, en la comparación meses iguales con cada periodo existe el mismo comportamiento en tales partidas. Llama la atención en la actividad operativa del negocio, establecer qué aspectos o factores internos y externos son los que han proporcionado que surja esta relación y comportamiento. Se debe recordar que el hecho que haya correlación, no necesariamente implica una relación de causas-efectos. Por este motivo, identificar donde si exista correlación y este tipo de relación.

➤ **Evaluación de razones financieras**

Para el caso en particular de este estudio, se analiza la existencia de los tipos y clasificación de los índices financieros constituido por índices de

estabilidad, gestión y rentabilidad, cada uno posee sus propios indicadores que vienen cubrir y complementar el objetivo y el área de acción que revela el indicador. Este compendio de índices financieros forma la base dentro del análisis y contribución al diagnóstico, y prever una solución efectiva al manejo y estrategia de capital de trabajo.

➤ **Índices de estabilidad**

Estas razones miden elementos que perjudican la estabilidad presente y futura; como: nivel de endeudamiento, la cobertura y respaldo de las deudas a corto plazo mediante los activos circulantes, el nivel de pasivos en moneda extranjera así como la incidencia de la carga financiera. La importancia de estas medidas radica en evaluar el desarrollo de las operaciones futuras, perjudicar o favorecer la solidez, la sana y la correcta financiación de la actividad, lo que impacta en el nivel de riesgo, afectando la marcha y crecimiento en el largo plazo. Entre los índices que se destaca en esta área, se cita: índices de cobertura e índices de endeudamiento.

Dentro de las razones de estabilidad, se encuentra los índices de cobertura a corto plazo, que miden la capacidad del activo circulante para cubrir y garantizar los vencimientos en ese periodo. Mediante el análisis de los resultados de estas razones, se suministrará información sobre la capacidad de respaldo que ofrece los activos de corto plazo para cubrir las deudas corrientes. Sin embargo, el concepto asignado de razones de liquidez no es el mejor, dado que la liquidez se refiere a la capacidad de los activos corrientes a generar efectivo, lo que no es evaluado precisamente mediante estos indicadores es determinante y muy frágil, es decir, ofrecen información relevante de referencia sobre el respaldo y la garantía de pago, pero no de la certeza de una cancelación puntual. Por lo tanto, no es posible tomar esta información de base para gestionar la liquidez de la empresa, y con ello, establecer conclusiones y acciones que pueden poner en riesgo la actividad.

➤ **Índices de gestión**

Esta clasificación engloba los índices que miden el desempeño y la gestión de operación, que destaca el manejo de sus inversiones. De esta forma, se indica que toda inversión en activos posee un fin, cuyo logro se analiza estrictamente con este tipo de razones. Los índices de gestión logran evaluar la ejecución, la eficiencia y el grado de efectividad que se le da a los recursos.

A través de estos índices se establece comparación de las ventas con los niveles de inversión en activos, de modo que se pueda revisar y evaluar su productividad y contribución de acuerdo con la estructura de gestión de activos a corto plazo y largo plazo, que mejor lleve a conseguir este cometido en el tiempo.

Precisamente, el uso de estas razones de gestión, referentes a los activos a corto plazo están asociadas con la liquidez, midiendo la capacidad de transformar y producir flujos de efectivo. Los indicadores de inventario y cuentas por cobrar establecen lo rápido con que se crean los niveles de venta y se genera flujo de caja. Comúnmente se establecen para cada componente dentro del activo corriente, la rotación y el promedio de días en que la partida (cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar, etc.) es transformada en dinero.

➤ **Índices de rentabilidad**

Esta agrupación de indicadores es asociada con la medición de los niveles de rentabilidad que se genera en la actividad de negocio evaluada. Estas razones detallan el grado de éxito logrado, por medio de los rendimientos sobre los ingresos y las inversiones en activos e igualmente sobre el patrimonio. Son mediciones muy importantes, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y las estrategias trazadas, y por ende, en la satisfacción del costo de oportunidad, en la inversión llevada a cabo por los accionistas. Con ello, la

mejora en las actividades integrales del negocio, desarrollo, crecimiento. En fin, que surja el riesgo de la continuidad de la actividad en el mercado.

De modo que para obtener un verdadero control y ejecución del capital de trabajo, se ha de obtener e interpretar los resultados por medio de distintos y selectos indicadores de la actividad financiera presentada, con base en los objetivos, realidad del negocio y la profundidad del análisis para ampliar su entendimiento, se requerirá de la escogencia de indicadores que mejor detallen y cumplan con tales expectativas.

3.4. Aspectos a considerar en la administración de capital de trabajo

En este caso, requiriéndose la debida gestión de los componentes y la evaluación de sus costos y beneficios para alcanzar ese nivel. De forma que se pueda establecer los niveles requeridos de capital neto de trabajo, que la empresa está demandando, dado su nivel de actividad productiva, mercadológica, administrativa y de ventas ligados de forma directa y permanente con los objetivos, estrategia y planes. Haciendo que los resultados se contraste con lo planificado, se evalúe éstos, y se ejecute acciones de mejora, como producto del análisis y retroalimentación de la gestión en la unidad de negocio, con el fin de llevar a cabo tales acciones, mediante la adopción de decisiones correctivas y preventivas del caso.

➤ Factores de riesgos y rentabilidad

Este apartado se orienta como aspecto fundamental, en la gestión de capital de trabajo, entendido también como; capital neto de trabajo, conlleva el dilema riesgo/rendimiento. En este sentido, si el capital neto de trabajo mantiene un saldo mayor en circulante que de activo fijo, reduce el riesgo de liquidez, y presupone mayor maniobra, ya que la conformación de estos activos, es fácil de cambiar en respuesta a cambios del nivel de ventas.

De las principales aristas de la gestión del capital de trabajo, es lograr y mantener el equilibrio de dos grandes variables; rentabilidad, al maximizar sus ganancias, y al mismo tiempo mantener un nivel óptimo de liquidez. Y riesgo, de manera, que para alcanzar ese objetivo la empresa no se exponga a aumentar el nivel de riesgo, por baja liquidez; insolvencia e incapacidad para operar a corto plazo.

Por estos motivos, es primordial maximizar la tasa de rendimiento y minimizar el riesgo de liquidez. De ahí, la observancia y la lectura apropiada, permanente del presente y futuro, al ciclo de efectivo dado que impactará en la rentabilidad, en este caso propiciando el aumento del riesgo, en fin, llevar al fracaso los negocios. Así por ejemplo, en teoría de sistemas el máximo del sistema total no es el resultado del máximo de sus subsistemas. Por ello, para comprender la maximización del rendimiento de la empresa, se debe dar a través de un estudio global, involucrando todas las interdependencias de las unidades de negocio.

3.4.1. Análisis competitivo

Por su parte, como complemento del conocimiento y acciones a seguir sobre el nivel competitivo al que se enfrenta la actividad de negocio de la empresa. Se hace una descripción de las fuerzas preponderantes a considerar, con base en el plan de negocio de la empresa, y el uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

➤ Clientes

El poder de negociación con los clientes es **fuerte**. El mercado es muy sensible al precio, ganar y mantener un cliente es difícil, lo cual plantea una verdadera gestión en la estrategia de la empresa, unida con un enfoque de actividad de las áreas de mercadeo y ventas. Establecer las relaciones con el

resto de variables (Proveedores, nuevos competidores, productos y servicios sustitutos, rivalidad, entre otros).

➤ **Proveedores**

El poder de negociación con los proveedores es **fuerte**. El prestigio, la calidad y el servicio se debe mantener, con relaciones comerciales con fabricantes y proveedores, que a través del tiempo rindan estas características a la empresa. El tiempo de relación de negocio entre las partes permite estrechar mejores condiciones; creándose un vínculo de confianza. Cuando se establezca algún síntoma de pérdida de confianza, o que el proveedor no pueda cumplir con las nuevas exigencias del mercado, se negocia con un nuevo proveedor que satisfaga estos requerimientos.

➤ **Nuevos competidores**

Bajo el análisis de nuevos competidores es **fuerte**. En la línea de productos que ofrece la empresa, está latente la amenaza con una gran presencia de competidores, y es fácil el ingreso de nuevos competidores al mercado. No hay barreras que les impida su entrada para comercializar estos productos. Por su parte, dada la oferta de distribución de fabricantes y mayoristas, es fácil la apertura de nuevas empresas en el mercado. En este sentido, la más fuerte competencia y amenaza es el precio de venta que pueden ofrecer.

➤ **Productos o servicios sustitutos**

La existencia de bienes o servicios sustitutos para la empresa es **fuerte**. La gama de productos que pueden cumplir con las características, funciones y hasta rendimiento del que ofrece la empresa. Estos bienes sustitutos compiten

fuertemente en el mercado, y son claramente un obstáculo, por acaparar la atención y el uso por parte del mercado.

➤ **Rivalidad**

Por los condicionantes anteriores, se presenta una rivalidad **fuerte**. Los cuatro componentes antes expuestos permite la existencia de una fuerte rivalidad. Por este motivo, lo necesario de formular acciones que justifiquen y produzcan nuevos resultados. Se requiere reorientar la gestión de negocio actual, interactuando con las áreas de actividad para fortalecer su imagen y presencia en la industria.

3.4.2. Políticas, procedimientos y controles para el desarrollo

Para la actividad financiera sobre la administración eficiente de capital de trabajo, se basa en el manejo de los ciclos operativo, ventas y de cobro, de forma que la empresa establezca, siga las políticas, los procedimientos y el control para el desarrollo de la gestión el tiempo del ciclo de efectivo. Con ello, se pretende establecer una gestión eficiente del capital de trabajo, procurado un monitoreo y dar un seguimiento a la liquidez y la elaboración del presupuesto de efectivo, que corresponda con los requerimientos de capital.

Otra forma de socavar la necesidad de capital de trabajo, consiste en ampliar el tiempo transcurrido entre la adquisición de los insumos y su pago en efectivo. Que sea congruente con el seguimiento y control y los pronósticos de venta planeados y los reales, a través del tiempo, y la evaluación de los factores claves que incidan en el mantenimiento y la actualización de los niveles de inversión y financiamiento, para variar acordemente las estructuras de activos y pasivos en el corto plazo.

➤ **Proyección y estimación de necesidades de efectivo**

Para proyectar las necesidades de efectivo, el mecanismo clave a utilizar para su estimación, es mediante la administración del flujo de efectivo, función financiera constituida por: la planificación, el presupuesto, el control y la evaluación de los ingresos y egresos de efectivo de manera sistemática y permanente. Por lo tanto, este instrumento financiero proporciona todos los movimientos de efectivo experimentados por la gestión de la empresa, pudiéndose evaluar por los periodos que se precise adoptar, según la estrategia de inversión y financiamiento, con el nivel de ventas que proporcione los flujos de efectivo que permita hacer más rentable la operación, valorando qué nivel de inversión está siendo ineficiente. Como el futuro es incierto debe estimarse con base en probabilidades.

Ajustar la actividad operativa con base en las condiciones y políticas de crédito que aumente la capacidad de ventas, la mejora en el movimiento de inventario, y dictar y ejecutar lineamientos de negociación con proveedores importantes; que posean en conjunto incidencia relevante en el flujo, para favorecer el aumento del ciclo de pago.

De manera que sea tomada la información brindada por este flujo para su comprensión e integración con los requerimientos de capital de trabajo, evaluar en cada periodo la capacidad de generación de efectivo que ofrece las cuentas por cobrar, el inventario. Al establecer la correspondencia entre estas partidas, se puede medir los requerimientos mensuales de capital de trabajo; utilizando los sistemas contables e informes adicionales, que brinden la información necesaria para cuantificar las inversiones en los activos circulantes, y hasta qué nivel y plazo durante el periodo anual de gestión, se logra cubrir el financiamiento a tales inversiones.

Se insiste en relacionar, el nivel de financiamiento y los plazos, en que se cubra el nivel de inversión que resulte más costoso, o el que genere la mayor rentabilidad para la empresa en un momento dado.

➤ **Sistemas de información**

Dentro del proceso de mejora continua, por parte de la dirección administrativa y financiera, se utiliza un sistema automatizado desarrollado para la gestión de la empresa; a la fecha, está en proceso de cambio. Por lo cual, actualmente el equipo de trabajo de esta área en conjunto con personal de informática, está en proceso de desarrollo e implementación de un nuevo sistema integrado de contabilidad, con presupuesto y las demás unidades de gestión: tesorería; ingresos, ventas; cuentas por cobrar, facturación, planillas; pagos salarios y cargas sociales, proveeduría; cuentas por pagar, compras de inventario, sistema con el que se contribuya en la gestión de corto plazo, y en la oportuna y correcta presentación de informes, y mediante el acceso, el análisis y la evaluación a dicha información, se provee de las bases para la toma de decisiones para gestionar la actividad operativa.

3.4.3. Consideraciones sobre la inflación

El aumento de los precios es sumamente importante establecer y mediante el seguimiento a través del tiempo, e indicadores y factores del entorno, cuál es el impacto en el costo de los bienes y servicios que se ofrece al mercado. De acuerdo, con la creación de una base válida de análisis de la información, se puede revisar los supuestos, las condiciones del mercado y los rangos de utilidad sobre los costos. Con el fin de verificar fielmente, si debe ajustarse los porcentajes de utilidad sobre ciertos productos, que puedan presentar desajustes, ya sea por encima o por debajo, según contribuya a mejorar la posición de liquidez y rentabilidad, comparando por ejemplo, con el nivel de ventas.

Es posible, que más bien, el comportamiento de los precios que presente la economía del país, sea distinto al que posee la empresa, y por consiguiente lleve a conclusiones erradas e infundadas. De esta forma, conocer si la inflación afecta las condiciones en los costos de manera favorable o desfavorablemente.

El análisis consiste en medir el impacto, y si éste está reflejado en el nivel real de ventas, o sea denotar si hay un porcentaje real de aumento o decrecimiento.

3.5. Análisis FOAR

En este apartado se establece una descripción de cada componente del acrónimo FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados), con el cual se persigue denotar, un enfoque hacia lo positivo, a motivar y transmitir lo que se hace bien. Por esta razón, se detalla los aspectos y los factores que contribuyen a ello, para reorientar la gestión de capital de trabajo, de acuerdo a estas realidades.

➤ Análisis de fortalezas

La empresa cuenta con un cuerpo directivo con alta experiencia y un alto grado de conocimiento integral del ambiente interno y externo a la compañía, personal motivado, comprometido, capacitado y profesional en cada uno de los niveles de actividad del negocio, que coadyuva en el logro de los objetivos organizacionales y personales.

Además, cuenta con un producto y servicios, que vienen a cubrir una necesidad real en el mercado, y la cual es de alta demanda, hacia el proveedor que más satisfaga los requerimientos y las expectativas del cliente.

➤ Análisis de oportunidades

El mercado de la electromecánica, en general, representa una industria de gran despliegue y de constante innovación dado el auge actual que experimenta la tecnología aplicada a gran parte de los productos que ofrece la empresa en el mercado nacional. A su vez, se denota el requerimiento de los

distintos nichos del mercado total en que opera esta compañía, por satisfacer sus necesidades de estos productos y servicios.

También dada la condición estratégica y el atractivo para la inversión que representa Costa Rica; en muchas áreas como: turística, habitacional, comercial, etc. Así, el avenimiento de inversión extranjera, le propicia a esta compañía, poder atraer este tipo de nuevos clientes.

A nivel local, las grandes necesidades en obra pública, le abre un cúmulo de alternativas a la empresa, para optar en participar y colocar sus productos para estos clientes.

Definidas las fortalezas y oportunidades se da paso al conocimiento de los factores que contribuyen a la creación de las aspiraciones por las que está envuelta la empresa en este estudio.

Es así, como la empresa ante el conocimiento de sus aspiraciones y resultados, puede establecer las condiciones para modificar los factores o los aspectos, que propician estos hechos que afecta su desenvolvimiento financiero y empresarial.

➤ **Análisis de aspiraciones**

Constante capacitación en las áreas de gestión de actividad empresarial, a nivel de los distintos campos de conocimiento profesional aplicables: administración, contabilidad, finanzas, gestión de mercadeo y ventas, informática, tecnología, ingeniería: industrial; química; civil, estadística y gestión de recursos humanos.

Conformar un plan de capacitación que integre todas las necesidades de capacitación y especialidad en cada uno de las áreas anteriores.

Mantener un ambiente laboral que genere motivación y compromiso, que se propicie excelentes relaciones interpersonales que fomenten altamente el trabajo en equipo.

Construir y fortalecer una estructura organizacional que proporcione la confianza en el personal para hacer aportes de significancia empresarial.

Mantener una comunicación fluida y efectiva entre cada uno de los miembros de la empresa, que facilite el intercambio oportuno de información relevante que contribuya en las actividades y las operaciones en cada unidad de la empresa.

La gestión empresarial requiere de construir, mantener y consolidar estrechas relaciones comerciales con los proveedores y los clientes (internos y externos).

➤ **Análisis de resultados**

Dentro de la gestión de negocio cabe señalar que la empresa ha logrado mantener su competitividad, al brindar una imagen de confianza en el mercado.

La empresa posee la acción de propiciar la mejora continua en procesos, actividades, capacitación, sistemas de información, sistemas gerenciales, sistemas informáticos (contable).

Empleo de las mejores prácticas en metodologías de trabajo, y técnicas de evaluación de resultados financieros.

El diseño de plan de negocios, está integrado con los supuestos y los objetivos en las áreas de mercadeo y ventas, el área estratégica y financiera. Se establece producto de la estricta evaluación de la situación real de la unidad de negocio.

Cuenta con el estudio de relaciones y las tendencias de los resultados económicos que genera la empresa, amparado con información cuantitativa y cualitativa del entorno, lo cual permita la Identificación y la evaluación de las variables económicas que producen un resultado.

Mediante el plan de negocios, se presenta una evaluación de los factores y las condiciones que presenta la competencia, que contribuye a elaborar información exclusiva para tomar decisiones. A través de la identificación de comportamientos característicos de los competidores, los clientes, el entorno externo; político y económico.

Una vez obtenida la información que plantea los diversos tópicos de análisis y que conforman el diagnóstico actual sobre el manejo integral del capital de trabajo. Se plantea en el siguiente capítulo IV, la estructura para construir la propuesta de estrategia. De tal manera, que le genere a la actividad actual operativa de la empresa, una oportunidad de mejora, en los procesos y la toma de decisiones, sobre los elementos, las consideraciones, y los factores internos y externos que conforman dicha gestión en el tiempo.

4. CAPÍTULO IV.

Propuesta de estrategia de administración de capital de trabajo para la toma de decisiones financieras y empresariales.

En este capítulo, las bases para plantear la estrategia de administración de capital de trabajo en Electromecánica Costa Rica, S.A., están enfocadas en el equilibrio financiero, el mantener la maximización de la rentabilidad con un nivel de riesgo que satisfaga, los objetivos y el costo de oportunidad de los dueños de la empresa. Para lo cual, es necesario tener presente que la gestión sobre el uso de los recursos, conlleva actuar ahora y considerar sus impactos en el plazo. Desde luego, se debe contar con el marco de actuación y los sistemas de información, que permitan detectar con oportunidad situaciones específicas, que impidan optimizar el uso de los recursos operativos.

Para trascender con los resultados del estudio, se va presentando el desarrollo e implicaciones de la propuesta, de manera que se dedicará las primeras secciones, para moldear cada uno de los principales temas, factores, procesos y acciones a ser observadas y valoradas. Una vez confrontado este marco base, se plantea el diseño de la estrategia de capital de trabajo a ser aplicada por la empresa.

Esto al amparo de la conformación de los tópicos relevantes sobre el tema, que impulsen y propicien el uso, el mantenimiento y la vigencia proactiva a la propuesta de forma integral. Es decir, comprendiendo las relaciones, los factores, las influencias en los resultados financieros, para obtener y mantener la maximización del rendimiento de la empresa, a través de un estudio global, involucrando todas las interdependencias de las unidades de negocio.

4.1. Rol de la administración de capital de trabajo

Uno de los puntos clave en la gestión de capital de trabajo descansa precisamente, en la propiedad no sistematizada de los flujos de efectivo, para una empresa. Esta realidad se explica, por cuanto los flujos de caja provenientes de los pasivos circulantes salidas de caja (pagos) son más predecibles, que aquellos que se encuentran relacionados con las entradas futuras a caja, lo anterior, por cuanto el principio de exigibilidad del pasivo y patrimonio o sea, las deudas que conforma el pasivo, se caracterizan por su exigibilidad jurídica (obligación contractual y legal de pago ante acreedor). Dado que resulta difícil predecir con seguridad la fecha en que los activos como las cuentas por cobrar y los inventarios, que forman rubros a corto plazo se transformarán en efectivo.

Esto verifica que mientras más predecibles sean los ingresos de efectivo menor será el nivel de capital de trabajo que requerirá la empresa para su gestión operativa. La incompetencia, para predecir las entradas de caja, hace indispensable poseer niveles óptimos de fuentes de entradas de caja (activos circulantes) que permitan cubrir los pasivos circulantes, evitando caer en insolvencia. Por lo tanto, mantener el equilibrio financiero es el tema y la actividad central en el manejo de la operación a corto plazo.

Hay dos elementos adicionales a favor de mantener excedentes de caja:

1) las oportunidades que se pueden presentar en el mercado y que solo se pueden aprovechar con excedentes de efectivo y

2) los imprevistos del entorno macroeconómico y en la industria o sector económico de la empresa. La Tesorería debe verse como un centro adicional de ganancias.

➤ **Comprensión de la importancia de capital de trabajo**

Para la empresa, el uso ineficiente dado a los activos a corto plazo, le sugiere implicaciones negativas para la continuidad de sus operaciones. Por este motivo, se plantea y hace énfasis, en la necesidad de:

- a) la **planificación financiera** (proyectar ventas, ingresos y activos, basados en estrategias alternativas de producción y mercadeo, y los recursos requeridos);
- b) el **análisis y control financiero** (implantar planes financieros, a través de retroalimentación y ajuste oportuno a cambios imprevistos);
- c) y el **presupuesto** (uso de datos financieros en proyección, comparados con los resultados reales de las operaciones).

Para cuantificar las proyecciones futuras y darles validez a través de un proceso oportuno de evaluación y retroalimentación; que permita determinar donde existe correlación que implique relaciones causas-efectos. Considerando que el futuro es impredecible, debe proyectarse con base a probabilidades.

Para requerir su uso óptimo la actividad operativa debe ser financiada, sobre la proyección de flujos de efectivo. Lo cual, va a determinar los requerimientos de capital para el financiamiento de las inversiones en activos corrientes. En este caso, se puede lograr los niveles idóneos en cada partida de corto plazo, debidamente alineados con las necesidades y planes estratégicos de la empresa.

En este particular, primero se antepone el conocimiento e identificación de las necesidades de la empresa, y a partir de esta situación, se interactúa con los requerimientos de las unidades de negocio.

➤ **Alineamiento de las unidades organizacionales**

La mejora en la gestión integral de capital de trabajo, debe ser forjado como un proyecto de empresa. Para ello, se requiere la integración de las

unidades organizacionales, en cuanto a la correspondencia de objetivos, planes y estrategias empresariales, con la interacción de acciones y procesos de las unidades.

Además, del compromiso manifiesto y lealtad de todos y cada uno de los miembros de la organización. Para lo cual, es necesario contar con el marco de actuación y los sistemas de información, que permitan detectar con oportunidad situaciones específicas, que impidan tomar decisiones, y con ello optimizar el uso de los recursos operativos.

➤ **Establecimiento de planes y metas**

Dentro de la gestión de integración con las unidades organizacionales, y mejora en la administración al capital de trabajo de la empresa, se requiere una labor conjunta en las áreas de mercadeo y ventas. De forma que se cree metodologías de trabajo integradoras; utilizar sistemas de información compartidos, por medio de los cuales se instruya y suministre información actualizada sobre la gestión de ventas, en torno a ofrecer planes y metas basados en estudio del mercado, para apoyar la gestión operativa en el área de finanzas.

Establecer las relaciones con proveedores, nuevos competidores, productos y servicios sustitutos, rivalidad y llevarse en a cabo, para sustentar su validez, en función a varios escenarios que involucran datos cualitativos y cuantitativos del entorno económico y financiero.

Los planes y metas establecidos en cada área de actividad empresarial, gestión de mercadeo y ventas, planificación estratégica, administración y finanzas, operaciones y logística. Estarán basados en la aplicación de acciones de gestión de clientes y promoción de ventas, participación de mercado, situación financiera y rentabilidad, servicio y satisfacción de demanda, respectivamente.

Para ello, se requiere implementar un exhaustivo estudio, y análisis de la base de datos de los clientes, para determinar oportunidades de mercado y

supervisar, en general, la validez de los supuestos que sustentan el planteamiento de los objetivos de ventas, financieros y estratégicos para cada unidad de negocio.

En torno al establecimiento de metas, deben estar en función de los planes estratégicos de la empresa, en alineamiento con las operaciones y los objetivos propios en la unidad de la empresa. Y el cumplimiento de las metas, se debe revisar y verificar en cada área (liquidez, gestión, rentabilidad, riesgo) y componente de los estados financieros. Observando que se debe validar esta información, en función a varios escenarios que involucran datos del entorno económico y financiero; utilizando metodologías y técnicas, y además mediciones sobre variabilidad, modas y percentiles, que van a agregar mayor valor al uso de la información y al enfoque de las decisiones.

La gestión empresarial es consecuencia de relaciones recíprocas entre todas las variables, sus relaciones no son solo lineales ni sólo en un sentido. Así las cosas, las decisiones financieras implican las ventas y la producción. De esta manera, entendiendo que las ventas y la producción impactan en las variables financieras.

De modo que se pueda supervisar y decidir sobre cuán alejado se ha actuado de la realidad, para retroalimentar la actividad, de manera que se pueda identificar, una relación o una consecuencia dada, que aunque no necesariamente es lo que lo determinará en el futuro, se establezca el seguimiento de ella, y las nuevas circunstancias no consideradas y la probabilidad de que ocurran.

4.2. Consideraciones para la administración del capital de trabajo

En esta sección se plantea los principales temas y aspectos a tomar en cuenta, dentro de la aplicación efectiva de la estrategia integral y general, para gestionar el capital de trabajo.

Políticas de inversión y financiamiento. El estudio del entorno económico y sus tendencias va a servir como insumo para el establecimiento de las políticas. En este caso, el manejo adecuado de las partidas del activo circulante y de pasivo circulante de la empresa, es plasmado a través de la gestación de la política inversión y financiamiento, para decidir sobre el nivel de los montos en activos y pasivos. En este particular, se requiere establecer las políticas; conscientes de su relación e influencia en los logros de la empresa como un todo. A través de estas políticas, se puede orientar la actividad a fin de mantener un nivel aceptable. De manera, que se propicie el manejo efectivo y eficiente de cada una de estas partidas que componen las operaciones a corto plazo.

Componentes de capital de trabajo. Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son inversiones en equivalentes de efectivo, en cuentas por cobrar e inventario, ya que éstos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez, sin conservar un alto número de existencias de cada uno. Mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar, muy relacionadas con procesos productivos, aspectos logísticos y técnicos, y de compra de inventario, o ya directamente con la generación de ventas.

Ventas / activos y pasivos a corto plazo. Otra de las consideraciones sobre el capital de trabajo, se refiere a la estrecha y directa relación entre el nivel en ventas y los requerimientos de financiamiento de los activos circulantes. El incremento en ventas también produce una necesidad inmediata de inventarios adicionales y, posiblemente, de saldo de efectivo. Por lo cual, es indispensable mantener estricto control de estas relaciones y tendencias. Dado que todas estas necesidades deben ser financiadas con lo producido con el capital de trabajo. Observando que trabajar con escenarios económico-financieros, y bajo un esquema de probabilidades, ayudan a aproximar el nivel de ventas, de modo

que se pueda prever los niveles requeridos en activo y pasivos en las operaciones.

Equilibrio financiero. Esta condición enmarca la capacidad que posee la empresa en cubrir las obligaciones a corto plazo en el momento en que esto ocurra. Esta valoración supone definir esta situación como referencia temporal, lo que significa no solamente considerar la capacidad presente para cubrir las deudas corrientes, sino también estar consciente que esta misma situación no necesariamente se va a presentar a futuro; ya que el futuro está formado por probabilidades, dado que lo que determinó lo de ayer, es decir, una consecuencia no estrictamente será la misma consecuencia que se determinará en el futuro.

De tal forma, que esta capacidad actual, está estrechamente ligada al tamaño del capital de trabajo neto, mientras que la capacidad futura está vinculada al concepto de autofinanciación presente y futura; conformada por los escenarios probabilísticos para prever su posible comportamiento.

Rentabilidad y riesgo. En consecuencia, la administración del capital de trabajo es un elemento fundamental para el progreso de la empresa, dado que mide el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores, de alcanzar el equilibrio entre los grados de utilidad y el riesgo que maximizan el valor de la organización. Por su parte, si no es posible mantener un nivel satisfactorio de inversión y financiamiento en cada partida del capital de trabajo, se corre el riesgo de caer en un estado de insolvencia, que puede llevar a la empresa a la quiebra.

Por su parte, hay que entender la relación entre el crecimiento empresarial y el aumento del nivel de riesgos. Esta relación se explica al establecer los objetivos y los motivos o razones para crecer, debido a: fuerte competencia, pocas ganancias, caída en las ventas, alcanzar el liderazgo del mercado, aumentar los ingresos y dominar un nicho específico. De esta

manera, mediante el establecimiento de los objetivos, es posible mitigar los riesgos que envuelven el crecimiento. Por lo tanto, sin una planificación, sólida y una ejecución eficiente, la idea de expandir la empresa, podrá significar pérdidas, haciendo insostenible la marcha del negocio.

Visión del administrador. Gran parte de una efectiva y eficiente gestión que se le brinde al capital de trabajo de una empresa, está en función de la agresividad, el compromiso profesional y motivación, que emprenda el administrador financiero, y con estos ingredientes promulgar los objetivos, el análisis, y requerir el apoyo organizacional, para procesar las acciones que lleven a la práctica las mejoras planteadas.

Naturaleza de la empresa. Es imperativo contextualizar la actividad de la empresa a nivel social y productivo, ya que el desarrollo de la administración financiera con base en este contexto, va a presentar un tratamiento diferente para cada negocio.

Capacidad de los activos. La empresa de acuerdo con la estructura óptima, se busca la máxima productividad de sus activos, para generar las utilidades (margen), ya que se ha de identificar qué combinación de inversión de recursos, le proporciona mayores ganancias operativas. Estableciendo específicamente la contribución de activos circulantes, fijos u otros activos, en el total generado en ventas, es decir, medir la efectividad que tiene cada agrupación de activos para producir las ventas (rotación). Entonces, para obtener el rendimiento de estas inversiones, se utiliza el **margen** de utilidad de operación neta y la **rotación** del activo total, y así evaluar y tomar decisiones en una, o la otra, o combinando estas áreas a la luz del uso de los activos, o sea, relacionar el aumento de la productividad con el riesgo que conlleva.

Costos de financiación. Ante la necesidad de optimizar el uso de los recursos y responder a un nivel de riesgo apropiado a la exigencia de los requerimientos

de los accionistas sobre su inversión; reditúe por encima de su costo de oportunidad. Hay que determinar exhaustivamente, el costo de los recursos obtenidos por medio de los pasivos corrientes y de los fondos de largo plazo. De manera, que se tenga claro el costo de financiación, y si responde a las premisas anteriores para su ejecución.

Efecto de la inflación sobre los índices financieros. La inflación como variable económica impacta en las magnitudes de diversas cuentas en los estados financieros de la empresa. Una técnica de gran utilidad para evitar distorsiones, consiste en revaluar todos los activos de manera que se puedan comparar con las partidas del estado de resultados. Asimismo, se debe tomar en cuenta los índices financieros que involucran partidas de ambos estados, como: razones de rotación de activos fijo y total, y los índices de rentabilidad. Se plantea en este caso, utilizar la técnica de indexar o deflactar los estados financieros, para hacer comparables todos los periodos, sobre la misma base de un periodo específico.

4.3. Errores comunes

Ausencia de apoyo. Ante la no consecución de integración organizacional; actuando en conjunto, para mejorar el manejo actual dado al capital de trabajo de la empresa. El administrador financiero puede decidir tomar solamente acciones con base en los resultados contables que genera la actividad. Sin mediar otro tipo de elementos que respalden las actuaciones, como variables externas económicas e impacto, comunicación de objetivos, políticas y estrategias en torno a compartir y distribuir funciones. En vista de hacer variar positivamente en el tiempo resultados no satisfactorios.

Índices de liquidez. Este caso se refiere a utilizar los tradicionales y llamados índices de liquidez, es decir, índices que ofrecen información relevante de referencia sobre el respaldo y la garantía de pago, pero no pueden ofrecer la

certeza de una cancelación puntual. Por lo tanto, no es posible tomar esta información determinante y frágil de base para gestionar la liquidez de la empresa, y con ello, establecer conclusiones y acciones que pueden poner en riesgo la actividad.

Indicadores financieros. En este particular, el error que se aplica se establece cuando la gestión de evaluación y medición financiera de capital de trabajo, está fundada en la interpretación dada a cada indicador de forma individual, y no de manera interrelacionada. De manera que al establecer una red de relaciones en el análisis, debe propiciar el planteamiento de conexiones circulares de causas y efectos, que suministren información sobre acontecimientos de la actividad, y las predicciones más idóneas posibles sobre las necesidades de capital de trabajo.

Pedidos de inventario. En cuanto al manejo y el control de inventario, los errores que pueden existir son referidos a asuntos tales como, la ligereza al momento de extender una solicitud de pedido de compra, la falta de planificación, y la detección de una cantidad razonable de inventario, acorde con la medición de las necesidades que el mercado está demandando por un producto.

Falta de definición de políticas. Sobre este particular el principal inconveniente surge al no existir de manera clara y escrita para todas las áreas involucradas, las “reglas de juego”, las cuales marquen el ámbito de acción, definiendo las condiciones y los parámetros para esclarecer las acciones a llevar a cabo. En cuanto a legitimar, el nivel de inversión en las cuentas de activos, y del nivel de pasivos a corto plazo; que resulte el nivel óptimo para financiar a los activos. A raíz de la toma de decisiones elocuentes.

Independencia entre unidades de negocio. Si la empresa mantiene dentro de su gestión de negocio integral unidades de negocios separadas, no solo para

efectos de la debida gestión de capital de trabajo, sino para el control, la evaluación y la medición de sus resultados. Se requiere del control de su situación financiera, resultados financieros, flujo de efectivo independiente, y demás informes, actividades y roles que deba surgir para examinar las operaciones. Aspectos, que permitan tomar decisiones oportunas y apropiadas con base en el desempeño, y sincronizadas las unidades de negocio, con las necesidades, y los planes estratégicos de la empresa.

El manejo conjunto de operaciones en negocios separados, se refiere a la interdependencia entre unidades de negocio, es decir, establecer sinergia empresarial, cooperación para el mejoramiento de la actividad en su conjunto. Suponer independencia entre las unidades de negocio es un riesgo muy grande y puede llevar a tomar decisiones equivocadas a nivel empresarial. Dada la existencia de relaciones recíprocas entre todas las variables del entorno interno de la empresa y del entorno externo.

4.4. Toma de decisiones financieras y empresariales

En esta sección se establece el perfil sobre el que se determina la toma de decisiones tanto financieras como empresariales, en torno al manejo de capital de trabajo.

- Decisiones de inversión y financiamiento. Reza en las decisiones sobre los niveles apropiados del activo y pasivo circulante, para alimentar y mantener la fluidez el crecimiento y la rentabilidad de la actividad operativa.
- Decisiones fondo de maniobra. Sirve para fijar el nivel del fondo de maniobra, para actuar, en el pago de las obligaciones conforme venzan en el tiempo. De manera, que se pueda mantener el equilibrio financiero en la gestión operativa.
- Decisiones sobre liquidez. Estas decisiones son fundamentales sobre la liquidez de la empresa y la composición de los vencimientos de su

deuda. A su vez, éstas están influenciadas por el compromiso de la relación entre rentabilidad y riesgo.

- Decisiones empresariales. Están basadas esencialmente en la gestión a nivel empresarial para facilitar, los recursos informáticos-tecnológicos, materiales, tiempo, técnicos, logísticos, mercadológicos y ventas. De tal manera, se apoye y desarrolle efectiva y eficientemente las operaciones.

4.5. Diseño de políticas

En este apartado se pretende externar a la gerencia, el matiz sobre el cual estructurar las políticas faltantes sobre capital de trabajo y para afinar las existentes.

La política general sobre el capital de trabajo estará en función de las decisiones de inversión y financiamiento en las partidas correspondientes de activo y pasivo circulante, basadas en la implementación de acciones que refuerzan la consecución del nivel óptimo (uso efectivo y eficiente) de cada partida. De manera que se permita alcanzar la optimización de las utilidades, cuidando que el nivel de riesgo adoptado, sea consecuente con la tasa de rendimiento alcanzada, y la satisfacción de los dueños.

Además, el diseño de políticas debe contemplar dentro de su detalle, la regulación de los excesos en las partidas de activos circulantes. Es decir, estipular cuáles son los niveles para cada partida sobre los que debe actuar. Y, dictar la posición en que debe gestionarse el efectivo generado; estableciendo los niveles mínimos y máximos, y el manejo de la inversión de los excesos (disponibilidades), así como las excepciones en casos previstos de faltantes de efectivo.

Las políticas de capital de trabajo están asociadas con la determinación de los niveles de inversión en los activos circulantes, y el nivel de financiamiento necesario para tales inversiones. Por lo tanto, las políticas contemplan tres elementos dentro de su definición:

- ✓ Nivel o monto fijado como meta para cada categoría de activo circulante.
- ✓ La forma en que se financiarán estas partidas de activos circulantes (nivel de cuentas de pasivo circulante).
- ✓ Los efectos de estos niveles sobre la relación riesgo y rentabilidad.

4.6. Definición de controles

En este apartado se establece las medidas de control, en la mecánica de seguimiento, evaluación y retroalimentación de capital de trabajo en los puntos más relevantes de su gestión. De manera, que se cuente con mediciones que señalen aspectos de debilidad a corregir y de fortaleza a mantener y reforzar en cada uno de los componentes dentro de las actividades operativas que lleva a cabo cotidianamente la empresa.

➤ Controles

Se describe los controles sobre las distintas áreas de análisis y actividad de capital de trabajo, tendientes a mantener la más apropiada supervisión sobre temas como: el cumplimiento de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios, el análisis del circulante: liquidez y solvencia, el análisis del equilibrio económico-financiero, estructura financiera y nivel general de endeudamiento, fuentes de financiación y autofinanciación, costos financieros y el riesgo de los créditos concedidos a clientes.

En la gestión de efectivo, es preciso verificar el cumplimiento de las políticas sobre el manejo de los saldos del efectivo, proyecciones de flujo de caja, nivel diario de ingresos, evaluación del flujo de efectivo real diario, semanal, quincenal y mensual con las proyecciones y los respectivos informes de presupuesto de las operaciones e inversiones de capital.

1. Verificar que se cumpla con los niveles de inversiones en equivalentes de efectivo; certificados de depósito a plazo, que cumplan con las expectativas de riesgo y rentabilidad establecidas por la empresa.

2. Respecto a la gestión de cuentas por cobrar, verificar el cumplimiento de las políticas sobre el manejo de los saldos de clientes que no estén contemplados en su extensión de crédito, verificar el nivel de cumplimiento de las proyecciones de ventas e ingresos, establecer las estrategias para supervisar la correspondencia de inversión en las cuentas por cobrar con los pronósticos de ventas establecidos.
3. Evaluar y actualizar la gestión de ventas y de cobro, verificar el cumplimiento de la política de crédito y facturación. Por su parte, para verificar el cumplimiento del control, la implementación del estudio del entorno económico y sus tendencias, como insumo para describir y poner en práctica las políticas de crédito.
4. Revisar que el nivel o tasa de clientes morosos no sobrepase los límites establecidos, revisando que el mantenimiento, y la mejoría de los indicadores de gestión (rotación y días promedio de cobro) estén a tono con los niveles de inversiones en las cuentas por cobrar, y que cumplan con las expectativas de riesgo y rentabilidad establecidas por la empresa.
5. Examinar constantemente la evolución del Estado de Antigüedad de saldos, para detectar cualquier señal de deterioro en la capacidad de pago de los clientes, y determinar la concesión de un crédito excesivo en conjunto. Este control permitirá valorar costos financieros, y establecer el análisis del riesgo de los créditos otorgados a los clientes.
6. En relación con la administración del inventario, se verifica el cumplimiento de las políticas sobre el manejo de los saldos de inventario, velando porque exista correspondencia con el nivel de cumplimiento de las proyecciones de ventas e ingresos.
7. Dictaminar la correspondencia entre los niveles de ventas con los movimientos de entradas y salidas de inventario, para evitar la pérdida de ventas por inventario insuficiente. Se requiere mantener constante la evaluación y actualización la política en el manejo de los pedidos de compra.

8. Establecer los parámetros de los indicadores financieros, para medir que no sobrepasen los límites establecidos. Verificar el mantenimiento y la mejoría de los indicadores de gestión (rotación y días promedio de cobro) esté a tono con los niveles de inversiones en la partida de inventario, y que cumplan con las expectativas de riesgo y rentabilidad establecidas por la empresa.
9. Verificar constantemente la composición del inventario en stock, supervisar el cumplimiento de la política de abastecimiento, y evaluar el tipo de inventario de baja rotación que implique alto costo de oportunidad a la empresa. Con el fin, de detectar cualquier señal de alerta, sobre la composición de inventario que pueda ser obsoleto. Ante ello, se debe revisar la posibilidad de escases de inventario por parte del proveedor, para prevenir sobre este acontecimiento.
10. En la gestión del pasivo circulantes, obedece verificar el cumplimiento de las políticas sobre el manejo de los saldos con proveedores que no estén contemplados en su extensión de crédito, verificar el nivel de cumplimiento de las proyecciones, planes o presupuestos de compra, con los pedidos de compra, establecer las estrategias para supervisar la correspondencia de financiamiento en cuentas por pagar, con los pronósticos de compras y saldos de inventario establecidos.
11. Evaluar y actualizar la gestión de compras y de pago, verificando el cumplimiento de la política de pago y crédito otorgada por los proveedores.
12. Revisar la existencia de pagos vencidos no autorizados o negociados, se necesita verificar que el mantenimiento y la mejoría de los indicadores de gestión (rotación y días promedio de pago), esté a tono con los niveles de financiamiento en las cuentas por pagar, y que cumplan con las expectativas de riesgo y rentabilidad establecidas por la empresa.

Con el fin, de detectar cualquier señal de deterioro en la capacidad de pago al proveedor, se debe examinar constantemente la evolución del auxiliar

de cuentas por pagar. Para determinar la concesión de un crédito muy bajo en conjunto, o dado por un importante proveedor. Este control permitirá valorar costos financieros, y establecer el análisis del riesgo de los créditos concedidos por parte de los proveedores.

➤ **Medición de efectividad y eficiencia**

Los aspectos a considerar dentro de la medición de la efectividad y la eficiencia dada a los componentes de capital de trabajo, contempla llevar de manera continua el análisis de: la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios, de la liquidez y la solvencia, del equilibrio económico-financiero.

Tomando para ello, la evaluación la estructura financiera y el nivel general de endeudamiento; realizando el análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación, e inclusive considerar la política de retención y/o reparto de utilidades, que conlleve a canalizar su impacto y costos financieros, en la generación y los requerimientos potenciales de fondos.

Por último, estas mediciones debe realizarse en función a varios escenarios que involucran datos del entorno económico y financiero, y ser confrontas con relación al criterio de equilibrio enfocado en el riesgo y el rendimiento, al que se satisface los intereses de los propietarios de la empresa.

4.7. Gestión de riesgos

Inventario insuficiente. El peligro de pérdidas de ventas por mantener inventario insuficiente, representa un alto costo de oportunidad, por lo tanto, dentro de la gestión de capital de trabajo, es un aspecto vital a considerar.

Proteger inventario contra robo. Un aspecto a tomar en consideración dentro de la actividad de negocio, es el robo de inventario. Para lo cual, se debe determinar el grado real de este riesgo, y en su defecto establecer e implantar

los mecanismos de control, que protejan al máximo al inventario de que suceda esta posibilidad.

Mala gestión de inventario. Como acción preventiva de una mala gestión de inventario, está optimizar la eficiencia; uso, control y rotación, lo cual viene a colaborar ante una mala gestión, que provoque inventarios de baja rotación, ya sea por exceso de existencias o por obsolescencia. Y ante este hecho, se vende este tipo de productos por debajo del costo.

Riesgo de liquidez. Este riesgo es muy perjudicial que suceda, en vista de quedar la empresa técnicamente insolvente, y las repercusiones legales por no poder hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

4.8. Factores críticos de rentabilidad

Optimización e iliquidez: La optimización de los niveles a invertir en cada partida del activo circulante y de las partidas a obtener de pasivos a corto plazo, para financiar dichos activos. Sin embargo, si este nivel de inversión y financiamiento no es satisfactorio, se corre el riesgo de caer en un estado de iliquidez.

Impredecible fijar flujos de fondos futuros: La dificultad de predecir una exacta proyección de los flujos de caja, determina la necesidad de capital de trabajo, de recursos externos (que resulten más costos y con esto la contribución a la pérdida de eficiencia y la brecha en la mejora del margen de rentabilidad), en la empresa para financiar las obligaciones corrientes.

Dualidad rentabilidad y riesgo: La administración de capital de trabajo, a través del uso efectivo y eficiente de los recursos operativos, procura alcanzar el equilibrio entre rentabilidad y el riesgo que contribuya a generar valor a la compañía, maximizando las utilidades.

4.9. Gestión operativa

En este apartado se considera los análisis y los resultados logrados, por ello, se plantea el formato de trabajo, para inspirar la acción de motivar y crear una actitud positiva al cambio, el uso y el análisis de los recursos, con la finalidad de proporcionar un nuevo giro al manejo otorgado al capital de trabajo de la empresa.

Se va a trabajar de manera individual e integral los resultados de cada una y todas las partidas que conforma los activos y los pasivos a corto plazo. Mediante la evaluación continua de la evolución de cada componente del activo y pasivo, con base en los resultados financieros, y los correspondientes indicadores utilizados para estos fines; dentro del estudio de esta información se debe agregar el uso de mediciones sobre variabilidad, modas y percentiles, para fortalecer el análisis.

Para enfocar y consolidar este proceso, se debe establecer correlaciones y correspondiente relación causas-efectos, con el resto de variables del entorno interno y externo, realizando un estudio global de la empresa, e integrando las unidades de negocio con los objetivos y los planes estratégicos.

De acuerdo con la composición en el activo a corto plazo: efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar, inventario; y pasivo a corto plazo: cuentas por pagar comerciales, gastos acumulados y documentos por pagar). Se debe realizar el análisis de la estructura de capital de trabajo. Con base a las fuentes de información (informes, planes y presupuestos, indicadores financieros), utilizadas para su interpretación y ejecución; en vista de tomar las acciones pertinentes. O sea, definir las medidas correctivas y preventivas del caso. En este punto los niveles de cada partida, obedece a la aplicación de las políticas respectivas, y los controles que conlleven a dar confiabilidad a la información analizada.

La obtención de la información interna y externa sobre los competidores, el mercado, la economía nacional e internacional) es esencial en esta dinámica

de capital de trabajo, para agregar factores que tienen incidencia en la toma de decisiones del capital de trabajo.

4.10. Propuesta de Estrategia de Administración de Capital de Trabajo

Este apartado describe la propuesta de estrategia de capital de trabajo, cuya adopción presupone el entendimiento y la aceptación de los análisis y los resultados expuestos. Ahora bien, la forma y el cómo se ejecute el proceso de implementación, queda en absoluta discrecionalidad por parte de las autoridades de la empresa. Por consiguiente, podría existir algún tipo de valoración o forma diferente de abordar algún tópico, consideración, recomendación, etc., durante la puesta en práctica del proyecto.

Por lo tanto, la descripción del siguiente objetivo, subrayar los fundamentos que han dado origen a la formulación de esta propuesta.

4.10.1. Objetivo de la propuesta

Dotar a la gerencia de un instrumento de información y aplicación gerencial y financiera, que le permita tomar decisiones, relacionadas con la elección de los niveles óptimos de inversión y financiamiento de la actividad operativa, con el fin de mantener el equilibrio financiero que le pueda ofrecer y mantener a través del tiempo, un nivel de rentabilidad deseado por los dueños de la empresa.

La estrategia está fundamentada en dar importancia individual y colectiva a cada componente de las partidas de capital de trabajo de acuerdo con las mejores prácticas empresariales.

➤ Gestión de tesorería

Para la actividad de capital de trabajo, el efectivo representa el activo más líquido con que puede contar la empresa. Representa el medio a través del

cual, se controla la liquidez y el riesgo del negocio, dada la dinámica operativa de compra, venta, cobro y pago. Este control también implica, entrada y salida de fondos de forma oportuna que no implique conflicto en el flujo de la actividad normal. Por consiguiente, es un componente neurálgico en la toma de decisiones, y de su efectivo y eficiente uso basándose en las decisiones para invertir en la actividad operativa, y sobre las operaciones y los mecanismos financieros para realizar inversiones de los excedentes de fondos, dependerá de la planificación y la obtención de una rentabilidad requerida.

Como parte de la estrategia integral de capital de trabajo, el manejo de tesorería debe enfocar acciones y políticas conducentes a mantener el efectivo suficiente para las necesidades de operación que requiere la empresa, que permita contar con un nivel de recursos suficientes, que optimicen la actividad. De modo que se obtenga los máximos rendimientos sobre la inversión del efectivo y de los activos financieros y además, vigilar la exposición que posee ante la inflación y la devaluación de la moneda, de forma que se puedan prever acciones para reducir el impacto de estos efectos.

➤ **Gestión de cuentas por cobrar**

Dentro del manejo de la gestión operativa, las decisiones enfocadas en la inversión de cuentas por cobrar, lo vital de su gestión está integrado con la labor del área de mercadeo y ventas, para producir el volumen de ventas más satisfactorio posible a través de la instrumentalización de otorgar crédito al cliente, y por otra parte, que la empresa cuente con la capacidad para suplir esta demanda. Se debe enfatizar en estudiar el entorno económico y sus tendencias como insumo para las políticas de crédito.

Manifiesta la importancia del establecimiento de las políticas y las condiciones de crédito, políticas de facturación y la gestión de cobro, como herramientas para controlar el poder de pago del cliente, y para producir incrementos de las ventas, que trascienda en la generación de utilidades satisfactorias.

➤ **Gestión de inventario**

Normalmente, esta partida representa el punto más crítico dentro de la gestión de capital de trabajo, ya que el punto crucial de su efectiva y eficiente administración, se entabla en determinar las cantidades óptimas de pedido, para una demanda que es difícil de predecir. Por su parte, se debe mantener niveles de inversión en inventario que satisfaga esas cantidades impredecibles de demanda, que no afecte la dinámica normal de actividad operativa; incluyendo la liquidez, y que su administración genere la máxima rentabilidad, de acuerdo con los intereses de la empresa. Ante ello, es necesario indicar que hacer proyecciones confiables es peligroso, porque predecir el futuro es probabilístico.

Es decir, la administración del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Considerando, fuertemente que los inventarios son fundamentales para generar ventas, y éstas, son vitales para producir las utilidades.

➤ **Gestión de cuentas por pagar**

Las cuentas por pagar son obligaciones de pago con los proveedores como producto de las operaciones de compra de bienes y servicio de crédito. El crédito comercial es una fuente de financiamiento “pasivo espontáneo” a corto plazo, sin costo para la empresa. La correcta administración y sincronía con las necesidades de inversión es el ajuste perfecto para contribuir con la rentabilidad asociado al mejor uso alternativo de este financiamiento.

Por ello, estudiar los costos asociados de aplazar el pago ampliar o estirar el periodo de pago. Aunque esto genera financiamiento a corto plazo adicional; debe ser ponderado con respecto a los costos que involucra como: costo de descuento por pronto pago perdido, recargos por pagos tardíos, o los

cargos por intereses y el deterioro en la clasificación de crédito, junto con las habilidades de la empresa para obtener un crédito futuro.

➤ **Gastos acumulados**

Dentro de las partidas requeridas en el manejo de capital de trabajo son los gastos acumulados en referencia al financiamiento que concede los gastos por salarios, servicios, cargas sociales e impuestos retenidos por pagar, lo cual representa un tipo de financiamiento adicional.

➤ **Porción circulante deuda largo plazo**

Esta partida debe ser tomada en cuenta dentro del total de pasivo circulante, dado su posible impacto en las decisiones y estructura de pasivo que represente dicha partida en el manejo del capital de trabajo.

➤ **Gestión de ventas**

Se presupone una integración de los resultados de ventas; comparando, y evaluando con los niveles de inversión y financiamiento en las cuentas circulantes de la empresa. Por consiguiente, existe y se debe observar la estrecha y directa relación entre el crecimiento en ventas, y la necesidad de financiar los activos circulantes. Los incrementos en las ventas también producen una necesidad inmediata de inventarios adicionales y tal vez, de saldos de efectivo.

4.10.2. Determinación y relación de los recursos requeridos

Dentro de la gestión integral de capital de trabajo, la configuración de la información para mayor y mejor comprensión y explicación de los datos y los resultados, será presentada utilizando probabilidades, todo tipo de gráficos que

mejor ilustren y expliquen los datos, tablas, cuadros comparativos, esquemas (por ej. sobre: componentes y estructura de costos y gastos, rentabilidad, solidez financiera), esquema horizontal y vertical de información financiera, y figuras, que revelen y validen las conclusiones y las acciones sobre los comportamientos, las tendencias y las proyecciones de los resultados; utilizando probabilidades y el uso de mediciones de variabilidad, modas y percentiles.

A través del uso de los estados financieros, datos del mercado y la competencia, indicadores y cifras económicas, y otros factores del entorno externo.

Para las revisiones y las evaluaciones posteriores de la mecánica utilizada de capital de trabajo en la empresa, se constatará sus resultados con los siguientes informes financieros.

- ✓ **Balance General.** Cabe destacar que al ser las inversiones, la asignación y aplicación de recursos son expresadas como activos circulantes dentro del estado denominado Balance General o Estado de Situación Financiera. Por consiguiente, se plantea mantener una estricta comparación de los fondos asignados en inversiones de activos a corto plazo, así como sus fuentes de financiamiento, es decir, establecer si el financiamiento óptimo se determinó, deba provenir de deudas o patrimonio, lo cual se constatará con la revisión y el análisis de esta información.

- ✓ **Estado de Resultados.** Este informe servirá de soporte para analizar la rentabilidad en cada nivel del negocio; asociado con su respectivo nivel de costo y gastos pertinentes. De manera que se pueda decidir las mejoras con las acciones correctivas o preventivas en cada nivel. El nivel de ventas asociado en cada periodo deberá marcar la pauta para asignar la inversión y el financiamiento de las partidas de capital de trabajo de la empresa.

- ✓ **Estado de flujo de efectivo.** En este informe, la actividad de la empresa verá reflejado que tan efectiva y eficiente es en su gestión operativa, para generar flujos de efectivo, y si están acordes con las acciones previas para invertir en cada nivel de activos circulantes, y con el nivel de financiamiento del pasivo circulante.

- ✓ **Otros informes.** Se requiere del uso de todos los informes financieros, y además, de información básica y relevante del entorno para gestionar la actividad empresarial del negocio objeto de este estudio. Con el objetivo de integrar el análisis, para dar la mayor validez a las decisiones que actúen en el capital de trabajo.

4.10.3. Uso y estructuración de razones financieras

El uso más efectivo y eficiente de la información recabada como producto de los indicadores sobre la gestión de financiera de capital de trabajo a aplicar en la empresa de este estudio. Está fundado en tres tópicos:

1. La interpretación de cada indicador,
2. integración e identificación de la relación causas-efectos entre los indicadores y
3. la comparación con promedios de la industria y competencia como medidas de referencia.

Pero, se fortalece el empleo de estos indicadores, si se integra al análisis, mediciones de variabilidad, modas y percentiles, para depurar y acceder a información que brinde una mejor aproximación e interpretación de la realidad.

Se inicia con indicadores de estabilidad; gestión de tesorería, a saber:

➤ **Ciclo de conversión de efectivo** = Ciclo operativo **menos** ciclo de pago

Es uno de los mecanismos que se utiliza para controlar el efectivo, estableciendo la relación existente entre los cobros (ciclo operativo; constituido por: periodos medios de inventario y de cuentas por cobrar), y los pagos (ciclo de pago: periodo medio de pago). De modo que se decida dar el mejor uso alternativo a los excedentes de tesorería que maneja la empresa.

Con las consideraciones dadas al tema de liquidez, se indican los **índices de cobertura**, que se pueden tomar en cuenta en el área de análisis de estabilidad.

➤ **Razón capital de trabajo** = Activo Circulante **menos** Pasivo a corto plazo

Al partir de datos contables, se indica que esta medida plantea la necesidad de capital de trabajo, ya sea que cubra, o que se posea recursos insuficientes para atender las obligaciones corrientes. Dado que hay que tomar en cuenta la composición del pasivo a corto plazo (costo) y la medición de la liquidez.

➤ **Prueba ácida** = Activo circulantes **menos** inventarios / Pasivo circulantes

Otro nombre: Razón de Liquidez = Activo líquido / Pasivos circulantes

Esta razón, conocida también como razón de liquidez, evalúa la forma en que los activos de mayor liquidez cubren y garantizan las obligaciones corrientes.

Donde: Activo líquido = activo circulante (-) inventario.

Continúa dentro del segundo grupo de indicadores de estabilidad, los **índices de endeudamiento**, que miden el uso pasivos en la actividad de financiación de la actividad de negocio. La importancia de ellos, está en función

de que a un mayor endeudamiento puede brindar mayor rentabilidad con un nivel de riesgo mayor.

➤ **Índice de deuda** = Pasivo total / Activo total

Como parte de la gestión de capital de trabajo, este indicador le sirve a la gerencia, para evaluar el nivel de financiamiento que han aportado los acreedores del activo total, y cuánto es brindado por los socios.

➤ **Índice de endeudamiento** = Pasivo total / Patrimonio

Es importante para la gestión financiera dado que presenta la relación entre los fondos que han financiado los acreedores y los recursos que proporcionan los accionistas, midiendo la proporción del financiamiento proveniente de las obligaciones con respecto al aporte de los socios. Siempre los propietarios estarán al pendiente de los resultados de su inversión, y por ello medir cuán el pasivo total cubre el patrimonio, permite valorar como se presenta la actividad.

La propuesta del uso de **índices de gestión** está en virtud que evalúan el grado de efectividad y eficiencia por el uso de los activos, en productividad y contribución con las operaciones. Establecen comparaciones entre el nivel de ventas e inversiones en activos. Estas razones referidas a activos a corto plazo están enfocadas con la liquidez.

➤ **Rotación de inventario** = Costo de ventas / Inventario promedio

El punto clave se fundamenta en comprender y depurar, qué cantidades, el tiempo requerido, y la decisión de inversión en la partida. En consideración que la rotación de inventario evalúa el cambio y la capacidad para convertir y producir ventas. Con este resultado se puede obtener el periodo medio de inventario como: $360 / \text{Rotación de inventario}$.

➤ **Rotación cuentas por cobrar** = Ventas netas crédito / Cuentas por cobrar promedio

En esta razón lo esencial es que la empresa pueda comprender y depurar, las cantidades y el tiempo de cobro de las ventas netas dadas a crédito. En consideración de plasmar un resultado de rotación de cuentas por cobrar, que satisfaga la inversión midiendo la efectividad y la productividad para convertir esas ventas en efectivo. A través de esta información se puede obtener el periodo medio de cobro; como: $360 / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$.

Con el fin de dar seguimiento y cumplimiento al objetivo mayúsculo que requiere la estrategia de capital de trabajo, se soportará con **índices de rentabilidad**, para cuyo uso e interpretación debe integrarse las relaciones con las demás índices, para evaluar el éxito alcanzado por la operación e inversiones. En cada uno de estos indicadores cabe relacionar la utilidad con el nivel de ventas e inversión.

➤ **Margen de utilidad neta (MUN)** = Utilidad neta / Ventas netas

El uso e interpretación de esta razón, tras evaluar el margen de utilidad neta, para verificar si la estructura de costos y gastos es la adecuada, y en cuáles áreas hay deficiencias, y si responde a los requerimientos esperados y planes estratégicos.

➤ **Rendimiento de operación sobre activos (ROA)** = Utilidad de operación / Activo total

El empleo, integración e interpretación de esta razón se efectúa al evaluar que la ponderación de la inversión en activos totales corresponda a la contribución y al papel que se imponga ejercer a los activos circulantes, dentro

de las operaciones para generar ventas que al final produzcan utilidades satisfactorias.

➤ **Rentabilidad sobre el patrimonio (RSP) = Utilidad neta / Patrimonio**

Se plantea su uso con el fin de medir y controlar la maximización de la rentabilidad sobre la inversión de los accionistas, y establecer si el rendimiento alcanzado es recurrente y satisfactorio, de acuerdo con los planes y los objetivos empresariales.

Resulta esencial poner en perspectiva el rol a tomar en cuenta, por cada una de las áreas consideradas y directamente influyentes en la gestión de capital de trabajo del negocio, para llevar a cabo los resultados de este proyecto.

4.10.4. Acciones para apoyar la estrategia

En esta sección se formula las acciones a llevar a cabo por parte de las distintas unidades organizacionales, que forman parte de la actividad. A fin de involucrar, comunicar y crear consciencia del proyecto. De tal forma, que su apropiada implementación rinda los resultados planteados.

4.10.4.1. A nivel empresarial y financiero

A nivel empresarial se refiere a la integración y alineamiento en torno a actuar, compartir y comunicar acertada y oportunamente la información, que genere acciones concretas para la medición y la rectificación del comportamiento individual y colectivo. En aras de llevar mejoras a la realidad de la empresa, con base en los objetivos y planes dictados de previo y, como producto de una visión compartida.

Involucra la acción conjunta de las áreas, operativa, mercadeo y ventas, logística y gerencial a nivel de plan de negocio, que permita gestionar e impulsar la generación de crecimiento y valor a la empresa emprendiendo, mayor estímulo a actividades de divulgación y promoción del centro de negocio. A raíz, de la detección de capital inmovilizado que va a tener un mejor uso alternativo para la empresa.

A nivel financiero consiste en definir los criterios sobre los distintos niveles de inversión a corto plazo y de los montos en los pasivos circulantes para financiar el empleo de activos corrientes. Se propone 10 años de lapso de tiempo, para contar con mayor número de observaciones y establecer mejores escenarios de estudio y análisis de variables. A través de las acciones siguientes en un posible orden de secuencia:

- Analizar la composición y el comportamiento histórico de los últimos 10 años de la estructura de activos (circulante, fijo, otros activos) dentro de total de activos.
- Comparar y establecer relaciones dentro de los últimos 10 años, de los niveles de ventas con la composición de activos circulantes.
- Comparar y establecer relaciones dentro de los últimos 10 años, de los niveles de ventas con la composición de activos totales.
- Enlistar los aspectos considerados débiles y fuertes encontrados en cada componente del capital de trabajo.
- Identificar las tendencias y los comportamientos característicos sobre cada componente del activo y pasivo a corto plazo, dentro de los últimos 10 años.
- Definir a través del análisis histórico los requerimientos de capital en cada componente, dentro de los últimos 10 años.
- Identificar basado en las series históricas utilizadas, el nivel de riesgo asumido en comparación con la rentabilidad obtenida, dentro de los últimos 10 años.

- Detallar un nivel de efectividad y eficiencia deseado y con base en la capacidad de los recursos a corto plazo y de largo plazo para ejercer la operación.
- Establecer el rango de liquidez que más se adecua con el riesgo, el nivel de ventas, y la rentabilidad asociada.
- Verificar cuál estructura de activos circulantes y totales, y de capital; pasivo circulante, pasivo total y pasivo total más el patrimonio, responde a las exigencias del mercado, la competencia, el entorno externo, las gerencias y los dueños del negocio.
- Plantear las mejores tres estructuras de activos y pasivos, determinadas de acuerdo con el tratamiento de las informaciones anteriores.
- Trabajar con la estructura que se valore a nivel empresarial, que puede demostrar de la mejor manera, las proyecciones y las realidades del entorno.
- Controlar que las inversiones y su financiamiento, respondan con la estructura inicialmente aplicada, tomar acciones correctivas y preventivas.
- Retroalimentar el proceso para mejorar la gestión y depurar la definición de parámetros, actividades e informes financieros, para que cada vez, se aproxime al uso óptimo en cada partida.

4.10.4.2. A nivel operativo

A nivel operativo se debe reflejar la sincronización de todas las actividades bajo el control del equilibrio financiero (sincronía entre ingresos y salidas de efectivo), que contribuya con el desempeño natural de las operaciones. A su vez, influya en su desarrollo y el crecimiento, e impacte las ventas y las utilidades.

Cada componente de activo y pasivo circulante, debe presentar una dinámica de uso efectivo y eficiente, que permita a la empresa, mostrar que mantiene una gestión sobre el capital de trabajo, amparada a una estructura y

supervisión de los resultados. Que le permite actuar en consecuencia, con las proyecciones que la información interna, y los condicionantes del exterior, le propician esta toma de decisiones.

Es decir, se plantea que los niveles de inversión en cada rubro de capital de trabajo, va a estar respaldado por factores externos e internos de la organización, pero guardando un margen de error. Debido al esquema de probabilidad que acompaña la predicción de futuro; la atención de las necesidades del mercado, en cada gestión (efectivo, cuentas por cobrar, inventario, cuentas por pagar, gastos acumulados y porción circulante deuda largo plazo).

Con respecto a la administración del efectivo y sus equivalentes, la base de su optimización y nivel de saldo, se establece de acuerdo con:

- ✓ Controlar la existencia de un nivel mínimo de efectivo ocioso que no perjudique el costo de oportunidad de la empresa.
- ✓ Optimizar el rendimiento del uso del efectivo; buscar la mejor alternativa de inversión que genere el mejor y el mayor rendimiento.
- ✓ Colocar los excesos de liquidez, en inversiones de fondos de capital, o en activos circulantes, previa evaluación tasa rendimiento y tasa de inflación, costo de capital, y los requerimientos de capital de trabajo.

Además, como resultado de la injerencia de las operaciones en la generación de efectivo, se toma en cuenta la gestión en:

- ✓ Ciclo de conversión del efectivo, para medir el tiempo que tarde en recuperarse el efectivo invertido en las operaciones; involucra los tres ciclos (operación, cobro y pago). Se requiere aumentar su rotación; disminuir ciclo operativo y de cobro, y aumentar el ciclo de pago.

Con respecto a la administración del inventario, la base para optimizar su nivel de saldo, se establece de acuerdo con:

- ✓ Mantener el control de costo de compra, al valor más bajo posible.
- ✓ Establecimiento del punto de equilibrio en unidades y monetario.
- ✓ Gestionar el aumento de la rotación del inventario.
- ✓ Mantener el equilibrio financiero y rentabilidad del negocio.

En relación con la administración de cuentas por cobrar, la base para optimizar su nivel de saldo, se establece de acuerdo con:

- ✓ Controlar la tasa de morosidad que responda a una relación preestablecida en la gestión de ventas (aplicación de descuentos).
- ✓ Maximizar el ingreso en ventas.
- ✓ Generar la mayor velocidad de cobro.
- ✓ Aumentar la generación de los niveles de ventas.
- ✓ Estudiar el entorno económico y sus tendencias como insumo para las políticas de crédito.

Para la administración de cuentas por pagar, la base para optimizar su nivel de saldo, se establece de acuerdo con:

- ✓ Evaluación de las mejores alternativas de fuentes disponibles de financiamiento en el corto plazo.
- ✓ Maximizar el uso de las fuentes espontáneas de financiamiento, y demás fuentes sin costo, dentro de la estructura de pasivos circulantes.
- ✓ Mantener el equilibrio financiero y rentabilidad del negocio.

4.10.5. Consideraciones finales

Esta sección se enfoca en la importancia que se le debe conceder al manejo del capital de trabajo, dada su injerencia en los resultados operativos a

través del tiempo que vaya a obtener la empresa. Con lo cual, se hace indispensable establecer los aspectos que fortalezca y mantenga en el tiempo, los principales resultados, consideraciones, fundamentos teóricos, conclusiones y recomendaciones realizadas en este proyecto.

4.10.5.1. Vigencia de la propuesta

De esta forma, como parte de la gestión en el área financiera, es insuficiente generar reportes de mediciones financieras, utilizando una serie de indicadores referentes a la liquidez, la actividad (medición del tiempo y la rotación de las partidas correspondientes), etc. Lo que se trata, es optimizar el uso integral de los recursos para cubrir de forma oportuna las necesidades de inversión, que posee la empresa en el corto plazo, con la determinación y la depuración de las estrategias que faciliten visualizar según los resultados, cómo actuar de manera preventiva, o en su defecto, actuar correctivamente.

Con ello, se pretende que la empresa alcance mayor productividad del capital de trabajo al que actualmente puede acceder. Por su parte, para este requerimiento inmediato, se ha de establecer la estructura de capital de trabajo, que le permita evaluar y medir el capital de trabajo, de acuerdo con los planes y los objetivos financieros establecidos e intereses estratégicos de la organización.

Se requiere la identificación de las áreas de gestión, que se debe maniobrar, para obtener mejores y mayores resultados tanto financieros como a nivel de mercado y estratégicos de la firma. Con esta toma de decisiones, la empresa se verá mayormente favorecida mediante la consecución de mejores metas financieras en el corto plazo, y con ello obtener una mejor posición en el mercado ante los competidores, y a su vez, evaluar y tomar acción en cuanto al nivel de riesgo al que está sujeta, y en cuanto a incidir en el mejoramiento de la rentabilidad del negocio.

Además, la vigencia de la propuesta, se enfoca sobre las preferencias de la dirección con relación al riesgo de liquidez, preparar proyecciones, de

manera sistematizada y alineada, con los departamentos de apoyo, operaciones, dirección, finanzas, mercadeo y ventas, logística, la competencia y el entorno político-social y económico. Con esta información se puede sustentar y decidir qué posición de riesgo adoptar.

4.10.5.2. Retroalimentación

La labor de retroalimentación se describe como aspecto de enlace dentro de este proceso de formulación y planteamiento de la estrategia de capital de trabajo. Esta labor es sumamente importante, como parte integral del proceso de implementación y de mejora continua sobre las actividades y el uso óptimo de los recursos circulantes. Del mismo modo, se contribuirá con la actividad empresarial, y la toma de decisiones que fortalezca su competitividad tanto interna en la gestión operativa, como externa ante el mercado y los competidores.

Esta retroalimentación debe procurar, entre otros detalles la ejecución, la evaluación de resultados, la readecuación de procedimientos, el seguimiento, la corrección de acciones, la creación de mecanismos para valorar y medir acertadamente las condiciones que el mercado, los factores económicos y los políticos del exterior imponen. De manera, que los sistemas de información sean convertidos en herramientas proactivas para capturar, analizar, enfocar, e interpretar, las variables y los factores, que conforman y alimentan la toma de decisiones acertadas dentro del quehacer empresarial y operativo de la compañía.

Finalmente, ante el diseño de la propuesta de estrategia general e integral para administrar el capital de trabajo en la empresa, cabe señalar en el siguiente capítulo V, las principales conclusiones y recomendaciones, para ser evaluadas y consideradas, en la toma de decisiones, para su puesta en práctica de forma oportuna y efectiva en la gestión operativa y a nivel organizacional.

5. CAPÍTULO V.

Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se le proporcionan a la Gerencia de Administración y Finanzas las conclusiones y las recomendaciones, a ser observadas y puestas en conocimiento de las autoridades superiores de la empresa y unidades organizativas respectivas, con el fin, de respaldar el desarrollo del proyecto y su efectiva puesta en acción.

5.1. Conclusiones

En virtud de los resultados del análisis, que han sido la base para plantear la estructura y el proceso para formular la estrategia sobre el capital de trabajo, para que sean tomadas en cuenta en la práctica operativa de la unidad de negocio, se describe por temas y áreas de interés, las principales conclusiones adicionales que corresponde sobre:

Implementación

- El método y los objetivos del plan de implementación de la gestión de capital de trabajo en la empresa está sujeto a la adopción de un sistema de cambio organizacional, donde se readecúen: métodos, lineamientos, directrices en torno a adquirir la comprensión de los compromisos y las actuaciones conforme a los requerimientos de la propuesta.

- La efectividad de la implementación del proyecto dentro de la gestión operacional y gerencial, inicia con la comprensión, la aprobación y el apoyo de las autoridades superiores de la compañía y el conocimiento teórico. Bajo la consigna de alcanzar un trabajo en equipo, para plasmar y convertir el proyecto, en un instrumento de innovación y mejora

continua en las operaciones, con impacto integral en los resultados empresariales.

Administración de capital de trabajo

- La administración de capital de trabajo consiste en determinar y evaluar que las decisiones de inversión y financiamiento en el corto plazo, dada la naturaleza impredecible, la dificultad de obtener un resultado exacto sobre la proyección de los flujos de caja (necesidad de recursos operativos). Por lo cual, se requiere establecer cómo y cuál es la mejor alternativa (óptima), que propicie el equilibrio financiero y con él, optimizar las utilidades.
- El eje central y crítico sobre el capital de trabajo se fundamenta en lograr y mantener el equilibrio financiero y hacer más rentable la actividad operativa.
- Realizar una labor conjunta de análisis financiero conlleva manejar la información de manera planificada, estructurada y alineada, con toda la organización, a través del uso e interpretación integral de razones financieras, técnicas y metodologías de análisis de rentabilidad, solidez, liquidez, y el análisis y la comprensión del nivel de riesgo que conlleva.

Políticas y procedimientos

- El establecimiento de las políticas, los procedimientos y los controles de desarrollo, debe permitir verificar el cumplimiento del uso óptimo de las partidas, así como propiciar que la actividad operativa de la empresa funcione de forma natural efectiva y eficiente, en la dinámica de las

operaciones de flujos de transacciones, productos y efectivo, bajo el control del riesgo asociado.

- En el manejo, la construcción y la evaluación de la información sobre el capital de trabajo, debe ser gestionado mediante la creación y el control de la documentación, que sustente el establecimiento de las políticas y los procedimientos, que permita verificar su cumplimiento y evaluar resultados.
- En la aplicación de la estrategia de capital de trabajo es fundamental el empleo, el diseño apropiado de las políticas y los procedimientos definidos y referentes, al nivel fijado como meta para cada categoría de activo circulante y la forma en que serán financiados.

Relación rentabilidad / riesgo

- La medición del equilibrio financiero, se verifica si éste se mantiene en el tiempo. Esto, al permitir que las actividades operativas, sean más solventes, puedan sostener y ajustar el nivel de riesgo de liquidez, que se prevea, para obtener la más atractiva rentabilidad.
- Se logra la maximización de las utilidades bajo los niveles de ventas asociados con la generación de influencias y relaciones de capital de trabajo en cada partida. Bajo una gestión operativa planificada, sólida y ejecución eficiente, se encuentra el nivel óptimo en el flujo de inversión y financiación, manteniendo el nivel de riesgo, que proporcione la mayor tasa de rentabilidad para la empresa.
- El umbral del equilibrio entre rentabilidad y riesgo surge de la combinación óptima, que mejor contribuya a generar el mayor valor a la empresa.

- La relación directa de proporcionalidad entre riesgo y rentabilidad obedece a que se exige a la habilidad de la empresa para generar utilidades a partir de la inversión corriente, minimizando el riesgo valorado por la capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo con la inversión corriente.

Optimización de los recursos circulantes

- La clave dentro de la gestión de equilibrio financiero está determinada no solo por considerar la capacidad presente para cubrir las deudas corrientes, sino también por estar consciente que esta misma situación no necesariamente se va a presentar a futuro y lo más probable es que no se repita.
- La relación causas-efectos pueden influir de una u otra forma provocando una consecuencia distinta en el futuro, o que el resultado de hoy, sea precedido de otros factores distintos a la relación original.
- El control de la eficiencia y la efectividad del capital de trabajo se gesta a través de la interdependencia, y las relaciones recíprocas entre las unidades de negocio de la empresa, y está interrelacionado e influenciado, por los niveles de recursos circulantes a raíz de los niveles de ventas.

Estructura de activos y pasivos

- Las políticas de inversión y financiamiento definen las decisiones de capital de trabajo en la unidad de negocio, representan las condiciones determinantes, que coadyuvan en la obtención de los resultados de

gestión de la empresa, dentro del proceso de formación de la estructura y la composición de activos y pasivos a corto plazo; de modo que facilite el entendimiento por parte de todos los gerentes de la situación y de los resultados financieros. Siendo los resultados financieros responsabilidad de toda la clase gerencial y deben comprenderlo de esta forma.

- El fundamento a seguir para marcar el rumbo de las decisiones de estructura óptima a mantener dentro de la gestión y los estados financieros está en función del apropiado manejo y el uso efectivo individual de activos y pasivos en el corto plazo, que debe estar alineado con la actividad operativa y global de la empresa.
- La conformación óptima de la estructura de capital de trabajo en activos y pasivos a corto plazo se alcanza mediante una labor de revisión, obtención y actualización de información, de la base de datos y estados financieros históricos como marco de referencia, lo cual conlleva al diseño de varios escenarios, tomando datos del entorno económico y financiero.

Captura, desarrollo y análisis de información financiera

- La captura, el desarrollo y el análisis de resultados está fundamentada, en los sistemas de información, porque promueven y facilitan para la empresa, varios aspectos; el tratamiento, el intercambio, la comunicación e interrelación de información financiera integral, de mercado, de competencia y sobre ambiente económico-político nacional e internacional.
- La gestión de información debe propiciar el espacio, el tiempo, el material, las condiciones, y los medios para capturar, desarrollar e interpretar los resultados de gestión financiera, mediante el uso de

razones financieras, técnicas y metodologías, que permita llevar a cabo un análisis financiero de mayor alcance, bajo la posibilidad de herramientas, y los sistemas informáticos diseñados para estudiar el comportamiento de la empresa.

- Dentro de la infraestructura de los sistemas de información, se tiene que tomar en cuenta el diseño, la estructura, el mantenimiento, la seguridad, la alimentación, el respaldo, las aplicaciones, las bases de datos y los sistemas operativos; en favor del desarrollo y el crecimiento de la gestión operativa e integral de la empresa, se llevará a cabo la actividad de negocio a partir de la toma de decisiones financieras y empresariales.
- Es preciso monitorear y retroalimentar el proceso de flujo de información, de forma que el desarrollo y el crecimiento de las operaciones, repercuta en la generación de los niveles de ventas apropiados y maximizar utilidades.

Gestión operativa

- La gestión operativa involucra no solo un manejo pormenorizado de su actividad en cada partida circulante, incluye las necesidades, los objetivos y los planes estratégicos de la empresa, para gestionar el capital de trabajo.
- La gestión de corto plazo mantiene el equilibrio financiero al sincronizar correcta y oportunamente la eficacia y eficiencia de las operaciones que realiza la compañía, y su capacidad de generar liquidez y rentabilidad sostenida.

- Mediante el uso óptimo de las partidas a corto plazo, se procura maximizar la rentabilidad y la satisfacción del costo de oportunidad de los dueños.
- El nivel de repercusión en las utilidades del negocio se mide y establece, por medio del conocimiento de la rentabilidad, que está asociada con la capacidad productiva de los activos a corto plazo, valorando los riesgos que ello establece.

Toma de decisiones

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

Entorno interno y externo

- La obtención de resultados de gestión de capital de trabajo surge a partir de la integración, la apropiada interpretación y la puesta en acción, de las capacidades de la empresa; sus recursos internos organizaciones.
- La evaluación de comportamientos característicos y la medición del nivel de influencia e impacto sobre las estrategias operativas del negocio está dada, por la identificación y el monitoreo constante de las tendencias de las variables del ambiente externo; mercado, competencia y factores políticos y económicos nacionales e internacionales.

Por último, los aspectos a destacar en este apartado, son la guía y los aportes profesionales de los profesores tutores, lectores, y lector externo a lo largo del proyecto (anteproyecto y desarrollo trabajo final), permitió conjugar y aplicar los conocimientos adquiridos en las distintas disciplinas del ejercicio de la profesión, que conllevaron a desarrollar esta propuesta.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados del análisis y el planteamiento de la propuesta de estrategia sobre capital de trabajo, se formula para su implementación en la actividad de negocio, las principales recomendaciones adicionales enfocadas en los distintos temas y áreas de interés, a saber:

Implementación

- Se recomienda poner en práctica esta propuesta. Dada la importancia e influencia en el mejoramiento integral de las operaciones de la unidad de

negocio para su repercusión a nivel empresarial, y de las oportunidades de mejora y los beneficios a alcanzar.

- Propiciar en la empresa la mejora continua con la adopción del proyecto, mediante el repaso de la teoría, la culturización de la clase gerencial en estos temas, la aplicación actual de capital de trabajo el diagnóstico, y el estudio del planteamiento de la propuesta.
- Se plantea que el peso y la batuta de la puesta en práctica del proyecto sea llevado por parte de la Gerencia General, con el apoyo de la Gerencia de Administración y Finanzas, procurando la planificación, la coordinación, el control, la comunicación y el impacto en las demás unidades organizacionales y de negocio.
- Desarrollar un plan de implementación del proyecto por etapas, que cuente con la aprobación de las máximas autoridades de la empresa, y sea del conocimiento, y compromiso de las Gerencias y unidades organizacionales correspondientes, con el fin de fortalecer su efectividad.
- Programar las actividades tendientes a iniciar el proceso de implementación del proyecto, en un cronograma de actividades que sugiera por lo menos:
 - La actividad, el responsable, los requerimientos de información y recursos, fechas de inicio y conclusión, así como seguimiento de resultados.

Administración de capital de trabajo

- Gestionar el capital de trabajo neto, incluyendo dentro de sus actividades, el manejo y la participación de los componentes estudiados en el proyecto.
- Crear un comité de inversiones responsable de implementar y evaluar el cumplimiento de las políticas de riesgo, planificación financiera, flujo de caja, gestión de la liquidez, creación de estrategias del manejo de los recursos financieros, compra y venta de divisas, coberturas de riesgo financiero del portafolio de inversiones (excedentes de fondos), instrumentos de financiamiento temporal y operaciones, que la empresa requiera, con el fin de optimizar el uso de los recursos operativos de liquidez.
- Incorporar al análisis financiero, metodologías y técnicas necesarias, reportes e interpretaciones de razones financieras; que mejor expliquen el comportamiento de la empresa, sobre: la tesorería y los indicadores de estabilidad, gestión y rentabilidad.
- Integrar la identificación de las variables internas y externas. Con el fin de ampliar, fortalecer y validar las necesidades de recursos.
- Incluir en la gestión de análisis financiero, metodologías y técnicas, las cuales respalden el uso de este tipo de herramientas en finanzas, que permitan evaluar la rentabilidad, la solidez de la estructura financiera, la evolución de la solidez financiera, el análisis del circulante y del flujo de caja.
- Incorporar dentro del análisis reportes sobre indicadores económicos; análisis, variabilidad y tendencias sobre: tipo de cambio, tasa de

inflación, tasas de interés, y tasas e índices de la industria y del mercado. Dado que todo ello impacta en la gestión de los recursos circulantes.

- Diseñar y mantener una infraestructura de sistemas de información que integre además, un módulo de auditoría, el cual incluya y permita detectar señales, que indican desviaciones sobre lo planeado.

Políticas y procedimientos

- Establecer y mantener las políticas y los procedimientos de forma escrita (documentada) y bajo una continua comunicación, permitiendo mayor apertura a la verificación del cumplimiento de las acciones.
- Disponer de una política que fundamente la inversión de excedentes de efectivo, relacionada y estructurada con criterios de transparencia, seguridad, rentabilidad, solidez, liquidez, control, respaldada en condiciones de mercado sin fines especulativos, para salvaguardar los objetivos e intereses de la empresa.
- Detectar desviaciones concretas sobre el capital de trabajo de la unidad de negocio en particular y de la empresa en general. Para tomar acciones correctivas y preventivas.
- Emplear la información histórica del negocio últimos 10 años; integrando mediciones sobre variabilidad, modas y percentiles, para fortalecer y medir a través de la construcción de datos estadísticos, la relación entre los niveles de capital de trabajo y el riesgo financiero que representa.

Relación rentabilidad / riesgo

- Establecer en conjunto con las unidades organizacionales que corresponda, niveles y controles que suministren alertas sobre diversas condiciones y factores que determinan los riesgos establecidos en la actividad (por ejemplo en inventario: insuficiente, robo y mala gestión; en cuentas por cobrar: morosidad, y en activos y pasivos circulantes: iliquidez).
- Identificar las alertas que suministren información previa para deducir peligros o riesgos, que atenten con la consecución de los objetivos y la efectiva y eficiente marcha de las operaciones.
- Suministrar y fortalecer las condiciones y las acciones elocuentes con las líneas de acción de la empresa, acorde con el costo de oportunidad de los dueños, de manera que se propicie la rentabilidad deseada.

Optimización de los recursos circulantes

- Gestionar los activos y los pasivos circulantes, incluyendo dentro de sus actividades, las acciones y la participación de todos y cada uno de los componentes propuestos para optimizar su uso, y con ello, alcanzar y mantener la máxima eficiencia de la estructura de capital de trabajo.
- Evaluar y tomar acciones pertinentes para provocar la mayor productividad, efectiva y eficiente en el manejo de las finanzas en el corto plazo, que influyan en el cumplimiento de los objetivos y las estrategias empresariales, con la interdependencia de las unidades de negocio.

- Evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y estrategias dentro del plan de negocio, para dilucidar su efecto en la composición de capital de trabajo que se requiera, en vista de estas condiciones.

Estructura de activos y pasivos

- Realizar un estudio de las tendencias históricas entre los últimos 5 y 10 años de la estructura de activos y pasivos circulantes, dentro de los totales de activos y pasivos y pasivo más patrimonio, en función de la construcción de varios escenarios, que involucren datos del entorno económico y financiero.
- Utilizar herramientas estadísticas y gráficas, cuadros comparativos, tablas, figuras e ilustraciones, que faciliten la presentación, la comprensión e interpretación de la información financiera, de mercado, interna y externa; que permita dar y entender la composición de los recursos circulantes, que mejor optimice su productividad.
- Asociar la información histórica financiera a 10 años con las variables actuales del entorno, incorporando metodologías de referencia, sobre el cálculo e interpretación de datos, que sustente las necesidades de capital de trabajo.

Captura, desarrollo y análisis de información financiera

- Dictar las directrices necesarias, para recibir los insumos de datos requeridos para construir la información financiera sobre la administración de capital de trabajo de forma, planificada, ordenada y estructurada en la unidad de negocio de la empresa de modo integral.

- Propiciar las condiciones sobre: ambiente, espacio, tiempo, material, condiciones, y los medios de información, con el fin de capturar, desarrollar, interpretar y retroalimentar la toma de decisiones, para fortalecer los resultados financieros.
- Utilizar las razones financieras, técnicas y metodologías, para llevar a cabo el análisis financiero a mayor alcance. Bajo el apoyo en herramientas financieras y estadísticas, y sistemas informáticos en poder de la empresa, apoyándose en sistemas de información que lo propicien, y mediante su retroalimentación, se genere las medidas correctivas y preventivas.

Gestión operativa

- Considerar la información recabada en los tres estados financieros básicos, métodos y técnicas financieras de uso actual, más el análisis e integración a los resultados, de los demás informes y reportes que para ello deba utilizar la empresa.
- Filtrar información de los últimos 10 años, sobre volumen, frecuencia de compra, tipo de producto, aplicación, fecha de compra, nombre del cliente, correo de contacto, ubicación y dirección, monto invertido y marca del producto. Con la finalidad de validar una base de factores, indicadores y datos, para estimar la demanda y las necesidades de capital de trabajo.
- Realizar análisis de la información que permita detectar oportunidades de desarrollo de mercado; que facilite identificar, mantener, ampliar y renovar el mercado potencial y detectar nichos de mercado.

- Mantener alineados objetivos, metas, procesos y estrategias de la unidad de negocio, con el resto de unidades organizativas: logística, producción, mercadeo y ventas, gerencia general y comercialización, para apoyar la mejora en la gestión operativa y empresarial.

Toma de decisiones

- Implantar medidas adicionales tendientes a apoyar el logro del equilibrio financiero, para alcanzar el crecimiento y el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades operativas de la unidad de negocio y la empresa.
- Incluir y tomar decisiones a nivel gerencial-empresarial, que estén basadas esencialmente en facilitar los recursos: informáticos-tecnológicos, materiales, tiempo, las consideraciones a nivel: técnico, logístico, y la gestión de mercadeo y ventas.
- Sustentar la toma de decisiones de capital de trabajo de la unidad de negocio, en la elaboración de pronósticos internos, basados en una estimación de las ventas esperadas de acuerdo con información brindada; que conlleve una clara idea sobre las expectativas de ventas.
- Complementar las decisiones de inversión y financiamiento, con base en pronósticos externos; dependen de las relaciones y conexiones circulares entre las ventas, la identificación de indicadores, cifras económicas y aspectos políticos legales que pueden impactar en la actividad operativa.
- Determinar y evaluar el costo de capital de la unidad de negocio y de la empresa, con los costos de financiamiento, y los costos asociados con el mantenimiento de las inversiones en activos circulantes.

Entorno interno y externo

- Instaurar como política de gestión la identificación, el monitoreo e interpretación de las variables del entorno interno definidas como relevantes por mercadeo y ventas, área financiera y estratégica, con el fin de detallar y controlar las variables que poseen influencia en la determinación de la gestión operativa, estratégica y financiera de la empresa.
- Crear una política para activar y mantener la comunicación expedita y constante, para suministro, intercambio y retroalimentación de esta información. De manera que se ajuste el esquema de probabilidad en torno al futuro y para ello, proveer a la gestión empresarial, de los sistemas de información, con el propósito de rastrear, capturar, dar seguimiento y evaluación, a las acciones de la competencia y al ingreso de nuevos competidores.
- Evaluar los cambios de las variables externas que afecten las operaciones de la empresa, basado en un estricto seguimiento de la evolución y las tendencias que experimenta este entorno y sus variables conexas.
- Diseñar una política de comunicación, para el suministro, el intercambio y la retroalimentación de información a la gerencia de administración y finanzas y demás unidades de negocio y organizativas.
- Plantear parámetros a nivel interno: gestión operativa y áreas de apoyo, y a nivel externo: mercado, competencia y economía, para medir el impacto en la gestión operativa y empresarial llevada a cabo.
- Finalmente, se recomienda a la empresa monitorear el cambio generacional del mercado potencial, que permita validar los cambios en

gustos y preferencias, las tendencias, las expectativas, las demandas (ventas), y el grado de fidelidad, para gestionar la atracción y el mantenimiento del cliente.

Bibliografía

- Arcos Mora, Alejandro y Benavides, Franco. (2008). *Efecto del ciclo de efectivo sobre la rentabilidad de las firmas colombianas*. Especial de Finanzas, 21 (36), 167-182.
- Arunkumar, O. N., & Radharamanan, T. (2011). Analysis of Effects of Working Capital Management on Corporate Profitability of Indian Manufacturing Firms. *International Journal Of Business Insights & Transformation*, 5(1), 71-77.
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, Roberto (2006). *Metodología de la Investigación*. México, Compañía.
- Besley, Scott & Brigham, Eugene F. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*.
- Block, Stanley B., & Hirt, Geotrey A. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*.
- Bodie, Zvi y Merton, Robert. (1999). *Finanzas*. Editorial Prentice Hall.
- Cagle, C. S., Campbell, S. N., & Jones, K. T. (2013). Analyzing Liquidity: Using the Cash Conversion Cycle. *Journal Of Accountancy*, 215(5), 44-48.
- Etiennot, H., Preve, L. A., & Allende, V. S. (2012). Working Capital Management: An Exploratory Study. *Journal of Applied Finance*, 22(1), 162-175.
- Falavi, M., & Abdoli, M. R. (2015). The Efficiency of data mining models in determining the effect of working capital management on corporate performance. *International Journal of Academic Research*, 7(1), 339-343. doi:10.7813/2075-4124.2015/7-1/B.57
- Genoni, G., & L., S. Z. (2004). Capital de trabajo, gestión de tesorería y valuación de empresas. *Estudios De Administración*, 11(1), 39-53.
- Goel, S. (2013). Working Capital Management Efficiency and Firm Profitability: A Study of Indian Retail Industry. *South Asian Journal of Management*, 20(3), 104-121.
- Gitman, Lawrence. (2003). *Principios de Administración Financiera*.
- Gitman, Lawrence y Valera, Félix. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*.

- Kieschnick, R., Laplante, M., & Moussawi, R. (2013). Working Capital Management and Shareholders' Wealth*. *Review of Finance*, 17(5), 1827-1852.
- Krishna Rao, N., & Seshagiri Rao, K. (2014). Working Capital Leverage Revisited. *Vilakshan: The XIMB Journal Of Management*, 11(1), 1-14.
- Lifland, S. A. (2011). The Corporate Soap-Opera "As the Cash Turns": Management of Working Capital and Potential External Financing Needs. *Review of Business*, 32(1), 35-46.
- LUKIC, R. (2013). The Influence of Working Assets Efficiency Management on the Profitability of Trade in Serbia. *Review Of International Comparative Management / Revista De Management Comparat International*, 14(5), 731-745.
- Malik, M. S., & Bukhari, M. (2014). The Impact of Working Capital Management on Corporate Performance: A Study of Firms in Cement, Chemical and Engineering Sectors of Pakistan. *Pakistan Journal Of Commerce & Social Sciences*, 8(1), 134-148.
- Méndez, Carlos E. (1995). *Guía para elaborar diseños de investigación*. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.
- Moreno Meza, N. (2004). Ciclo de conversión de efectivo en las grandes empresas de comercio al detal en Colombia (1998-2002). *Estudios Gerenciales*, 20(92), 129-138.
- Muhammad, M., Jan, W. U., & Ullah, K. (2012). Working Capital Management and Profitability an Analysis of Firms of Textile Industry of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 6(2), 155-165.
- Nazir, M. S., & Afza, T. (2009). Impact of Aggressive Working Capital Management Policy on Firms' Profitability. *IUP Journal Of Applied Finance*, 15(8), 19-30.
- Pandey, S., & Jaiswal, V. K. (2011). Effectiveness on Profitability: Working Capital Management. *SCMS Journal of Indian Management*, 8(1), 73-80.
- Pimplapure, V. U., & Kulkarni, P. P. (2011). Working Capital Management: Impact of Profitability. *SCMS Journal of Indian Management*, 8(4), 53-59.

- Pirvutoiu, I., & Popescu, A. (2009). Analysis of net working capital – A basic tool in business financing. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 11(3), 1-6.
- Roberto, H. S., Carlos, F. C., & Pilar, B. L. (2003). *Metodología de la Investigación. TI y II*. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Salas Bonilla, Tarcisio. (2012). *Análisis y Diagnóstico Financiero Enfoque Integral*.
- Singhania, M., Sharma, N., & Yagnesh Rohit, J. (2014). Working capital management and profitability: evidence from Indian manufacturing companies. *Decision (0304-0941)*, 41(3), 313-326. doi:10.1007/s40622-014-0043-3
- Scholeova, H. (2012). The Economic Crisis and Working Capital Management of Companies. *Theoretical & Applied Economics*, 19(4), 79-92.
- Seeger, S., Locker, A., & Jergen, C. (2011). Working capital management in the Swiss chemical industry. *Journal Of Business Chemistry*, 8(2), 87-98.
- Şen, M., Köksal, C. D., & Oruç, E. (2009). RELATIONSHIP BETWEEN THE EFFICIENCY OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT AND COMPANY SIZE. 12Th International Conference On Finance & Banking: Structural & Regional Impacts Of Financial Crises, 522-531.
- Shim, Jaek y Siegel. (2004). *Dirección Financiera*. Editorial. Mc Graw Hill Interamericana de España.
- Thapa, P. P. (2013). How does profitability get affected by working capital management in food and beverages industry? *Journal Of Advanced Research In Management*, 4(2), 79-88. doi:10.14505/jarm.v4.2(8).01
- Wasiuzzaman, S., & Arumugam, V. C. (2013). Determinants of Working Capital Investment: A Study of Malaysian Public Listed Firms. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 7(2), 49-69.
- WOLF, R. (2015). Free up cash. *Strategic Finance*, (9), 39-45.
- Working Capital Management: Best practices checklist. (2015). *Strategic Finance*, (9), 41.
- Working Capital Management: Key performance indicators. (2015). *Strategic Finance*, (9), 44.

Weston, F, Brighman, Eugene. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México.

Weston, F, Brighman, E. *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Félix Varela. Vol. II. 2000.

Zorrilla, Santiago y Torres, Miguel (1992). *Guía para elaborar la tesis*. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.

Seminarios de graduación

Ávila Neris, Díaz Roxana y Domínguez Teresa (2013). *Estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez en las empresas dedicadas a la fabricación y venta de artículos de limpieza*.

Páginas electrónicas

Origen de la electromecánica en Costa Rica. Consultado en: http://www.uia.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article., el 15 de diciembre del 2015.

Historia de la electromecánica en el mundo. Consultado en: http://www.histel.com/z_histel/biografias.php?id_nombre=68 , el 14 de diciembre del 2015.

Historia de la electromecánica. Consultado en: <http://es.wikipedia.org>, el 17 de diciembre del 2015.

Origen de la electromecánica. Consultado en: <http://wikispaces.com/.../eduardoquintero.ppt>, el 15 de diciembre del 2015.

Rizo Lorenzo, Eimyn; Pablos Solís, Giovanni y Rizo Lorenzo, Eilyn: La teoría del capital de trabajo y sus técnicas en Contribuciones a la

Economía. Consultado en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/> el 20 de diciembre del 2015.