

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**“DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE  
EFECTIVO PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE DECISIONES  
FINANCIERAS EN LA EMPRESA MAINIERI Y TORRES S.A.”**

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

GÉNESIS CUBERO MONTERO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2020

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

¡Dedicado a Dios todo poderoso y a la Virgen Maria, todo se los debo a ellos! A mi familia por su apoyo incondicional siempre, y a los que estuvieron presentes en todo el proceso para concluir este proyecto con éxito.

Agradezco además a los dueños de la Empresa Mainieri y Torres S.A. por la oportunidad de elaborar el proyecto en su empresa, y permitirme poner en práctica todos los conocimientos adquiridos, además a los profesores guías, lectores y tutores por todo el apoyo brindado.

¡Muchas Gracias!

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas.”

---

MBA Alexander Sandoval Loría  
**Representante del Decano**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**

---

M.B.A Jorge Alejandro Vargas Salazar  
**Profesor Guía**

---

M.B.A Alejandro Valerín Chaves  
**Lector**

---

ISABEL TORRES  
GRANDA

Firmado digitalmente por  
ISABEL TORRES GRANDA  
Fecha: 2020.09.22 08:58:22 -06'00"

---

M.B.A Isabel Torres Granda  
**Lectora**

---

MSC Ridiguer Artavia Barboza  
**Director**

**Programa de Posgrado en Administración de Empresas**

---

Genesis Cubero Montero  
**Sustentante**

## Tabla de Contenidos

Portada.....	i
Dedicatoria y Agradecimientos .....	ii
Tabla de Contenidos .....	iv
RESUMEN.....	viii
Lista de figuras .....	x
Lista de Gráficos .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN .....	4
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
OBJETIVO PRINCIPAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
ALCANCE .....	7
LIMITACIONES .....	7
<b>CAPÍTULO I: INDUSTRIA EN LA QUE OPERA MAINIERI Y TORRES S.A. Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL PROYECTO.....</b>	<b>9</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Breve reseña histórica del café en Costa Rica .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Tipos de cafetos en Costa Rica.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Industria del café en Costa Rica .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1. El productor .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2. El beneficiador .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.3. El exportador .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. EL café en la economía Mundial .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5. Estructura del sector cafetalero.....</b>	<b>16</b>
<b>1.6. Economía del sector cafetalero.....</b>	<b>17</b>
<b>1.7. Ventas de Café para consumo nacional .....</b>	<b>20</b>
<b>1.8. Fundamentos Teóricos.....</b>	<b>21</b>
<b>1.8.1. Bases del análisis financiero .....</b>	<b>21</b>
<b>1.8.1.1. Estado de ganancias y pérdidas.....</b>	<b>22</b>
<b>1.8.1.2. Estado de situación financiera .....</b>	<b>22</b>
<b>1.8.1.3. Estado de flujos de efectivo .....</b>	<b>23</b>
<b>1.8.1.3.1. Flujo de efectivo de las actividades de inversión .....</b>	<b>24</b>

1.8.1.3.2.	Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento .....	24
1.8.1.3.3.	Flujo de efectivo de las actividades de operación .....	25
1.8.2.	Modelo analítico del flujo de caja .....	26
1.8.2.1.	Activo circulante de operación.....	27
1.8.2.2.	Pasivo circulante espontaneo .....	27
1.8.2.3.	Inversión circulante neta.....	27
1.8.3.	Niveles de flujo de caja.....	28
1.8.3.1.	Flujo de operación .....	28
1.8.3.2.	Flujo operativo de corto plazo.....	29
1.8.3.3.	Flujo después del pago de fuentes .....	29
1.8.3.4.	Flujo después de inversiones a largo plazo .....	29
1.8.3.5.	Flujo neto de caja .....	30
1.8.4.	Categorías del flujo de caja .....	31
1.8.4.1.	Categoría 1: Flujo de caja autosuficiente .....	31
1.8.4.2.	Categoría 2: Flujo de corto plazo y pago a fuentes .....	32
1.8.4.3.	Categoría 3: Flujo para operación de corto plazo .....	32
1.8.4.4.	Categoría 4: Flujo de caja insuficiente .....	33
1.8.5.	Análisis de índices financieros .....	33
1.8.5.1.	Índices de estabilidad .....	34
1.8.5.2.	Índices de gestión.....	34
1.8.5.3.	Índices de rentabilidad .....	34
1.8.6.	Análisis integral de rentabilidad .....	35
1.8.7.	Solidez de la estructura financiera .....	35
1.8.7.1.	Diagrama de estructura financiera .....	35
1.8.8.	Análisis del circulante.....	37
1.8.8.1.	Análisis de cobertura a corto plazo .....	37
1.8.8.2.	Análisis de puntualidad.....	37
1.8.9.	Análisis FODA.....	38
1.8.10.	Marco Metodológico.....	38
1.8.10.1.	Tipo de enfoque.....	39
1.8.10.1.1.	Enfoque cuantitativo .....	39
1.8.10.2.	Fuentes de tipo primarias .....	40
1.8.10.3.	Fuentes de tipo secundarias.....	40

1.8.11.	Perspectivas teóricas.....	40
<b>CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MAINIERI Y TORRES S.A. ....</b>		<b>46</b>
2.1	Reseña Histórica de la empresa.....	46
2.2	Aspectos Generales de Mainieri y Torres S.A.....	48
2.3	Objetivos .....	50
2.4	Metas .....	51
2.5	Estrategia de seguimiento del negocio.....	51
2.6	Estrategia de S3LVA CR.....	52
2.7	Alianzas estratégicas .....	52
2.8	Estructura organizacional de Mainieri y Torres S.A. ....	53
2.9	Descripción del café de especialidad .....	53
2.10	Políticas de Mainieri y Torres .....	54
2.11	Ciclo de café.....	55
2.12	Análisis FODA.....	57
2.12.1	Factores Internos.....	57
2.12.2	Factores externos .....	58
2.13	Compromiso con el medio ambiente .....	59
2.14	Estatutos y Políticas internas de la empresa .....	61
2.15	Relación con productores .....	62
2.16	Plan de expansión nacional .....	63
2.17	Plan de expansión internacional.....	63
2.18	Política de Inversión.....	64
2.19	Descripción de otros Servicios que brinda S3LVA CR .....	64
2.20	Situación Financiera Contable Actual de Mainieri y Torres. ....	64
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MERCADO DEL CAFÉ EN COSTA RICA Y EL MUNDO Y PLAN OPERATIVO DE S3LVA CR.....</b>		<b>66</b>
3.1	Se dinamiza el mercado de cafés de especialidad en Europa del Este.....	66
3.1.1	Implicaciones para Costa Rica.....	67
3.2	Plan Operativo de S3LVA CR .....	68
3.2.1	Objetivos del plan operativo .....	69
3.2.2	Estrategia del plan operativo .....	74
3.2.3	Actividades y metas del plan operativo para S3LVA CR.....	77
3.2.4	Indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators por sus siglas en inglés KPI).....	78

3.2.5	Plazos .....	78
3.2.6	Personas responsables.....	78
3.3	Análisis Financiero de S3LVA CR .....	79
3.3.1	Análisis de Activos .....	80
3.3.2	Análisis de Pasivos y Patrimonio .....	81
3.3.3	Análisis de Ingresos.....	82
3.3.4	Análisis de Gastos.....	83
3.4	Situación Financiera Contable Actual de S3LVA CR.....	84
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA MAINIERI Y TORRES S.A. ....</b>		<b>85</b>
4.1	Propuesta para La Compañía Mainieri y Torres S.A.....	86
4.2	Justificación .....	87
4.3	Objetivos.....	87
4.4	Estados Financieros Proyectados.....	88
4.4.1	Estado de Situación Financiera Proyectado.....	89
4.4.2	Estado de Resultados Proyectado .....	90
4.5	Propuesta para la Administración del Flujo de Efectivo .....	120
4.5.1	Modelo de Administración del Flujo de Efectivo para S3LVA CR.....	121
4.5.2	Modelo Analítico del Flujo de Caja para S3LVA CR.....	125
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>157</b>
5.1	Conclusiones .....	158
5.2	Recomendaciones .....	160
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>163</b>

## RESUMEN

La empresa PYME Mainieri & Torres S.A. es administrada y liderada por sus dueños Isabel Torres y Gerardo Mainieri, quienes, además, son los fundadores de dicha empresa, la cual se dedica a producir y comercializar café de especial “Tipo Boutique”, iniciaron con el objetivo de hacer una cafetería con café de Especialidad con calidad mayor a 80 puntos, café que compite a nivel mundial sin embargo hoy por hoy se dedican a la producción y comercialización del café bajo la marca S3LVA CR. S3LVA CR se caracteriza por ser una empresa enfocada en el esfuerzo, dedicación, la familia, y el orgullo que caracteriza a los cafetaleros costarricenses.

La idea de elaborar este trabajo de graduación en la empresa S3LVA CR, se basa en poner en práctica todos los conocimientos administrativos, contables y financieros aprendidos en el Posgrado en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad de Costa Rica, además de brindarles a los dueños de S3LVA CR, una herramienta útil y eficiente que les permita mejorar sus labores diarias y obtener mejores resultados en la administración de su negocio al optimizar la toma de decisiones.

Al iniciar el proyecto, se realizó con los dueños de S3LVA CR, un análisis acerca de los temas más importantes en los cuales requieren enfocarse para mejorar en los próximos periodos. Posteriormente, se toma la decisión de realizar un Flujo de Efectivo para optimizar la toma de Decisiones para la Empresa Mainieri y Torres con el fin de que Isabel Torres y Gerardo Mainieri puedan contar con una herramienta y un modelo eficiente y claro en donde logren obtener un mayor control de su Efectivo y Caja, además de velar por la liquidez de su negocio y tomar las decisiones oportunas en el momento requerido para el mejor funcionamiento de su negocio en el mercado.

Para elaborar este proyecto, se procedió a trabajar en los reportes necesarios para la elaboración del modelo, basados en la decisión tomada de elaborar Estados Financieros Proyectados, bajo tres posibles escenarios contemplando tres posibles volatilidades, riesgos y resultados a lo largo de los periodos en estudio.



Por otra parte, S3LVA CR presentó sus primeras cifras al Ministerio de Hacienda en Julio del 2018, dicho año se basó en acomodo y crecimiento de la empresa, definiendo nuevos clientes, así como también terminando la relación con otros, por lo cual, se toma la decisión de proyectar las cifras, basándonos en los ingresos y movimientos que esperan los dueños para los próximos periodos, además se le brinda a los dueños de SE3LVA CR, tres posibles escenarios de los resultados que obtendrán a raíz de sus ingresos por la venta de su producto de Especialidad el café “Tipo Boutique”, y a partir de estas proyecciones que puedan tomar nuevas decisiones en caso de requerir cambios para el negocio en el corto o largo plazo.

Al finalizar el proyecto se procede a elaborar y analizar una serie de conclusiones y recomendaciones para S3LVA CR, con base en el desarrollo del trabajo, con el fin de brindar ideas claras y concisas a los dueños de S3LVA CR, del futuro que se puede predecir para su negocio, y además de las posibles recomendaciones que pueden tomar en cuenta para continuar con el crecimiento de su negocio en el mercado.

La Administración de S3LVA CR, conformada por Isabel Torres y Gerardo Mainieri, permitió además poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el Postgrado y brindarles el apoyo posible y requerido para hacer de su negocio una empresa de constante crecimiento, con prestigio y valor agregado en cada una de sus labores.

## Lista de figuras

Figura 1: Producción de café Mainieri y Torres.....	1
Figura 2. Producción de café Mainieri y Torres.....	2
Figura 3: Estructura del café.....	13
Figura 4. Estructura del Sector Cafetalero de Costa Rica.....	17
Figura 5: Flujo de efectivo de las entradas de operación.....	25
Figura 6: Flujo Neto de efectivo de las actividades operativas.....	26
Figura 7. Modelo Analítico de Flujo de Caja.....	31
Figura 8: Diagrama de Estructura Financiera. ....	36
Figura 9. Análisis FODA. ....	38
Figura 10. Logo de la marca S3LVA CR.....	46
Figura 11. Café de Especialidad. ....	47
Figura 12. Ciclo del café en sus distintas etapas.....	55
Figura 13. Café de Especialidad de S3LVA CR.....	56
Figura 14. Empaque 100% Compostable.....	60
Figura 15. Empaque del café tipo Boutique S3LVA CR.....	61
Figura 16. Productores de S3LVA CR.....	63
Figura 17. Café de Especialidad en Europa.....	66
Figura 18. Actividad Cafetalera en Costa Rica.....	68
Figura 19. Evaluación del café en Costa Rica.....	75

Figura 20. Protección al medio ambiente mediante empaques compostables.....	77
Figura 21. Activos de Mainieri y Torres de diciembre 2019.....	80
Figura 22. Pasivos y Patrimonio de Mainieri y Torres de diciembre 2019.....	81
Figura 23. Ingresos de Mainieri y Torres al mes de diciembre 2019.....	82
Figura 24. Gastos de Mainieri y Torres al mes de diciembre 2019.....	83
Figura 25. Porcentajes del aumento anual de las Proyecciones de los Estados Financieros.....	90
Figura 26. Estados Financieros Proyectados para los años del 2020 al 2023..	91-92
Figura 27. Proyección de ingresos para los años del 2020 al 2023.....	93
Figura 28. Ventas Netas Proyectadas para los años del 2020 al 2023.....	94
Figura 29. Costo de Ventas Proyectado para los años del 2020 al 2023.....	95
Figura 30. Gastos Proyectados para los años del 2020 al 2023. ....	96-97
Figura 31. Detalle de otros ingresos para los años del 2020 al 2023.....	98
Figura 32. Utilidades Netas proyectadas para los años del 2020 al 2023.....	99
Figura 33. Estados Financieros Proyectados para los años 2020 al 2023.....	101-102
Figura 34. Ingresos para los años del 2020 al 2023.....	103
Figura 35. Costo de Ventas Proyectado para los años del 2020 al 2023.....	104
Figura 36. Gastos Proyectados para los años del 2020 al 2023.....	106-107
Figura 37. Detalle de otros ingresos en S3LVA CR, para los años del 2020 al 2023.....	108
Figura 38. Detalle de Utilidades Netas proyectadas para los años del 2020 al 2023.....	109

Figura 39. Estados Financieros Proyectados para para los años 2020 al 2023.....	111-112
Figura 40. Proyección de Ingresos para los años del 2020 al 2023.....	113
Figura 41. Costo de Ventas Proyectado para los años del 2020 al 2023.....	114
Figura 42. Gastos Proyectados para los años del 2020 al 2023.....	116-117
Figura 43. Detalle de otros ingresos para los años del 2020 al 2023.....	118
Figura 44. Detalle de Utilidades Netas proyectadas para los años del 2020 al 2023.....	119
Figura 45. Flujos de Efectivo Proyectados para S3LVA CR, correspondientes al periodo del 2020 al 2023.....	122-123
Figura 46. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente al periodo 2020 - 2021.....	126-127
Figura 47. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente al periodo 2021 - 2022.....	129-130
Figura 48. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente al periodo 2022 - 2023.....	132-133
Figura 49. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente al periodo 2020 – 2021.....	135-136
Figura 50. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente al periodo 2021 - 2022.....	137-138
Figura 51. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres para el periodo 2022 - 2023.....	140-141
Figura 52. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente a los años 2020 y 2021.....	143-144
Figura 53. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente a los años 2021 y 2022.....	146-147

Figura 54. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente a los años 2022 y 2023.....	149-150
Figura 55. Principales Indicadores: 2017-2018 y 2018-2019.....	152
Figura 56. Resumen de Cifras Tercer Escenario para los años 2020 al 2023.....	156

### **Lista de Gráficos**

Gráfico 1. Producción Mundial de café.....	15
Gráfico 2. Principales países productores de café.....	16
Gráfico 3. Estacionalidad de la Cosecha de Café.....	18
Gráfico 4: Ventas de café para exportación.....	19
Gráfico 5: Principales destinos de Exportación de Café.....	20
Gráfico 6: Venta de café para consumo Nacional.....	20
Gráfico 7: Producción de café Fruta.....	69



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

SEP Sistema de  
Estudios de Posgrado

**Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.**

Yo, Genesis Cubero Montero, con cédula de identidad 304480103, en mi condición de autor del TFG titulado Diseño de un modelo de administración del flujo de efectivo para optimizar la toma de decisiones Financieras en la empresa Montero

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI  NO \*

\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: \_\_\_\_\_ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

**INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:**

Nombre Completo: Genesis Cubero Montero

Número de Carné: 874733 Número de cédula: 304480103

Correo Electrónico: ge.cubero24@gmail.com

Fecha: 08/04/2020 Número de teléfono: 7106-8441

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Jorge Vargas Sutilizar

GENESIS  
DAYANA  
CUBERO  
MONTERO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por GENESIS DAYANA CUBERO MONTERO (FIRMA)  
DN: SERIALNUMBER=CPF-03-0448-0103, SN=CUBERO MONTERO, G=GENESIS DAYANA, C=CR, O=PERSONA FISICA, OU=CIUDADANO, CN=GENESIS DAYANA CUBERO MONTERO (FIRMA)  
Razón: Soy el autor de este documento  
Ubicación: su firma se ubicará aquí  
Fecha: 2020-09-08 20:06:24  
Foxit Reader Versión: 9.5.0

**FIRMA ESTUDIANTE**

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## INTRODUCCIÓN

Mainieri & Torres S.A. es una empresa PYME fundada en Julio del 2018 por Gerardo Mainieri Camacho e Isabel Torres Granda, actuales socios de dicha empresa. Inicialmente, el objetivo fue hacer una cafetería con café de especialidad, con calidad mayor a 80 puntos en una escala de 1 a 100; sin embargo, lograron pasar de su idea de una cafetería, a la producción de café de especialidad.

Los dueños de la empresa actualmente se enfocan en el avance y desarrollo de su proyecto para crear una tienda de café boutique con el fin de dar a conocer su marca en el mercado.

La compañía ha incorporado en su estrategia de negocio el cuidado al medio ambiente, lo cual, junto con la excelente calidad del café ofrecido, se han convertido en el principal motor propulsor de ventas y exposición en el mercado local. El café de Mainieri y Torres es sembrado a más de 1.800 msnm en las montañas de Pérez Zeledón.

**Figura 1. Producción de café Mainieri y Torres**



Fuente: Página oficial de S3LVA CR Mainieri y Torres S.A (2020).

Mainieri y Torres, por medio de su marca S3LVA CR, está introduciéndose al mercado del café tipo boutique o especialidad. Dicha estrategia de penetración en el mercado consiste en la comercialización de un producto de alta calidad, el cual

fue producido para un consumidor más orientado en adquirir productos tipo boutique a un precio justo de mercado.

En Costa Rica, el café de más baja calidad es el que se asigna para consumo nacional y, cuya calificación, en ocasiones obtiene una puntuación menor a 40 en una escala de 1 a 100, según el Coffee Quality Institute. Con respecto al café que se categoriza como café de Especialidad, su puntuación es igual o mayor a 80 y, en la mayoría de los casos, se destina para la exportación.

**Figura 2. Producción de café Mainieri y Torres**



Fuente: Página oficial de S3LVA CR Mainieri y Torres S.A (2020).

El café clasificado como Especialidad producido en Costa Rica se comercializa en mercados como Italia, Australia, Alemania, Corea y Japón, a precios competitivos. En términos porcentuales, el 80% del café costarricense se exporta a mercados altamente especializados y exigentes.

Por otra parte, en este trabajo, se aplicarán los métodos y técnicas aprendidas a lo largo del posgrado, así como también información relevante, relacionada con el producto, como las exportaciones, importaciones, datos de La Cámara de Industrias de Costa Rica, del Ministerio de Hacienda, del Registro Nacional de Costa Rica, además de otros datos del mercado relevantes a la competencia.

El trabajo propuesto consta de cinco capítulos: en el primero se explicará el entorno de la organización; en el segundo, se dará a conocer la estructura organizacional



actual; seguidamente, en el tercero, se analizará la situación organizacional; en el cuarto capítulo, se hará la propuesta del modelo para administrar el flujo de efectivo y, finalmente, en el quinto, se brindarán conclusiones y recomendaciones.

En cuanto al primer capítulo “en el entorno de la organización”, se hará una reseña histórica del café en Costa Rica, así como de la industria del café en el país; luego, se mencionarán las categorías de flujo de caja, análisis de índices financieros, análisis integral de rentabilidad, solidez de la estructura financiera, análisis del circulante y, finalmente, del marco metodológico.

Con respecto al segundo capítulo, “la estructura organizacional”, se hará una reseña histórica de la empresa, aspectos generales, cultura y estructura organizativa, estrategia de negocio, estructura organizacional y descripción del café de especialidad y de otros servicios. Adicionalmente, se hará un análisis FODA y se expondrá, en la misma línea, el compromiso con el medio ambiente y la sociedad, los estatutos y políticas internas, políticas de crédito, relación y compromiso con los proveedores y alianzas estratégicas. Finalmente, se mencionará el plan de la gerencia de expandirse en territorio nacional e internacional.

En el tercer capítulo, “situación organizacional”, se analizarán los estados financieros, lo activos, pasivos y patrimonio, ingresos y gastos y el flujo de efectivo. Además de lo anterior, se hará brevemente un análisis horizontal y vertical, análisis de índices financieros, análisis integral de rentabilidad y de solidez de la estructura financiera, y finalmente, el análisis del circulante.

Seguidamente, en el cuarto capítulo, “Propuesta del diseño de un modelo de Administración del flujo de efectivo para optimizar la toma de decisiones Financieras en la empresa Mainieri y Torres S.A.”, se expondrá el objetivo y la justificación de la propuesta, así como se procederá con la elaboración de las herramientas requeridas como las cifras de Cuentas por Cobrar, Gastos e Ingresos para concluir con la propuesta del modelo del flujo de efectivo.

Finalmente, en el quinto capítulo, “Conclusiones y Recomendaciones”, se expondrán las conclusiones y recomendaciones, indicando que la implementación del proyecto propuesto queda estrictamente sujeto a la decisión de la administración de la organización.

## **JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto de graduación se enfoca en diseñar un modelo de administración del flujo de efectivo, el cual busca justificar y optimizar la toma de decisiones financieras de la empresa Mainieri y Torres. De esta forma, se tendrá mayor control sobre la liquidez de la empresa, así como del crecimiento de sus operaciones y se obtendrán beneficios que se reflejarán en una mejor administración de los recursos financieros. El proyecto no solo se enfoca en identificar necesidades de la empresa, sino que además se orienta en hacer un diagnóstico de la situación financiera actual y en hacer un análisis amplio y robusto fundamentado en criterios teórico-financieros que permitan, de forma clara y precisa, entender los aspectos en torno a la liquidez de la compañía. Una vez realizado el diagnóstico y el análisis, la gerencia de Mainieri y Torres contará con la información necesaria para dar apoyo a sus actividades de corto plazo, así como para evaluar nuevos proyectos empresariales.

Luego de analizar el sector empresarial del país y el enfoque que tiene Mainieri y Torres S.A, se ha decidido trabajar con dicha empresa por dos motivos: primero, porque el café ha tenido una importancia preponderante en el desarrollo y crecimiento económico de Costa Rica y ello permitirá entender hasta cierto punto la evolución económica de nuestra nación desde un momento determinado hasta la actualidad, segundo, porque apoyar a una PYME permite aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del postgrado, con el fin de dotar a la administración de Mainieri y Torres de herramientas financieras que les permitan solventar las necesidades que surjan con el paso del tiempo.

Con respecto a las PYMES, algunos de los temas que enfrentan en la sociedad actual, tienen que ver propiamente con su tamaño y la generación de flujos de efectivo, ya que, al ser instituciones de menor escala, por lo general, no cuentan

con el apoyo necesario para asesorarse y, por tanto, para desarrollar competencias que les permitan crear estrategias de mejora continua en el corto, mediano y largo plazo.

Por los motivos mencionados anteriormente, se ha decidido trabajar con Mainieri y Torres para diseñar un modelo de administración del flujo de efectivo que fortalezca su posición financiera, crear una estructura de control financiero, cumplir con las metas propuestas en el corto plazo y crear valor agregado a sus operaciones y finanzas.

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa Mainieri y Torres tiene alrededor de tres años de haber incursionado en la venta al por mayor de café en el mercado costarricense. La compañía ha incorporado en su estrategia de negocio el cuidado al medio ambiente, lo cual, junto con la excelente calidad del café ofrecido, se han convertido en el principal motor propulsor de ventas y exposición en el mercado local.

Los dueños de la empresa actualmente se enfocan en el avance y desarrollo de su proyecto para crear una tienda de café boutique, con el fin de dar a conocer su marca en el mercado.

Se han logrado identificar puntos importantes en los cuales se brindará apoyo a la gerencia general con el fin de avanzar en el proyecto; sin embargo, el problema principal a enfocar y entorno al cual se aplicarán los conocimientos adquiridos, tiene que ver con que la compañía no cuenta con ningún modelo que les permita monitorear su desempeño financiero para dar apoyo al proceso de toma de decisiones.

Por lo expuesto anteriormente, el proyecto propuesto se basa en diseñar un modelo del flujo de efectivo con el fin de justificar y optimizar la toma de decisiones en la empresa Mainieri y Torres, para tener un mayor control de liquidez de la empresa.

Además, se brindará apoyo y se agregará valor a la empresa Mainieri y Torres, con el fin de que puedan controlar de forma eficiente sus finanzas, ya que los socios requieren apoyo para solventar las necesidades de la empresa con el fin de mejorar en el corto y mediano plazo su desempeño financiero y ser sostenibles en el largo plazo.

### **OBJETIVO PRINCIPAL**

Desarrollar un modelo de administración del flujo de efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A partiendo de datos históricos, proyecciones de ingresos y gastos y el análisis financiero que le permita a la gerencia general optimizar el proceso de toma de decisiones.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Establecer los conceptos teóricos y metodológicos de administración financiera, así como también los conceptos relacionados a la industria del café en Costa Rica, necesarios para desarrollar el trabajo de investigación.

Describir las generalidades de la empresa y analizar sus particularidades financieras para esclarecer su situación actual.

Analizar los estados financieros de la empresa, así como también sus indicadores financieros, y valor económico agregado, con el fin de elaborar el modelo más adecuado para tener un mayor control y justificación de la toma de decisiones financieras del negocio.

Desarrollar un modelo de administración de flujo de efectivo a la gerencia general de la empresa Mainieri y Torres S.A. que permita dar un mayor apoyo a la administración de la liquidez de la compañía, además de tener un mayor control y justificar la toma de decisiones financieras de la empresa.

Presentar las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados y hallazgos de la investigación.

## **ALCANCE**

El alcance de este proyecto final de graduación es crear un modelo de administración del flujo de efectivo que le permita a los socios de la empresa analizar los movimientos de efectivo de periodos anteriores con el fin de proyectar los flujos de dinero futuros y usar más eficientemente sus recursos financieros, medir su capacidad de rendimiento, así como de su financiamiento.

Para realizar el proyecto de graduación, se estará utilizando la Información contable y financiera de la empresa Mainieri y Torres S.A, con el fin de hacer un análisis interno y detallado, analizando el historial de la compañía y, de esta forma, brindar el apoyo necesario para mejorar o implementar los requerimientos del negocio.

Al analizar la información financiera y contable de la empresa, se pretende a lo largo del proyecto determinar cuál es su situación financiera actual para, a partir de ello, generar una proyección.

Dentro de los objetivos de este proyecto de graduación se incluyen el análisis de los estados financieros de la empresa, su participación en el mercado, ingresos por ventas, grado de endeudamiento, relación con los clientes y la elaboración de la propuesta para controlar y mejorar la administración de la liquidez de la compañía y optimizar los procesos que engloban la toma de decisiones.

Se proyecta para Mainieri y Torres un presupuesto de efectivo a 4 años con el fin de llegar a obtener la utilidad esperada del negocio, así como del ciclo de recuperación del efectivo.

## **LIMITACIONES**

Mainieri y Torres actualmente es una PYME. Este tipo de empresas se caracteriza por ser entidades de menor escala, con pocos colaboradores y, en la mayoría de los casos, no cuentan con todos los recursos necesarios para ser sostenibles en el mediano y largo plazo. Además, en Costa Rica no se brinda suficiente

asesoramiento para que las PYMES puedan seguir progresando y logrando un desarrollo óptimo en el mercado costarricense.

En Costa Rica, la mayoría de las instituciones académicas no ofertan programas educativos enfocados exclusivamente en PYMES, lo cual implica no contar con el conocimiento, información y apoyo necesario para que este tipo de empresas logren ser exitosas y evolucionar.

Dado que Mainieri y Torres es una empresa que inició operaciones en Costa Rica recientemente, se trabajará con la proyección basado en los números reales de la organización desde su año de apertura operativa hasta la actualidad. Con la información recopilada se brindarán recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos. Además, dada la naturaleza del proyecto, lo que se hará es una propuesta que queda sujeta a la implementación por parte de la administración.

Los dueños accionistas de la empresa Mainieri y Torres serán los que tomen la decisión de implementar la propuesta del modelo del flujo de efectivo de este proyecto de graduación, el cual va a estar enfocado en brindar un mejor control de la liquidez del negocio además de dar un mayor apoyo a la justificación y optimización de la toma de decisiones financieras de la empresa.

## **CAPÍTULO I: INDUSTRIA EN LA QUE OPERA MAINIERI Y TORRES S.A. Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL PROYECTO**

### **1. MARCO TEÓRICO**

Mainieri & Torres es una PYME costarricense cuya actividad económica principal es la venta de café de especialidad, inscrita ante el Ministerio de Hacienda para ejercer dicha actividad en setiembre de 2017. Actualmente, Mainieri & Torres ofrece café tipo boutique al mercado costarricense y, como parte de su estrategia de negocio, considera expandirse a mercados internacionales.

En el desarrollo de este capítulo, se trabajará en la contextualización de la industria del café en Costa Rica en el que opera Mainieri y Torres. Asimismo, se presentarán los conceptos más importantes que permitirán desarrollar la propuesta del diseño del modelo del flujo de efectivo, con el fin de otorgar un mejor contexto de las diferentes áreas en las que se estarán trabajando, como parte del proyecto propuesto.

#### **1.1. Breve reseña histórica del café en Costa Rica**

Con respecto a cómo llegó el café a Costa Rica, una versión señala que Costa Rica fue el primer país de Centroamérica en el cual se estableció la industria del café, en el año 1808, liderado por el gobernador Tomás Acosta. El primer sembrador del café en Costa Rica fue el Padre Félix Velarde, quien en el año 1806 indicaba que poseía un solar con plantas de café. Varios factores favorecieron el establecimiento del grano de oro, lugares alrededor de los cuales se hicieron las primeras plantaciones se caracterizan por ser suelos de origen fértil y volcánico, una temporada seca y otra lluviosa, y temperaturas uniformes y favorables. (ICAFE, 2019).

Otra versión indica que “*semillas procedentes de Panamá llegaron a fines del siglo XVIII. A los sacerdotes jesuitas se les atribuye haber introducido el café a tierra firme, como botánicos aficionados y transportadores de especies en sus misiones religiosas*”. (Gamboa y Ross, pp. 22).

Quizás existan muchas versiones más con respecto a lo que originó la producción de café en Costa Rica; no obstante, lo que sí se tiene claro es que un tiempo después de la independencia de 1821, los gobiernos municipales fueron los primeros en incentivar el cultivo del café con políticas de entrega de plantas y concesión de tierras a quienes se interesarán en este negocio. Los presidentes de la Nación en aquel entonces, Don Juan Mora y Fernández y Don Braulio Carrillo, apoyaron a los cafetaleros costarricenses y confiaron en que en la producción de café traería dinamismo a la economía, propiciando el desarrollo económico y social de la nación. (ICAFE, 2019).

Conforme crecían las primeras plantas, aumentaba el interés de los costarricenses por el cultivo, de tal forma que en 1821 ya se contaba con 17 mil cafetos en producción, lo cual generó la primera exportación de 2 quintales de café a Panamá en 1820. El jefe de Estado pensaba que el Gobierno debía dirigir la política cafetalera y además encargarse de buscar mercados, siendo el más importante el inglés. Por este motivo, paralelo al apoyo de la siembra, ordenó construir el camino al Atlántico, el cual iba a permitir que Costa Rica tuviera una ruta directa hacia los puertos británicos. (ICAFE, 2019).

Al parecer, Costa Rica fue uno de los primeros países del continente americano en exportar café a Europa. Algunas islas que habían sido colonizadas por franceses e ingleses también producían café. La primera mercadería se transportó en carreta a Puntarenas para posteriormente ser enviada a Valparaíso, Chile. (Gamboa y Ross, pp. 22).

A nivel internacional, Café de Costa Rica se promociona como marca país y su posicionamiento en mercados específicos. Además, se da a conocer las 8 zonas productoras, así como la dimensión social y ambiental que caracterizan a la actividad cafetalera costarricense. Para ello, se participa en Ferias dedicadas a los nichos de cafés finos en diferentes regiones del mundo; se pauta en medios de comunicación específicamente dirigidos al sector, tanto impresos como de manera digital, sobre todo en Internet. (Café de Costa Rica, 2020).



Parte del desarrollo de la calidad de Café de Costa Rica radica en el desarrollo social, económico y ambiental de nuestro país. Costa Rica posee un marco legal fuerte que ha potencializado nuestro producto, todas las leyes y reglamentos han contribuido al desarrollo de la Institucionalidad. (Café de Costa Rica, 2020).

El Café de Costa Rica está sustentado en la ley 2762, la cual, mediante el Instituto del Café de Costa Rica, regula el Sector cafetalero, fortaleciendo la investigación, la transferencia de tecnología e información y la promoción del Café de Costa Rica ante el mundo. (Café de Costa Rica, 2020).

## **1.2. Tipos de cafetos en Costa Rica**

A mediados del siglo XIX se sembraba café de la variedad *Typica* o criollo de la especie Arábica. La principal característica de este tipo de cafeto era su *“porte alto y una productividad elevada relacionada, en alguna medida, con que durante esa primera etapa no era extraño que los cafetales se cultivaran expuestos total o parcialmente al sol.”* (ICAFE, 2020).

A partir de mediados del siglo XX tomó lugar una difusión de técnicas agrícolas de alto rendimiento que generó cambios significativos en la variedad de café cultivado; se adoptó híbridos de porte bajo, variedades Caturra y Catuaí. El mejoramiento genético se completó con el aumento en la densidad de siembra por unidad y un mayor uso de fertilizantes, abonos y suplementos para combatir plagas y enfermedades. Además, La tecnología de la producción pasó de una forma extensiva a una intensiva, lo que generó mayor productividad por unidad cultivada. Las técnicas incluyeron el uso de abonos a fin de llevar el nutrimento de la planta a un nivel saludable. (ICAFE, 2020).

## **1.3. Industria del café en Costa Rica**

Gamboa y Ross (pp.11) señalan que en Costa Rica *“tuvieron lugar muchas de las innovaciones más importantes en materia de técnicas de cultivo, investigación y mejoramiento de semillas, manejo sostenible de las plantaciones y variantes en los procesos de beneficiado”*. Además, a través de los años, la producción del café en

general se ha ido potenciando con programas educativos para dar apoyo al productor cafetalero.

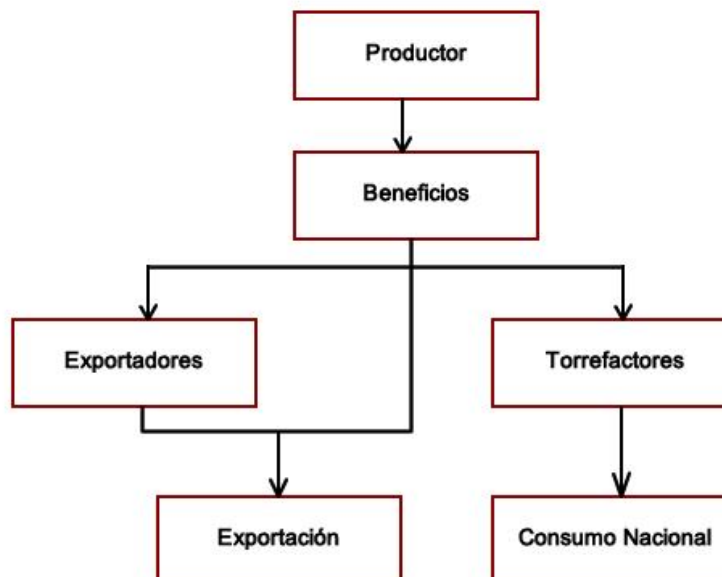
Una iniciativa reciente, es el convenio firmado por el MEP y el ICAFE, para la formación de profesionales en barismo (Wa Chong, amprensa.com). Asimismo, Wa Chong indica que ambas instituciones “*buscan contribuir de manera conjunta al desarrollo profesional nacional en temas de café*”. Asimismo, Wa Chong señala que en del programa, actualmente se benefician 4700 jóvenes egresados de colegios técnicos profesionales. Este paso de incorporar el café en colegios técnicos representa un avance importante para la industria del café, ya que, con nuevos emprendedores, productores y exportadores, etc. la industria cafetalera podría dinamizarse aún más en beneficio de la economía nacional.

En Costa Rica, el sector privado es el que en su mayoría comercializa el café; no obstante, el Estado mantiene la supervisión y control por medio del Instituto del Café conocido como ICAFE, el cual es una institución que forma parte del sector productivo costarricense (MIDEPLAN, pp. 31). Además, en la Encuesta Nacional Agropecuaria del 2017 (ENA, pp.12), entre las actividades de interés que se investigan con representatividad a nivel nacional, el café figura como uno de los principales productos agrícolas, confirmando este dato, su importancia en la economía nacional.

La industria del café costarricense se encuentra conformada por tres actores, contemplados en la “Ley sobre régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café”. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2019 – Ley 2762).

Además, la siguiente figura, tomada de ICAFE (2019), sugiere que todo el ciclo del café es iniciado por el productor, el cual distribuye el producto, en alguna presentación específica y requerida por los exportadores y los torrefactores. Los exportadores, por una parte, son quienes se encargan de enviar el café costarricense a destinos internacionales, mientras que los torrefactores, por otra parte, son los encargados del consumo nacional.

**Figura 3: Estructura del café**



Fuente: Organización Internacional del Café. (ICAFFE).

Gamboa y Ross (pp.121) señalan que *“La mayoría de los Productores de la zona entregan su cosecha a grandes empresas comercializadoras que son las que se encargan de colocarlo en los mercados internacionales. Otros lo despachan por correo a pequeños clientes en países remotos e incluso lo ofrecen en Amazon como un café exótico y de producción limitada”*.

### 1.3.1. El productor

El productor es toda aquella persona que tiene el derecho a explotar una plantación de café por cualquier título legítimo y entrega el café en fruta al beneficiario. (ICAFFE, 2019). Además, en el artículo cuatro de la Ley 2762, se *“considera productor de café, con los derechos y obligaciones que determina esta ley, a todo aquel que posea, con derecho a explotarla por cualquier título legítimo, una plantación de café”*.

Con respecto a las zonas del país donde se cultiva café, Eduardo Sánchez señala en su artículo *“Café costarricense se distingue entre los mejores del mundo”*, que

son ocho, a saber, Valle Central, Valle Occidental Tarrazú, Turrialba, Tres Ríos, Orosi y Guanacaste. Además, indica que en la actualidad el café se recolecta manualmente y de forma selectiva: así se garantiza que se escoge un grano maduro.

### **1.3.2. El beneficiador**

El beneficiador puede ser una persona física o una persona jurídica quien posee una o más plantas de beneficio, su responsabilidad es recibir, elaborar, financiar y vender el café. Recibe la materia prima o café fruta de uno varias caficultores por medio de los recibidores (centros de acopio) y lo transforman en café oro. (ICAFE, 2019). También, Ley 2762, en su artículo 6, que *“se entiende por “beneficio de café” toda entidad dedicada al recibo, elaboración, venta y financiamiento de café que, disponiendo de los medios de capital y personal técnico, constituya por sí una unidad económica y administrativa”*. Cuando el beneficiador no posee plantas, el café lo recibe por medio de centros de acopio, establecidos en las zonas cafetaleras del país.

### **1.3.3. El exportador**

Representa el vínculo con el exterior, en donde su función principal consiste en preparar y suministrar el café a las compañías que operen en los principales países consumidores. La utilidad que percibe el exportador se encuentra regida por la ley y no puede ser mayor a 2.5% del valor de la transacción, cuando se compra se asume el riesgo de las fluctuaciones del mercado y 1,5% cuando actúe como intermediario. (ICAFE, 2019). También, en el artículo 8 de la Ley 2762, se entiende como exportador autorizado de café a *“toda persona física o jurídica que por cuenta propia o a nombre de casas principales en el exterior, se dedique a la compra y exportación de este producto, previa inscripción en el registro correspondiente de la Oficina del Café.”*.

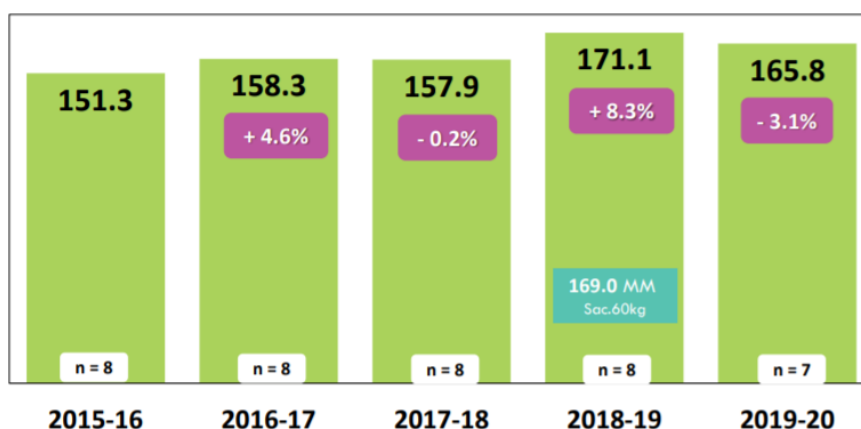
Ser exportador “se trata de ser embajador. De cruzar tierras y mares para ir a vender el mejor café. Se trata de conservar la osadía de los pioneros y la visión de los modernos vendedores de café internacional” (ICAFFE, 2019).

#### 1.4. EL café en la economía Mundial

El café es una de las materias primas que más comercializan en el mundo. Millones de personas dependen directa o indirectamente de la producción y venta del café para poder subsistir. En el mercado mundial, el café se caracteriza por precios volátiles y cambios en los niveles de producción, los cuales impactan en forma directa los ingresos y la subsistencia de los agricultores que lo cultivan (ICAFFE, 2017).

**Gráfico 1. Producción Mundial de café**

**Cosechas 2015-2016 a 2019-2020**



Fuente: Instituto Nacional de Café de Costa Rica. (ICAFFE).

## Gráfico 2. Principales países productores de café



Fuente: Instituto Nacional de Café de Costa Rica. (ICAFFE).

El café sigue siendo el producto tropical que más se comercializa en todo el mundo y se produce en más de 50 países en transición y desarrollo; ofrece un medio de vida a 25 millones de agricultores y sus familias y representa hasta el 50% de los ingresos de exportación de algunos países. (ICAFFE, 2017).

### 1.5. Estructura del sector cafetalero

En Costa Rica, la comercialización de café se encuentra totalmente en manos del sector privado, pero el Estado mantiene la supervisión y el control de la misma a través del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE), donde están representados todos los sectores que intervienen en la actividad: Productores, Beneficiadores, Exportadores y Torrefactores. (ICAFFE, 2017).

Se puede apreciar en la siguiente tabla, la estructura del sector cafetalero de Costa Rica, para las cosechas 2018-2019 comparando las cifras con la cosecha de los años 2008-2009.

**Figura 4. Estructura del Sector Cafetalero de Costa Rica, durante la cosecha de los años 2018-2019 y 2008 – 2009**

Sector Cafetalero	Cosecha		Diferencia
	2008-2009	2018-2019	
Productores <sup>a</sup>	50 002	38 804	-11 198
Firmas Beneficiadoras	145	272	127
Firmas Exportadoras <sup>b</sup>	53	87	34
Firmas Torrefactoras	52	57	5

a: Agrupados por números de cédula con base en las nóminas remitidas por las firmas beneficiadoras. b: Cifras sujetas a ajustes.

Fuente: Instituto Nacional de Café de Costa Rica. (ICAFFE).

### 1.6. Economía del sector cafetalero

Costa Rica tiene una economía estable y un nivel de vida relativamente alto. De hecho, su economía depende principalmente del turismo, que es una industria de rápida expansión, de la agricultura y de la exportación de componentes electrónicos. Los mayores recursos económicos de Costa Rica son sus fértiles tierras y su frecuente lluvia, su bien educada población y su posición estratégica en el istmo centroamericano, que permite un fácil acceso a los mercados norte y suramericanos y un acceso directo a los continentes europeo y asiático. Una cuarta parte de las tierras costarricense está dedicado a reserva de bosques nacionales, a menudo junto a pintorescas playas, lo que la hecho un destino popular para retirados con dinero y eco turistas (Costa Rica Trails, 2019).

Durante los primeros seis meses de 2019, las exportaciones de café de los países centroamericanos sumaron \$1.782 millones, 8% menos que lo reportado en igual período de 2018 (Cifras del Área de Inteligencia Comercial de Central América Data, 2020).

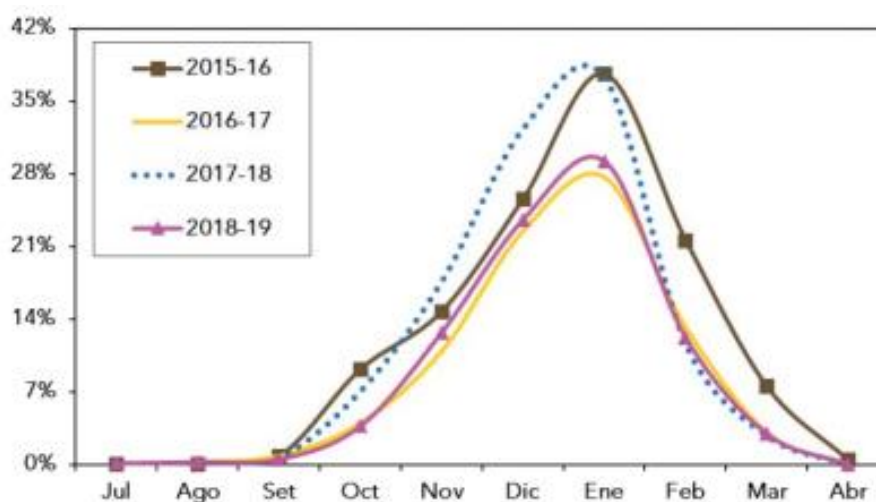
En relación con la economía del café en Costa Rica, uno de los artículos del periódico La República, comenta lo siguiente:

La historia de los costarricenses ha girado sobre la caficultura como actividad económica de gran trascendencia desarrollando su idiosincrasia y vida, e influyendo en el desarrollo del modelo de país. El café ha sido la base fundamental y motor para el desarrollo económico, social y cultural de Costa Rica, por eso se le conoce en la jerga cafetera como “El Grano de Oro”, considerado como uno de los mejores del mundo, destacándose por su calidad. El 100% del café que se cultiva en el país pertenece a la especie Arábica, de las variedades Caturra y Catuaí, que producen un grano de mayor calidad y una taza con mejores características, el cual se cosecha en suelos fértiles de origen volcánico, localizados entre los 800 y 1.600 metros sobre el nivel del mar. (Republica.Net, febrero 2020).

El Instituto del Café de Costa Rica pronostica que la producción de café se incrementará en 196.760 sacos de 46 kilos de grano beneficiado, al pasar de 1.717.659 quintales reportados en el ciclo 2018-2019 a 1.914.419 proyectados para la cosecha 2019-2020 (ICAFFE,2019).

En el siguiente gráfico se puede analizar la estacionalidad de la cosecha del café en los últimos años en Costa Rica.

**Gráfico 3. Estacionalidad de la Cosecha de Café durante los años 2015-2016 a 2018-2019(% recolección)**



Fuente: Instituto Nacional de Café de Costa Rica. (ICAFFE).

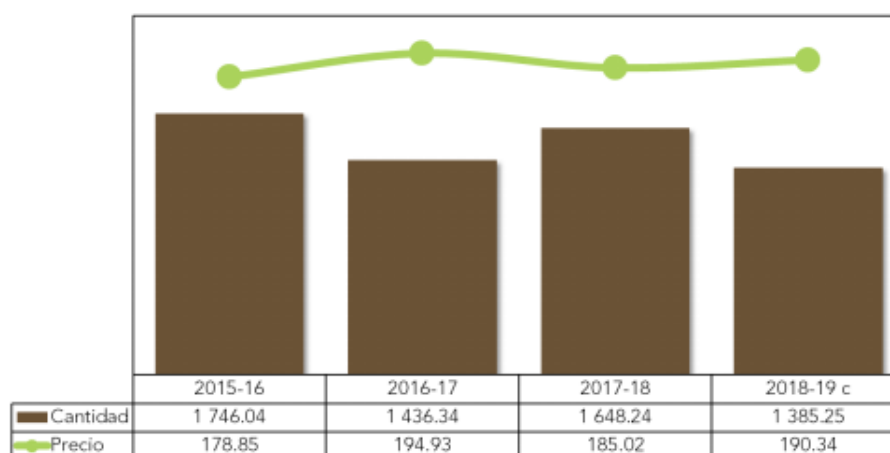


## Ventas de Café para exportación

La cosecha más baja de Costa Rica desde 1975 a 1976, redujo la disponibilidad de granos para ser comercializados y esto se ve reflejado en las ventas de café para la exportación, los cuales decrecieron en 262.996 sacos de 46kg respecto a la cosecha 2017 – 2018, generando una disminución del 16% llegando a un total de 1.385.245 sacos de 46kg. (ICAFE,2019)

Por su parte, el precio unitario promedio de la venta de café con destino a la exportación correspondiente a la cosecha 2018-2019 fue de USD 190.34/kg (precio en rieles), incrementándose en UDS 5.32/46 kg (2.9% respecto a la cosecha anterior (USD 182.02/46KG). (ICAFE,2019)

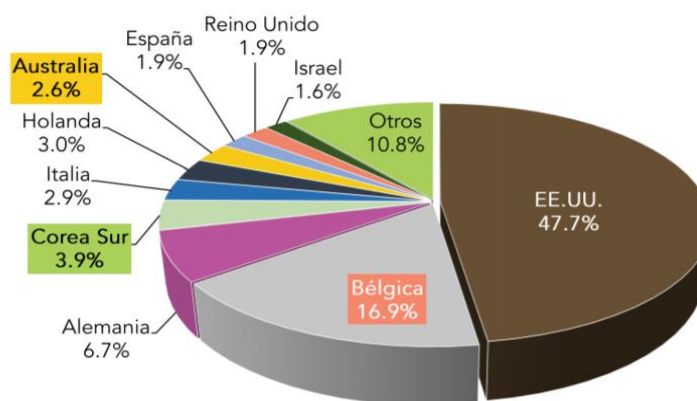
**Gráfico 4: Ventas de café para exportación. Cosechas 2015-2016 a 2018-2019**



Fuente: Instituto Nacional de Café de Costa Rica. (ICAFE).

## Gráfico 5: Principales destinos de Exportación de Café.

### Años Cafetaleros 2017-2018 y 2018-2019



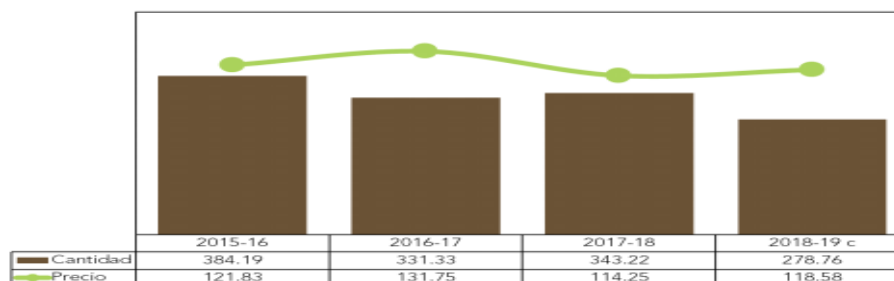
Fuente: Instituto Nacional de Café de Costa Rica. (ICAFFE).

### 1.7. Ventas de Café para consumo nacional

Las ventas del café para consumo nacional presentan una disminución con respecto a la cosecha 2017-2018, la cual fue de 64.454 sacos de 46kg generando un total de 278.765 sacos de kg.

En relación con el precio se experimentó un incremento de USD 4.33/46 kg (3.8%).

### Gráfico 6: Venta de café para consumo Nacional. Cosechas 2015-2016 a 2018-2019



Fuente: Instituto Nacional de Café de Costa Rica. (ICAFFE).

## **1.8. Fundamentos Teóricos**

En esta sección se estarán presentando las herramientas teóricas necesarias, las cuales serán aplicadas para la investigación y desarrollo del proyecto.

Las secciones que componen este apartado son:

Bases del Análisis Financiero, Modo analítico del Flujo de Caja, Niveles de Flujo de Caja, Categorías del Flujo de Caja, Análisis de Índices Financieros, Análisis Integral de Rentabilidad, Solidez de la Estructura Financiera, Análisis del Circulante.

### **1.8.1. Bases del análisis financiero**

En las “Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público N° 1 (NIC 1), presentación de estados financieros”, el Sistema Costarricense de Información Jurídica, indica que:

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

Ross (pp. 12) menciona que la meta de la administración financiera es maximizar el valor actual por cada acción del capital existente.

La introducción al Análisis Financiero requiere de una clara comprensión sobre tópicos que involucran a la empresa y sus objetivos, a la administración financiera en sus conceptos y funciones y al análisis financiero con sus propósitos y características. (Salas, pp. 19)

Salas (pp. 21) indica que la administración financiera en una empresa se define como la encargada de planear, evaluar, captar, y controlar los fondos generados y requeridos de las diversas fuentes de efectivo y financiamiento, así como planificar,

dirigir y controlar los recursos aplicados e invertidos en forma eficiente y oportuna, con el propósito de cumplir con todas las obligaciones y compromisos de su operación y poder satisfacer adecuadamente los objetivos, planes y actividades del negocio, orientados a maximizar el valor de la empresa en el tiempo.

Ross (pp. 20-34) menciona tres principales estados financieros: el estado de ganancias y pérdidas, el estado de situación financiera y el estado de flujos de efectivo.

Por su parte, Salas (pp. 19) indica que el análisis financiero requiere de una clara comprensión sobre tópicos que involucran a la empresa y sus objetivos, a la administración financiera en sus conceptos y funciones y al análisis financiero con sus propósitos y características.

#### **1.8.1.1. Estado de ganancias y pérdidas**

*“El estado de resultados mide el desempeño durante un periodo específico, por ejemplo, un año...El estado de resultados es como un video que registra lo que las personas hicieron entre dos fotografías instantáneas”* (Ross, pp. 23). También, (Gitman, pp. 44) señala que el Estado de Resultados consta de los siguientes elementos: *“Ingresos por ventas, costo de ventas, utilidad bruta, gastos administrativos y operativos, gastos por depreciación, utilidad neta antes y después de impuestos, dividendos y ganancias para los accionistas.”*

La definición contable es la siguiente:

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Utilidades}$$

#### **1.8.1.2. Estado de situación financiera**

*“[El estado de Situación Financiera] es una fotografía instantánea (tomada por un contador) del valor contable de una empresa en una fecha especial...El balance general muestra lo que la empresa tiene y la manera en que se financia”* (pp. 20). Asimismo, Gitman (pp. 42) indica que el balance general *“Consta de los siguientes elementos: Ingresos por ventas, costo de ventas, utilidad bruta, gastos*

*administrativos y operativos, gastos por depreciación, utilidad neta antes y después de impuestos, dividendos y ganancias para los accionistas”.*

La definición contable es la siguiente

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Capital contable}$$

Ross (pp. 21) señala que, al analizar un balance general, se deben tomar en cuantos dos aspectos: liquidez, deuda y capital y valor y costo.

**Liquidez:** Se refiere a la factibilidad y rapidez con que los activos se pueden convertir en efectivo. Como parte del análisis de la liquidez, Ross (pp. 21) considera el activo circulante, las cuentas por cobrar, el inventario, y el activo fijo (tangibles e intangibles).

**Deuda y capital:** Los pasivos son deudas y se asocian con cargas de efectivo nominalmente fijas (servicio de la deuda). El capital contable es un derecho residual y no fijo contra los activos de la empresa. (Ross, pp. 22).

**Valor y costo:** El valor contable de los activos de una empresa se denomina valor de mantenimiento o valor en libros de los activos. Según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP), los estados financieros auditados de las empresas de los Estados Unidos se registran al costo. En consecuencia, lo términos de valor en mantenimiento y valor en libros con desafortunados. Describen un “valor”, cuando en realidad las cifras contables se basan en el costo. El valor de mercado es el precio al que los compradores y los vendedores están dispuestos a negociar los activos. Sería una simple coincidencia que el valor contable y el valor de mercado fueran iguales. (Ross, pp. 22).

### **1.8.1.3. Estado de flujos de efectivo**

*“El estado de flujos de efectivo ayuda a explicar los cambios en el efectivo contable”* (Ross, pp. 32). Además, Gitman (pp. 45) indica que el estado contable de flujos de efectivo *“consta de los siguientes elementos: Ingresos por ventas, costo de ventas,*

*utilidad bruta, gastos administrativos y operativos, gastos por depreciación, utilidad neta antes y después de impuestos, dividendos y ganancias para los accionistas”.*

(Ross, pp.7) comenta sobre la responsabilidad de un administrador financiero, la cual es crear valor a partir de las actividades de elaboración del presupuesto de capital, financiamiento y capital de trabajo neto de la empresa.

Además (Ross, pp.7) menciona que, para crear valor a una empresa, los administradores financieros deben “ Tratar de comprar activos que generen más efectivo del que cuestan y además vender bonos y acciones y otros instrumentos financieros que recauden más dinero del que cuestan.”.

Salas (Salas, pp. 253) menciona, además, que el elemento central en la visión moderna de las finanzas se fundamenta en lograr un manejo eficiente del flujo de caja, debido a sus efectos directos sobre la valoración de la empresa y su nivel de riesgo, incluso superior a la medición de la rentabilidad tradicional.

Los tres componentes del estado de flujo de efectivo son: flujo de efectivo de las actividades de operación, flujo de efectivo de las actividades de inversión, flujo de efectivo de las actividades de financiamiento.

#### **1.8.1.3.1. Flujo de efectivo de las actividades de inversión**

Representan la segunda parte sección del estado de flujo de efectivo. Se relaciona con las actividades de inversión a lo largo del plazo en los valores de otros emisores o, lo que es más importante, en plata y equipo. Las inversiones decrecientes representan una fuente de fondos (Ross, pp. 34).

#### **1.8.1.3.2. Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento**

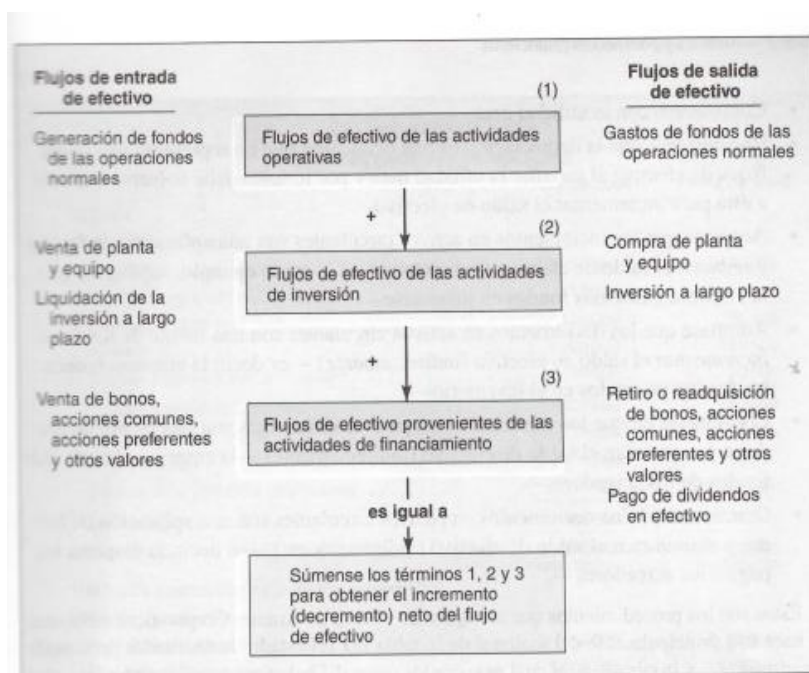
Ross (pp. 28) menciona que el flujo de efectivo financiero representa el rubro más importante que se puede extraer de los estados financieros. Un estado contable oficial denominado estado de flujos de efectivo, el cual ayuda a explicar el cambio en el efectivo contable y sus equivalentes

Las actividades de financiamiento se aplican a la venta o al retiro de bonos, acciones comunes, acciones preferentes y otros valores comparativos. Además, el pago de dividendos en efectivo se considera como una actividad de financiamiento. La venta de los valores de la empresa representa una fuente de fondos y el retiro de la adquisición de tales valores representa una aplicación de fondos. El pago de los dividendos también representa una aplicación de fondos (Ross, pp. 37).

### 1.8.1.3.3. Flujo de efectivo de las actividades de operación

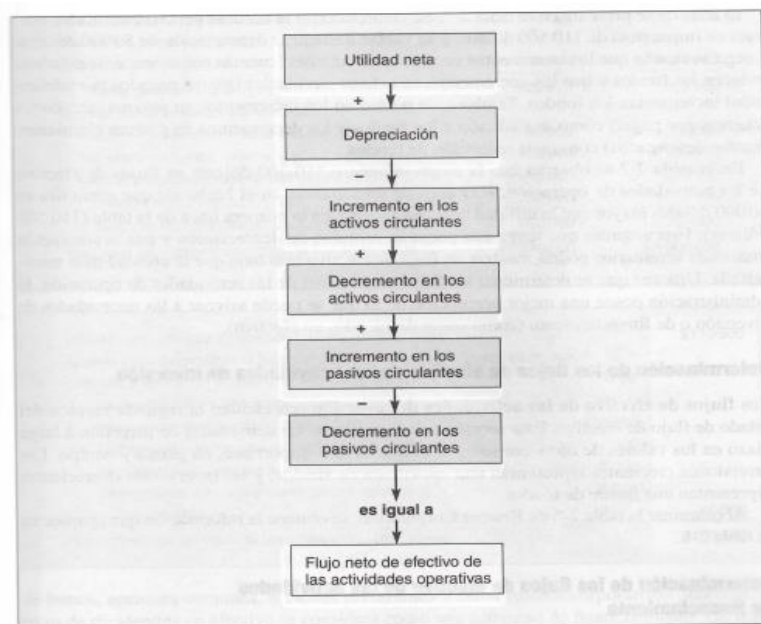
Para su cálculo se empieza con la utilidad neta, que se encuentra en el estado de resultados. Luego se suman los gastos que no representan movimientos de efectivo y se realizan ajustes por los cambios en el activo y pasivo circulante (a parte del efectivo y los documentos por pagar). El resultado es el flujo de efectivo proveniente de las actividades de operación. Los documentos por pagar se deben incluir en la sección de actividades de financiamiento (Ross, pp. 32).

**Figura 5: Flujo de efectivo de las entradas de operación**



Fuente: Fundamentos de la Administración Financiera. Block y Hirt (pp. 33).

**Figura 6: Flujo Neto de efectivo de las actividades operativas**



Fuente: Fundamentos de la Administración Financiera. Block y Hirt (pp. 33).

### 1.8.2. Modelo analítico del flujo de caja

La administración del flujo de caja constituye un área de vital importancia en toda empresa, debido a su alto impacto en la capacidad de generar liquidez suficiente para entender puntualmente todos los compromisos, obligaciones e inversiones que requiere el negocio para su adecuada marcha y alcanzar sus objetivos estratégicos (Salas, pp. 253).

El elemento central en la visión moderna de las finanzas se fundamenta en lograr en manejo eficiente del flujo de caja, debido a sus efectos directos sobre la valoración de la empresa y su nivel de riesgo, incluso superior a la medición de la rentabilidad tradicional (Salas, pp. 253).

Una limitación que se le atribuye a los indicadores convencionales de rentabilidad, como el ROA, RSI, RSP (ROL y ROE), radica en que se basan en ganancias contables que no se reflejan la verdadera riqueza generada por la empresa (Salas, pp. 253).



Dichos índices toman las utilidades contables como la medida para expresar el valor agregado que aporta la empresa para compensar a sus inversiones en activos y retribuir al aporte de los accionistas. No obstante, si tales ganancias no se traducen en flujo de caja real, su contribución es ficticia y engañosa. (Salas, pp. 253).

Las ganancias en libros no siempre muestran el aporte o flujo real generado por el negocio, debido a los desfases entre los ingresos (facturación de ventas) y las entradas de liquidez (Salas, pp. 253).

#### **1.8.2.1. Activo circulante de operación**

Activo circulante menos efectivo y equivalente. El efectivo y equivalentes incluye cajas, bancos e inversiones en valores de corto plazo que constituyen reservas de liquidez existentes, es decir, representan el flujo de caja disponible y, por lo tanto, no se computan como una inversión puramente operativa, como son los inventarios y cuentas por cobrar (Salas, pp. 255).

#### **1.8.2.2. Pasivo circulante espontáneo**

Pasivo circulante menos pasivos financieros de corto plazo. Los pasivos financieros están constituidos por las deudas con entidades financieras e inversiones que generan gastos por intereses y otros cargos (préstamos y línea de crédito bancarias, bonos y certificados emitidos, etc.), los cuales, al ser excluidos del pasivo circulante, solo se mantienen las deudas de naturaleza espontánea sin costo de financiero, como las cuentas por pagar a proveedores comerciales y otros pasivos acumulados que se renuevan en forma cíclica. Estos pasivos espontáneos al ser renovables se convierten en una fuente permanente de financiamiento para el activo circulante de inversión (Salas, pp. 255).

#### **1.8.2.3. Inversión circulante neta**

Activo circulante de operación menos Pasivo circulante espontáneo. Constituye las inversiones en activo circulante de operación que no se alcanzan a financiar con pasivo espontáneo de corto plazo. El circulante operativo neto representa el capital

de trabajo que se requiere cubrir con financiamiento adicional no aportado por fuentes espontáneas, es decir, se necesita generar o captar un nuevo flujo de caja para financiar esa inversión neta de corto plazo (Salas, pp. 255).

### **1.8.3. Niveles de flujo de caja**

En referencia a la cuantificación del flujo de caja derivado de las distintas actividades, inversiones y financiamiento que afronta una empresa, el modelo calcula cinco diferentes niveles de flujo, los cuales se generan en forma secuencial y progresiva según el negocio requiera efectuar sus distintas aplicaciones de fondos, y de acuerdo con la dinámica empresarial, planes de inversión y crecimiento (Salas, pp. 255).

#### **1.8.3.1. Flujo de operación**

Representa el flujo puro generado de las operaciones directas del negocio después de impuesto y antes de gastos financieros (operaciones productivas, comerciales y administrativas que conforman sus actividades normales y giro de negocio habitual). Se calcula tomando la utilidad de operación menos el impuesto de renta y más depreciación y amortización de activos intangibles e inmateriales (sistemas de información, software, y paquetes informativos, investigación y desarrollo, crédito mercantil, etc.). Por lo tanto, tales cargos requieren ser sumados a la utilidad contable para restaurar tales deducciones y mostrar solamente los ingresos y ganancias que si constituyen movimientos de caja. (Salas, pp. 255-256).

El flujo de operación no debe incluir otros ingresos y otros gastos directos, dada su naturaleza extraordinaria. Sin embargo, si se considera que tales partidas, a pesar de no ser estrictamente de operación, sí son recurrentes y comúnmente se generan en todos los periodos y, además, producen movimientos de fondos, puede ser conveniente y justo incluirlas para reflejar un flujo de caja e operación más completo y habitual del negocio (Salas, pp. 256).

### **1.8.3.2. Flujo operativo de corto plazo**

Constituye el flujo de caja disponible después de cubrir las inversiones netas de corto plazo. Toma el flujo de operación y le resta el aumento en la Inversión circulante neta, cuyo propósito es mostrar como el flujo de caja generado por la operación del negocio cubre holgada o ajustadamente las inversiones netas a corto plazo. Un flujo operativo de corto plazo alto y robusto, muestra una buena habilidad empresarial para generar el flujo de caja y una adecuada capacidad para cubrir las inversiones de capital, sin necesidad de recurrir a financiamiento adicional (Salas, pp. 256).

### **1.8.3.3. Flujo después del pago de fuentes**

Representa el flujo de caja resultante después de las inversiones netas de corto plazo y luego de cubrir y atender el costo de las fuentes de financiamiento, conformadas por los gastos financieros y el pago de dividendos (Flujo operativo de corto plazo menos gastos financieros y dividendos). Bajo la óptica del flujo de caja, las fuentes de pasivo y patrimonio que financian los activos producen gastos por intereses, comisiones y dividendos, que deben ser cubiertos por el flujo de caja, según su cobertura será amplia o estrecha, denotará una posición de liquidez sólida o débil por parte del negocio (Salas, pp. 256).

### **1.8.3.4. Flujo después de inversiones a largo plazo**

Se obtiene tomando el flujo después de pago a fuentes y restándole el aumento de las inversiones en activos de largo plazo, comprende activos físicos como inmuebles, maquinaria y equipo, y activos inmateriales como sistemas de información, inversiones, documentos, otros activos, etc. Muestra el flujo de caja circulante después de la inversión circulante neta, atención a fuentes de financiamiento y luego de cubrir las inversiones en activos de largo plazo, cuyo superávit o déficit neto provee una base para calificar la baja o alta necesidad de recurrir a financiamiento adicional por parte de la empresa para cubrir sus inversiones totales (Salas, pp. 256).

### **1.8.3.5. Flujo neto de caja**

Constituye el flujo final de efectivo generado durante un periodo y su valor resulta después de incorporar los cambios en deudas financieras de corto plazo, deudas de largo plazo y partidas patrimoniales que representen movimientos de caja. Si estas fuentes de financiamiento aumentan, constituyen entradas de caja que suman al flujo, mientras que sus disminuciones originan aplicaciones de fondos que disminuyen el flujo de caja. El flujo neto se calcula tomando el flujo después de inversiones largo plazo más los aumentos y menos las disminuciones en las partidas de pasivo y patrimonio mencionada anteriormente. (Salas, pp. 256).

Salas (pp. 257) menciona que las inversiones más inmediatas para cubrir son los requerimientos netos de capital de trabajo en inventarios y cuentas por cobrar, para poder cumplir con la generación de ventas según los planes comerciales del negocio. El financiamiento de las inversiones involucra fuentes de deuda y patrimonio que producen costos y pagos que se deben cubrir con el flujo de caja. Las inversiones en activos fijos y del largo plazo usualmente no son de carácter tan urgente y se estudian y programan con bastante antelación y, por lo tanto, la cobertura de tales inversiones es posterior en el flujo de caja.

Los movimientos del flujo de caja son muy dinámicos y se mezclan en el tiempo, es necesario conceptualizar los usos de conformidad con la prioridad y urgencia que impone las operaciones del negocio (Salas, pp. 256).

**Figura 7. Modelo Analítico de Flujo de Caja**

	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4
Utilidades netas sin gastos financieros				
Más depreciaciones y amortizaciones				
<b>Flujo de la operación</b>				
Menos aum. circulante operativo (más dism.)				
<b>Flujo operativo de corto plazo</b>				
Menos gastos financieros				
Menos dividendos pagados				
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>				
Menos aum. activo fijo y otros LP (más dism.)				
<b>Flujo después de inversiones LP</b>				
Más aumento deuda finan. CP (menos dism.)				
Más aumento deuda LP (menos dism.)				
Más aumento aportes de capital (patrimonio)				
<b>Flujo neto de caja</b>				

Fuente: Análisis y Diagnóstico Financiero, Enfoque Integral, 6ta edición. Salas (pp. 258).

#### 1.8.4. Categorías del flujo de caja

El modelo analítico del flujo de caja ha establecido cuatro categorías para calificar la solidez o debilidad de la posición de la liquidez de toda empresa, lo cual impacta su riesgo, afecta su crecimiento y limita sus opciones de financiamiento futuras. Estas categorías miden la solvencia y capacidad del negocio para que su flujo de operación cubra, con estrechez o con holgura, las inversiones netas de corto plazo. Si la capacidad del flujo de caja es alta y vigorosa, su nivel de riesgo será bajo; por el contrario, si la cobertura del flujo de caja a las inversiones y compromisos es baja, el grado del riesgo es alto (Salas, pp. 258).

##### 1.8.4.1. Categoría 1: Flujo de caja autosuficiente

El flujo de la operación es muy alto y cubre el aumento en la inversión circulante neta, el pago de las fuentes de deuda y capital propio, las inversiones en activo fijo y de largo plazo y quedando un superávit que permite amortizar las deudas

financieras o aumentar el flujo final de caja acumulado. Es un nivel que denota una fuerte capacidad para generar liquidez y un robusto flujo de caja de la empresa, lo que implica una posición muy sólida de solvencia y un riesgo nulo o muy bajo (Salas, pp. 258).

#### **1.8.4.2. Categoría 2: Flujo de corto plazo y pago a fuentes**

El flujo de operación es suficiente para cubrir todas las inversiones netas de corto plazo y el costo completo a las fuentes de financiamiento, pero no alcanza para financiar todo el aumento de las inversiones a largo plazo. En consecuencia, a pesar de que, en la operación, el flujo operativo de corto plazo y el flujo después de pago de fuentes son positivos (primeros tres niveles en superávit), el flujo después de inversiones largo plazo de cuarto resulta negativo y produce un déficit debido a que no pudo cubrir todos los aumentos en activos de largo plazo. Por lo tanto, se requiere obtener financiamiento adicional de pasivos financieros o aportes de capital para financiar una parte de las inversiones largo plazo (Salas, pp. 259).

Para cubrir el flujo de caja de operación, el aumento completo de la inversión circulante y el costo total de las fuentes de financiamiento, esta categoría constituye un flujo de caja importante y una buena posición de liquidez que necesita solo apoyo para el crecimiento de activos de largo plazo y, por lo tanto, se asocia con un grado de riesgo directo y relativamente bajo (Salas, pp. 259).

#### **1.8.4.3. Categoría 3: Flujo para operación de corto plazo**

El flujo de la operación solo cubre las inversiones netas de corto plazo y debe obtener fondos con nueva deuda financiera o aumento de patrimonio para el pago a las fuentes de financiamiento y para cubrir las inversiones en activo de largo plazo. Aquí los dos primeros niveles de flujo de caja (flujo de operación y flujo de corto plazo) son positivos, pero ya al tercer nivel de flujo después de pago a fuentes resulta negativo, cuyo déficit debe cubrirse con nuevas fuentes de pasivos y capital propio que también deben financiar el total del aumento en activos de largo plazo, en vista de que el flujo de operación no ofrece una magnitud suficientemente alta

para cubrir más allá del aumento en activos de corto plazo, el nivel riesgo es sensible por su significativa dependencia a obtener nuevos fondos para cubrir parte del costo de las fuentes de financiamiento y la totalidad de las inversiones a largo plazo (Salas, pp. 260).

#### **1.8.4.4. Categoría 4: Flujo de caja insuficiente**

El flujo de la operación es débil y bajo, incluso pueden existir pérdidas o ganancias muy pequeñas que no permiten financiar totalmente los aumentos en el activo neto de corto plazo. En consecuencia, a partir del segundo nivel referido al flujo de corto plazo se muestran valores cada vez más negativos, con déficits crecientes hasta llegar al flujo después de inversiones a largo plazo, que requerirá un alto financiamiento con deudas financieras adicional o aportes de capital. Dado lo escaso que resulta el flujo de operación y su insuficiencia para cubrir al menos las inversiones en capital de trabajo neto, el nivel de riesgo es alto y la posición de liquidez del negocio es muy débil, lo cual deriva en una fuerte y peligrosa dependencia a la obtención de financiamiento adicional con deudas exigibles o la colocación de nuevos aportes de capital para poder cubrir parte del aumento en activos de corto plazo, el costo de las fuentes de financiamiento y el total de las inversiones a corto plazo (Salas, pp. 260).

#### **1.8.5. Análisis de índices financieros**

Las razones financieras constituyen índices que relacionan a dos partidas de los estados financieros, con el propósito de lograr la medición de un aspecto o área de la situación financiera de la empresa. Cada razón es una medida de un aspecto o área de la situación financiera de la empresa y constituyen una medida cuyo resultado posee un significado específico y útil para el análisis. El cálculo de todo índice involucra dos partidas que debe poseer una relación lógica y comprensible. Si las partidas utilizadas en una razón financiera no están relacionadas, su resultado será confuso y carecerá de sentido (Salas, pp.45).

### **1.8.5.1. Índices de estabilidad**

Son aquellos índices que miden elementos que afectan la estabilidad de la empresa en la actualidad y hacia el futuro, tales como el nivel de endeudamiento, la cobertura y respaldo de las deudas de corto plazo con los activos circulantes, el nivel de pasivo en moneda extranjera y el impacto de la carga de gastos financieros.

Los índices de estabilidad se clasifican en: índices de cobertura, compuestos por la razón circulante y el índice de prueba del ácido e índices de endeudamiento, conformados por el índice de deuda, índice de endeudamiento, cobertura de intereses y el índice de exposición neta (Salas, pp.48).

### **1.8.5.2. Índices de gestión**

Son aquellos índices que miden el desempeño y la gestión operativa de la empresa en el manejo de sus inversiones. Además, permiten evaluar la ejecutoria, la eficiencia y el nivel de efectividad alcanzado en la administración de los recursos que posee la empresa para cumplir con su misión y lograr sus metas estratégicas. (Salas, pp.48).

Entre los índices de gestión se mencionan el índice de rotación de inventario, periodo medio de inventario, rotación de las cuentas por cobrar, periodo medio de cobro, periodo medio de pago, rotación de activo circulante, rotación de activo fijo y rotación de activo total. (Salas, pp.48).

### **1.8.5.3. Índices de rentabilidad**

Constituyen un objetivo fundamental de toda empresa, porque representa la seguridad en la continuidad de sus operaciones para alcanzar sus metas de crecimiento y desarrollo futuro y, además, porque afecta su grado de riesgo. (Salas, pp.49).

En este grupo de índices se encuentran el margen de utilidad bruta, margen de utilidad de operación, margen de utilidad neta, rendimiento de operaciones sobre



activos, rendimiento sobre la inversión y rendimiento sobre el patrimonio. (Salas, pp.49).

#### **1.8.6. Análisis integral de rentabilidad**

El análisis integral constituye un proceso sistemático que va identificando las relaciones existentes entre las variables financieras. En este proceso se identifican las causas originales y los efectos finales que se derivan de esas relaciones. Con esto se asegura obtener los resultados correctos del análisis y se plantean las conclusiones de manera apropiada (Salas, pp.93).

Este instrumento es de gran utilidad para asegurar el desarrollo de un proceso de análisis ordenado, profundo y completo de la rentabilidad. La aplicación de este enfoque enriquece el análisis y garantiza obtener los resultados deseados, pues permite identificar las causas de las variaciones en los rendimientos desde su punto de origen (Salas, pp. 126-127).

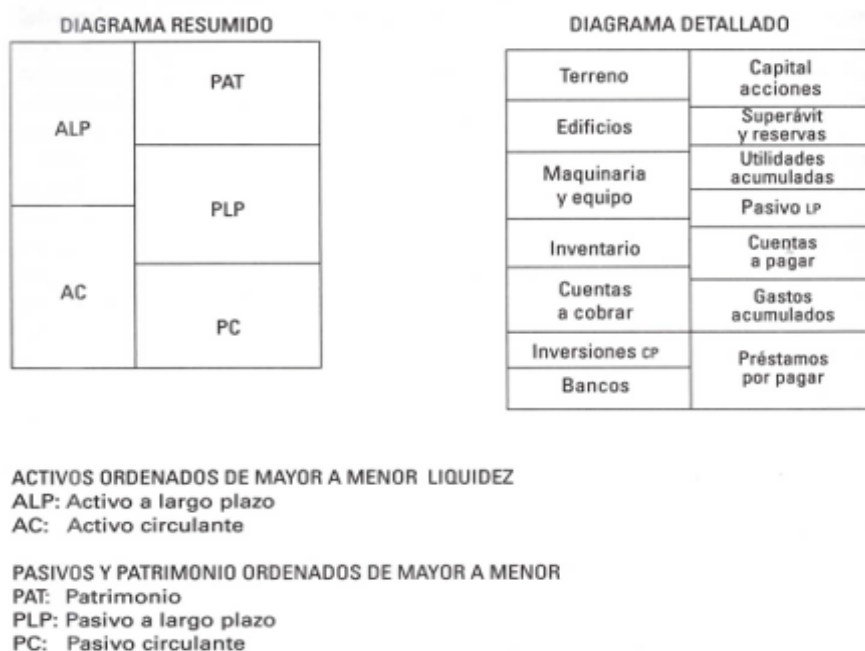
#### **1.8.7. Solidez de la estructura financiera**

La estructura financiera abarca todo el balance general y se divide en dos áreas: la estructura de inversiones en activos y la estructura de financiamiento de pasivo y patrimonio. Todo activo se encuentra financiado por una partida de pasivo o patrimonio (Salas, pp. 181).

##### **1.8.7.1. Diagrama de estructura financiera**

La evaluación y medición de la solidez financiera se logra con la construcción del diagrama de estructura financiera. Este diagrama muestra la composición relativa del balance general, en sus dos grandes áreas de activos y fuentes de financiamiento de pasivo y patrimonio. El diagrama proporciona una base para calificar el grado de equilibrio que presenta la estructura financiera de la empresa (Salas, pp. 184).

**Figura 8: Diagrama de Estructura Financiera**



**Fuente: Análisis y Diagnóstico Financiero, Enfoque Integral, 6ta edición. (pp. 186).**

En la parte derecha de la Figura 8, se presenta la estructura del pasivo y patrimonio ordenados por sus grados de exigibilidad. Las magnitudes de las secciones de patrimonio, deuda a largo plazo y pasivo circulante se obtienen de sus importancias relativas con respecto al financiamiento total. Al igual que en el área de activos, deben mostrarse los porcentajes correspondientes de cada componente (Salas, pp. 184).

Una segunda modalidad de presentación del diagrama de estructura financiera consiste en un esquema detallado que muestre las partidas componentes de cada clasificación de activo, pasivo y patrimonio, ordenadas de menor a mayor liquidez en el área de activos, y de menor a mayor exigibilidad en la sección de pasivo y patrimonio (Salas, pp. 184).

### **1.8.8. Análisis del circulante**

El análisis del circulante constituye una evaluación que se centraliza en el área de mayor impacto sobre la solidez, conformada por el activo y el pasivo circulante, ya que los posibles equilibrios entre liquidez y la exigibilidad de corto plazo, son más apremiantes y afectan el flujo de caja rápidamente (Salas, pp. 225). El análisis del circulante se divide en dos campos: la cobertura y la puntualidad.

#### **1.8.8.1. Análisis de cobertura a corto plazo**

Se refiere a la capacidad del activo circulante de respaldar y garantizar a los pasivos de corto plazo. La cobertura representa la posibilidad de responder a las obligaciones de corto plazo con los activos de naturaleza líquida (Salas, pp. 226).

El análisis de cobertura efectúa una relación entre el activo circulante y el pasivo de corto plazo. Esta evaluación se orienta a medir la capacidad que tiene la empresa para cubrir y respaldar las deudas de corto plazo con los bienes líquidos de transformación corriente. Además, sus resultados señalan si la diferencia o excedente entre ambas estructuras de corto plazo, representa una adecuada garantía para la operación normal de la empresa (Salas, pp. 226).

#### **1.8.8.2. Análisis de puntualidad**

Se relaciona con la solvencia y la capacidad de cumplir con todos los pagos y obligaciones en forma oportuna. La puntualidad examina si la liquidez generada es suficiente para cumplir y pagar al día los vencimientos de todas las deudas de la empresa (Salas, pp. 226).

El análisis de puntualidad se orienta a medir si la liquidez que generan los activos circulantes es suficiente y oportuna, para cumplir con todos los compromisos y vencimientos de corto plazo. La puntualidad examina el equilibrio que existe entre la liquidez de los activos circulantes y la exigibilidad de los pasivos de corto plazo (Salas, pp. 226).

### 1.8.9. Análisis FODA

En este análisis se estima el hecho de que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y Amenazas (Thompson, 1998).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. (Thompson, 1998).

**Figura 9. Análisis FODA**



Fuente: (Thompson, 1998).

### 1.8.10. Marco Metodológico

Como parte de la metodología empleada para desarrollar la propuesta planteada, se estudiará el sector cafetalero en el que opera la empresa Mainieri y Torres S.A. Asimismo, se realizará un diagnóstico y análisis de la evolución financiera de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad. Lo anterior se logrará mediante la revisión de reportes de carácter contable-financiero proporcionados por la empresa en estudio, conversaciones, material audiovisual, internet, literatura de apoyo, artículos, así como proyectos de graduación de años previos.

A través de este proyecto se pondrán en práctica muchos de los conceptos y conocimientos de carácter teórico adquiridos en el contexto académico, con el fin

de plantear un problema actual en Mainieri y Torres S.A, crear objetivos, desarrollar un diseño de investigación, recolectar datos, tabularlos, analizar información, elaborar un reporte de resultados y, finalmente, brindar sugerencias las cuales quedarán sujetas a la implementación por parte de la administración general de la organización.

La actual propuesta tiene como fin la generación de valor para los accionistas de Mainieri y Torres S.A. Se busca aportar conocimientos que ayuden a la resolución de problemas relacionados con la administración del flujo de efectivo de la empresa. Para ello, el diagnóstico y análisis de la información contable y financiera serán fundamentales; pero también será necesario observar de cerca la tendencia del mercado y la posición de la organización frente a la competencia. De este modo, no solo se logrará adoptar e incorporar tendencias actuales en la arena comercial, sino que, además, se logrará anticipar cambios en el entorno, lo cual permitirá a la empresa cada vez administrar eficientemente sus finanzas y crecer con robustez.

#### **1.8.10.1. Tipo de enfoque**

El tipo de enfoque del presente proyecto de investigación será cuantitativo, es decir, acercará a quienes administran el flujo de efectivo de la empresa a una realidad objetiva, medible y libre de los valores de quienes realizan la investigación.

##### **1.8.10.1.1. Enfoque cuantitativo**

La base o materia prima para la aplicación del enfoque cuantitativo serán los estados financieros proyectados de la empresa. Se analizarán los datos recolectados en términos de su variación nominal y porcentual para determinar tendencias al alza o a la baja, y para confirmar si tales patrones se asocian a eventos fijos o temporales, si obedecen a cambios o implementaciones de políticas internas, o bien si son eventos de orden político (como lo sería una reforma fiscal).

### **1.8.10.2. Fuentes de tipo primarias**

Se recurrirá a fuentes primarias, ya que se entrevistará a los dueños de Mainieri y Torres S.A, con el fin de obtener información de los antecedentes y situación actual de la compañía. Además, se tomará la información necesaria de la página web de la organización y se consultará el sitio web oficial del Registro Nacional de Costa Rica para confirmar la fecha de creación de la empresa, así como el sitio web del Ministerio de Hacienda para corroborar la fecha en que la empresa fue inscrita para operar en suelo costarricense bajo una(s) actividad(es) económicas específica(s) y ratificar las responsabilidades tributarias de Mainieri y Torres S.A.

### **1.8.10.3. Fuentes de tipo secundarias**

Las fuentes de tipo secundarias están conformadas por materiales escritos y/o digitales (libros, artículos de revistas empresariales o periódicos, trabajos de graduación de años anteriores, entre otros.). Materiales audiovisuales como canales de YouTube (por ejemplo, el canal de Aswath Damodaran, un profesor-financiero de renombre en la Universidad de New York, etc.), información disponible en internet, teorías, etc.

### **1.8.11. Perspectivas teóricas**

Para el proyecto propuesto, se ahondará en una serie de temas que analizarán varios aspectos de la empresa Mainieri y Torres S.A. Algunos de los conceptos claves que se estarán desarrollando a lo largo del trabajo, serán definidos en esta sección, para una mejor comprensión del texto presentado.

La Specialty Coffee Association (SCA, 2019) define el café de especialidad como aquel café de tipo Arábica con una puntuación en tasa superior a 85 puntos, en una escala sobrede 1 a 100, otorgada por un catador autorizado. El café de tipo especialidad es considerado café de alta calidad dado que su sabor se ve influenciado por el tipo de plantación; el proceso de recolección, selección, control de calidad, tueste; y el barista, quien tiene la responsabilidad de desarrollar todo el

potencial del café. Mainieri y Torres S.A. por su parte produce y vende café de especialidad.

Las empresas cafetaleras, al igual que cualquier empresa, tienen una misión y una visión. La misión, de la empresa “es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización.” (Martos, pp.51). “La Visión del liderazgo que implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado. (Quigley, pp. 123). Entonces, la misión es la razón de ser de la empresa y la visión es la ruta hacia donde la empresa se dirige o se ve posicionada en el futuro.

Muy de la mano con la misión y la visión está la estrategia de negocio, la cual es “El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta a qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser”. (Bueno, pp. 35). La estrategia de negocio es en pocas palabras, el conjunto de aspectos que engloban las acciones que una empresa toma para generar utilidad, aprovechar nuevas oportunidades para expandirse en el mercado y reinventarse para ser sostenible en el mediano y largo plazo.

Las organizaciones necesitan constantemente evaluar su entorno para saber en qué áreas están logrando un desempeño óptimo y en cuales no, así como para identificar nuevas oportunidades en el mercado y distintas amenazas. Una técnica sencilla, pero poderosa que las empresas comúnmente usan para entender su posición en el entorno en el que operan es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas). Por ejemplo, una organización puede identificar que sus políticas de créditos son ineficientes y eso podría estar afectando su rendimiento con respecto a años anteriores o inclusive con respecto a la

competencia, esto sería una debilidad o bien un punto de mejora. Otro ejemplo sería que la empresa tenga políticas de inversión claras y acordes con el tipo de negocio, esto sería una fortaleza. Un ejemplo de amenazas sería la entrada de un nuevo competidor en el mercado. Un ejemplo de oportunidad sería la creación de una alianza estratégica para obtener un beneficio específico.

Con respecto al concepto de alianzas estratégicas, Ariño (pp. 41) indica que son “un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados”.

Las empresas miden sus resultados a través del análisis a los estados financieros. Un análisis de estado financiero se aplica principalmente a la evaluación histórica de la empresa, aunque también se pueden proyectar las cifras las cifras financieras para evaluar las ganancias y rendimientos esperados. Se evalúa la actuación y el desempeño del negocio en el pasado y su éxito relativo actual. (Salas, pp. 26).

Entre los estados financieros se encuentran el Estado de ganancias y pérdidas, estado de situación financiera y el flujo de efectivo. A continuación, se definen cada uno de estos estados:

### **Estado de ganancias y pérdidas**

Muestra los resultados del negocio del negocio en un periodo específico de tiempo, o sea, la ganancia o la pérdida que se ha obtenido en un determinado periodo, por lo tanto, este estado muestra únicamente las cuentas de ingresos y gastos (Artavia y Badilla, pp. 52). Este estado financiero está compuesto por ingresos y gastos:

#### **Ingresos**

Entrada o percepción de activo en forma de efectivo, cuentas por cobrar u otras clases de propiedades recibidas de los clientes, con motivo de la presentación de servicios o de la venta de mercaderías (Artavia y Badilla, pp. 34).



## **Gastos**

Comprenden los activos que se han usado, consumido ha gastado en el negocio con el fin de obtener ingresos (Artavia y Badilla, pp. 35).

## **Estado de situación financiera**

Este Estado muestra el conjunto de inversiones que ha efectuado una empresa a una fecha determinada y la forma en que han sido financiadas esas inversiones como fuentes de deuda y patrimonio (Salas, pp. 27). El estado de situación financiera tiene dos secciones, una donde se contemplan los activos o bien inversiones, y el otro donde se contempla la estructura de financiamiento (pasivo y patrimonio):

### **Activo**

El activo es algo de valor propiedad de un negocio o de una empresa (Artavia y Badilla, pp. 33).

### **Pasivo**

Representan en su forma más simple, lo que un negocio debe a otras personas o entidades, conocidas como acreedores; es decir, el pasivo son todas las deudas y obligaciones de un negocio o empresa. (Artavia y Badilla, pp. 33).

### **Patrimonio**

Es el aporte de los dueños que a menudo se conoce como capital; representa la parte de los activos que pertenecen al dueño del negocio (Artavia y Badilla, pp. 33). Diferencia entre el activo y el pasivo, o sea “lo que queda de los socios y que no se le debe a nadie” (Meza, pp. 315).

**Flujo de efectivo:**

El flujo de efectivo representa partidas de efectivo o de equivalentes del efectivo que pueden convertirse con facilidad en recursos líquidos en menos de 90 días (como un fondo del mercado del dinero) (Block y Hirt, pp. 31). El flujo de efectivo se analiza a raíz de los resultados obtenidos de las actividades de inversión, financiamiento y operación:

**Flujo de efectivo de las actividades de inversión**

Se relaciona con las actividades de inversión a lo largo del plazo en los valores de otros emisores o, lo que es más importante, en plata y equipo. Las inversiones decrecientes representan una fuente de fondos (Ross, pp. 34).

**Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento**

Se aplican a la venta o al retiro de bonos, acciones comunes, acciones preferentes y otros valores comparativos (Ross, pp. 37).

**Flujo de efectivo de las actividades de operación**

Es el flujo de efectivo proveniente de las actividades de operación (Ross, pp. 32). Además, los estados financieros se pueden comparar entre distintos periodos para analizar la evolución de las distintas cuentas, así como para ver, por ejemplo, en el caso del estado de ganancias y pérdidas cuanto consumen cada una de las partidas del valor total de las ventas. Entre los análisis financieros, se pueden mencionar el análisis horizontal y el vertical:

**Análisis horizontal**

Consiste en obtener los cambios, aumento o disminución, que se producen en todas las partidas que componen el estado analizado. (Salas, pp. 29).

## **Análisis Vertical**

Establece la relación porcentual que guarda cada partida del estado con respecto a la cifra total o principal en un mismo periodo (Salas, pp. 37). Una vez efectuado el análisis horizontal y vertical, los resultados se pueden tomar para hacer un análisis más profundo: el análisis de índices financieros:

### **Índices financieros**

Permiten detectar tendencias y efectos favorables y desfavorables, mediante la comparación de variaciones en las partidas y estructuras de los estados financieros (Salas, pp.45).

También se denominan razones financieras y su análisis resulta esencial en toda evaluación financiera y, por lo tanto, es muy utilizado en la práctica, en vista de su fácil incursión en todas las áreas de administración, con mediciones muy valiosas para seguir de cerca y evaluar el desempeño financiero de la empresa (Salas, pp.45).

## CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MAINIERI Y TORRES S.A.

### 2.1 Reseña Histórica de la empresa

Mainieri y Torres es una empresa PYME la cual inició con la idea de ser una cafetería ofreciendo café de especialidad con calidad mayor a 80 puntos, sin embargo, a raíz de su esfuerzo constante, trabajo fuerte y perseverancia llegaron a convertirse en productores de café de especialidad, con la meta de posicionar la marca S3LVA CR en el mercado.

**Figura 10. Logo de la marca S3LVA CR**



Fuente: Página oficial de S3LVA CR Mainieri y Torres S.A (2020).

S3LVA CR fue fundada en julio del 2018, por los dueños y actuales Gerentes Gerardo Mainieri Camacho e Isabel Torres Granda ambos graduados de INCAE Business School como MBA en Finanzas y Operaciones, dichos gerentes han trabajado en conjunto con el fin de crear una tienda de café “tipo Boutique” y posicionar la marca S3LVA CR en el mercado.

Los gerentes de S3LVA CR escriben en su página oficial el siguiente enunciado: “Sabemos que el café une y por eso el camino de construir este proyecto ha sido de muchas sorpresas positivas con personas soñadoras que se nos han unido para formar el equipo S3LVA”. (S3LVA CR, Mainieri y Torres).

La empresa se caracteriza por ser una empresa familiar y por su constante esfuerzo, familiar y orgullo cafetalero costarricense, saben que su tierra es la fuente del buen sabor, de los buenos momentos y del mejor café.

En relación propiamente con el producto, S3LVA CR lo caracteriza como Café de especialidad 100% de Costa Rica, sembrado a más de 1.800 msnm en las

hermosas montañas de Pérez Zeledón nuestro café 100% arábica es sembrado, cuidado y recolectado con el alma de los agricultores costarricenses de la zona.

Se caracterizan además por cuidar cada detalle, desde que se encuentra el producto en la finca hasta el momento donde llega a manos de sus clientes, además trabajan con el objetivo de mantener la excelente calidad del café de especialidad con 80 + puntos de catación.

**Figura 11. Café de Especialidad**



Fuente: Página oficial de S3LVA CR Mainieri y Torres S.A (2020).

La compañía Mainieri y Torres se identifica con la siguiente frase:

“No somos café. ¡Somos una familia que lleva de la tierra a su mesa el mejor café de Costa Rica!”

En relación con los productores, la familia Torres Valverde tiene sus fincas en la zona de Rivas, Pérez Zeledón, Costa Rica, en la micro-región Chirripó, donde aún se encuentran montañas vírgenes, siendo éste una fuente exquisita para una tierra llena de nutrientes y calidad.

Entre sombras de los árboles de manzana y aguacate, se elevan hasta por encima de los 2030 metros las variedades cafetaleras Villalobos, Moka, Geisha, Villa Sarchí, Caturra, Obatá, entre otras, a las que se les ha dedicado todo el cuidado desde su siembra, hasta el proceso más meticuloso que es la recolección, proceso que se

realiza de tipo Boutique. Es en los alrededores de su casa de habitación donde desde hace aproximadamente 2 años lograron construir el micro-beneficio Cerro Buena Vista, así mismo, se observan las camas de secado al sol donde se destacan los distintos procesos de secado: lavado, natural, media miel, entre otros, los cuales funcionan como una receta única. Gracias a la conciencia ambiental que desde el inicio implementaron en su negocio, hoy este micro-beneficio ondea la Bandera de Azul Ecológica

## **2.2 Aspectos Generales de Mainieri y Torres S.A.**

### **2.2.1 Misión**

Inspirar al productor a pensar diferente y ver nuevas formas de producir, procesar, y comercializar su producto o servicio, considerando siempre las mejores prácticas para crear valor y dejar nuestra huella con quienes trabajamos, con el fin de generar un producto y servicio con la mejor calidad que conlleve a una lealtad del cliente y del consumidor final.

### **2.2.2 Visión**

Generar un impacto positivo en la industria nacional del café, respecto a la producción y consumo, así como a nivel ambiental, social y ético.

### **2.2.3 Valores**

#### **Integridad.**

Realizamos nuestros proyectos y negocios de acuerdo con las respectivas leyes que rigen en el país, y acorde a la Ética que nos caracteriza.

#### **Oportunidad.**

Trabajamos en equipo, y velamos por el crecimiento y bienestar de la empresa, enfocados en el desarrollo continuo de nuestro proyecto.

**Pasión.**

Nos enorgullece nuestro trabajo, trabajamos con el corazón por llevar al mercado el mejor producto de la mejor calidad.

**Confianza.**

Trabajamos por tener la mejor confianza a nivel Interno en nuestra empresa, con el fin de generar la confianza necesaria por parte de nuestros clientes, productores y de toda persona que ame el café tanto como nosotros.

**Innovación.**

Creemos en que la clave del éxito se basa en la innovación, por lo que trabajamos en mantener nuestro producto y servicios actualizados otorgando un valor al cliente el cual permite darnos a conocer fácilmente y capturar la atención del mercado.

**Ética.**

Velamos porque todos nuestros procesos se realicen de la mejor manera posible, acorde a cada una de las políticas según nos correspondan, con el fin de mantenerse bajo el código de ética con el que cada empresa debe de contar para sus realizar sus labores.

**Responsabilidad ambiental.**

Velamos por educar para buscar un nuevo cambio de conducta o comportamiento, con el fin de convertir ciudadanos equilibrados con el medio ambiente y con los recursos naturales para lograr una relación de convivencia armónica entre el hombre y su entorno natural.

**Trato justo a lo largo de toda la cadena productiva.**

Trabajamos en cada una de nuestras labores, objetivos y metas de la mejor manera posible, buscando ser honestos, responsables, justos en cada uno de los procesos

que realizamos, con el fin de brindar un excelente servicio y tanto nuestros clientes como nosotros cumplamos nuestras metas con éxito.

### **Responsabilidad Social.**

Trabajamos en ser responsables en nuestros procesos, desde la producción de nuestro producto, hasta en la entrega del mismo.

### **Calidad del Servicio y Producto para el consumidor.**

Si bien trabajamos con un producto con altos estándares de calidad, buscamos ser los mejores en nuestro mercado, brindando el mejor trato y certificando la mejor calidad de nuestro producto y servicios.

## **2.3 Objetivos**

El principal objetivo de la empresa Mainieri y Torres, es representar el esfuerzo, la dedicación, la familia y el orgullo de cada cafetalero costarricense que sabe que su tierra es la fuente del buen sabor, de los buenos momentos y del mejor café.

Con el fin de lograr este objetivo, se contemplan los siguientes objetivos específicos:

- Posicionamiento a nivel nacional como líderes del segmento café de especialidad.
- Culturización del consumo del café para consumo local.
- Incrementar las ventas durante las siguientes cosechas.
- Mantener el control de las entradas y salidas de efectivo, con el fin de obtener un mejor control de la administración de la compañía.
- Realizar nuevos negocios con el fin de generar ingresos y rendimientos importantes para S3LVA CR.
- Cambio positivo en la industria para mejorar el trato a los productores y clientes.
- Ser Pioneros en la implementación ambiental de empaques compostables.



## **2.4 Metas**

- Aumentar la comercialización de la marca S3LVA CR, como una de las mejoras del país, caracterizada por su calidad y especialidad.
- Incrementar las ventas en un 25% durante el siguiente periodo.
- Dar a conocer en el mercado las características físicas el producto, como lo es el empaque el cual es 100% compostable, con el fin de implementar nuevas ideas para el cuidado de medio ambiente.
- Brindar asesorías del producto, “café de especialidad”, así como también de las características que lo componen, con el fin de dar a conocer el valor que caracteriza.
- Trabajar en la proyección de cafeterías en el mediano plazo y ofrecer al cliente el café S3LVA CR.

## **2.5 Estrategia de seguimiento del negocio**

Para S3LVA CR es fundamental el establecimiento de una relación directa y transparente con toda la cadena de valor, por lo que es un requisito trabajar con clientes y proveedores que mantengan una línea similar de valor a los de S3LVA CR.

Aspectos como la confianza, ética y trato justo son necesarios para iniciar una buena relación de trabajo, adicionalmente la calidad del servicio y responsabilidad ambiental, son relevantes a la hora de decidir sobre algún participante.

En S3LVA CR se trabaja bajo un sistema de sesiones periódicas de Brainstorming, para la identificación de prácticas que permitan mejorar la productividad y rentabilidad.

Por otra parte diariamente, se realizan reuniones para definir las prioridades del día, de modo que se identifiquen las acciones a tomar a partir de los compromisos de entrega, con el fin de confirmar el inventario y las ordenes de servicios a solicitar, compras de suplementos, y que se cuenta con una ruta de entrega eficiente.

De igual manera, mensualmente se revisan que los objetivos y metas de las ventas se vayan cumpliendo, además se busca mejorar los procesos ya efectuados, se analizan nuevas unidades de negocios, productos y proveedores y se toman las decisiones a partir de las métricas establecidas versus los resultados identificados.

En S3LVA CR, se trabaja en la elaboración de productos relevantes en el mercado, caracterizados por el valor agregado que identifica a S3LVA CR, y que además se encuentre al alcance de los clientes, impulsando al cuidado del medio ambiente, como es el caso de la marca S3LVA CR, la cual se caracteriza por un empaque 100% amigable con el ambiente, y un producto accesible para todos los amantes del café que deseen consumirlo.

## **2.6 Estrategia de S3LVA CR**

- S3LVA CR se define como una estrategia de alto valor percibido.
- Alta calidad del producto mediante café de especialidad, catado por encima de 80 puntos q-grader, trazabilidad identificada.
- Protección al medio ambiente mediante empaques compostables y una campaña de concientización de la cadena de valor y del consumidor.
- La cadena de valor posee los mismos valores de S3LVA CR en cuanto a protección del medio ambiente y bienestar social.
- En S3LVA CR se trabaja con alianzas estratégicas que caracterizan la sostenibilidad de los estándares perseguidos (ambientales, sociales etc.).

## **2.7 Alianzas estratégicas**

Los consumidores más potentes para S3LVA CR, se reflejan como clientes exigentes, atentos, detallistas y con estándares más altos y claros de los productos que deseen, además de que hoy por hoy gran mayoría de la población se identifica como personas interesados en un ambiente positivo, así como también un impacto positivo con lo que se consumen en el mismo para generar buenos resultados económicos, sociales y ambientales.

Los dueños de S3LVA CR cuentan la alianza de algunas cafeterías y supermercados con el fin de comercializar su producto. Algunas de las alianzas con las que cuenta la empresa hoy por hoy para dar a conocer el café de S3LVA CR son las siguientes:

1. Muñoz e Nane.
2. Combai Mercado Urbano.
3. Café Urbano Lindora.
4. La 22 Gastronomía.
5. E-comer-cado.

Por otra parte, se mantiene una estrecha relación con Raudyn Alfaro, pintor de la obra que representa al empaque de S3LVA CR, en donde el producto siempre está presente en sus diversas actividades relacionadas a sus obras.

Actualmente, se trabaja con otro proveedor conocido como Café Verde Musa Lab, generando una alianza estratégica, con la idea de que se genere toda la maquila con dicho productor.

## **2.8 Estructura organizacional de Mainieri y Torres S.A.**

Al día de hoy la empresa se encuentra conformada por los dueños y actuales Gerentes Isabel Torres Granda quien se encarga de las relaciones con los clientes y proveedores además de brindar apoyo Operativo a Gerardo Mainieri quien por su lado se encarga de las Finanzas de la Empresa, Operaciones y Mercadeo. Por otra parte, los dueños y socios de la compañía cuentan con asesores para apoyar el área de contabilidad, impuestos y diseño gráfico, además de representantes en el exterior con el fin de expandir el producto y llevarlo al mercado internacional.

## **2.9 Descripción del café de especialidad**

El producto elaborado por la empresa Mainieri y Torres, se caracteriza por ser un café de especialidad 100% costarricense, cultivado y producido bajo estrictos controles de calidad.

Una de las cualidades que presenta el café de especialidad se basa en que no presenta defectos y cuenta con un sabor exclusivo, distinto y agradable.

El café de especialidad se caracteriza por ser de los más grandes consentidos por los conocedores del buen café, gracias a que se identifica por ser un café gourmet y fresco.

### **2.10 Políticas de Mainieri y Torres**

- La calidad es nuestra prioridad.
- Velamos por cumplir a tiempos nuestras entregas.
- Velamos porque se cumplan el lapso de tiempo establecidos en relación a los pagos.
- Cuidamos del medio ambiente siempre a lo largo de toda la cadena.
- Procuramos brindar una capacitación constante a los miembros de la empresa.
- Manejamos precios accesibles para el consumidor.
- Trabajamos por una constante mejora en la expectativa de nuestros clientes.

## 2.11 Ciclo de café

**Figura 12. Ciclo del café en sus distintas etapas**



Fuente: Página oficial de S3LVA CR Mainieri y Torres S.A (2020).

### **Cultivo**

Existen dos sistemas de cultivo del cafeto: del sol y de sombra. El cultivo de sol consiste en una siembra tradicional, a la intemperie, por su parte el cultivo de sombra se realiza a los pies de otras plantas de mayor altura, los cuales por lo general son árboles frutales.

El sistema de cultivo de café a la sombra ayuda a mantener la humedad necesaria y disminuir el impacto que podrían causar las heladas, también permitir que el fruto se desarrolle a su tiempo. Gracias a la belleza de estos cultivos se les ha denominado “jardines de café”.

### **Cosecha**

En la mayoría de los cafetales la recolección de los frutos se realiza manualmente. únicamente se cortan los frutos maduros, conocidos como “cereza” debido a su forma y color.

Si la recolección de frutos no se encuentre en su punto ideal de maduración puede afectar la calidad del producto final. El proceso de recolección por manos experimentadas es el primer eslabón para obtener un café de calidad y especialidad.

### **Industrialización**

Aquí se transforma el fruto en el grano de café mediante beneficio seco o húmedo. La elección de alguno de estos métodos influye tanto en el sabor como en el aroma del producto. Al terminar el proceso, se obtiene el “café verde”, es decir el grano sin tostar.

### **Curado**

Se basa en la selección previa de los granos antes de salir a la venta. Se procede a eliminar las cáscaras que aún pudieran estar adheridas al grano y se vuelve a limpiar el café.

### **Tueste**

Los granos del café se tuestan entre 8 y 15 minutos a temperaturas que van entre 180° y 240° dependiendo del tueste deseado. Entre más tueste, más oscuro. En este proceso el café desprende sus aceites esenciales, los cuales aportan aromas y sabores característicos. Después de este proceso el grano procede a ser molido.

**Figura 13. Café de Especialidad de S3LVA CR**



Fuente: Página oficial de S3LVA CR Mainieri y Torres S.A (2020).

## **2.12 Análisis FODA**

Por medio del análisis FODA, se pretende dar un análisis de las características internas como los son las Fortalezas y las limitaciones, así como también, la situación externa de S3LVA CR analizando las oportunidades y las amenazas en el mercado.

### **2.12.1 Factores Internos.**

Según el análisis realizado a la Compañía Mainieri y Torres, y por medio de las entrevistas realizadas a los dueños de la misma, se han definido las fortalezas necesarias que diferencian a la empresa de otras compañías productoras de café caracterizando a S3LVA CR como eficiente, competitiva y fuerte en la segmentación del mercado en la que se encuentra.

Por otra parte, también se identificaron una serie de debilidades, las cuales es sumamente importante analizar y aprovechar las fortalezas con las que cuenta la empresa para suplir dichas debilidades.

#### **Fortalezas**

1. Mainieri y Torres cuenta con un Producto exclusivo en el mercado, de alta calidad y estándares; “café de especialidad”. Existen pocas marcas en el mercado local que ofrezca un producto similar al consumidor nacional.
2. Se mantienen enfocados en innovar, mejorar y competir en el mercado.
3. Cuentan con un producto atractivo para los clientes el cual cuenta con un precio accesible para todos los amantes del café y con un valor agregado y único gracias a su sabor y exclusividad.
4. Se ofrece un excelente trato y Servicio tanto a sus proveedores como a sus clientes.
5. Cuentan con la distribución del Producto en muchos locales del país, lo cual permite expandir el mercado del mismo.
6. Se cuenta con alianzas estratégicas en toda la cadena productiva.
7. S3LVA CR cuenta con una dirección de ejecutivos preparados.

8. Se cuenta con una ventaja competitiva sobre productos actuales del mercado.

### **Debilidades**

1. La empresa no cuenta con una larga experiencia en el tema de emprendimiento y crecimiento, se cuenta con una curva de aprendizaje en crecimiento.
2. El capital de trabajo no es el más óptimo para trabajar en nuevos proyectos a corto y largo plazo
3. Los costos de producir en el país han aumentado, lo cual implica un mayor esfuerzo económico para la producción del café S3LVA CR, y además en Costa Rica se cuenta con costos más elevados para comercializar productos Boutique en relación al proceso regular del café comercial.
4. No se cuenta con el control detallado y específico del efectivo en la compañía.
5. Gran segmentación del mercado no cuenta con la información necesaria acerca del café de especialidad tipo Boutique, por lo cual se requiere una campaña informativa o educativa para el consumidor debido al arraigo cultural al café comercial.

### **2.12.2 Factores externos**

Se han identificado las oportunidades con las que cuenta la empresa Mainieri y Torres en el mercado, con el fin de continuar en crecimiento y generar mejores resultados para la compañía.

Por otra parte, se identificaron las amenazas con las que debe liderar la compañía, las cuales se deben analizar y trabajar para que sean cubiertas por las oportunidades y fortalezas con las que se cuenta.

### **Oportunidades**

1. Los habitantes costarricenses tienen un importante interés por los productos basados en café, y por el café de alta calidad y exclusividad.



2. Se produce un producto de alta calidad con un sabor exquisito y diferente el cual es capaz de llamar la atención de nuevos clientes.
3. S3LVA CR trabaja en pro del medio ambiente, por medio del empaque de su producto el cual es 100% compostable.
4. Se cuenta con la oportunidad de trabajar en nuevas líneas de negocio relacionados con el café y la producción tipo Boutique.
5. En el país se cuenta con grandes oportunidades de crecimiento en el área de producción y comercialización del café.
6. El producto cuenta con una alta demanda en el mercado Internacional.
7. En Costa Rica, hoy por hoy existe un auge crecimiento de este tipo de productos.

### **Amenazas**

1. El país no se encuentra en su mejor momento económico, lo cual ha generado mayor pago de impuestos e incertidumbre hacia el futuro, en relación a la estabilidad económica de la compañía, además retrae al consumidor sobre invertir en bienes de lujo.
2. La competencia en Costa Rica relacionada con la producción y comercialización del café se mantiene constante.
3. Gran parte del mercado costarricense se inclina tienden a inclinarse por el café comercial, sin conocer verdaderamente el café tipo Boutique.

### **2.13 Compromiso con el medio ambiente**

Mainieri y Torres, desde inicios del proyecto empresarial, se han propuesto trabajar en pro del ambiente, es por esto que cuenta con un empaque 100% compostable: “La naturaleza nos brinda su magia para producir un café espectacular por eso creemos en la filosofía de cuidar nuestro planeta y nuestros empaques son 100% compostables” (Mainieri y Torres 2019).

### Figura 14. Empaque 100% Compostable



Fuente: Página oficial de S3LVA CR Mainieri y Torres S.A (2020).

El proveedor encargado de producir los empaques para S3LVA CR, se ubica en Nueva Zelanda, con el nombre de Convex, esta empresa es una de las pocas entidades en el mundo que trabajan para producir empaques totalmente biodegradables, pues son materiales más amigables con el medio ambiente y además se descomponen más fácilmente que el plástico. Por otra parte, estos empaques elaboran a partir de materiales reciclados de origen vegetal por lo que los residuos de su descomposición vuelven a la tierra de manera más rápida y segura.

El empaque compostable cuenta con numerosos beneficios, ya que requiere menos huella de carbono, reduce el desperdicio y proporciona nutrientes a la tierra. Cada empaque una vez que haya cumplido con su funcionalidad, pasa por doce semanas más para estar 100% descompuesto y dejando cero residuos.

En una de las ocasiones que conversamos con los dueños y Socios de la empresa Mainieri y Torres S.A, nos comentaba Isabel Torres que el café de S3LVA CR se caracteriza por tener un alto valor percibido, el cual lo diferencia de los demás por ser un café de especialidad, por otra parte, cuenta con una importante relación con el medio ambiente, al contar con un empaque compostable, así como también con proveedores alienados con la bandera azul.

Por otra parte, comentaba la actual dueña y Gerente de la empresa, que el tema cultura es de gran importancia, pues laboran con artesanos y además con productores costarricenses.

En relación con el empaque, este contiene una pintura de un artista nacional y embajador de los temas relacionados con el café en el país, la obra se conoce con el nombre de La Cajuela de Raudyn Alfaro.

**Figura 15. Empaque del café tipo Boutique S3LVA CR. 100% Compostable**



Fuente: Página oficial de S3LVA CR Mainieri y Torres S.A (2020).

#### **2.14 Estatutos y Políticas internas de la empresa**

En unas de las entrevistas realizadas a los dueños, y gerentes de la empresa Mainieri y Torres, reflejan varios puntos importantes para trabajar en su empresa, con el fin de ser potentes, fuertes y competentes en el mercado.

Comentan que se identifican con el esfuerzo, la dedicación, la familia y el orgullo de cada cafetalero costarricense que sabe que su tierra es la fuente del buen sabor, de los buenos momentos y del mejor café.

En S3LVA CR, a pesar de ser una empresa relativamente pequeña, se piensa y se proyecta en grande, con la idea de ser los mejores, de ser productores y comercializadores del mejor café, en donde lo que se pretende es generar un impacto para los clientes y para la competencia, generando buenas prácticas de trato, brindando un valor agregado a los productos y servicios y satisfacción tanto al cliente como a la propia empresa generando los ingresos proyectos. Es por estas razones que S3LVA CR ha trabajado en pro del ambiente y en busca de ser innovadores y altamente valiosos en el mercado

## **2.15 Relación con productores**

La empresa Mainieri y Torres además de enfocarse en colocar en el mercado un producto de alta calidad y prestigio, valora el trabajo de sus colaboradores, productores, clientes y de todas las personas que tienen algún tipo de relación con la producción y comercialización del café.

En relación con los Productores caminan acompañados de sueños y trazan hacia un mejor futuro en un camino con millones de tazas de café para el mundo. La familia Torres Valverde tiene sus fincas en la zona de Rivas, Pérez Zeledón, Costa Rica, en la micro región de Chirripó, en donde se encuentran montañas vírgenes, siendo este una fuente exquisita para una tierra llena de nutrientes y calidad.

Entre sombras de los árboles de manzana y aguacate, se elevan hasta por encima de los 2030 metros las variedades cafetaleras Villalobos, Moka, Geisha, Villa, Sarchí, Caturra, Obata, entre otras, a la que se les ha dedicado todo el cuidado desde su siembra, hasta el proceso más meticuloso que es la recolección, proceso que se realiza de tipo Boutique. En los alrededores de su casa de habitación donde desde hace aproximadamente 2 años lograron construir el micro beneficio Cerro Buena Vista, así mismo se observan las camas de secado al sol donde se destacan los distintos procesos de secado: lavado natural, media miel, entre otros, los cuales funciona como una receta única.

Gracias a la conciencia ambiental que desde el inicio los productores y comercializadores de S3LVA CR implementaron en el negocio, hoy por hoy este micro beneficio se representa con la bandera de azul ecológica.

Por otra parte, S3LVA CR cuenta también con un nuevo proveedor: Carlos Badilla, en donde la idea es producir Café tipo Boutique, pero estándar de calidad más económico que el producto oficial que caracteriza hoy por hoy a S3LVA.

**Figura 16. Productores de S3LVA CR**



Fuente: Página oficial de S3LVA CR Mainieri y Torres S.A (2020).

### **2.16 Plan de expansión nacional**

Actualmente, se cuenta con cinco centros de comercialización del producto, abarcando tanto el área de cafeterías, como el área de supermercados, se proyecta seguir expandiendo la comercialización de S3LVA CR a lo largo y ancho del país, en donde uno de los proyectos a corto plazo son hoteles Boutique, cafeterías que se caractericen por ofrecer café de alta calidad, aeropuertos y supermercados.

### **2.17 Plan de expansión internacional**

Aunque S3LVA CR ya cuenta con representantes en el exterior, se proyecta en el mediano plazo, empezar con el proceso de exportación iniciando por Suiza, para que el café S3LVA CR poco a poco se vaya presentando en los diferentes países del continente y del mundo.

## **2.18 Política de Inversión**

S3LVA CR no cuenta con endeudamiento, ya que desde sus inicios ha trabajado con Capital propio, lo cual les permite enfocarse en nuevos proyectos e inversiones como la apertura de cafeterías.

Actualmente, se está trabajando en posibles fuentes de inversión y financiamiento como Cafeterías comerciales y cafeterías cooperativas, en esta área ya se cuenta con un contrato firmado para abrir dos cafeterías en Ultra Park en Heredia, en donde desde el inicio se empieza a generar ingresos.

La idea para S3LVA CR es posicionarse aún más en el mercado e ingresar al plan de inversión de las cafeterías. Por esta razón, para invertir se requiere un mayor control de la administración del efectivo, entradas y salidas y control de este con el fin de proyectar un buen futuro para la empresa.

## **2.19 Descripción de otros Servicios que brinda S3LVA CR**

- Asesoramiento empresarial y en materia de gestión según las necesidades requeridas tan por S3LVA CR como los productores y clientes.
- Manejo de redes sociales mercadeo digital y gestión de imagen.
- Asesoramiento gratuito a los clientes con el fin de que conozcan más a fondo toda la materia relacionado del café.
- Servicio de Coworking con un costo adicional.

## **2.20 Situación Financiera Contable Actual de Mainieri y Torres.**

En una de las conversaciones obtenidas con los dueños de Mainieri y Torres informaban que hoy por hoy la compañía se encuentra en constante crecimiento, y sobre todo reconocimiento en el mercado. El año 2019, se caracterizó por ser un año de crecimiento, de darse a conocer, de tratar con nuevos clientes y nuevos posibles proveedores para aumentar los ingresos en este año 2020.

Actualmente, la compañía cuenta con un Estado de Situación Financiera cerrando el mes de diciembre del 2019 con un monto de 821.340,91 colones entre sus

activos, pasivos y Patrimonio, en donde gran parte de la actividad de este periodo se enfocó en bancos, inversiones pero principalmente en sus cuentas por cobrar, lo cual según comentó Isabel Torres en una de las reuniones obtenidas, es uno de los temas más importantes por trabajar en el año 2020, ya que se requiere mejorar dichas el periodo de cobro de dichas cuentas por cobrar, con el fin de obtener el dinero de una manera más eficaz.

Por otra parte, los dueños invirtieron en varios proyectos los cuales ya se encuentran firmados, en donde se proyecta empezar a trabajar en el primer semestre del 2020. Uno de los proyectos definidos con los que cuenta S3LVA se basa en las cafeterías de Ultra Park, en donde se empieza a recibir ingresos desde el principio del Proyecto.

En relación con los pasivos, los mismos se componen de una cifra de 211.313 colones para el mes de diciembre 2019, la compañía no se encuentra endudada, y el porcentaje de pasivos es bajo y por ende manejable.

Finalmente, en lo que corresponde al Patrimonio, la empresa en sus inicios contaba con un Capital de 4 806 000 colones anuales, los cuales fueron invertidos para iniciar el Proyecto, la idea es recuperarlo en el corto, mediano plazo y empezar a generar nuevos ingresos con las nuevas estrategias que se tienen para el año 2020.

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MERCADO DEL CAFÉ EN COSTA RICA Y EL MUNDO Y PLAN OPERATIVO DE S3LVA CR.**

#### **3.1 Se dinamiza el mercado de cafés de especialidad en Europa del Este**

El café de especialidad es el segmento de más rápido crecimiento en el mercado cafetero europeo. Entre los principales dinamizadores se encuentra el aumento constante en el número de cafeterías y la introducción de variedades únicas de café y de alto valor. Durante muchos años, Europa del Este estuvo rezagado respecto a otros mercados cuando el consumo de café en la región se asoció principalmente con opciones instantáneas de baja calidad. Pero el mercado ha cambiado y se está poniendo al día rápidamente con la evolución de los mercados cafeteros más desarrollados (Procomer, 2020).

**Figura 17. Café de Especialidad en Europa**



Fuente: (Procomer, 2020).

El aumento en la capacidad de pago en los consumidores de esta región ha impulsado el ingreso de cafés especiales, donde un creciente número de barras de café, micro tostadores y baristas reflejan la expansión del café especial en estos países. Las cafeterías especializadas y los tostadores están emergiendo rápidamente, especialmente en Polonia, República Checa, Hungría y Rumania (Procomer, 2020).

Por otra parte, la relevancia en certificación también está creciendo. Los productos orgánicos de comercio justo y certificados se han expandido en mercados como Polonia y República Checa. Estos desarrollos tienden a extenderse a productos



específicos, como el café. Las ventas de alimentos orgánicos en Polonia superaron los 235 millones de euros en 2017 y las ventas minoristas de productos de comercio justo superaron los 21 millones de euros en 2018, creciendo un 50% desde 2017. En conjunto, República Checa y Eslovenia importaron un total de 931 toneladas de café verde con certificación de comercio justo en 2018, un aumento del 43% con respecto al año anterior (Procomer, 2020).

A pesar de este crecimiento, el café de especialidad sigue siendo un nicho, donde las compañías multinacionales europeas aún tienen amplia presencia con marcas como Tchibo y Jacobs. Pero esto no debe frenar a los exportadores de cafés certificados y de alta calidad, al ser la región una alternativa interesante al mercado saturado de Europa Occidental (Procomer, 2020).

### **3.1.1 Implicaciones para Costa Rica**

Costa Rica es uno de los orígenes con mejor posicionamiento internacional en su café, reconocido por los atributos del grano en términos sabor, aroma y cuerpo, así como también algunas certificaciones de calidad. Este valor agregado inherente al café costarricense puede traducirse a una mayor competitividad para explorar segmentos de mercado especializados, principalmente en mercados europeos, los cuales resultan sofisticados, de mejor precio y con consumidores que reconocen atributos de origen (Procomer, 2020).

En la siguiente figura, se puede observar el comportamiento de la actividad cafetalera de Costa Rica:

**Figura 18. Actividad Cafetalera en Costa Rica**



Fuente: Organización Internacional del Café. (ICAFFE).

Europa del Este, se perfila como una región cuyas oportunidades para participar se dinamizan, y en donde Costa Rica ya registra envíos de café a destinos como Rusia, Rumania y República Checa, principalmente. (Procomer, 2020).

En el 2019, Costa Rica realizó exportaciones de café con un valor de \$280,1 millones hacia un total de 56 destinos. Estados Unidos fue el principal socio comercial (48% del total), seguido de Bélgica (19%), Alemania (5%), Corea del Sur (4%) e Italia (3%), entre otros. (Procomer, 2020).

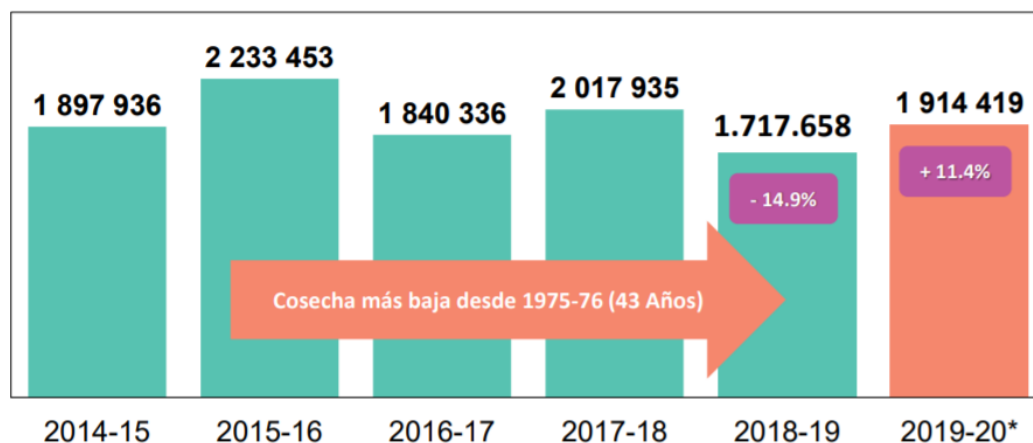
### 3.2 Plan Operativo de S3LVA CR

En varias de las reuniones compartidas con Isabel Torres y además complementando con material otorgado por los dueños de S3LVA CR, se comentó y analizó el Plan Operativo creado por dichos dueños, el cual se realizó con el fin de cumplir con los objetivos establecidos durante el periodo que inició en Julio 2019 a Diciembre 2019, considerando una proyección a mediano y largo plazo, con el fin de que la empresa se establecería formalmente en el mercado, iniciando operaciones y relaciones con proveedores y clientes potenciales, y además teniendo una guía para alcanzar las metas propuestas durante este periodo.

En el siguiente gráfico podemos analizar el comportamiento de la producción de café en Costa Rica en los últimos años, y relacionarlo con el plan operativo con el que cuenta S3LVA CR.

### Gráfico 7: Producción de café Fruta (fanegas)

Cosechas 2014-2015 a 2019- 2020.



Fuente: Organización Internacional del Café. (ICAFFE).

\*Fanega: Unidad de volumen correspondiente a 400L.

#### 3.2.1 Objetivos del plan operativo

- Posicionamiento a nivel nacional como líderes del segmento café de especialidad.
- Culturización del consumo de café para consumidor local.
- Cambio positivo en la industria para mejorar el trato a los productores.
- Pioneros en implementación ambiental de empaques compostables.

A continuación, se procede a explicar cada uno de los objetivos con los que cuenta S3LVA CR, para su producción y crecimiento.

**Primer objetivo:**

- **Posicionamiento a nivel nacional como líderes del segmento café de especialidad.**

Se pretende cumplir con este objetivo, trabajando de la mano con el productor para identificar las áreas de mejora en cuanto a la calidad del café:

- Realizar visitas programadas cada cierto tiempo para estar al tanto de las condiciones de los productores.
- Trabajar en investigaciones y benchmarking sobre mejoras potenciales en otros mercados que se puedan aplicar la cadena productiva de S3LVA.
- Hacer una búsqueda de networking relacionado a financiamiento, I+D+i, y otras mejoras relacionadas desde organismos de apoyo: MICITT, Procomer, Ministerio de ambiente, ICAFE, IICA, etc.

Por otra parte, se trabaja en mantener una estrategia diferenciadora e innovadora y con valor agregado para el consumidor y clientes potenciales mediante las siguientes ideas:

- Investigación de mercados.
- Brainstorming sessions.
- Búsqueda de nuevos productos para incorporar al portafolio.
- Búsqueda de nuevos proveedores que otorguen valor agregado para toda la cadena de valor

**Indicadores**

Como primer indicador los dueños de S3LVA pretenden obtener en un principio 5% de participación de mercado en los hoteles y restaurantes boutique de Costa Rica e incremento en las ventas de un 20% en los próximos cuatro años.

## **Roles y Responsabilidades**

Isabel Torres indicó que se dedica a la investigación de clientes potenciales y primer contacto con los mismos para luego continuar con la post-venta y cronograma de servicios.

Por otra parte, Gerardo Mainieri es quien realiza el contacto personalizado, negociación y finalmente la venta personalizada.

### **Segundo objetivo:**

#### ➤ **Culturización del consumo de café para consumidor local.**

S3LVA CR trabaja diariamente en las siguientes tareas para cumplir con este objetivo:

- Conocer las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.
- Realizar investigaciones de mercado cada semestre.
- Trabajar en sesiones de focus group sobre gustos y preferencias.
- Realizar Benchmarking e investigaciones en la industria.

Por otra parte, se trabaja en realizar campañas de enseñanza al consumidor sobre calidad del café, proceso productivo, cadena de valor, trazabilidad etc. Mediante las siguientes redes:

- Redes sociales.
- Eventos abiertos al público.

De igual forma, se brindan capacitaciones a los encargados de servir el producto, como lo son baristas, administradores, y otros en contacto con el consumidor final con el fin de que mediante su conocimiento del producto puedan expandir la experiencia de consumir un café de especialidad, y se procede con dichas capacitaciones de la siguiente manera:

- Realizar sesiones de capacitación con cada lote distinto de café.

- Realizar la calibración correspondiente con cada nuevo lote.
- Mantener reuniones mensuales, con el fin de verificar la calibración de la máquina de expresos o de la receta de café que corresponda, además para identificar factores de mejora en los que S3LVA CR pueda apoyar a nivel de socio comercial o como consultoría de negocios.

### **Indicadores**

En cuanto a los indicadores para cumplir con los objetivos e ideas mencionados anteriormente, se trabaja en buscar el incremento de seguidores en redes sociales a 25 mil seguidores en 1 año que permita generar contenido y participación. Adicionalmente, una calibración mensual con capacitación de métodos para el personal de hotelería y restaurantes.

### **Roles y responsabilidades**

En este apartado Gerardo Mainieri se encarga de realizar visitas personalizadas a los clientes con el fin de conocer requerimientos y disponibilidad para una convocatoria de capacitación.

Por su parte, Isabel Torres se encarga del manejo de estrategia de mercadeo y redes sociales.

### **Tercer objetivo:**

- **Cambio positivo en la industria para promover trato justo a los productores y a toda la cadena productiva.**

Para los dueños de S3LVA CR, el trabajo en conjunto para proveer nuevas condiciones de mejor trato, condiciones comerciales justas y éticas promueven una comunidad con los mismos valores que se conforme de más participantes interesados en trabajar bajo el mismo esquema, por esta razón, trabajan mediante lo siguientes puntos para cumplir con este objetivo:

- Reuniones trimestrales para entender las condiciones económicas, comerciales y de negocio que tienen los productores, clientes y distribuidores
- Alinear el trabajo con los estándares de certificaciones internacionales como Fair Trade, Corp B, entre otras sobre trabajo y comercio justo y ético.

Por otra parte, comentan los dueños de la empresa Isabel Torres y Gerardo Mainieri, que trabajan en el constante monitoreo del impacto a nivel económico y social, de nuevas y mejores prácticas mediante la implementación de métricas de progreso social, así como de la situación socioeconómica con el respaldo de instituciones como IMAS, INA, entre otras, que permitan definir y monitorear las escalas de progreso.

Promover la actualización y formación profesional a lo largo de la cadena productiva, aumentar el conocimiento y habilidades y con esto mejorar su calidad de vida.

- Apoyo en participación de talleres, cursos, actualizaciones.
- Brindar sesiones de trabajo relacionadas a temas administrativos, económicos y estratégicos para el giro del negocio.

#### **Cuarto objetivo:**

- **Ser pioneros en implementación de estrategia ambiental mediante uso de empaques compostables.**

Para cumplir con este objetivo S3LVA CR trabaja en las siguientes ideas:

- Alinearse con los estándares de normativas nacionales e internacionales para la conservación del medio ambiente y desarrollo sostenible, como Bandera Azul, Rainforest Alliance, entre otros.
- Realizar investigaciones sobre prácticas y opciones alternativas para incorporarlas a nuestra cadena de valor.
- Promover la utilización de empaques compostables.
- Velar por una práctica de cero residuos a lo largo de toda la cadena de valor.
- Velar por la educación ambiental desde el inicio de la cadena de valor hasta que llega al consumidor mediante productos innovadores, alternativas y experiencias dinámicas, información y campañas ambientales para despertar la conciencia y el sentido de responsabilidad en la cadena de valor y en consumidores.

## **Indicadores**

En este apartado trabajan en la obtención de certificaciones Corp B, Fair Trade.

## **Roles y Responsabilidades**

Isabel Torres trabaja en la generación de documentación requerida para el cumplimiento de los estándares y alineamiento de las prácticas internas de S3LVA con dichos requerimientos.

Gerardo Mainieri por su parte, trabaja en la alineación de los estándares de las certificaciones a nivel externo (clientes, proveedores)

### **3.2.2 Estrategia del plan operativo**

De acuerdo con las reuniones compartidas con los dueños de la empresa indican que para el cumplimiento de la estrategia definida se establecen una serie de parámetros que serán la guía a seguir, a continuación, se detallarán dichos parámetros:

- **Alta calidad del producto mediante Café de Especialidad, catado por encima de 80 puntos q-grader, con trazabilidad identificada.**

Antes de proceder con los datos otorgados por los dueños de S3LVA CR, en relación a la estrategia del plan operativo, se pretende mediante la siguiente tabla conocer y analizar la evaluación del café en Costa Rica.



**Figura 19. Evaluación del café en Costa Rica**

TIPO DE EVALUACION	Q.GRADE / SPECIALTY	Q.GRADE / PREMIUM	POR ABAJO Q.GRADER
TAZA	85 o más	80 a 84.99	menos de 80
VERDE	0 defectos primarios y no más de 5 secundarios	No más de 8 defectos incluyendo primarios y secundarios	más de 8 defectos incluyendo primarios y secundarios
TOSTADO	0 Aquakers	No más de 3 Quakers	más de 3 Quakers

Fuente: Asociación de cafés finos de Costa Rica. (SCA.CR)

Seguidamente para trabajar en la estrategia de la empresa, los dueños trabajan en los siguientes puntos:

- Se deben identificar microbeneficios o productores que contengan valores y objetivos estratégicos similares a los de S3LVA CR, especialmente en términos de calidad, medio ambiente y ética, con el fin de mantener una línea de colaboradores/participantes que mantengan los mismos parámetros en sus acciones.
- Una vez que se establece la relación con un productor se realiza un muestreo de su producto, con el fin de confirmar que se trata de un café de Especialidad, se lleva su café a un proceso de catación y si es superior a 80 puntos se considera para la siguiente fase.
- Se inician sesiones de trabajo con el productor para entender sus necesidades, sus objetivos como empresa, así como definir los siguientes pasos a seguir y establecer una relación de confianza y trabajo en equipo.
- En el caso de procesos de maquila de café, como el tueste y la molienda, también se requiere de un proceso estándar para mantener la calidad del producto en cada entrega, por lo que se procedió a establecer relaciones con una persona profesional en este proceso. Es importante mencionar que se trabaja con instituciones certificadas y con procesos documentados con el fin de certificar la estandarización, así como la trazabilidad del café.

- Las cataciones de café se realizan en el ICAFE, el cual es un ente nacional que mantiene un sistema estándar, además cuenta con la credibilidad necesaria para llevar a cabo un análisis independiente y transparente. Por otra parte, los resultados de análisis son entregados al productor, con el fin de que sirvan como respaldo de su producto y a partir de este se tomen las decisiones correspondientes. Adicionalmente, se comparten con el cliente, con el fin de mantener la trazabilidad y la estrategia de comunicación y culturización sobre el café de Especialidad.
  - Finalmente, los resultados de catación también son archivos que identifican cada uno de los lotes de café, y que además serán datos para manejar un historial con el que se podrán identificar tendencias y características y se tomarán decisiones para mejorar las condiciones futuras del producto de S3LVA CR.
- **Protección al medio ambiente mediante empaques compostables y una campaña de concientización de la cadena de valor y del consumidor.**

Este es un tema de vital importancia para S3LVA CR, ya que los dueños de dicha empresa trabajan en pro del ambiente de la mano con la producción y venta de su producto: café S3LVA CR, es por esto que para cumplir con esta estrategia los dueños de S3LVA trabajan en los siguientes puntos:

- Los dueños de la empresa, definieron que una de las estrategias diferenciadoras de S3LVA CR es la utilización de empaques compostables, por lo que se cuenta con un proveedor de empaques que brinda las opciones necesarias para los productos S3LVA CR bajo los estándares requeridos.
- Trabajan en el desarrollo de campañas de concientización ambiental con el fin de identificar una comunidad interesada cada vez más numerosa que sea responsable de su consumo y sea exigente con los demás productos que consume.

- Finalmente, trabajan sobre los productores con el fin de que también se desarrollen alternativas de producto.

**Figura 20. Protección al medio ambiente mediante empaques compostables**



Fuente: Página oficial de S3LVA CR Mainieri y Torres S.A (2020).

Por otra parte, algunos puntos importantes que recalcan los dueños de S3LVA CR son los siguientes:

- La Cadena de valor posee los mismos valores que S3LVA CR en cuanto a protección del medio ambiente y bienestar social.
- En S3LVA CR se trabaja con alianzas estratégicas con entidades que garantizan la sostenibilidad de los estándares perseguidos (ambientales y sociales).

### 3.2.3 Actividades y metas del plan operativo para S3LVA CR

Isabel Torres comenta que para confirmar que las actividades se han logrado con éxito y que verdaderamente vendrán a sumar a la consecución de los objetivos, se establecen metas de cumplimiento para cada caso, tomando en cuenta que una meta es un objetivo conocido, hacia el que se dirigen las acciones que tienen el propósito de alcanzar este fin. Por otra parte, los dueños indican que las metas por lo general se expresan en términos simples para poder analizar el cumplimiento, por ejemplo: cumplir con el 95% de la producción.

### **3.2.4 Indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators por sus siglas en inglés KPI)**

Entre la información otorgada por los dueños de S3LVA CR, comentan que los indicadores son herramientas que permiten efectuar comparaciones o mediciones, las cuales se expresan de la siguiente manera:

$$\text{Indicador} = \text{Resultado Alcanzado (valor actual)} \div \text{Resultado planeado (valor de referencia)}$$

Dentro de los indicadores que puede poseer una organización incluyendo a S3LVA, se debe tomar en cuenta los indicadores claves para el desempeño, los cuales son aquellos que miden aspectos claves de los procesos de la organización para lograr el éxito, tanto al día de hoy como en el futuro. Los KPI indican qué se debe hacer para incrementar de un modo extremadamente significativo el desempeño de la organización.

### **3.2.5 Plazos**

Para S3LVA CR, este elemento está definido en una escala de tiempo en la cual, se espera se vaya a concretar las actividades y se alcance las metas definidas. Se trabaja constantemente en que los plazos sean reales y coherentes en cada uno de los procesos que se realizan afirman los dueños de S3LVA.

### **3.2.6 Personas responsables**

Los dueños de S3LVA indican que las personas responsables de las tareas que requiere la empresa para cumplir con los objetivos y metas, son aquellos a las que la organización les brinda la confianza y responsabilidad para ejecutar los objetivos y las acciones específicas. Dicha persona debe contar con la formación, capacitación, habilidades y experiencia necesaria para poder cumplir con responsabilidad conferida.

Finalmente, con el propósito de seguir cumpliendo con el plan operativo de S3LVA CR y obtener los objetivos y metas propuestas, se debe de tomar en cuenta una serie de aspectos que tanto el productor como el exportador de café debe considerar

a la hora de iniciar su proceso de internacionalización estipulados por PROCOMER, entre ellos los siguientes:

- Definir y tener muy clara la propuesta de valor, su historia de origen como diferenciador y consolidarla en la mente del consumidor.
- Conocer el nicho que desean y podrán atender con excelencia.
- Potenciar las fortalezas, como la excelente percepción de la calidad del café e imagen país, en especial por su desarrollo social.
- Conocer profundamente los competidores locales y los modelos de negocio.
- Definir una estrategia de precios competitiva.
- Dominar y buscar alternativas favorables en tiempo y costo en relación con la logística de transporte.

### **3.3 Análisis Financiero de S3LVA CR**

Para obtener mejores resultados en el futuro para S3LVA CR, se ha procedido a realizar un breve análisis de sus cifras del año 2019, con el fin de generar una proyección de las cifras para los próximos años como parte de la propuesta que se presentará en este trabajo.

### 3.3.1 Análisis de Activos

**Figura 21. Activos de Mainieri y Torres de diciembre 2019**

<b>PERIODO</b>	<b>Dec-19</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activo circulante</b>		
Efectivo y Equivalentes	308,755	37%
Inversiones	80,000	9%
Cuentas por Cobrar	350,000	41%
Inventarios	80,000	9%
<b>Total Activo circulante</b>	<b>818,755</b>	<b>97%</b>
<b>Activo no circulante</b>		
Maquinaria y Equipo	13,000	2%
Otros Activos	13,500	2%
<b>Total no Activo Circulante</b>	<b>26,500</b>	<b>3%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>845,255</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia basados en las cifras declaradas por la Empresa Mainieri y Torres al Ministerio de Hacienda en diciembre 2019.

Realizando un breve análisis de los activos de la empresa Mainieri y Torres y enfocándose principalmente en las cifras de diciembre del 2019, otorgadas por los dueños de la empresa mediante las declaraciones realizadas, se puede ver que los activos están compuestos por Bancos, Cuentas por Cobrar e Inventarios principalmente, en donde la principal cuenta en estudio corresponde a las cuentas por cobrar las cuales representan un 41% del total de activos, la política de S3LVA CR es mantener un periodo de cobro de 30 días, los socios y administradores comentan que esta política no se cumple con total efectividad, y es uno de los objetivos que se proyecta trabajar con los clientes para el año 2020 y además en donde se estará trabajando detalladamente con relación a la propuesta que se le pretende brindar a la empresa. Por otra parte, en la cuenta de Caja y Bancos del total de activos, mantiene una cifra importante en relación al total de activos correspondiente a un 36%, en S3LVA se enfocan en mantener la liquidez necesaria para sobre llevar los gastos que se van presentando según indican los dueños.

En relación con los inventarios, el dueño de la compañía mantiene un porcentaje leve, con el fin de contar con los recursos necesarios en caso de que se requiera para algún producto o servicio adicional en la producción del café.

Por otra parte, en los activos fijos de la empresa, las cifras son poco relevantes en relación al total de los activos, ya que Mainieri y Torres sigue caracterizándose por ser una empresa relativamente pequeña, aunque a nivel de producción se encuentra en crecimiento. El total de los activos en el mes de diciembre del 2019 fue de 845.255 colones distribuidos en las cuentas mencionadas anteriormente.

En conclusión, se puede definir que los activos de la empresa tienen la capacidad para cubrir los pasivos de la misma en caso de ser necesario.

### 3.3.2 Análisis de Pasivos y Patrimonio

**Figura 22. Pasivos y Patrimonio de Mainieri del mes de diciembre 2019.**

PERIODO	Dec-19	%
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo de corto plazo</b>		
Cuentas por pagar	280,000	63%
Gastos acumulados por pagar	165,255	37%
<b>Total Pasivo circulante</b>	<b>445,255</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo no Circulante</b>		
<b>Total Pasivo no circulante</b>	-	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>445,255</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	400,000	100%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>400,000</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>845,255</b>	

Fuente: Elaboración propia basados en las cifras declaradas por la Empresa Mainieri y Torres al Ministerio de Hacienda en Diciembre 2019.

Analizando la parte de los pasivos de S3LVA CR, se puede confirmar que lo abarcan prácticamente las cuentas por pagar con un 63% del total de pasivos, las cuales corresponden a pagos a la Caja Costarricense de Seguro Social, correspondientes a las deducciones de las planillas de los colaboradores con los que cuenta la

compañía, en relación a los pasivos a largo plazo, la empresa no posee deudas como préstamos o Hipotecas que den algún valor a las cuentas de Pasivos. Finalmente, en el apartado del Patrimonio de la empresa, inició con un Capital de 4.806.000 colones, los cuales fueron pagados para iniciar con el proyecto, esta cifra no tiene variación anual ni mensual en los Estados Financieros, y en relación con la cuenta de las Utilidades varían según la utilidad del mes de la compañía la cual se proyecta trabajar para conseguir el crecimiento de las mismas para los próximos periodos.

### 3.3.3 Análisis de Ingresos

**Figura 23. Ingresos de Mainieri y Torres al mes de diciembre 2019**

	<b>Al 31 de Dic 2019</b>	<b>%</b>
Ventas Netas.	7,908,000	
Costo de Ventas	<u>3,163,200</u>	<b>40%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b><u>4,744,800</u></b>	

Café S3LVA CR  
Ventas Anuales  
Año 2019

Producción Mensual	Tipo	Monto
Producción por granel	kg	35
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	25

Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	14,900	521,500	6,258,000
Precio por Bolsa	Colones	5,500	137,500	1,650,000

**Total Anual**      **7,908,000**

**Servicios de Asesorías durante el año 2019**      **686,500**

**Total Ingresos por Servicios y Ventas de Produccion 2019**      **8,594,500.00**

Fuente: Elaboración propia basados en las cifras declaradas por la Empresa Mainieri y Torres al Ministerio de Hacienda en diciembre 2019.

Los ingresos acumulados al mes de diciembre corresponden a 7,908,000 colones por concepto de ingresos por venta de café, donde el Costo de Ventas representa un 40% de las ventas, se proyecta para los próximos periodos aumentar las ventas



para obtener una mayor utilidad. Es por esto que para el año 2020 se proyecta aumentar las ventas en un 25% anual y buscar generar mayores ingresos, eso se estará generando a raíz de los proyectos con los que ya cuenta S3LVA CR, por medio de los cuales se proyecta para el primer semestre empezar a generar los resultados esperados. Finalmente, en el año 2019, los dueños de S3LVA CR, brindaron asesorías a los clientes, con el fin de dar a conocer el café tipo Boutique y toda la historia y características que conlleva, dichas asesorías también generaron ingresos a la empresa por 685.500 colones anuales.

### 3.3.4 Análisis de Gastos

**Figura 24. Gastos de Mainieri y Torres al mes de diciembre 2019**

<b>Gastos</b>	
Gastos de ventas	4,556,000
Gastos administrativos	3,953,663
<b>Total Gastos de operacion</b>	<b>8,509,663</b>

**Café S3LVA CR  
Gastos Anuales  
Año 2019**

<b>Gastos</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	70,833	850,000
Gastos Salario de Contador	30,000	360,000
Gastos Variables	45,833	550,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Salarios de Administracion	296,222	3,554,663
Salarios Variables	263,000	3,156,000
<b>Total</b>	<b>709,139</b>	<b>8,509,663</b>

Fuente: Elaboración propia basados en las cifras declaradas por la Empresa Mainieri y Torres al ministerio de Hacienda en diciembre 2019.

Con respecto a los gastos de S3LVA CR, cerraron al mes de diciembre en 8.509.663 colones proporción que equivale a lo gastos administrativos y gastos de ventas distribuidos en el cuadro anterior. Si bien es cierto estos gastos representan cifras importantes con relación a los ingresos de la compañía, esto se debe a que al ser prácticamente el primer año en el mercado de S3LVA CR, los dueños tuvieron que

proceder con una serie de gastos para poner en marcha el negocio, los dueños indican que se proyectan para el año 2020 disminuir estos gastos para hacer de S3LVA una empresa fuerte en el mercado. Por otra parte, es importante destacar, que la empresa no cuenta con gastos financieros ya que no poseen deudas a la fecha. Finalmente, en el año 2019 no se pagó impuesto sobre Renta, ya que según las cifras declaradas al Ministerio de Hacienda por S3LVA CR, dicho impuesto no procede y se proyecta para el año 2020 incrementar los ingresos totales de Mainieri y Torres S.A, contemplando que según la utilidad otorgada la empresa ya empezaría a pagar impuestos sobre la Renta.

### **3.4 Situación Financiera Contable Actual de S3LVA CR**

Luego de realizar un breve análisis de las cifras presentadas por los dueños de S3LVA CR en el año 2019, y analizando la situación de la compañía, se ha llegado a la conclusión de que en S3LVA CR hay varios puntos importantes para trabajar en el 2020 y uno de ellos, el cual los dueños y encargados requieren apoyo es un Flujo de Efectivo y un Flujo de Caja, ya que actualmente no cuentan con un modelo del mismo y, por ende, no cuentan con un control eficiente de los gastos e ingresos de la empresa, este punto es el que relaciona con el tema de las cuentas por cobrar las cuales aunque no tiene relación directa con el Flujo de efectivo se requiere controlar el cobro y cumplimiento de las mismas para no afectar las cifras de los ingresos del producto y por ende del flujo de efectivo.

Por otra parte, S3LVA CR requiere de un modelo de flujo de efectivo y Caja, con el fin de controlar su efectivo, así mismo conocer las posibilidades con las que cuenta para generar liquidez suficiente y de esta forma cumplir con los compromisos, obligaciones y además inversiones para que la empresa pueda estar en marcha para cumplir con las metas esperadas.

Asimismo, S3LVA CR, requiere de una visión moderna del área financiera, por medio de la cual los dueños de la empresa logren obtener un manejo eficiente de su efectivo, y de esta forma mediante cifras reales conocer el valor que tiene la empresa y, por ende, su nivel de riesgo, es decir con que virtudes cuenta y hasta donde se puede arriesgar para incrementar sus utilidades en el futuro.

#### **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA MAINIERI Y TORRES S.A.**

En este capítulo se procede a trabajar con la propuesta del Modelo de Flujo de Efectivo y Modelo Analítico del Flujo de Caja para S3LVA CR, ya que como se mencionó en el capítulo anterior la empresa carece de un eficiente control de su efectivo, además requiere conocer sus posibilidades para generar la liquidez suficiente y cumplir con los compromisos requeridos, obligaciones e inversiones con el fin de obtener las metas propuestas y esperadas.

S3LVA CR carece de una herramienta para controlar su Efectivo y Caja, y que además logre tener una referencia de como plantear las cifras del periodo para cubrir sus necesidades, la idea se basa en que los dueños de S3LVA CR puedan contar con la herramienta que les brinde un control y seguimiento de su efectivo y por medio de la misma, tomar las mejores decisiones para avanzar en el crecimiento de la empresa, no solo generando los resultados proyectados y esperados, sino además manteniendo el negocio en constante crecimiento y competencia en el mercado.

A raíz de que la empresa no cuenta con las cifras completas del año 2019, ya que comenzó a reportar sus cifras a partir de Julio de dicho año, se ha tomado la decisión de proyectar las cifras para el presente año 2020, y por consecuente los siguientes 3 años, tomando como referencia los resultados de los últimos meses que ha tenido la empresa, pues han sido claves para definir el futuro de la misma, y además se ha contemplado la firma de nuevos contratos los cuales empezarán a generar ingresos desde el primer día que entren en función, esto proyectado para el primer semestre del año 2020. Por otra parte, se ha terminado la relación con otros clientes, los cuales según indica Isabel Torres en una de las reuniones otorgadas no estaban generando los ingresos esperados para el negocio.

Es por esto que, con ayuda de la información otorgada por los dueños de la empresa, se procederá a trabajar en una propuesta basada en las cifras proyectadas para los años que rigen a partir del 2020 al 2023, relacionadas con las

cifras presentadas al Ministerio de Hacienda por S3LVA CR en diciembre del 2019, y, además, tomando en cuenta el crecimiento en las ventas del negocio a raíz de los proyectos con los que ya se cuenta, los cuales empezaran a generar utilidades en el primer semestre del año 2020.

Se trabajará la propuesta bajo tres escenarios con el fin de brindar tres posibles proyecciones a los dueños de S3LVA CR, y que, de esta forma, puedan visualizar el panorama del negocio bajo tres posibles escenarios.

Es importante mencionar que, para lo relacionado a los trámites contables internos de la empresa, la misma cuenta con un contador contratado como un tercero, el cual se encarga de digitar, registrar y presentar al Ministerio de Hacienda, toda la información requerida y necesaria, otorgada por los dueños y administradores de la empresa, misma que es presentada cada mes.

Por otra parte, para el año 2019, no se reportó utilidad para el negocio debido a que aún se encontraba en negociación, acomodo, búsqueda de nuevos clientes, y nuevos proyectos, por lo cual la empresa proyecta para los próximos periodos, generar mayores ingresos y obtener las utilidades proyectadas.

A continuación, se procederá a trabajar en los puntos considerados necesarios para elaborar el Modelo del Flujo de Efectivo y un además Modelo Analítico del Flujo de Caja, con el fin de que los dueños de S3LVA CR, cuenten con una herramienta completa para optimizar la toma de decisiones y logren tener un mayor control de su caja y efectivo.

#### **4.1 Propuesta para La Compañía Mainieri y Torres S.A**

Como se mencionó al inicio de este Proyecto de Graduación la propuesta que se pretende elaborar para los dueños de S3LVA CR se basa en un diseño de un Modelo de Administración del Flujo de Efectivo con el fin de optimizar la toma de decisiones Financieras en la empresa Mainieri y Torres S.A, en donde se trabajará en la elaboración de las herramientas necesarias para la elaboración de dicho modelo con el fin de implementar tanto el modelo como el análisis requerido por la

empresa y además brindar a los dueños una opción para una mejor administración del efectivo y caja del negocio.

## **4.2 Justificación**

Con la elaboración de la propuesta mencionada a lo largo del proyecto, se pretende obtener un mayor control sobre la liquidez de la empresa, buscando el crecimiento de sus operaciones y, de esta forma, obtener los beneficios que se reflejarán en una mejor administración de los recursos financieros y administrativos de la misma. El proyecto no solo se enfoca en identificar necesidades de la empresa, sino que además se orienta en hacer un diagnóstico de la situación financiera actual y en hacer un análisis fundamentado en criterios financieros y contables que permitan, de forma clara y concisa, entender los aspectos en torno a la liquidez de la compañía. Por otra parte, se pretende que los dueños de S3LVA CR cuenten con la información necesaria para dar apoyo a sus actividades de corto, mediano y largo plazo, iniciando por la correcta administración del flujo de efectivo y por ende del flujo de caja.

## **4.3 Objetivos**

- Elaborar los Estados Financieros proyectados con el fin de obtener una visión de los ingresos y las cifras que S3LVA CR estaría obteniendo en los próximos periodos.
- A partir de los Estados Financieros proyectados, elaborar un Modelo de Administración del Flujo de Efectivo, y además un Modelo Analítico del Flujo de Caja, con el fin de que los dueños de la empresa Mainieri y Torres pueden ejercer un mayor control de su Caja y Efectivo.
- Analizar las cifras de los Estados Financieros, principalmente del Flujo de Efectivo, y Flujo de Caja para iniciar con el proceso de conclusiones y recomendaciones para los dueños de S3LVA CR.

#### 4.4 Estados Financieros Proyectados

El proyectar Estados Financieros en un negocio, permite a una empresa ya sea grande o pequeña, demostrar que se trabaja en una oportunidad de negocio, la cual es fuerte para ingresar en el mercado y con el tiempo será competente y eficiente.

Como se mencionó anteriormente, y basados en los requerimientos para S3LVA CR, se definió elaborar Estados Financieros Proyectados, con el fin de obtener una visión de las cifras que se estarán presentando en los mismos basados en los nuevos contratos que empezarán a regir en el primer semestre del año 2020, y además con los ingresos con los que actualmente cuenta el negocio.

Se estarán proyectando los siguientes Estados Financieros:

- Estado de Situación de Financiera.
- Estado de Resultados.
- Flujo de Efectivo.
- Flujo de Caja.

En donde la propuesta estará enfocada principalmente en los Estados Financieros relacionados con el Flujo de Efectivo y Flujo de Caja y, por ende, en el análisis de estos últimos con el fin de elaborar el modelo más oportuno para concluir con la meta propuesta en este proyecto.

Al proceder con la elaboración de las proyecciones de los Estados Financieros, se les permite a los dueños tener diversos puntos de vista, proyectando además lo que puede llegar a cambiar en el transcurso del tiempo, es por este motivo que se tomó la decisión de realizar tres posibles escenarios con el fin de obtener tres posibles resultados proyectados para analizar y proyectar el mejor futuro para S3LVA CR.

A continuación, se detallarán los principales objetivos que se tomaron en cuenta para decidir proceder con la elaboración de Estados Financieros Proyectados:

- Obtener las cifras lo más apegadas a la realidad, basados en los ingresos con los que ya cuenta S3LVA CR, y los nuevos ingresos que empezara a

recibir en el primer semestre del año 2020, producto de nuevos contratos firmados para empezar a regir en el primer semestre de dicho año.

- Proceder con la búsqueda de nuevos clientes, para incrementar los ingresos en determinado momento.
- Brindar un posible resultado a futuro de la estabilidad de S3LVA CR, para hacer del negocio una empresa competente y reconocida en el mercado.
- Buscar mejoras para el negocio, tomando decisiones concisas en el corto plazo, gracias a las cifras proyectadas al relacionarlas con las cifras reales que se vayan presentando.

Seguidamente, a raíz de los puntos mencionados anteriormente en este capítulo, se va a proceder a elaborar los Estados Financieros Proyectados con el fin de utilizarlos como herramienta clave para la elaboración del Modelo de Administración del Flujo de Efectivo y del Modelo Analítico del Flujo de Caja, e ir en busca de suplir y mejorar la administración del efectivo y Caja de S3LVA CR, y que, de esta forma, los dueños de dicha empresa, puedan proceder a tomar las decisiones necesarias para su negocio.

Como se mencionó anteriormente se procede a realizar tres posibles escenarios para los Estados Financieros con el fin de brindar tres posibles resultados al negocio en el mediano y largo plazo.

#### **4.4.1 Estado de Situación Financiera Proyectado**

Se elaboraron tres diferentes escenarios de un Estado de Situación Financiera Proyectado, abarcando los años desde el año 2020 al 2023, y realizando un análisis de las posibles volatilidades que se puedan ir presentando durante este periodo en cada uno de los escenarios, además de utilizar como referencia las cifras reales presentadas por el negocio en diciembre del 2019.

#### 4.4.2 Estado de Resultados Proyectado

En esta sección de este capítulo se procede a elaborar un Estado de Resultados Proyectado, para los años desde el año 2020 al 2023, bajo tres posibles escenarios, y luego se procede con un análisis de las cuentas que componen este Estado Financiero durante los periodos en estudio, además de utilizar como referencia las cifras reales con las que ya cuenta el negocio para realizar una proyección lo más real posible, a pesar de la volatilidad en diferentes temas con las que cuenta el país actualmente.

Para la elaboración de los Estados Financieros Proyectados, se realizó un análisis del comportamiento que ha tenido en los últimos meses el negocio de Mainieri y Torres, así como también los posibles riesgos y volatilidades con los que pueda llegar a contar S3LVA CR en los próximos años.

En la siguiente figura, se puede observar los porcentajes utilizados para los aumentos anuales en la proyección de los Estados Financieros de S3LVA CR.

**Figura 25. Porcentajes para el aumento anual correspondiente a las Proyecciones de los Estados Financieros**

<b>Estado de Situación Financiera</b>	<b>I escenario</b>	<b>II escenario</b>	<b>III escenario</b>
Inversiones	25%	25%	25%
Cuentas por Cobrar	30%	30%	30%
Inventarios	25%	25%	25%
Otros Activos	20%	20%	20%
Cuentas por pagar	10%	10%	10%
Gastos acumulados por pagar	10%	10%	10%
<b>Estado de Resultados</b>	<b>I escenario</b>	<b>II escenario</b>	<b>III escenario</b>
Ventas Netas	25%	20%	15%

Fuente: Elaboración Propia para la preparación el Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.



A continuación, se procede a presentar el primer escenario de los Estados Financieros abarcando los años del 2020 al 2023.

### Primer escenario

Este escenario se ha considerado como el mejor escenario posible para el negocio, proyectando un ingreso anual de un 25% en el ingreso por ventas, así como también un aumento en la proyección del resto de las cuentas del negocio considerando posibles volatilidades, riesgos y situaciones que se presenten en el futuro.

En la siguiente figura se procede a presentar El Estado de Resultados Proyectado abarcando los años desde el 2020 al 2023:

**Figura 26. Estados Financieros Proyectados para los años del 2020 al 2023**

**Compania Mainieri y Torres S.A**  
**Estado de Resultado Proyectado**  
**Para los periodos 2020 al 2023**  
**En Colones**

<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ventas Netas	9,885,000	12,356,250	15,445,313	19,306,641
Costo de Ventas	3,954,000	4,942,500	6,178,125	7,722,656
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,931,000</b>	<b>7,413,750</b>	<b>9,267,188</b>	<b>11,583,984</b>
<b>Gastos</b>				
Gastos de ventas	2,668,950	3,336,188	4,170,234	5,212,793
Gastos administrativos	1,482,750	1,853,438	2,316,797	2,895,996
<b>Total Gastos de operacion</b>	<b>4,151,700</b>	<b>5,189,625</b>	<b>6,487,031</b>	<b>8,108,789</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>1,779,300</b>	<b>2,224,125</b>	<b>2,780,156</b>	<b>3,475,195</b>
Otros ingresos (gastos)	823,800	988,560	1,186,272	1,423,526
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2,603,100</b>	<b>3,212,685</b>	<b>3,966,428</b>	<b>4,898,722</b>
Impuesto sobre la renta	-	-	396,642.8	489,872.2
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2,603,100</b>	<b>3,212,685</b>	<b>3,569,785</b>	<b>4,408,850</b>

**Compania Mainieri y Torres S.A**  
**Estado de Situacion Financiera Proyectado**  
**Para los periodos 2020 al 2023**  
**En Colones**

<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activo circulante</b>				
Efectivo y Equivalentes	5,115,066	6,677,607	8,006,847	9,404,150
Inversiones	1,200,000	1,500,000	1,875,000	2,343,750
Cuentas por Cobrar	5,460,000	7,098,000	9,227,400	11,995,620
Inventarios	1,200,000	1,500,000	1,875,000	2,343,750
<b>Total Activo circulante</b>	<b>12,975,066</b>	<b>16,775,607</b>	<b>20,984,247</b>	<b>26,087,270</b>
<b>Activo no circulante</b>				
Maquinaria y Equipo	117,000	78,000	39,000	-
Otros Activos	194,400	233,280	279,936	335,923
<b>Total Activo no Circulante</b>	<b>311,400</b>	<b>311,280</b>	<b>318,936</b>	<b>335,923</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>13,286,466</b>	<b>17,086,887</b>	<b>21,303,183</b>	<b>26,423,194</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo de corto plazo</b>				
Cuentas por pagar	3,696,000	4,065,600	4,472,160	4,919,376
Gastos acumulados por pagar	2,181,366	2,399,503	2,639,453	2,903,398
<b>Total Pasivo circulante</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social pagado	4,806,000	4,806,000	4,806,000	4,806,000
Utilidad del Periodo	2,603,100	3,212,685	3,569,785	4,408,850
Utilidades acumuladas	-	2,603,100	5,815,785	9,385,570
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7,409,100</b>	<b>10,621,785</b>	<b>14,191,570</b>	<b>18,600,420</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>13,286,466</b>	<b>17,086,888</b>	<b>21,303,183</b>	<b>26,423,194</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación el Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

### **Estados de Resultados**

Con el fin de analizar las cifras proyectadas en el Estado de Resultados, se procede en primer lugar a trabajar con los ingresos, específicamente con las ventas del producto principal de S3LVA CR: el café “tipo Boutique”.

En la siguiente figura se detallan los ingresos proyectados, abarcando los años desde el 2020 al 2023:

**Figura 27. Proyección de ingresos para los años del 2020 al 2023.**

<b>Café S3LVA CR</b>				
<b>Ventas Anuales Proyectadas en colones</b>				
<b>Año 2020</b>				
Producción Mensual	Tipo	Monto		
Producción por granel	kg	42		
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	35		
Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	14,980	629,152	7,549,819
Precio por Bolsa	Colones	5,560	194,600	2,335,200
			<b>Total Anual</b>	<b>9,885,019.20</b>
<b>Año 2021</b>				
Producción Mensual	Tipo	Monto		
Producción por granel	kg	53		
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	40		
Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	15,119	801,286	9,615,430
Precio por Bolsa	Colones	5,710	228,400	2,740,800
			<b>Total Anual</b>	<b>12,356,229.60</b>
<b>Año 2022</b>				
Producción Mensual	Tipo	Monto		
Producción por granel	kg	60		
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	56		
Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	15,877	952,620	11,431,440
Precio por Bolsa	Colones	5,973	334,482	4,013,789
			<b>Total Anual</b>	<b>15,445,228.80</b>
<b>Año 2023</b>				
Producción Mensual	Tipo	Monto		
Producción por granel	kg	73		
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	60		
Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	16,648	1,215,304	14,583,648
Precio por Bolsa	Colones	6,560	393,600	4,723,200
			<b>Total Anual</b>	<b>19,306,848.00</b>

Elaboración Propia para la preparación el Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

Como se puede observar, tanto la producción como los precios de venta van aumentando conforme van pasando los años, tomando en cuenta que S3LVA CR, vende a sus clientes a granel y en paquete individual, por otra parte se proyecta empezar el año 2020 con 42 kilogramos a granel y 35 bolsas individuales cerrando

el periodo en estudio con 73 kilogramos a granel y 60 bolsas individuales, es por esto que se proyecta un periodo de cuatro años, para lograr duplicar la producción con la que se está empezando y, de esta forma, generar el incremento proyectado en las ventas del café. Se proyecta, además, que para el año 2023, SEVA CR se encuentre estable en sus ventas y, así, se pueda invertir en nuevos proyectos, buscando nuevos ingresos de producto.

Para el negocio se proyecta un aumento monetario en sus ventas de un 25% para los cuatro años en análisis, los cuales se pueden apreciar en la siguiente figura:

**Figura 28. Ventas Netas Proyectadas para los años del 2020 al 2023.**

Periodo	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas	9,885,000	12,356,250	15,445,313	19,306,641

Elaboración Propia para la preparación el Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

En relación con el Costo de Ventas, el mismo corresponde a un 40% de las Ventas, donde se proyecta administrar esta reserva porcentual de la mejor forma posible, negociando con los proveedores y manteniendo una estrecha relación con el fin de que conforme va aumentando la producción, el costo de ventas se mantenga o bien incremente en una proporción poco significativa.

En la siguiente figura, se muestra el detalle de las cifras correspondientes al costo de ventas:

**Figura 29. Costo de Ventas Proyectado para los años del 2020 al 2023.**

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>				
<b>Costo de Ventas Proyectado</b>				
<b>Para los periodos 2020 al 2023</b>				
<b>En Colones</b>				
<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Materia Prima	1,581,600	1,977,000	2,471,250	3,089,063
Café Molido	553,560	691,950	864,938	1,081,172
Tueste de Café	316,320	395,400	494,250	617,813
Empaque	1,502,520	1,878,150	2,347,688	2,934,609
<b>Total Costo de Ventas Proyectado</b>	<b>3,954,000</b>	<b>4,942,500</b>	<b>6,178,125</b>	<b>7,722,656</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

Como se mencionó anteriormente, el costo de ventas equivale a un 40% de las ventas netas y es importante recalcar que de esta proporción hay una cifra relevante correspondiente a lo que se refiere a empaque, ya que, como se ha mencionado a lo largo del proyecto, este es uno de los temas más importantes para S3LVA CR, y en el cual se ha enfocado para llevarlo de la mano con su producción, ya que el empaque de S3LVA CR es 100% compostable y, por ende, es complemento importante a la hora de la venta del producto. El total del Costo de Ventas va a ir aumentando en relación a lo que aumentarán las ventas según la proyección realizada, pero bajo el control requerido para el negocio.

Continuando con el detalle de las cuentas correspondientes al Estado de Resultados Proyectado, se procede a detallar los gastos proyectados para S3LVA CR, en lo que corresponde a los años desde el 2020 al 2023, divididos en Gastos Administrativos y Gastos de Ventas, dichos gastos se estarán trabajando para su mayor control tomando en cuenta que se proyectan nuevos gastos para el nuevo periodo; sin embargo, otros gastos en los cuales hubo salida de efectivo en su momento se eliminaron, ya que los dueños en una de las reuniones recibidas comentaron que dichos gastos se produjeron únicamente al inicio del proyecto.

A continuación, se detalla los gastos correspondientes a Gastos de Ventas y Gastos Administrativos para la proyección de S3LVA CR durante los años del 2020 al 2023.

**Figura 30. Gastos Proyectados para los años del 2020 al 2023.**

**Café S3LVA CR**  
**Proyección Gastos Administrativos en colones**

**Año 2020**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administración	80,230	962,760
Salario del Contador	30,000	360,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	10,000	120,000
<b>Total</b>	<b>123,480</b>	<b>1,481,760</b>

**Año 2021**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administracion	104,000	1,248,000
Salario del Contador	35,000	420,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	12,200	146,400
<b>Total</b>	<b>154,450</b>	<b>1,853,400</b>

**Año 2022**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administracion	134,815	1,617,780
Salario del Contador	40,000	480,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	15,000	180,000
<b>Total</b>	<b>193,065</b>	<b>2,316,780</b>

**Año 2023**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administracion	170,080	2,040,960
Salario del Contador	50,000	600,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	18,000	216,000
<b>Total</b>	<b>241,330</b>	<b>2,895,960</b>

**Café S3LVA CR**  
**Proyección Gastos de Ventas en colones**

**Año 2020**

<b>Descripción</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	30,000	360,000
Salarios Comerciales	25,000	300,000
Salarios Variables	142,410	1,708,920
Gastos por muestras	15,000	180,000
Gastos varios	10,000	120,000
<b>Total</b>	<b>222,410</b>	<b>2,668,920</b>

**Año 2021**

<b>Gastos</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	38,695	464,340
Salarios Comerciales	37,000	444,000
Salarios Variables	167,320	2,007,840
Gastos por muestras	20,000	240,000
Gastos varios	15,000	180,000
<b>Total</b>	<b>278,015</b>	<b>3,336,180</b>

**Año 2022**

<b>Descripción</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	45,000	540,000
Salarios Comerciales	50,000	600,000
Salarios Variables	214,520	2,574,240
Gastos por muestras	21,000	252,000
Gastos varios	17,000	204,000
<b>Total</b>	<b>347,520</b>	<b>4,170,240</b>

**Año 2023**

<b>Descripción</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	55,000	660,000
Salarios Comerciales	71,500	858,000
Salarios Variables	259,900	3,118,800
Gastos por muestras	28,000	336,000
Gastos varios	20,000	240,000
<b>Total</b>	<b>434,400</b>	<b>5,212,800</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

En las figuras anteriores se puede observar los diferentes gastos que se proyectan para S3LVA CR durante los años desde el 2020 al 2023, distribuidos en gastos administrativos y gastos de ventas, cada gasto irá aumentando conforme pasen los

años, sin embargo, proyectando una buena administración y control de los mismos para que no afecten las utilidades.

Finalmente, se puede observar que durante los años que se están analizando a manera de proyección para S3LVA CR, se cuenta en el Estado de Resultados con una cifra en cada periodo en la cuenta de otros ingresos, esto se debe a posibles asesorías y capacitaciones que los dueños de S3LVA estarían impartiendo a sus nuevos clientes o bien para mejorar el conocimiento a los clientes con las que ya cuenta, estas posibles capacitaciones y asesorías las tienen contempladas los dueños para el periodo que abarca desde el año 2020 al 2023.

A continuación, se detalla el ingreso proyectado, en lo que se refiere a Asesorías y Capacitaciones, cabe mencionar que este ingreso no es 100% relevante para S3LVA, pero si ofrecen el servicio a los clientes que lo requieran.

**Figura 31. Detalle de otros ingresos para los años del 2020 al 2023.**

<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Otros ingresos (gastos)	823,800	988,560	1,186,272	1,423,526

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

Finalmente, se pueden analizar las Utilidades Netas proyectadas en el Estado de Resultados, las cuales van aumentando en relación a los ingresos de los años del 2020 al 2023, además, se procede con el pago de Impuesto sobre la Renta, a partir del año 2022, pues en este periodo se proyecta una utilidad de 3,97 millones de colones y por ende corresponde pagar al Ministerio de Hacienda el Impuesto sobre la Renta por un 10%. Se espera que estas utilidades en el periodo en análisis le generen mayor estabilidad al negocio de S3LVA CR, y conforme avancen los próximos años, Mainieri y Torres siga creciendo y consolidándose en el mercado.



Se detalla a continuación la utilidad Neta de los años que se abarcan desde el año 2020 al 2023, así como también lo que corresponde al pago por Impuesto sobre la Renta, el cual equivale al 10% según el rango de utilidad proyectado y la cifra porcentual estipulada por el Ministerio de Hacienda.

**Figura 32. Utilidades Netas proyectadas para los años del 2020 al 2023.**

Periodo	2020	2021	2022	2023
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2,603,100</b>	<b>3,212,685</b>	<b>3,966,428</b>	<b>4,898,722</b>
Impuesto sobre la renta	-	-	396,642.8	489,872.2
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2,603,100</b>	<b>3,212,685</b>	<b>3,569,785</b>	<b>4,408,850</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

Una vez elaborado y analizado el Estado de Resultado de Resultados Proyectado para los años del 2020 al 2023, se procede a analizar el Estado de Situación Financiera en este primer escenario.

### **Estado de Situación Financiera**

El Estado de Situación Financiera Proyectado, se encuentra elaborado en relación a las cifras presentadas en el mes de diciembre del 2019, además de contemplar la variación proyectada en las cifras según el análisis que se ha hecho para los próximos años, los cuales serán esenciales para analizar el rumbo de S3LVA CR.

La proyección para S3LVA CR se basa en el trabajo constante para el aumento de sus activos y control de pasivos con el fin de que dichos activos puedan acaparar los pasivos del negocio y que, de igual forma, el capital del negocio vaya ganando valor, producto del aumento en el ingreso y, por ende, en las Utilidades.

Por otra parte, S3LVA CR cuenta con una política de cobro de 30 días, dicha política es uno de los temas importantes para trabajar y controlar en el año 2020, ya que según comento Isabel Torres en una de las reuniones recibidas, algunos de los clientes con los que contaban, no cumplían con este lapso de tiempo por lo cual se tomó la decisión de cerrar el contrato e ir en busca de nuevas opciones para el año

2020; este tema está relacionado con la propuesta que se presenta en este Trabajo de Graduación, pues al cumplirse la política de cobro de las cuentas por cobrar los ingresos aumentarían según lo proyectado y, por ende, el efectivo mostraría un incremento en relación a las ventas por lo tanto con el modelo propuesto, se puede proceder con el control y administración requerido para este activo.

Con respecto a los demás activos intangibles como lo son los inventarios, se proyecta una pequeña proporción del total de las compras con el fin de conservar un stock en caso de ser requerido.

En el apartado correspondiente a los activos fijos, se propone un leve incremento en los cuatro años en estudio, proyectando la compra de algún activo que sea necesario en determinado momento, para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

En el segmento de los pasivos a corto plazo del Estado de Situación Financiera Proyectado, las cifras proyectadas contemplan un incremento, pues se les recomienda a los dueños de S3LVA CR, coordinar las labores a tiempo completo de ser posible con un nuevo colaborador que sea de confianza y que les brinde todo el apoyo requerido y necesario para el negocio.

En el apartado del pasivo a largo plazo, no se proyectan cifras ya que, en conversaciones con los dueños, indican que el negocio ha trabajado de contado en sus compras, y no ha requerido de préstamos o posibles pasivos a largo plazo como hipotecas para poner en marcha el negocio, y que actualmente no cuenta con deudas a largo plazo y no las proyectan para los próximos periodos.

Finalmente, en lo que corresponde al Patrimonio de S3LVA, no se proyecta variación en sus cuentas a excepción de sus Utilidades Retenidas, las cuales irán presentando variación según las utilidades obtenidas presentadas en el Estado de Resultados Proyectado, el cual se analizó en el punto anterior.

A continuación, se procede a presentar el segundo escenario en el que se estará trabajando los Estados Financieros Proyectado abarcando los años del 2020 al 2023.

### Segundo escenario

Este escenario se ha considerado como un escenario menos favorable para el negocio, ya que se proyecta una mayor volatilidad en los periodos en análisis, se ha proyectado un ingreso anual de un 20% en las ventas.

En la siguiente Figura se procede a presentar El Estado de Resultados Proyectado abarcando los años desde el 2020 al 2023:

**Figura 33. Estados Financieros Proyectados para los años 2020 al 2023**

#### Estado de Resultados Proyectado Para los periodos 2020 al 2023 En Colones

<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ventas Netas	9,489,600	11,387,520	13,665,024	16,398,029
Costo de Ventas	3,795,840	4,555,008	5,466,010	6,559,212
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,693,760</b>	<b>6,832,512</b>	<b>8,199,014</b>	<b>9,838,817</b>
<b>Gastos</b>				
Gastos de ventas	2,562,192	3,074,630	3,689,556	4,427,468
Gastos administrativos	1,423,440	1,708,128	2,049,754	2,459,704
<b>Total Gastos de operacion</b>	<b>3,985,632</b>	<b>4,782,758</b>	<b>5,739,310</b>	<b>6,887,172</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>1,708,128</b>	<b>2,049,754</b>	<b>2,459,704</b>	<b>2,951,645</b>
Otros ingresos (gastos)	823,800	988,560	1,186,272	1,423,526
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2,531,928</b>	<b>3,038,314</b>	<b>3,645,976</b>	<b>4,375,172</b>
Impuesto sobre la renta	-	-	364,597.6	437,517.2
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2,531,928</b>	<b>3,038,314</b>	<b>3,281,379</b>	<b>3,937,654</b>

**Compania Mainieri y Torres S.A**  
**Estado de Situacion Financiera Proyectado**  
**Para los periodos 2020 al 2023**  
**En Colones**

<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activo circulante</b>				
Efectivo y Equivalentes	5,043,894	6,432,064	7,472,897	8,399,005
Inversiones	1,200,000	1,500,000	1,875,000	2,343,750
Cuentas por Cobrar	5,460,000	7,098,000	9,227,400	11,995,620
Inventarios	1,200,000	1,500,000	1,875,000	2,343,750
<b>Total Activo circulante</b>	<b>12,903,894</b>	<b>16,530,064</b>	<b>20,450,297</b>	<b>25,082,125</b>
<b>Activo no circulante</b>				
Maquinaria y Equipo	117,000	78,000	39,000	-
Otros Activos	194,400	233,280	279,936	335,923
<b>Total Activo no Circulante</b>	<b>311,400</b>	<b>311,280</b>	<b>318,936</b>	<b>335,923</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>13,215,294</b>	<b>16,841,344</b>	<b>20,769,233</b>	<b>25,418,048</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo de corto plazo</b>				
Cuentas por pagar	3,696,000	4,065,600	4,472,160	4,919,376
Gastos acumulados por pagar	2,181,366	2,399,503	2,639,453	2,903,398
<b>Total Pasivo circulante</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social pagado	4,806,000	4,806,000	4,806,000	4,806,000
Utilidad del Periodo	2,531,928	3,038,314	3,281,379	3,937,654
Utilidades acumuladas	-	2,531,928	5,570,242	8,851,620
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7,337,928</b>	<b>10,376,242</b>	<b>13,657,620</b>	<b>17,595,275</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>13,215,294</b>	<b>16,841,344</b>	<b>20,769,233</b>	<b>25,418,049</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

### **Estados de Resultados**

En este segundo escenario se procede a analizar las cifras proyectadas en el Estado de Resultados, iniciando con los ingresos del café "tipo Boutique".

Para S3LVA CR se proyecta un aumento monetario en sus ventas de un 20% para los cuatro años en análisis. En la siguiente figura se detallan los ingresos proyectados, abarcando los años desde el 2020 al 2023 para este segundo escenario:

**Figura 34. Ingresos para los años del 2020 al 2023**

Periodo	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas	9,489,600	11,387,520	13,665,024	16,398,029

**Café S3LVA CR**  
**Ventas Anuales Proyectadas en colones**

**Año 2020**

Producción Mensual	Tipo	Monto		
Producción por granel	kg	40		
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	34		
Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	15,000	600,000	7,200,000
Precio por Bolsa	Colones	5,612	190,801	2,289,614
			<b>Total Anual</b>	<b>9,489,614.40</b>

**Año 2021**

Producción Mensual	Tipo	Monto		
Producción por granel	kg	49		
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	37		
Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	15,111	740,439	8,885,268
Precio por Bolsa	Colones	5,635	208,495	2,501,940
			<b>Total Anual</b>	<b>11,387,208.00</b>

**Año 2022**

Producción Mensual	Tipo	Monto		
Producción por granel	kg	57		
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	47		
Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	15,260	869,820	10,437,840
Precio por Bolsa	Colones	5,722	268,934	3,227,208
			<b>Total Anual</b>	<b>13,665,048.00</b>

**Año 2023**

Producción Mensual	Tipo	Monto		
Producción por granel	kg	68		
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	57		
Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	15,280	1,039,040	12,468,480
Precio por Bolsa	Colones	5,745	327,465	3,929,580
			<b>Total Anual</b>	<b>16,398,060.00</b>

Fuente: Elaboración Propia para preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

Como se puede observar, en este escenario la producción y los precios de venta van aumentando conforme van pasando los años, tomando en cuenta que S3LVA CR vende a sus clientes a granel y en paquetes individuales, se proyecta empezar el año 2020 con 40 kilogramos a granel y 34 bolsas individuales cerrando el periodo en análisis en 68 kilogramos a granel y 57 bolsas individuales, se proyecta un periodo de cuatro años para duplicar la producción con la que se está empezando y de esta forma generar el incremento proyectado en las ventas del café tipo Boutique. Se proyecta además que para el año 2023, S3LVA CR se encuentre estable en sus ventas, y de esta forma pueda invertir en nuevos proyectos, buscando nuevos ingresos para el negocio.

Con respecto al Costo de Ventas, corresponde a un 40% de las Ventas, donde se proyecta administrar esta reserva porcentual de la mejor forma posible, negociando con los proveedores, de manera que el costo de ventas se mantenga o bien incremente en una proporción poco significativa.

En la siguiente figura, se muestra el detalle de las cifras correspondientes al costo de ventas:

**Figura 35. Costo de Ventas Proyectado para los años del 2020 al 2023**

<b>Costo de Ventas Proyectado</b>				
<b>Para los periodos 2020 al 2023</b>				
<b>En Colones</b>				
<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Materia Prima	1,518,336	1,822,003	2,186,404	2,623,685
Café Molido	531,418	637,701	765,241	918,290
Tueste de Café	303,667	364,401	437,281	524,737
Empaque	1,442,419	1,730,903	2,077,084	2,492,500
<b>Total Costo de Ventas Proyectado</b>	<b>3,795,840</b>	<b>4,555,008</b>	<b>5,466,010</b>	<b>6,559,212</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

El costo de ventas equivale a un 40% de las ventas y es importante recalcar nuevamente que de esta proporción hay una cifra correspondiente al empaque, ya que como se ha mencionado en el proyecto es uno de los temas más importantes para S3LVA CR, y en el cual se ha enfocado en llevarlo de la mano con su producción, pues, al ser un empaque 100% compostable, es esencial tomarlo en cuenta a la hora de la venta del producto.

El total del Costo de Ventas irá aumentando en relación con las ventas netas según la proyección realizada y bajo el control requerido para el negocio.

En relación con los gastos proyectados para S3LVA CR, estos se encuentran distribuidos en Gastos Administrativos y de Ventas, dichos gastos se estarán trabajando para su mayor control tomando en cuenta que se proyectan nuevos gastos para el nuevo periodo, así como también otros gastos en los cuales hubo salida de efectivo en su momento, sin embargo, se eliminaron, ya que los dueños en una de las reuniones recibidas comentaron que dichos gastos se produjeron únicamente al inicio del proyecto.

A continuación, se detallan los gastos correspondientes a Gastos de Ventas y Gastos Administrativos para la proyección de S3LVA CR durante los años 2020 al 2023.

**Figura 36. Gastos Proyectados para los años del 2020 al 2023**

**Café S3LVA CR**  
**Proyección Gastos Administrativos en colones**

**Año 2020**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administración	76,870	922,440
Salario del Contador	30,000	360,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	8,500	102,000
<b>Total</b>	<b>118,620</b>	<b>1,423,440</b>

**Año 2021**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administracion	89,600	1,075,200
Salario del Contador	35,000	420,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	14,500	174,000
<b>Total</b>	<b>142,350</b>	<b>1,708,200</b>

**Año 2022**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administracion	109,560	1,314,720
Salario del Contador	40,000	480,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	18,000	216,000
<b>Total</b>	<b>170,810</b>	<b>2,049,720</b>

**Año 2023**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administracion	127,725	1,532,700
Salario del Contador	50,000	600,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	24,000	288,000
<b>Total</b>	<b>204,975</b>	<b>2,459,700</b>



**Café S3LVA CR**  
**Proyección Gastos de Ventas en colones**

**Año 2020**

<b>Descripción</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	32,000	384,000
Salarios Comerciales	23,015	276,180
Salarios Variables	135,000	1,620,000
Gastos por muestras	14,000	168,000
Gastos varios	9,500	114,000
<b>Total</b>	<b>213,515</b>	<b>2,562,180</b>

**Año 2021**

<b>Gastos</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	42,720	512,640
Salarios Comerciales	32,000	384,000
Salarios Variables	150,000	1,800,000
Gastos por muestras	18,000	216,000
Gastos varios	13,500	162,000
<b>Total</b>	<b>256,220</b>	<b>3,074,640</b>

**Año 2022**

<b>Descripción</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	50,000	600,000
Salarios Comerciales	38,460	461,520
Salarios Variables	180,000	2,160,000
Gastos por muestras	20,500	246,000
Gastos varios	18,500	222,000
<b>Total</b>	<b>307,460</b>	<b>3,689,520</b>

**Año 2023**

<b>Descripción</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	60,000	720,000
Salarios Comerciales	50,900	610,800
Salarios Variables	210,000	2,520,000
Gastos por muestras	25,000	300,000
Gastos varios	23,055	276,660
<b>Total</b>	<b>368,955</b>	<b>4,427,460</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

En la figura anterior, se pueden observar los diferentes gastos que se proyectan para S3LVA CR durante los años desde el 2020 al 2023, distribuidos en gastos administrativos y gastos de ventas, cada gasto irá aumentando conforme pasen los años, pero proyectando un buen control de los mismos para apoyar a las utilidades.

Se puede observar además que durante los años que se están analizando a manera de proyección para S3LVA CR en este escenario, se cuenta con una cifra en cada periodo la cual corresponde a otros ingresos, producto de posibles asesorías y capacitaciones que los dueños de S3LVA estarían impartiendo a sus clientes.

A continuación, se detalla el ingreso proyectado, en lo que se refiere a Asesorías y Capacitaciones, el cual no es 100% relevante para S3LVA, pero si ofrecen el servicio a los clientes que lo requieran.

**Figura 37. Detalle de otros ingresos en S3LVA CR, para los años del 2020 al 2023**

Periodo	2020	2021	2022	2023
Otros ingresos (gastos)	823,800	988,560	1,186,272	1,423,526

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

Finalmente, se pueden analizar las Utilidades Netas proyectadas en el Estado de Resultados, las cuales van aumentando en relación a los ingresos de los años del 2020 al 2023, se procede con el pago de Impuesto sobre la Renta, a partir del año 2022, ya que, en este periodo, se proyecta una utilidad de 3,65 millones de colones y, por ende, corresponde pagar al Ministerio de Hacienda el Impuesto sobre la Renta por un 10%. Se espera que estas utilidades en el periodo en análisis le generen mayor estabilidad al negocio, y conforme avancen los próximos años, Mainieri y Torres siga creciendo y consolidándose en el mercado.

A continuación, se detalla la utilidad Neta de los años desde el 2020 al 2023 para S3LVA CR en este escenario, así como también lo que corresponde por pago de Impuesto sobre la Renta, el cual equivale al 10% según el rango de utilidad proyectado y la cifra porcentual estipulada por el Ministerio de Hacienda.

**Figura 38. Detalle de Utilidades Netas proyectadas para los años del 2020 al 2023**

<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2,531,928</b>	<b>3,038,314</b>	<b>3,645,976</b>	<b>4,375,172</b>
Impuesto sobre la renta	-	-	364,597.6	437,517.2
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2,531,928</b>	<b>3,038,314</b>	<b>3,281,379</b>	<b>3,937,654</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

Una vez elaborado y analizado el Estado de Resultado de Resultados Proyectado para los años del 2020 al 2023 en este segundo escenario, se procede a elaborar y analizar el Estado de Situación Financiera.

### **Estado de Situación Financiera**

El Estado de Situación Financiera Proyectado para este escenario, se encuentra elaborado en relación con las cifras presentadas en el mes de diciembre del 2019, además de contemplar la variación proyectada en las cifras según el análisis que se ha hecho para los próximos años, los cuales serán esenciales para analizar el rumbo de S3LVA CR en los próximos periodos anuales.

La proyección para el negocio, se basa en el trabajo constante para el aumento de sus activos, y el control de pasivos con el fin de que dichos activos puedan acaparar sus pasivos y, de esta forma, el capital del negocio vaya ganando valor, gracias al aumento en los ingresos y Utilidades Retenidas.

S3LVA CR cuenta con una política de cobro de 30 días, como se mencionó en el escenario anterior, dicha política es uno de los temas más importantes para trabajar en el año 2020, ya que según comenta Isabel Torres en una de las reuniones obtenidas, algunos de los clientes con los que contaban, no cumplían con este lapso de tiempo por ende se tomó la decisión de cerrar estos contratos, este tema está relacionado con la propuesta que se presenta en este Trabajo de Graduación, pues al cumplirse la política de cobro de las cuentas por cobrar los ingresos aumentarían según lo proyectado y, así, el efectivo mostraría un incremento en relación a las

ventas, con el modelo propuesto que se estará analizando más adelante, en donde la idea es que se puede proceder con el control y administración requerido para el efectivo y caja.

En lo que corresponde a los activos intangibles como el caso de los inventarios, se proyecta una proporción del total de las compras con el fin de conservar un stock en caso de ser requerido.

En relación con los activos Fijos, se propone un leve incremento en los cuatro años en estudio, proyectando la compra de algún activo requerido en algún momento que sea necesario.

En el apartado de los pasivos a corto plazo del Estado de Situación Financiera Proyectado, las cifras proyectadas contemplan un incremento con el fin de recomendar a los dueños de S3LVA CR en este escenario, coordinar las labores a tiempo completo con un nuevo colaborador de confianza y que les brinde el apoyo requerido y necesario para el negocio.

En lo que corresponde al pasivo a largo plazo, no se proyectan cifras ya que, en conversaciones con los dueños de S3LVA CR, indican que el negocio ha trabajado de contado en sus compras y no ha requerido de préstamos o posibles pasivos a largo plazo como lo son las hipotecas para poner en marcha el negocio, los dueños indican que no proyectan deudas a largo plazo para S3LVA CR.

Finalmente, en el caso del Patrimonio en este escenario, no se proyecta variación en sus cuentas a excepción de sus Utilidades Retenidas, las cuales irán presentando variación según las utilidades obtenidas presentadas en el Estado de Resultados Proyectado analizado en el punto anterior.

A continuación, se procede a presentar el último escenario en el que se estará trabajando los Estados Financieros Proyectados abarcando los años del 2020 al 2023.

### Tercer escenario

En este tercer escenario, se ha proyectado un panorama semejante los escenarios analizados anteriormente, sin embargo, en este caso se proyecta una mayor volatilidad en el mercado por lo cual se decide trabajar con un 15% en el aumento de las ventas para S3LVA CR.

A continuación, en la siguiente figura, se procede a presentar El Estado de Resultados Proyectado abarcando los años desde el 2020 al 2023:

**Figura 39. Estados Financieros Proyectados para los años 2020 al 2023**

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>				
<b>Estado de Resultados Proyectado</b>				
<b>Para los periodos 2020 al 2023</b>				
<b>En Colones</b>				
<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ventas Netas	9,094,200	10,458,330	12,027,080	13,831,141
Costo de Ventas	3,637,680	4,183,332	4,810,832	5,532,457
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,456,520</b>	<b>6,274,998</b>	<b>7,216,248</b>	<b>8,298,685</b>
<b>Gastos</b>				
Gastos de ventas	2,455,434	2,823,749	3,247,311	3,734,408
Gastos administrativos	1,364,130	1,568,750	1,804,062	2,074,671
<b>Total Gastos de operacion</b>	<b>3,819,564</b>	<b>4,392,499</b>	<b>5,051,373</b>	<b>5,809,079</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>1,636,956</b>	<b>1,882,499</b>	<b>2,164,874</b>	<b>2,489,605</b>
Otros ingresos (gastos)	823,800	988,560	1,186,272	1,423,526
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2,460,756</b>	<b>2,871,059</b>	<b>3,351,146</b>	<b>3,913,132</b>
Impuesto sobre la renta	-	-	-	391,313.2
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2,460,756</b>	<b>2,871,059</b>	<b>3,351,146</b>	<b>3,521,819</b>

**Compania Mainieri y Torres S.A**  
**Estado de Situacion Financiera Proyectado**  
**Para los periodos 2020 al 2023**  
**En Colones**

<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activo circulante</b>				
Efectivo y Equivalentes	4,972,721.80	6,193,638	7,304,239	7,814,511
Inversiones	1,200,000	1,500,000	1,875,000	2,343,750
Cuentas por Cobrar	5,460,000	7,098,000	9,227,400	11,995,620
Inventarios	1,200,000	1,500,000	1,875,000	2,343,750
<b>Total Activo circulante</b>	<b>12,832,722</b>	<b>16,291,638</b>	<b>20,281,639</b>	<b>24,497,631</b>
<b>Activo no circulante</b>				
Maquinaria y Equipo	117,000	78,000	39,000	-
Otros Activos	194,400	233,280	279,936	335,923
<b>Total Activo no Circulante</b>	<b>311,400</b>	<b>311,280</b>	<b>318,936</b>	<b>335,923</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>13,144,122</b>	<b>16,602,918</b>	<b>20,600,575</b>	<b>24,833,555</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo de corto plazo</b>				
Cuentas por pagar	3,696,000	4,065,600	4,472,160	4,919,376
Gastos acumulados por pagar	2,181,366	2,399,503	2,639,453	2,903,398
<b>Total Pasivo circulante</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social pagado	4,806,000	4,806,000	4,806,000	4,806,000
Utilidad del Periodo	2,460,756	2,871,059	3,351,146	3,521,819
Utilidades acumuladas	-	2,460,756	5,331,815	8,682,962
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7,266,756</b>	<b>10,137,815</b>	<b>13,488,962</b>	<b>17,010,780</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>13,144,122</b>	<b>16,602,918</b>	<b>20,600,575</b>	<b>24,833,555</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

### **Estado de Resultados**

Al igual que en los escenarios anteriores, se procede a analizar las cifras proyectadas en el Estado de Resultados, iniciando con los ingresos, específicamente con las ventas del producto principal de S3LVA CR: el café “tipo Boutique”.

Se proyecta un aumento monetario en sus ventas de un 15% para los cuatro años en análisis, contemplando un ambiente económico más volátil, fuerte a nivel de competencia. En la siguiente figura se detallan los ingresos proyectados, abarcando los años desde el 2020 al 2023 para este tercer escenario:

**Figura 40. Proyección de Ingresos para los años del 2020 al 2023**

Periodo	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas	9,094,200	10,458,330	12,027,080	13,831,141

**Café S3LVA CR**  
**Ventas Anuales Proyectadas en colones**

**Año 2020**

Producción Mensual	Tipo	Monto
Producción por granel	kg	38
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	33

Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	15,060	572,280	6,867,360
Precio por Bolsa	Colones	5,623	185,559	2,226,708
<b>Total Anual</b>				<b>9,094,068.00</b>

**Año 2021**

Producción Mensual	Tipo	Monto
Producción por granel	kg	44
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	35

Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	15,295	672,980	8,075,760
Precio por Bolsa	Colones	5,673	198,555	2,382,660
<b>Total Anual</b>				<b>10,458,420.00</b>

**Año 2022**

Producción Mensual	Tipo	Monto
Producción por granel	kg	50
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	42

Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	15,290	764,500	9,174,000
Precio por Bolsa	Colones	5,661	237,758	2,853,094
<b>Total Anual</b>				<b>12,027,093.60</b>

**Año 2023**

Producción Mensual	Tipo	Monto
Producción por granel	kg	58
Produccion en Bolsa de 250 gramos	Bolsas	46

Descripción	Moneda	Precio Unitario	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Precio por Kilogramo	Colones	15,310	887,980	10,655,760
Precio por Bolsa	Colones	5,753	264,615	3,175,380
<b>Total Anual</b>				<b>13,831,140.00</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

En este escenario la producción y los precios de venta van aumentando conforme pasan los años, tomando en cuenta que S3LVA CR, vende a sus clientes a granel y en paquetes individuales, se proyecta empezar el año 2020 con 38 kilogramos a granel y 33 bolsas individuales cerrando el periodo en análisis en 58 kilogramos a granel y 46 bolsas individuales, por lo cual se proyecta un periodo de cuatro años, para aumentar la producción con la que se está empezando y poder generar el incremento proyectado en las ventas del café tipo Boutique.

También se proyecta que para el año 2023, que S3LVA CR se encuentre estable en sus ventas y de esta manera pueda invertir en nuevos proyectos, buscando nuevos ingresos para el negocio.

El Costo de Ventas corresponde a un 40% de las Ventas, y se proyecta administrar esta reserva porcentual de la mejor forma posible, negociando con los proveedores, con el fin de conforme va aumentando la producción, el costo de ventas se mantenga o bien incremente en una proporción poco significativa.

En la siguiente figura, se muestra el detalle de las cifras correspondientes al costo de ventas:

**Figura 41. Costo de Ventas Proyectado para los años del 2020 al 2023**

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>				
<b>Costo de Ventas Proyectado</b>				
<b>Para los periodos 2020 al 2023</b>				
<b>En Colones</b>				
<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Materia Prima	1,455,072	1,673,333	1,924,333	2,212,983
Café Molido	509,275	585,666	673,516	774,544
Tueste de Café	291,014	334,667	384,867	442,597
<b>Total Costo de Ventas Proyectado</b>	<b>3,637,680</b>	<b>4,183,332</b>	<b>4,810,832</b>	<b>5,532,457</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.



El costo de ventas equivale a un 40% de las ventas y es importante recalcar que de esta proporción hay una cifra correspondiente al empaque, ya que es uno de los temas más importantes para S3LVA CR, y como ya se ha mencionado a lo largo del proyecto, los dueños de S3LVA CR se han enfocado en llevarlo de la mano junto con su producción, pues el empaque del negocio es 100% compostable por ende se toma en cuenta en una importante proporción a la hora de vender del producto, dándole un valor agregado al mismo y a su vez trabajando en pro del ambiente.

Los gastos proyectados se encuentran divididos en Gastos Administrativos y Gastos de Ventas, dichos gastos se estarán trabajando para su mayor control tomando en cuenta que se proyectan nuevos gastos para los nuevos periodos, así como también otros gastos en los cuales hubo salida de efectivo en su momento; sin embargo, dichos gastos fueron eliminados, ya que los dueños en una de las reuniones recibidas comentaron que dichos gastos se produjeron únicamente al inicio del proyecto, y ya no se proyecta más gastos de este tipo para la empresa en el mediano y largo plazo.

A continuación, en la siguiente figura se detallan los gastos correspondientes a Gastos de Ventas y Gastos Administrativos para la proyección de S3LVA CR durante los años 2020 al 2023.

**Figura 42. Gastos Proyectados para los años del 2020 al 2023**

**Café S3LVA CR**  
**Proyección Gastos Administrativos en colones**

**Año 2020**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administración	73,930	887,160
Salario del Contador	30,000	360,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	6,500	78,000
<b>Total</b>	<b>113,680</b>	<b>1,364,160</b>

**Año 2021**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administracion	83,000	996,000
Salario del Contador	35,000	420,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	9,480	113,760
<b>Total</b>	<b>130,730</b>	<b>1,568,760</b>

**Año 2022**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administracion	95,085	1,141,020
Salario del Contador	40,000	480,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	12,000	144,000
<b>Total</b>	<b>150,335</b>	<b>1,804,020</b>

**Año 2023**

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios de la Administracion	105,640	1,267,674
Salario del Contador	50,000	600,000
Gastos por depreciacion	3,250	39,000
Gastos varios	14,000	168,000
<b>Total</b>	<b>172,890</b>	<b>2,074,674</b>

**Café S3LVA CR**  
**Proyección Gastos de Ventas en colones**

**Año 2020**

<b>Descripción</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	30,000	360,000
Salarios Comerciales	21,000	252,000
Salarios Variables	131,000	1,572,000
Gastos por muestras	13,500	162,000
Gastos varios	9,120	109,440
<b>Total</b>	<b>204,620</b>	<b>2,455,440</b>

**Año 2021**

<b>Gastos</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	41,812	501,744
Salarios Comerciales	28,000	336,000
Salarios Variables	138,000	1,656,000
Gastos por muestras	15,000	180,000
Gastos varios	12,500	150,000
<b>Total</b>	<b>235,312</b>	<b>2,823,744</b>

**Año 2022**

<b>Descripción</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	51,000	612,000
Salarios Comerciales	40,000	480,000
Salarios Variables	147,610	1,771,320
Gastos por muestras	18,000	216,000
Gastos varios	14,000	168,000
<b>Total</b>	<b>270,610</b>	<b>3,247,320</b>

**Año 2023**

<b>Descripción</b>	<b>Saldo Mensual</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gastos por publicidad	58,000	696,000
Salarios Comerciales	48,000	576,000
Salarios Variables	165,200	1,982,400
Gastos por muestras	22,000	264,000
Gastos varios	18,000	216,000
<b>Total</b>	<b>311,200</b>	<b>3,734,400</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

En este tercer escenario se puede observar los gastos que se proyectan para S3LVA CR durante los años del 2020 al 2023, distribuidos en gastos administrativos y gastos de ventas, en donde cada gasto irá aumentando conforme pasen los años, y proyectando un buen control de los mismos para fortalecer las utilidades.

Por otra parte, se puede observar que durante los años que se están analizando por medio de la proyección para el negocio en este escenario, se proyectó una cifra en cada periodo, la cual corresponde a otros ingresos, los cuales se deben a posibles asesorías y capacitaciones que los dueños de S3LVA estarían impartiendo a los clientes que lo requieren.

A continuación, se detalla el ingreso proyectado, en lo que se refiere a Asesorías y Capacitaciones, este ingreso no es 100% relevante para S3LVA, sin embargo, ofrecen el servicio a los clientes que lo requieran.

**Figura 43. Detalle de otros ingresos para los años del 2020 al 2023**

<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Otros ingresos (gastos)	823,800	988,560	1,186,272	1,423,526

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

Las Utilidades Netas proyectadas en el Estado de Resultados, van aumentando en relación a los ingresos de los años que abarcan desde el año 2020 al 2023, en este escenario, se procede con el pago de Impuesto sobre la Renta a partir del año 2023, ya que en este periodo se proyecta una utilidad de 3,91 millones de colones para este último año, por ende, corresponde pagar al Ministerio de Hacienda el Impuesto sobre la Renta de un 10%. Se proyecta que estas utilidades en el periodo en análisis le generen mayor estabilidad al negocio, y conforme avancen los próximos años, los dueños de Mainieri y Torres obtengan que su negocio siga creciendo y consolidándose en el mercado.

Se detalla a continuación la Utilidad Neta de los años desde el 2020 al 2023 para S3LVA CR, así como también lo que corresponde por pago de Impuesto sobre la Renta, el cual equivale al 10% acorde con el rango de utilidad proyectado y por ende la cifra porcentual estipulada por el Ministerio de Hacienda.

**Figura 44. Detalle de Utilidades Netas proyectadas para los años del 2020 al 2023**

<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2,460,756</b>	<b>2,871,059</b>	<b>3,351,146</b>	<b>3,913,132</b>
Impuesto sobre la renta	-	-	-	391,313.2
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2,460,756</b>	<b>2,871,059</b>	<b>3,351,146</b>	<b>3,521,819</b>

Fuente: Elaboración Propia para la preparación del Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para la empresa Mainieri y Torres S.A.

A continuación, se procede a analizar el Estado de Situación Financiera para S3LVA CR, para los años del 2020 al 2023 en este tercer escenario.

### **Estado de Situación Financiera**

El Estado de Situación Financiera Proyectado en este tercer escenario, también se encuentra elaborado con relación a las cifras presentadas en el mes de diciembre del 2019, además de contemplar la variación proyectada en las cifras según el análisis que se ha hecho para los próximos años, los cuales serán esenciales para analizar el rumbo de S3LVA CR.

La proyección para la empresa, se basa en el trabajo constante para el aumento de sus activos, así como también en el control de pasivos con el fin de que dichos activos puedan acaparar los pasivos y, de esta manera, el capital del negocio gane valor, producto del aumento en los ingresos y de las Utilidades.

El negocio cuenta con una política de cobro correspondiente a 30 días, la cual es uno de los temas con gran importancia para trabajar en el año 2020, ya que según comenta Isabel Torres en una de las reuniones obtenidas, algunos de los clientes con los que contaban, no cumplían con este lapso de tiempo, por lo cual se tomó la decisión de cerrar sus contratos e ir en busca de nuevas opciones para el negocio, este tema está relacionado con la propuesta que se presenta en este Trabajo, ya que al cumplirse la política de cobro de las cuentas por cobrar, los ingresos aumentarían según lo proyectado y, consecuentemente, el efectivo mostraría un incremento en relación a las ventas.

En lo que corresponde a los activos intangibles como es el caso de los inventarios, se proyecta una proporción del total de las compras con el fin de conservar un stock en caso de ser requerido.

En relación con los activos fijos, se propone un leve incremento en los cuatro años en estudio, proyectando la compra de algún activo requerido en algún momento en la empresa.

En los pasivos a corto plazo, las cifras proyectadas contemplan un incremento con el fin de recomendar a los dueños de S3LVA CR, coordinar las labores con un nuevo colaborador de confianza y que les brinde el apoyo requerido y necesario para el negocio, ya sea de medio tiempo o de tiempo completo.

En lo que corresponde al pasivo a largo plazo, no se proyectan cifras ya que, en conversiones con los dueños, indican que el negocio ha trabajado de contado en sus compras y no ha requerido de préstamos o posibles pasivos a largo plazo como hipotecas para poner en marcha el negocio. Los dueños proyectan deudas a largo plazo para el negocio en los próximos periodos.

Finalmente, en el caso del Patrimonio, no se proyecta una variación en sus cuentas a excepción de las Utilidades Retenidas, las cuales irán aumentando según las utilidades obtenidas presentadas en el Estado de Resultados Proyectado analizado anteriormente.

#### **4.5 Propuesta para la Administración del Flujo de Efectivo**

Antes de iniciar con el apartado que corresponde a la propuesta del Modelo Administración del Flujo de Efectivo y Caja, se retomarán brevemente los conceptos requeridos para la elaboración de los reportes necesarios con el fin de repasar los conceptos que sean necesarios para elaborar y analizar la información.

Como parte de la propuesta del Modelo para la Administración del Flujo de Efectivo y Flujo de Caja para la Compañía Mainieri y Torres, se procede a elaborar el Flujo de Efectivo para los años que se están analizando en el proyecto, (2020 al 2023), para luego de su respectivo análisis proceder con la elaboración y análisis del

Modelo de Flujo de Caja para complementar la administración y optimización de decisiones con relación al Efectivo y Caja de S3LVA CR.

#### **4.5.1 Modelo de Administración del Flujo de Efectivo para S3LVA CR**

Como se mencionó en el marco teórico de este trabajo de Graduación, *“El estado de flujos de efectivo ayuda a explicar los cambios en el efectivo contable”* (Ross, pp. 32). Por su parte, Gitman (pp. 45) indica que el estado contable de flujos de efectivo *“consta de los siguientes elementos: Ingresos por ventas, costo de ventas, utilidad bruta, gastos administrativos y operativos, gastos por depreciación, utilidad neta antes y después de impuestos, dividendos y ganancias para los accionistas”*.

En el capítulo uno se mencionó con relación al Flujo de Caja, que la administración de dicho flujo, constituye un área de vital importancia en toda empresa, debido a un alto impacto en la capacidad de generar liquidez suficiente para atender puntualmente todos los compromisos, obligaciones e inversiones que requiere el negocio para su adecuada marcha y alcanzar sus objetivos estratégicos. (Salas, pp. 253). Es por esto, que se decidió elaborar un Modelo de Flujo de Efectivo y, además, un Modelo Analítico de Flujo de Caja para complementar el análisis y revisión de Caja y Efectivo de S3LVA CR y brindarles a los dueños una herramienta eficiente, con el fin de que puedan obtener un mejor control del efectivo y que puedan tomar las mejores decisiones requeridas para el negocio.

Continuando con la idea que se ha venido realizando a lo largo del proyecto, se procede a elaborar el flujo de efectivo proyectado, para conocer las cifras que componen el Flujo de Efectivo Operativo para la Empresa Mainieri y Torres S.A.

Acorde con el tipo de negocio que se trabaja en S3LVA CR, se procede a elaborar el flujo de efectivo de actividades de operación.

A continuación, se detallan los Modelos de los Estados de Flujo de Efectivo según los tres escenarios analizados anteriormente en este capítulo:

## 45. Flujos de Efectivo Proyectados para S3LVA CR, correspondientes al periodo del 2020 al 2023

### Primer Escenario

Compania Mainieri y Torres S.A  
Estado de Flujo de Efectivo de las Actividades de Operación  
Para los periodos 2020 al 2023  
En Colones

Operaciones	2020	2021	2022	2023
Utilidad Neta		3,212,685	3,569,785	4,408,850
Depreciacion		39,000	39,000	39,000
<b>Cambios en Activos y Pasivos</b>				
Inversiones		(300,000)	(375,000)	(468,750)
Otros activos		(38,880)	(46,656)	(55,987)
Cuentas por Cobrar		(1,638,000)	(2,129,400)	(2,768,220)
Inventarios		(300,000)	(375,000)	(468,750)
Cuentas por Pagar		587,737	646,510	711,161
Flujo de Efectivo Operativo		<b>1,562,542</b>	<b>1,329,240</b>	<b>1,397,304</b>
Efectivo Inicial inicial		5,115,066	6,677,607	8,006,847
<b>Flujo de Efectivo total de Actividades de Operación</b>		<b>6,677,607</b>	<b>8,006,847</b>	<b>9,404,151</b>

### Segundo Escenario

Compania Mainieri y Torres S.A  
Estado de Flujo de Efectivo de las Actividades de Operación  
Para los periodos 2020 al 2023  
En Colones

Operaciones	2020	2021	2022	2023
Utilidad Neta		3,038,314	3,281,379	3,937,654
Depreciacion		39,000	39,000	39,000
<b>Cambios en Activos y Pasivos</b>				
Inversiones		(300,000)	(375,000)	(468,750)
Otros activos		(38,880)	(46,656)	(55,987)
Cuentas por Cobrar		(1,638,000)	(2,129,400)	(2,768,220)
Inventarios		(300,000)	(375,000)	(468,750)
Cuentas por Pagar		587,737	646,510	711,161
Flujo de Efectivo Operativo		<b>1,388,170</b>	<b>1,040,833</b>	<b>926,109</b>
Efectivo Inicial inicial		5,043,894	6,432,064	7,472,897
<b>Flujo de Efectivo total de Actividades de Operación</b>		<b>6,432,064</b>	<b>7,472,897</b>	<b>8,399,006</b>



### Tercer Escenario

Compania Mainieri y Torres S.A  
Estado de Flujo de Efectivo de las Actividades de Operación  
Para los periodos 2020 al 2023  
En Colones

Operaciones	2020	2021	2022	2023
Utilidad Neta		2,871,059	3,351,146	3,521,819
Depreciacion		39,000	39,000	39,000
<b>Cambios en Activos y Pasivos</b>				
Inversiones		(300,000)	(375,000)	(468,750)
Otros activos		(38,880)	(46,656)	(55,987)
Cuentas por Cobrar		(1,638,000)	(2,129,400)	(2,768,220)
Inventarios		(300,000)	(375,000)	(468,750)
Cuentas por Pagar		587,737	646,510	711,161
Flujo de Efectivo Operativo		<b>1,220,916</b>	<b>1,110,601</b>	<b>510,273</b>
Efectivo Inicial inicial		4,972,722	6,193,638	7,304,239
<b>Flujo de Efectivo total de Actividades de Operación</b>		<b>6,193,638</b>	<b>7,304,238</b>	<b>7,814,511</b>

Fuente: Elaboración Propia, Modelo de Administración de Flujo de Efectivo para optimizar la toma de decisiones Financieras para la empresa Mainieri y Torres S.A.

\*El flujo de efectivo total actividades de Operación debe coincidir con la cifra de la cuenta de efectivo y equivalentes del periodo en análisis en el Estado de Situación.

En los tres escenarios se puede observar que las cuentas que componen un Flujo de Efectivo para una empresa, corresponden a Inversiones, cuentas por cobrar e inventarios en lo que corresponde a activos, así como en el apartado de pasivos se debe incluir los pasivos espontáneos renovables y sin costos de financiamiento como lo son las cuentas por pagar, esto para el caso de S3LVA CR, con el fin de definir la variación en los activos y pasivos del negocio.

Analizando los tres posibles escenarios para S3LVA CR, se podría concluir, que el escenario ideal para el negocio sería el primer escenario, ya que permite un mayor flujo de efectivo y se lograría tomar decisiones subjetivas para el negocio, además permite a los dueños de Mainieri y Torres contar con una herramienta la cual permita administrar el control de su efectivo y visualizar la liquidez con la que cuenta la

empresa. Por su parte, el escenario dos y tres también serían buenos escenarios, para mantener a S3LVA CR con ingresos en el mercado, buscando ser una empresa competente y reconocida en el mismo.

En el segundo escenario se puede observar que se cuenta con saldos más bajos en relación con el primer escenario, ya que este segundo este escenario, se proyecta un aumento menor en los ingresos el mismo equivalente a un 20%, sin embargo, la herramienta permite que S3LVA CR logre visualizar las cifras, producto de los cambios en la variación entre los pasivos y activos del negocio. A pesar de contar en este escenario con una utilidad menor con respecto al anterior el negocio tendría ingresos importantes, los cuales le permitirían contar con una liquidez buena para cubrir sus necesidades.

Se puede observar además que en el tercer escenario S3LVA CR se contaría con los flujos de efectivo operativos más bajos en relación a los otros dos escenarios, sin embargo, siguen siendo saldos positivos y relevantes para poder concluir con que S3LVA tendría una buena liquidez en este escenario, la cual le permita administrar su efectivo y conocer la liquidez con la cuenta.

Con este Modelo los dueños de S3LVA CR, van a contar con una herramienta la cual es de fundamental importancia para presentar a los accionistas en caso de que lo hubiere y a los analistas de valores en caso de ser necesario, la idea de proporcionar esta herramienta, se basa en que los dueños conozcan las condiciones con las que cuentan para evaluar su capacidad de pago, así como de la posibilidad de invertir en el corto o largo plazo o bien en actividades similares que se requieran.

Como se ha mencionado a lo largo de este PFIA, el Flujo de Efectivo es de vital importancia para todo negocio, sea pequeño, mediano o grande, ya que es un factor clave y esencial de cualquier negocio o actividad empresarial, para la toma de sus decisiones. Es por esto que, con el fin de apoyar el control del Flujo de Efectivo de S3LVA CR, es necesario analizar a detalle este Modelo y además contar con una visión estratégica del negocio, el espectro del flujo de caja, y de las implicaciones del negocio en el riesgo empresarial.

#### **4.5.2 Modelo Analítico del Flujo de Caja para S3LVA CR**

El Flujo de Caja representa un modelo analítico que constituye un segmento de gran y vital importancia en un negocio, ya que indica si se cuenta con impacto para la capacidad de generar liquidez suficiente y poder cumplir con los compromisos, obligaciones e inversiones requeridas para el negocio, con el fin de continuar con el mismo en una adecuada marcha y lograr cumplir con los objetivos propuestos. En referencia a la cuantificación del Flujo de Caja derivados de las distintas actividades, inversiones, y financiamiento que afronta un negocio, se puede calcular el Flujo de Caja más acorde con las necesidades del mismo. El Modelo Analítico del Flujo de Caja es sin lugar a dudas, un elemento central en lo que se refiere a la visión de las finanzas del negocio, en donde el objetivo es lograr un manejo eficiente del Flujo de Caja, producto de sus efectos directos sobre la valoración del negocio, y además su nivel de riesgo, contemplando el valor agregado que le brinda al control del Flujo de Efectivo.

Por lo mencionado anteriormente, se ha elaborado un Modelo Analítico de Flujo de Caja, con el fin de brindarle a los dueños de S3LVA CR una herramienta que les permita obtener una mejor administración del Flujo de Efectivo y Caja del negocio, con el fin de que conozcan el riesgo con el que cuentan para invertir y cubrir sus fuentes en el corto, mediano y largo plazo.

En primera instancia, se retoman las cifras correspondientes a los Estados Financieros Proyectados de S3LVA CR según cada escenario presentado al inicio de este capítulo. Como se han proyectado Estados Financieros para los cuatro años en análisis de cada escenario, se ha elaborado un modelo para cada periodo en cada escenario, tomando en cuenta que se inicia con el año 2021, ya que se requieren las cifras del periodo anterior en este caso los Estados Financieros del año 2020, para elaborar el Modelo del Flujo de Caja.

A continuación, se detalla en las siguientes figuras la elaboración de un Modelo de Administración del Flujo de Caja para brindar soporte y complemento a la Administración y optimización del Flujo de Efectivo para la toma de decisiones Financieras de los dueños de S3LVA CR.

## Primer escenario

### ➤ Periodo 2020- 2021

**Figura 46. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente al periodo 2020 - 2021**

Compania Mainieri y Torres S.A				
Estados Financieros				
Años 2020-2021				
En colones				
	2020	2021	Variación	%
Efectivo y equivalentes	5,115,066	6,677,607	1,562,541	41%
Cuentas por Cobrar	5,460,000	7,098,000	1,638,000	43%
Inventario e Inversiones	2,400,000	3,000,000	600,000	16%
Gastos diferidos y otras partidas CP	0	0	0	0%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>12,975,066</b>	<b>16,775,607</b>	<b>3,800,541</b>	100%
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	117,000	78,000	-39,000	-1%
Otros Activos	194,400	233,280	38,880	1%
<b>Total Activos</b>	<b>13,286,466</b>	<b>17,086,887</b>	<b>3,800,421</b>	<b>100%</b>
Cuentas por pagar comerciales	3,696,000	4,065,600	369,600	63%
Gastos acumulados y otros	2,181,366	2,399,503	218,137	37%
Préstamos y docum. por pagar	0	0	0	0%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>587,737</b>	100%
Deuda Largo Plazo	0	0	0	0%
<b>Total Pasivo</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>587,737</b>	100%
Capital acciones y aportes netos	4,806,000	4,806,000	0	0%
Superavits, reservas y otras partidas	2,603,100	3,212,685	609,585	19%
Utilidades acumuladas	0	2,603,100	2,603,100	81%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7,409,100</b>	<b>10,621,785</b>	<b>3,212,685</b>	100%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>13,286,466</b>	<b>17,086,888</b>	<b>3,800,422</b>	
	2020	2021	Variación	
Ventas	9,885,000	12,356,250	2,471,250	
Costo de ventas	3,954,000	4,942,500	988,500	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,931,000</b>	<b>7,413,750</b>	<b>1,482,750</b>	
Gastos de venta	2,668,950	3,336,188	667,238	
Gastos administrativos	1,482,750	1,853,438	370,688	
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>4,151,700</b>	<b>5,189,625</b>	<b>1,037,925</b>	
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>1,779,300</b>	<b>2,224,125</b>	<b>444,825</b>	
Gasto financieros	0	0	0	
Otros ingresos y gastos netos	823,800	988,560	164,760	
Utilidad antes de impuestos	2,603,100	3,212,685	609,585	
Impuestos	0	0	0	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,603,100</b>	<b>3,212,685</b>	<b>609,585</b>	

Compania Mainieri y Torres S.A	
Modelo de Analisis del Flujo de Caja	
Años 2020-2021	
En colones	
Pago de dividendos en efectivo	0
Aumento de utilidades acumuladas	2,603,100
Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas de Patrimonio	609,585
Depreciacion y amortización	39,000
Revaluación de activos	0
<b>Cambios en Circulante operativo</b>	
Cambio en Cuentas por cobrar	1,638,000
Cambio en Inventario	600,000
Cambio en Cuentas por pagar	369,600
Cambio en gastos acumulados y otros	218,137
<b>Variación en Circulante operativo</b>	<b>1,650,263</b>

Compania Mainieri y Torres S.A			
Modelo de Analisis del Flujo de Caja			
Años 2020-2021			
En colones			
<b>Flujo de las utilidades</b>	<b>2021</b>		
Utilidad neta	3,212,685		
Más depreciación y amortización	39,000		
Más gastos financieros	0		
<b>Flujo de las operaciones</b>	<b>3,251,685</b>		
<b>Inversiones netas de corto plazo</b>			
Aumento en Circulante neto operativo	1,650,263		
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>	<b>1,601,422</b>		
<b>Atención a fuentes de financiamiento</b>			
Gastos financieros	0		
Pago de dividendos	0		
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	<b>1,601,422</b>		
<b>Inversiones en activos de largo plazo</b>			
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluaciones)	38,880		
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b>1,562,542</b>	-100%	2: Menor Riesgo
<b>Financiamiento del déficit o aplicación de superávit</b>			
Cambio en pasivo financiero CP	0	0%	
Cambio en deuda LP	0	0%	
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluaciones	0	0%	
<b>Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminución)</b>	<b>1,562,542</b>	100%	
<b>Indices de Estabilidad (Riesgo)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Conclusión</b>
Razón circulante	2.2	2.6	Aumento leve > 0.4 : mas cobertura, riesgo discreto.
Razón de deuda	44%	38%	Disminucion relativamente leve, aun aceptable, menor riesgo.
Razón deuda Corto Plazo	100%	100%	Estable, Riesgo bajo, no se cuenta con deudas a Largo Plazo.
Razón pasivo financiero Corto Plazo	0	0	S3LVA CR no cuenta con prestamos por pagar a corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia, Modelo Analítico del Flujo de Caja para optimizar la toma de decisiones en la empresa Mainieri y Torres S.A.

El flujo de Caja para este periodo es de 1.6mm, en donde se abarcan tanto el Flujo de operaciones (Depreciación y Utilidad Neta) y el Flujo de Caja a corto plazo abarcando el movimiento circulante neto operativo.

En este periodo, S3LVA CR cuenta con un Modelo de Flujo de Caja categoría 2, en donde acorde con los conceptos analizados en el marco teórico del capítulo uno, corresponde a un “Flujo de Corto Plazo y pago a Fuentes”, ya que en con este Flujo de Caja se puede cubrir las actividades de financiamiento y las inversiones a corto plazo en caso de que el negocio decida invertir en los periodos en estudio; sin embargo, no alcanzaría si eventualmente en el mediano o largo plazo se desee ir en busca de nuevas inversiones.

Este Flujo indica que se cuenta con un flujo de caja relevante, y una posición de liquidez buena para S3LVA CR en este periodo, en donde eventualmente solo se necesitaría de apoyo para los temas relacionados a crecimiento de activos en el largo plazo.

Con respecto a los índices de estabilidad relacionados con el riesgo del negocio, se puede observar que S3LVA CR, cuenta con un aumento leve en su razón circulante la cual permite obtener mayor cobertura, obteniendo un riesgo discreto, con respecto a su deuda la misma disminuye y presenta un porcentaje aceptable el cual equivale a un 38% en el año 2021, este refleja un riesgo menor en la compañía en relación al año anterior el 2020.

En conclusión, se puede definir que se cuenta con un grado de riesgo discreto y relativamente bajo en este periodo y que además S3LVA CR puede obtener un buen manejo de su efectivo y Caja bajo este escenario y esta herramienta permitiéndoles tomar las decisiones necesarias para el negocio en el momento que sea requerido.

➤ **Periodo 2021- 2022**

**Figura 47. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente al periodo 2021 - 2022**

Compania Mainieri y Torres S.A				
Estados Financieros				
Años 2021-2022				
En colones				
	2021	2022	Variacion	%
Efectivo y equivalentes	6,677,607	8,006,847	1,329,240	32%
Cuentas por Cobrar	7,098,000	9,227,400	2,129,400	51%
Inventario e Inversiones	3,000,000	3,750,000	750,000	18%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>16,775,607</b>	<b>20,984,247</b>	<b>4,208,640</b>	<b>100%</b>
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	78,000	39,000	-39,000	-1%
Otros Activos	233,280	279,936	46,656	1%
<b>Total Activos</b>	<b>17,086,887</b>	<b>21,303,183</b>	<b>4,216,296</b>	<b>100%</b>
Cuentas por pagar comerciales	4,065,600	4,472,160	406,560	63%
Gastos acumulados y otros	2,399,503	2,639,453	239,950	37%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>646,510</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>646,510</b>	<b>100%</b>
Capital acciones y aportes netos	4,806,000	4,806,000	0	0%
Superavits, reservas y otras partidas	3,212,685	3,569,785	357,100	10%
Utilidades acumuladas	2,603,100	5,815,785	3,212,685	90%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>10,621,785</b>	<b>14,191,570</b>	<b>3,569,785</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>17,086,888</b>	<b>21,303,183</b>	<b>4,216,296</b>	
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Variacion</b>	
Ventas	12,356,250	15,445,313	3,089,063	
Costo de ventas	4,942,500	6,178,125	1,235,625	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>7,413,750</b>	<b>9,267,188</b>	<b>1,853,438</b>	
Gastos de venta	3,336,188	4,170,234	834,047	
Gastos administrativos	1,853,438	2,316,797	463,359	
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>5,189,625</b>	<b>6,487,031</b>	<b>1,297,406</b>	
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2,224,125</b>	<b>2,780,156</b>	<b>556,031</b>	
Otros ingresos y gastos netos	988,560	1,186,272	197,712	
Utilidad antes de impuestos	3,212,685	3,966,428	753,743	
Impuestos	0	396,643	396,643	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,212,685</b>	<b>3,569,785</b>	<b>357,100</b>	

Compania Mainieri y Torres S.A	
Modelo de Analisis del Flujo de Caja	
Años 2021-2022	
En colones	
<b>Pago de dividendos en efectivo</b>	<b>0</b>
<b>Aumento de utilidades acumuladas</b>	<b>3,212,685</b>
<b>Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas de Patrimonio</b>	<b>357,100</b>
<b>Depreciacion y amortización</b>	<b>39,000</b>
<b>Revaluación de activos</b>	<b>0</b>
<b>Cambios en Circulante operativo</b>	
Cambio en Cuentas por cobrar	2,129,400
Cambio en Inventario	750,000
Cambio en Cuentas por pagar	406,560
Cambio en gastos acumulados y otros	239,950
<b>Variación en Circulante operativo</b>	<b>2,232,890</b>

Compania Mainieri y Torres S.A	
Modelo de Analisis del Flujo de Caja	
Años 2021-2022	
En colones	
<b>Flujo de las utilidades</b>	<b>2022</b>
Utilidad neta	3,569,785
Más depreciación y amortización	39,000
Más gastos financieros	0
<b>Flujo de las operaciones</b>	<b>3,608,785</b>
<b>Inversiones netas de corto plazo</b>	
Aumento en Circulante neto operativo	2,232,890
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>	<b>1,375,896</b>
<b>Atención a fuentes de financiamiento</b>	
Gastos financieros	0
Pago de dividendos	0
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	<b>1,375,896</b>
<b>Inversiones en activos de largo plazo</b>	
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluaciones)	46,656
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b>1,329,240</b>
	Financiamiento del déficit
	Flujo Categoría
	-100%
	2: Menor Riesgo
<b>Financiamiento del déficit o aplicación de superávit</b>	
Cambio en pasivo financiero CP	0
Cambio en deuda LP	0
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluaciones	0
<b>Flujo neto de caja del período (aumento o disminución)</b>	<b>1,329,240</b>
	100%
<b>Índices de Estabilidad (Riesgo)</b>	<b>2021</b>
Razón circulante	2.6
Razón de deuda	38%
Razón deuda Corto Plazo	100%
Razón pasivo financiero Corto Plazo	0
	<b>2022</b>
	3.0
	33%
	100%
	0
	<b>Conclusión</b>
	Aumento leve > 0.4 se cuenta con mayor cobertura, y con un riesgo discreto
	Disminucion leve, muy aceptable y de menor riesgo
	Deuda Estable y Riesgo bajo
	S3LVA CR no cuenta con prestamos por pagar a corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia, Modelo Analítico del Flujo de Caja para optimizar la toma de decisiones en la empresa Mainieri y Torres S.A.



Al igual que en el periodo anterior, se puede analizar que, para este nuevo periodo, el negocio presenta un modelo de Flujo de Caja categoría 2, es decir: “Flujo de Corto Plazo y pago a Fuentes”, con este Flujo de caja se pueden cubrir las actividades de financiamiento a corto plazo, sin embargo, no alcanzaría si en el largo plazo se desee ir buscar en nuevas inversiones.

Por otra parte, este flujo de caja indica que se cuenta con un flujo de caja importante para el negocio y que también se cuenta con una posición de liquidez buena y estable, en donde solo se necesitaría apoyo para los temas correspondientes al crecimiento de activos a largo plazo.

El flujo de Caja catalogado como Flujo categoría 2: Flujo de Corto Plazo y Pago a Fuentes, indica también que S3LVA CR en este periodo, lograría cubrir todas las inversiones netas en el corto plazo y además el costo completo de las fuentes de financiamiento en caso de tenerlas en pequeña o gran proporción, por ende como se mencionó anteriormente este Flujo de Caja constituye un Flujo de Caja importante, pues refleja una buena posición de liquidez, asociándose con un grado de riesgo bajo y discreto.

Finalmente, se puede concluir con que se cuenta con un grado de riesgo y relativamente bajo al igual que en el periodo anterior. El flujo de caja para este periodo es de 1.3 mm, en donde se puede observar que en relación a los índices de Estabilidad se cuenta con un aumento en la razón circulante la cual permite aumentar la cobertura del riesgo, así como también la razón de deuda la cual disminuye para el año 2022, por ende, se puede concluir con que en este escenario S3LVA CR cuenta con una deuda baja o estable.

➤ **Periodo 2022- 2023**

**Figura 48. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente al periodo 2022 - 2023**

Compania Mainieri y Torres S.A				
Estados Financieros				
Años 2022-2023				
En colones				
	2022	2023	Variacion	%
Efectivo y equivalentes	8,006,847	9,404,150	1,397,303	33%
Cuentas por Cobrar	9,227,400	11,995,620	2,768,220	66%
Inventario e Inversiones	3,750,000	4,687,500	937,500	22%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>20,984,247</b>	<b>26,087,270</b>	<b>5,103,023</b>	<b>121%</b>
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	39,000	-	-39,000	-1%
Otros Activos	279,936	335,923	55,987	1%
<b>Total Activos</b>	<b>21,303,183</b>	<b>26,423,194</b>	<b>5,120,010</b>	<b>121%</b>
Cuentas por pagar comerciales	4,472,160	4,919,376	447,216	69%
Gastos acumulados y otros	2,639,453	2,903,398	263,945	41%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>	<b>711,161</b>	<b>110%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>	<b>711,161</b>	<b>110%</b>
Capital acciones y aportes netos	4,806,000	4,806,000	0	0%
Superavits, reservas y otras partidas	3,569,785	4,408,850	839,064	24%
Utilidades acumuladas	5,815,785	9,385,570	3,569,785	100%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>14,191,570</b>	<b>18,600,420</b>	<b>4,408,850</b>	<b>124%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>21,303,183</b>	<b>26,423,194</b>	<b>5,120,011</b>	
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Variacion</b>	
Ventas	15,445,313	19,306,641	3,861,328	
Costo de ventas	6,178,125	7,722,656	1,544,531	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>9,267,188</b>	<b>11,583,984</b>	<b>2,316,797</b>	
Gastos de venta	4,170,234	5,212,793	1,042,559	
Gastos administrativos	2,316,797	2,895,996	579,199	
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>6,487,031</b>	<b>8,108,789</b>	<b>1,621,758</b>	
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2,780,156</b>	<b>3,475,195</b>	<b>695,039</b>	
Otros ingresos y gastos netos	1,186,272	1,423,526	237,254	
Utilidad antes de impuestos	3,966,428	4,898,722	932,293	
Impuestos	396,643	489,872	93,229	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,569,785</b>	<b>4,408,850</b>	<b>839,064</b>	

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>	
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>	
<b>Años 2022-2023</b>	
<b>En colones</b>	
<b>Pago de dividendos en efectivo</b>	<b>0</b>
<b>Aumento de utilidades acumuladas</b>	<b>3,569,785</b>
<b>Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas de Patrimonio</b>	<b>839,064</b>
<b>Depreciacion y amortización</b>	<b>39,000</b>
<b>Revaluación de activos</b>	<b>0</b>
<b>Cambios en Circulante operativo</b>	
Cambio en Cuentas por cobrar	2,768,220
Cambio en Inventario	937,500
Cambio en Cuentas por pagar	447,216
Cambio en gastos acumulados y otros	263,945
<b>Variación en Circulante operativo</b>	<b>2,994,559</b>

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>			
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>			
<b>Años 2022-2023</b>			
<b>En colones</b>			
<b>Flujo de las utilidades</b>	<b>2023</b>		
Utilidad neta	4,408,850		
Más depreciación y amortización	39,000		
Más gastos financieros	0		
<b>Flujo de las operaciones</b>	<b>4,447,850</b>		
<b>Inversiones netas de corto plazo</b>			
Aumento en Circulante neto operativo	2,994,559		
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>	<b>1,453,291</b>		
<b>Atención a fuentes de financiamiento</b>			
Gastos financieros	0		
Pago de dividendos	0		
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	<b>1,453,291</b>		
<b>Inversiones en activos de largo plazo</b>			
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluaciones)	55,987		
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b>1,397,304</b>	-100%	2: Menor Riesgo
<b>Financiamiento del déficit o aplicación de superávit</b>			
Cambio en pasivo financiero CP	0	0%	
Cambio en deuda LP	0	0%	
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluaciones	0	0%	
<b>Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminuc</b>	<b>1,397,304</b>	100%	
<b>Indices de Estabilidad (Riesgo)</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>Conclusión</b>
Razón circulante	3.0	3.3	Aumento, > 0.3: mas cobertura, menor riesgo.
Razón de deuda	33%	30%	Dism relativamente leve, aceptable, menor riesgo
Razón deuda Corto Plazo	100%	100%	Razón deuda Estable, Riesgo bajo
Razón pasivo financiero Corto Plazo	0	0	\$3LVA CR no cuenta con prestamos por pagar a corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia, Modelo Analítico del Flujo de Caja para optimizar la toma de decisiones en la empresa Mainieri y Torres S.A.

En este periodo se puede observar que se cuenta con una utilidad Neta de 1.4mm de colones, por ende, al igual que el comportamiento que presenta la empresa en los periodos anteriores, el negocio define un modelo de Flujo de Caja categoría 2, “Flujo de Corto Plazo y pago a Fuentes”, dicho Flujo de caja puede cubrir las actividades de financiamiento a corto plazo, aunque este flujo no alcanzaría para nuevas inversiones en el futuro a largo plazo, en caso de requerirse.

Por otra parte, este Flujo de Caja también indica que se cuenta con un flujo importante para S3LVA CR, además de contar con una posición de liquidez estable y relativamente buena, por ende, solo se necesitaría apoyo para los temas relacionados con el crecimiento de activos en el largo plazo. A manera de conclusión, se puede definir que S3LVA CR cuenta con un grado de riesgo bajo y discreto en este periodo.

En este escenario se puede observar que acorde con los Estados Financieros proyectados elaborados, S3LVA CR, se caracteriza por ser una empresa la cual se encuentra en constante crecimiento, y a raíz de este crecimiento sus ingresos van aumentando, obteniendo como resultado un Modelo de Flujo de Caja con un riesgo relativamente bajo, o con un riesgo menor, obteniendo una buena cobertura para mitigar el riesgo y en donde como se mencionó en el desarrollo del modelo, solamente requiere soporte en caso de adquirir nuevas inversiones en el largo plazo. Se podría concluir además que S3LVA CR puede llegar a ser parte de los negocios que cuentan con una posición de liquidez buena y estable en el mercado de Costa Rica.

## Segundo escenario

### ➤ Periodo 2020- 2021

**Figura 49. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente al periodo 2020 - 2021**

Compania Mainieri y Torres S.A				
Estados Financieros				
Años 2020-2021				
En colones				
	2020	2021	Variación	%
Efectivo y equivalentes	5,043,894	6,432,064	1,388,170	38%
Cuentas por Cobrar	5,460,000	7,098,000	1,638,000	45%
Inventario e Inversiones	2,400,000	3,000,000	600,000	17%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>12,903,894</b>	<b>16,530,064</b>	<b>3,626,170</b>	<b>100%</b>
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	117,000	78,000	-39,000	-1%
Otros Activos	194,400	233,280	38,880	1%
<b>Total Activos</b>	<b>13,215,294</b>	<b>16,841,344</b>	<b>3,626,050</b>	<b>100%</b>
Cuentas por pagar comerciales	3,696,000	4,065,600	369,600	63%
Gastos acumulados y otros	2,181,366	2,399,503	218,137	37%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>587,737</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>587,737</b>	<b>100%</b>
Capital acciones y aportes netos	4,806,000	4,806,000	0	0%
Superavits, reservas y otras partidas	2,531,928	3,038,314	506,386	17%
Utilidades acumuladas	0	2,531,928	2,531,928	83%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7,337,928</b>	<b>10,376,242</b>	<b>3,038,314</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>13,215,294</b>	<b>16,841,344</b>	<b>3,626,050</b>	
	2020	2021	Variación	
Ventas	9,489,600	11,387,520	1,897,920	
Costo de ventas	3,795,840	4,555,008	759,168	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,693,760</b>	<b>6,832,512</b>	<b>1,138,752</b>	
Gastos de venta	2,562,192	3,074,630	512,438	
Gastos administrativos	1,423,440	1,708,128	284,688	
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>3,985,632</b>	<b>4,782,758</b>	<b>797,126</b>	
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>1,708,128</b>	<b>2,049,754</b>	<b>341,626</b>	
Otros ingresos y gastos netos	823,800	988,560	164,760	
Utilidad antes de impuestos	2,531,928	3,038,314	506,386	
Impuestos	0	0	0	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,531,928</b>	<b>3,038,314</b>	<b>506,386</b>	

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>	
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>	
<b>Años 2020-2021</b>	
<b>En colones</b>	
<b>Pago de dividendos en efectivo</b>	<b>0</b>
<b>Aumento de utilidades acumuladas</b>	<b>2,531,928</b>
<b>Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas de Patrimonio</b>	<b>506,386</b>
<b>Depreciacion y amortización</b>	<b>39,000</b>
<b>Revaluación de activos</b>	<b>0</b>
<b>Cambios en Circulante operativo</b>	
Cambio en Cuentas por cobrar	<b>1,638,000</b>
Cambio en Inventario	<b>600,000</b>
Cambio en Gastos diferidos	<b>0</b>
Cambio en Cuentas por pagar	<b>369,600</b>
Cambio en gastos acumulados y otros	<b>218,137</b>
<b>Variación en Circulante operativo</b>	<b>1,650,263</b>

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>					
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>					
<b>Años 2020-2021</b>					
<b>En colones</b>					
<b>Flujo de las utilidades</b>	<b>2021</b>				
Utilidad neta	3,038,314				
Más depreciación y amortización	39,000				
Más gastos financieros	0				
<b>Flujo de las operaciones</b>	<b>3,077,314</b>				
<b>Inversiones netas de corto plazo</b>					
Aumento en Circulante neto operativo	1,650,263				
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>	<b>1,427,050</b>				
<b>Atención a fuentes de financiamiento</b>					
Gastos financieros	0				
Pago de dividendos	0				
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	<b>1,427,050</b>				
<b>Inversiones en activos de largo plazo</b>					
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluaciones)	38,880				
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b>1,388,170</b>				
	<table border="1" style="display: inline-table;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Financiamiento del deficit</th> <th style="text-align: center;">Flujo Categoría</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">-100%</td> <td style="text-align: center;">2: Menor Riesgo</td> </tr> </tbody> </table>	Financiamiento del deficit	Flujo Categoría	-100%	2: Menor Riesgo
Financiamiento del deficit	Flujo Categoría				
-100%	2: Menor Riesgo				
<b>Financiamiento del déficit o aplicación de superávit</b>					
Cambio en pasivo financiero CP	0      0%				
Cambio en deuda LP	0      0%				
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluaciones	0      0%				
<b>Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminución)</b>	<b>1,388,170</b> 100%				
<b>Indices de Estabilidad (Riesgo)</b>					
Razón circulante	2020      2021 <b>Conclusión</b>				
Razón de deuda	2.2      2.6 <b>Aumento, &gt; 0.4 : mas cobertura, menor riesgo.</b>				
Razón deuda Corto Plazo	44%      38% <b>Disminucion relativamente leve, aun aceptable, menor riesgo.</b>				
Razón pasivo financiero Corto Plazo	100%      100% <b>Razon de Deuda Estable, Riesgo bajo.</b>				
	0      0 <b>S3LVA CR no cuenta con prestamos por pagar a corto plazo.</b>				

Fuente: Elaboración Propia, Modelo Analítico del Flujo de Caja para optimizar la toma de decisiones en la empresa Mainieri y Torres S.A

En este periodo, el negocio cuenta con un modelo de Flujo de Caja categoría 2, “Flujo de Corto Plazo y pago a Fuentes”, ya que en este flujo de caja se puede cubrir las actividades de financiamiento, sin embargo, no alcanzaría en caso de que posteriormente en el largo plazo el negocio desee ir en busca de nuevas inversiones. Este flujo indica que se cuenta con un flujo de caja importante, y por ende una posición de liquidez buena, en donde eventualmente solo se necesitaría de apoyo para los temas relacionados a crecimiento de activos en el largo plazo, se puede concluir, además, con que se cuenta con un grado de riesgo discreto y bajo, con un flujo de Caja de 1.4mm de colones para este periodo.

➤ **Periodo 2021- 2022**

**Figura 50. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente al periodo 2021 - 2022**

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>				
<b>Estados Financieros</b>				
<b>Años 2021-2022</b>				
<b>En colones</b>				
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Variacion</b>	<b>%</b>
Efectivo y equivalentes	6,432,064	7,472,897	1,040,833	26%
Cuentas por Cobrar	7,098,000	9,227,400	2,129,400	54%
Inventario e Inversiones	3,000,000	3,750,000	750,000	19%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>16,530,064</b>	<b>20,450,297</b>	<b>3,920,233</b>	<b>100%</b>
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	78,000	39,000	-39,000	-1%
Otros Activos	233,280	279,936	46,656	1%
<b>Total Activos</b>	<b>16,841,344</b>	<b>20,769,233</b>	<b>3,927,889</b>	<b>100%</b>
Cuentas por pagar comerciales	4,065,600	4,472,160	406,560	63%
Gastos acumulados y otros	2,399,503	2,639,453	239,950	37%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>646,510</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>646,510</b>	<b>100%</b>
Capital acciones y aportes netos	4,806,000	4,806,000	0	0%
Superavits, reservas y otras partidas	3,038,314	3,281,379	243,065	7%
Utilidades acumuladas	2,531,928	5,570,242	3,038,314	93%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>10,376,242</b>	<b>13,657,620</b>	<b>3,281,379</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>16,841,344</b>	<b>20,769,233</b>	<b>3,927,889</b>	
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Variacion</b>	
Ventas	11,387,520	13,665,024	2,277,504	
Costo de ventas	4,555,008	5,466,010	911,002	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>6,832,512</b>	<b>8,199,014</b>	<b>1,366,502</b>	
Gastos de venta	3,074,630	3,689,556	614,926	
Gastos administrativos	1,708,128	2,049,754	341,626	
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>4,782,758</b>	<b>5,739,310</b>	<b>956,552</b>	
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2,049,754</b>	<b>2,459,704</b>	<b>409,951</b>	
Otros ingresos y gastos netos	988,560	1,186,272	197,712	
Utilidad antes de impuestos	3,038,314	3,645,976	607,663	
Impuestos	0	364,598	364,598	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,038,314</b>	<b>3,281,379</b>	<b>243,065</b>	

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>	
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>	
<b>Años 2021-2022</b>	
<b>En colones</b>	
<b>Pago de dividendos en efectivo</b>	<b>0</b>
<b>Aumento de utilidades acumuladas</b>	<b>3,038,314</b>
<b>Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas de Patrimonio</b>	<b>243,065</b>
<b>Depreciación y amortización</b>	<b>39,000</b>
<b>Revaluación de activos</b>	<b>0</b>
<b>Cambios en Circulante operativo</b>	
Cambio en Cuentas por cobrar	<b>2,129,400</b>
Cambio en Inventario	<b>750,000</b>
Cambio en Gastos diferidos	<b>0</b>
Cambio en Cuentas por pagar	<b>406,560</b>
Cambio en gastos acumulados y otros	<b>239,950</b>
<b>Variación en Circulante operativo</b>	<b>2,232,890</b>

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>	
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>	
<b>Años 2021-2022</b>	
<b>En colones</b>	
<b>Flujo de las utilidades</b>	<b>2022</b>
Utilidad neta	3,281,379
Más depreciación y amortización	39,000
Más gastos financieros	0
<b>Flujo de las operaciones</b>	<b><u>3,320,379</u></b>
<b>Inversiones netas de corto plazo</b>	
Aumento en Circulante neto operativo	2,232,890
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>	<b><u>1,087,489</u></b>
<b>Atención a fuentes de financiamiento</b>	
Gastos financieros	0
Pago de dividendos	0
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	<b><u>1,087,489</u></b>
<b>Inversiones en activos de largo plazo</b>	
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluaciones)	46,656
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b><u>1,040,833</u></b>
	-100%
	2: Menor Riesgo
<b>Financiamiento del déficit o aplicación de superávit</b>	
Cambio en pasivo financiero CP	0
Cambio en deuda LP	0
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluaciones	0
<b>Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminución)</b>	<b><u>1,040,833</u></b>
	100%
<b>Indices de Estabilidad (Riesgo)</b>	
Razón circulante	2021: 2.6    2022: 2.9
Razón de deuda	38%    34%
Razón deuda Corto Plazo	100%    100%
Razón pasivo financiero Corto Plazo	0    0
<b>Conclusión</b>	
	Aumento > 0.3: mas cobertura, menor riesgo.
	Disminucion relativamente leve, muy aceptable, menor riesgo.
	Estable, Riesgo bajo
	S3LVA CR no cuenta con prestamos por pagar a corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia, Modelo Analítico del Flujo de Caja para optimizar la toma de decisiones en la empresa Mainieri y Torres S.A.



El flujo de caja para este periodo es de 1.04 mm de colones abarcando tanto el Flujo de operaciones contemplando la Depreciación y Utilidad Neta, y además el Flujo de Caja a corto plazo en el cual se contempla el movimiento circulante neto operativo.

Se puede analizar en este flujo que, para este periodo, que el negocio cuenta con un modelo de Flujo de Caja categoría 2, definido como un “Flujo de Corto Plazo y pago a Fuentes”, ya que en dicho Flujo de caja se pueden cubrir las actividades de financiamiento en el corto plazo, sin embargo, no alcanzaría si en el largo plazo se desee ir en busca de nuevas inversiones.

Por otra parte, este flujo de caja, indica que se cuenta con un flujo de caja importante para el negocio, y que también se cuenta con una posición de liquidez estable y buena, en donde el negocio solo necesitaría apoyo para los temas correspondientes al crecimiento de activos en el largo plazo.

Finalmente, se puede concluir que S3LVA CR en este periodo de este escenario, cuenta con un grado de riesgo discreto y relativamente bajo al igual que el periodo anterior, en donde se puede observar un aumento en el año 2022 en su razón circulante, lo cual le permite tener una mayor cobertura de riesgo, en donde además como ya se ha estudiado el riesgo es estable o bajo.

S3LVA CR estaría contando un Modelo, el cual le permite observar un resultado positivo para su negocio producto de sus ingresos y movimientos durante este periodo, además de permitirle a los dueños de S3LVA CR mejorar la administración de la toma de decisiones de su negocio.

➤ **Periodo 2022- 2023**

**Figura 51. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres para el periodo 2022 - 2023**

Compania Mainieri y Torres S.A				
Estados Financieros				
Años 2022-2023				
En colones				
	2022	2023	Variacion	%
Efectivo y equivalentes	7,472,897	8,399,005	926,108	24%
Cuentas por Cobrar	9,227,400	11,995,620	2,768,220	70%
Inventario e Inversiones	3,750,000	4,687,500	937,500	24%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>20,450,297</b>	<b>25,082,125</b>	<b>4,631,828</b>	118%
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	39,000	-	-39,000	-1%
Otros Activos	279,936	335,923	55,987	1%
<b>Total Activos</b>	<b>20,769,233</b>	<b>25,418,048</b>	<b>4,648,815</b>	<b>118%</b>
Cuentas por pagar comerciales	4,472,160	4,919,376	447,216	69%
Gastos acumulados y otros	2,639,453	2,903,398	263,945	41%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>	<b>711,161</b>	110%
<b>Total Pasivo</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>	<b>711,161</b>	110%
Capital acciones y aportes netos	4,806,000	4,806,000	0	0%
Superavits, reservas y otras partidas	3,281,379	3,937,654	656,276	20%
Utilidades acumuladas	5,570,242	8,851,620	3,281,379	100%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>13,657,620</b>	<b>17,595,275</b>	<b>3,937,654</b>	120%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>20,769,233</b>	<b>25,418,049</b>	<b>4,648,816</b>	
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Variacion</b>	
Ventas	13,665,024	16,398,029	2,733,005	
Costo de ventas	5,466,010	6,559,212	1,093,202	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>8,199,014</b>	<b>9,838,817</b>	1,639,803	
Gastos de venta	3,689,556	4,427,468	737,911	
Gastos administrativos	2,049,754	2,459,704	409,951	
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>5,739,310</b>	<b>6,887,172</b>	1,147,862	
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2,459,704</b>	<b>2,951,645</b>	491,941	
Otros ingresos y gastos netos	1,186,272	1,423,526	237,254	
Utilidad antes de impuestos	3,645,976	4,375,172	729,195	
Impuestos	364,598	437,517	72,920	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,281,379</b>	<b>3,937,654</b>	<b>656,276</b>	

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>	
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>	
<b>Años 2022-2023</b>	
<b>En colones</b>	
<b>Pago de dividendos en efectivo</b>	<b>0</b>
<b>Aumento de utilidades acumuladas</b>	<b>3,281,379</b>
<b>Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas de Patrimonio</b>	<b>656,276</b>
<b>Depreciacion y amortización</b>	<b>39,000</b>
<b>Revaluación de activos</b>	<b>0</b>
<b>Cambios en Circulante operativo</b>	
Cambio en Cuentas por cobrar	<b>2,768,220</b>
Cambio en Inventario	<b>937,500</b>
Cambio en Gastos diferidos	<b>0</b>
Cambio en Cuentas por pagar	<b>447,216</b>
Cambio en gastos acumulados y otros	<b>263,945</b>
<b>Variación en Circulante operativo</b>	<b>2,994,559</b>

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>			
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>			
<b>Años 2022-2023</b>			
<b>En colones</b>			
<b>Flujo de las utilidades</b>	<b>2023</b>		
Utilidad neta	3,937,654		
Más depreciación y amortización	39,000		
Más gastos financieros	0		
<b>Flujo de las operaciones</b>	<b>3,976,654</b>		
<b>Inversiones netas de corto plazo</b>			
Aumento en Circulante neto operativo	2,994,559		
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>	<b>982,096</b>		
<b>Atención a fuentes de financiamiento</b>			
Gastos financieros	0		
Pago de dividendos	0		
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	<b>982,096</b>		
<b>Inversiones en activos de largo plazo</b>		<b>Financiamiento</b>	<b>Flujo</b>
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluaciones)	55,987	<b>del deficit</b>	<b>Categoria</b>
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b>926,109</b>	-100%	2: Menor Riesgo
<b>Financiamiento del déficit o aplicación de superávit</b>			
Cambio en pasivo financiero CP	0	0%	
Cambio en deuda LP	0	0%	
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluaciones	0	0%	
<b>Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminuc</b>	<b>926,109</b>	100%	
<b>Indices de Estabilidad (Riesgo)</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>Conclusión</b>
Razón circulante	2.9	3.2	Aumento > 0.3: mas cobertura, menor riesgo.
Razón de deuda	34%	31%	Disminucion leve, muy aceptable, menor riesgo
Razón deuda Corto Plazo	100%	100%	Estable, Riesgo bajo
Razón pasivo financiero Corto Plazo	0	0	S3LVA CR no cuenta con prestamos por pagar a corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia, Modelo Analítico del Flujo de Caja para optimizar la toma de decisiones en la empresa Mainieri y Torres S.A.

En este tercer periodo se puede observar que se cuenta con una Utilidad Neta de 4mm de colones y un Flujo de Caja de 926k colones, por lo cual a pesar de ser el periodo con el flujo de caja más bajo, al igual que el comportamiento que presenta la empresa en los periodos anteriores, el negocio cuenta con un modelo de Flujo de Caja categoría 2, definido como: “Flujo de Corto Plazo y pago a Fuentes”, dicho Flujo de caja puede cubrirse con las actividades de financiamiento a corto plazo, aunque dicho flujo no alcanzaría para nuevas inversiones en el futuro.

Por otra parte, este flujo también indica que se cuenta con un flujo importante para S3LVA CR, además de contar con una posición de liquidez estable y buena, por ende, solo se necesitaría apoyo para los temas relacionados con el crecimiento de activos en el largo plazo.

S3LVA CR, en este periodo, obtiene un aumento en su razón de deuda como se puede observar en el Modelo de 0.3, lo cual permite obtener una mayor cobertura del riesgo, contemplando que el riesgo con el que cuenta S3LVA CR es bajo, aceptable y menor

A manera de conclusión, se puede analizar que S3LVA CR cuenta con un grado de riesgo bajo y discreto en este periodo, a pesar de ser el periodo con un el Flujo de Caja más bajo en este escenario.

### Tercer escenario

#### ➤ Periodo 2020- 2021

**Figura 52. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente al periodo 2020 - 2021**

Compania Mainieri y Torres S.A				
Estados Financieros				
Años 2020-2021				
En colones				
	2020	2021	Variación	%
Efectivo y equivalentes	4,972,722	6,193,638	1,220,916	35%
Cuentas por Cobrar	5,460,000	7,098,000	1,638,000	47%
Inventario e Inversiones	2,400,000	3,000,000	600,000	17%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>12,832,722</b>	<b>16,291,638</b>	<b>3,458,916</b>	100%
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	117,000	78,000	-39,000	-1%
Otros Activos	194,400	233,280	38,880	1%
<b>Total Activos</b>	<b>13,144,122</b>	<b>16,602,918</b>	<b>3,458,796</b>	<b>100%</b>
Cuentas por pagar comerciales	3,696,000	4,065,600	369,600	63%
Gastos acumulados y otros	2,181,366	2,399,503	218,137	37%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>587,737</b>	100%
<b>Total Pasivo</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>587,737</b>	100%
Capital acciones y aportes netos	4,806,000	4,806,000	0	0%
Superavits, reservas y otras partidas	2,460,756	2,871,059	410,303	14%
Utilidades acumuladas	0	2,460,756	2,460,756	86%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7,266,756</b>	<b>10,137,815</b>	<b>2,871,059</b>	100%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>13,144,122</b>	<b>16,602,918</b>	<b>3,458,796</b>	
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Variación</b>	
Ventas	9,094,200	10,458,330	1,364,130	
Costo de ventas	3,637,680	4,183,332	545,652	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,456,520</b>	<b>6,274,998</b>	818,478	
Gastos de venta	2,455,434	2,823,749	368,315	
Gastos administrativos	1,364,130	1,568,750	204,620	
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>3,819,564</b>	<b>4,392,499</b>	572,935	
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>1,636,956</b>	<b>1,882,499</b>	245,543	
Otros ingresos y gastos netos	823,800	988,560	164,760	
Utilidad antes de impuestos	2,460,756	2,871,059	410,303	
Impuestos	0	0	0	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,460,756</b>	<b>2,871,059</b>	<b>410,303</b>	

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>	
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>	
<b>Años 2020-2021</b>	
<b>En colones</b>	
<b>Pago de dividendos en efectivo</b>	<b>0</b>
<b>Aumento de utilidades acumuladas</b>	<b>2,460,756</b>
<b>Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas de Patrimonio</b>	<b>410,303</b>
<b>Depreciación y amortización</b>	<b>39,000</b>
<b>Revaluación de activos</b>	<b>0</b>
<b>Cambios en Circulante operativo</b>	
Cambio en Cuentas por cobrar	1,638,000
Cambio en Inventario	600,000
Cambio en Gastos diferidos	0
Cambio en Cuentas por pagar	369,600
Cambio en gastos acumulados y otros	218,137
<b>Variación en Circulante operativo</b>	<b><u>1,650,263</u></b>

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>					
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>					
<b>Años 2020-2021</b>					
<b>En colones</b>					
<b>Flujo de las utilidades</b>	<b>2021</b>				
Utilidad neta	2,871,059				
Más depreciación y amortización	39,000				
Más gastos financieros	0				
<b>Flujo de las operaciones</b>	<b><u>2,910,059</u></b>				
<b>Inversiones netas de corto plazo</b>					
Aumento en Circulante neto operativo	1,650,263				
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>	<b><u>1,259,796</u></b>				
<b>Atención a fuentes de financiamiento</b>					
Gastos financieros	0				
Pago de dividendos	0				
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	<b><u>1,259,796</u></b>				
<b>Inversiones en activos de largo plazo</b>					
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluaciones)	38,880				
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b><u>1,220,916</u></b>				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Financiamiento del deficit</th> <th style="text-align: center;">Flujo Categoría</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">-100%</td> <td style="text-align: center;">2: Menor Riesgo</td> </tr> </tbody> </table>	Financiamiento del deficit	Flujo Categoría	-100%	2: Menor Riesgo
Financiamiento del deficit	Flujo Categoría				
-100%	2: Menor Riesgo				
<b>Financiamiento del déficit o aplicación de superávit</b>					
Cambio en pasivo financiero CP	0      0%				
Cambio en deuda LP	0      0%				
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluaciones	0      0%				
<b>Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminución)</b>	<b><u>1,220,916</u></b> 100%				
<b>Indices de Estabilidad (Riesgo)</b>					
Razón circulante	2020      2021 <b>Conclusión</b>				
	2.2      2.5 <b>Aumento, &gt; 0.3 : mas cobertura, menor riesgo.</b>				
Razón de deuda	45%      39% <b>Disminucion relativamente leve, aun aceptable, menor riesgo.</b>				
Razón deuda Corto Plazo	100%      100% <b>Estable, Riesgo bajo</b>				
Razón pasivo financiero Corto Plazo	0      0 <b>S3LVA CR no cuenta con prestamos por pagar a corto plazo.</b>				

Fuente: Elaboración Propia, Modelo Analítico del Flujo de Caja para optimizar la toma de decisiones en la empresa Mainieri y Torres S.A.

En este escenario se proyectan las ventas con un 15% en relación al aumento anual, proyectando un mayor riesgo y una mayor volatilidad para estos periodos, asumiendo que podría ser el escenario menos favorable para S3LVA CR, pero analizando los posibles resultados que se puedan obtener en un escenario menos factible.

En este periodo se puede observar que el negocio cuenta con un Modelo de Flujo de Caja categoría 2, conocido como “Flujo de Corto Plazo y pago a Fuentes”, según los conceptos estudiados en el marco teórico del capítulo uno.

En este flujo de caja se pueden cubrir las actividades de financiamiento, sin embargo, no alcanzaría en caso de que en el largo plazo el negocio desee ir en busca de nuevas inversiones, por lo cual este Flujo de Caja indica que se cuenta con un flujo de caja importante y, por ende, refleja una posición de liquidez buena, en donde solo se necesitaría de apoyo para los temas relacionados a crecimientos de activos en el largo plazo.

En el Flujo de Caja conocido como Flujo de Corto Plazo y pago a Fuentes existe una buena posición de liquidez para el negocio por ende refleja un flujo de caja importante, se puede observar en sus índices de estabilidad o riesgo que se cuenta con un aumento en el año 2021 en la relación con la razón de deuda, lo cual permite obtener mayor cobertura y mitigar el riesgo, en el caso de su razón de deuda la misma disminuye en el año 2021, lo cual indica que sus activos pueden acaparar sus pasivos permitiendo que S3LVA obtenga estabilidad y liquidez en el mercado, a pesar de que el ingresos en relación a los escenarios anteriores.

A manera de conclusión, se puede concluir, con que se cuenta con un grado de riesgo discreto y bajo en donde el flujo de Caja para este periodo en este escenario es de 1.2mm abarcando el Flujo de operaciones y el Flujo de Caja a corto plazo en el cual se contempla el movimiento circulante neto operativo del negocio.

➤ **Periodo 2021- 2022**

**Figura 53. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente a los años 2021 y 2022**

Compania Mainieri y Torres S.A				
Estados Financieros				
Años 2021-2022				
En colones				
	2021	2022	Variacion	%
Efectivo y equivalentes	6,193,638	7,304,239	1,110,601	28%
Cuentas por Cobrar	7,098,000	9,227,400	2,129,400	53%
Inventario e Inversiones	3,000,000	3,750,000	750,000	19%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>16,291,638</b>	<b>20,281,639</b>	<b>3,990,001</b>	100%
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	78,000	39,000	-39,000	-1%
Otros Activos	233,280	279,936	46,656	1%
<b>Total Activos</b>	<b>16,602,918</b>	<b>20,600,575</b>	<b>3,997,657</b>	<b>100%</b>
Cuentas por pagar comerciales	4,065,600	4,472,160	406,560	63%
Gastos acumulados y otros	2,399,503	2,639,453	239,950	37%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>646,510</b>	100%
<b>Total Pasivo</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>646,510</b>	100%
Capital acciones y aportes netos	4,806,000	4,806,000	0	0%
Superavits, reservas y otras partidas	2,871,059	3,351,146	480,087	14%
Utilidades acumuladas	2,460,756	5,331,815	2,871,059	86%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>10,137,815</b>	<b>13,488,962</b>	<b>3,351,146</b>	100%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>16,602,918</b>	<b>20,600,575</b>	<b>3,997,657</b>	
	2021	2022	Variacion	
Ventas	10,458,330	12,027,080	1,568,750	
Costo de ventas	4,183,332	4,810,832	627,500	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>6,274,998</b>	<b>7,216,248</b>	941,250	
Gastos de venta	2,823,749	3,247,311	423,562	
Gastos administrativos	1,568,750	1,804,062	235,312	
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>4,392,499</b>	<b>5,051,373</b>	658,875	
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>1,882,499</b>	<b>2,164,874</b>	282,375	
Otros ingresos y gastos netos	988,560	1,186,272	197,712	
Utilidad antes de impuestos	2,871,059	3,351,146	480,087	
Impuestos	0	0	0	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,871,059</b>	<b>3,351,146</b>	<b>480,087</b>	



Compania Mainieri y Torres S.A Modelo de Analisis del Flujo de Caja Años 2021-2022 En colones	
Pago de dividendos en efectivo	0
Aumento de utilidades acumuladas	2,871,059
Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas de Patrimonio	480,087
Depreciacion y amortización	39,000
Revaluación de activos	0
<b>Cambios en Circulante operativo</b>	
Cambio en Cuentas por cobrar	2,129,400
Cambio en Inventario	750,000
Cambio en Gastos diferidos	0
Cambio en Cuentas por pagar	406,560
Cambio en gastos acumulados y otros	239,950
<b>Variación en Circulante operativo</b>	<b>2,232,890</b>

Compania Mainieri y Torres S.A Modelo de Analisis del Flujo de Caja Años 2021-2022 En colones			
<b>Flujo de las utilidades</b>	<b>2022</b>		
Utilidad neta	3,351,146		
Más depreciación y amortización	39,000		
Más gastos financieros	0		
<b>Flujo de las operaciones</b>	<b>3,390,146</b>		
<b>Inversiones netas de corto plazo</b>			
Aumento en Circulante neto operativo	2,232,890		
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>	<b>1,157,257</b>		
<b>Atención a fuentes de financiamiento</b>			
Gastos financieros	0		
Pago de dividendos	0		
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	<b>1,157,257</b>		
<b>Inversiones en activos de largo plazo</b>			
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluaciones)	46,656	<b>Financiamiento</b>	<b>Flujo</b>
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b>1,110,601</b>	<b>del deficit</b>	<b>Categoría</b>
		-100%	2: Menor Riesgo
<b>Financiamiento del déficit o aplicación de superávit</b>			
Cambio en pasivo financiero CP	0	0%	
Cambio en deuda LP	0	0%	
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluaciones	0	0%	
<b>Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminución)</b>	<b>1,110,601</b>	100%	
		-	
<b>Indices de Estabilidad (Riesgo)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Conclusión</b>
Razón circulante	2.5	2.9	Aumento, > 0.4: mas cobertura, menor riesgo.
Razón de deuda	39%	35%	Disminucion relativamente leve, muy aceptable, menor riesgo.
Razón deuda Corto Plazo	100%	100%	Deuda Estable, Riesgo bajo
Razón pasivo financiero Corto Plazo	0	0	S3LVA CR no cuenta con prestamos por pagar a corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia, Modelo Analítico del Flujo de Caja para optimizar la toma de decisiones en la empresa Mainieri y Torres S.A.

Se puede analizar que, para este periodo, el negocio cuenta con un modelo de Flujo de Caja categoría 2, definido como un “Flujo de Corto Plazo y pago a Fuentes”, ya que en dicho Flujo de caja se pueden cubrir las actividades de financiamiento en el corto plazo, sin embargo, no alcanzaría si en el largo plazo se desee ir en busca de nuevas inversiones.

Por otra parte, este Flujo de Caja, indica que se cuenta con un Flujo de Caja relevante para el negocio y, además, se cuenta una posición de liquidez estable en donde el negocio solo necesitaría apoyo para los temas correspondientes al crecimiento de activos en el largo plazo.

En relación con su estabilidad S3LVA CR cuenta en este periodo con un aumento en su circulante y una disminución en su razón de deuda, lo cual indica que se el aumento en su razón circulante permite obtener mayor cobertura de riesgo para el negocio, y con respecto a la razón de deuda, se cuenta con pasivos muy aceptables reflejando un menor riesgo, permitiendo que los activos cubrir los pasivos del negocio.

En conclusión, se puede indicar que se cuenta con un grado de riesgo discreto y relativamente bajo al igual que el periodo anterior, en este escenario ya que el flujo de caja para este periodo es de 1.1 mm de colones.

➤ **Periodo 2022- 2023**

**Figura 54. Modelo Analítico del Flujo de Caja para la empresa Mainieri y Torres correspondiente a los años 2022 y 2023**

Compania Mainieri y Torres S.A				
Estados Financieros				
Años 2022-2023				
En colones				
	2022	2023	Variacion	%
Efectivo y equivalentes	7,304,239	7,814,511	510,273	13%
Cuentas por Cobrar	9,227,400	11,995,620	2,768,220	69%
Inventario e Inversiones	3,750,000	4,687,500	937,500	23%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>20,281,639</b>	<b>24,497,631</b>	<b>4,215,993</b>	<b>105%</b>
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	39,000	-	-39,000	-1%
Otros Activos	279,936	335,923	55,987	1%
<b>Total Activos</b>	<b>20,600,575</b>	<b>24,833,555</b>	<b>4,232,980</b>	<b>106%</b>
Cuentas por pagar comerciales	4,472,160	4,919,376	447,216	69%
Gastos acumulados y otros	2,639,453	2,903,398	263,945	41%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>	<b>711,161</b>	<b>110%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>	<b>711,161</b>	<b>110%</b>
Capital acciones y aportes netos	4,806,000	4,806,000	0	0%
Superavits, reservas y otras partidas	3,351,146	3,521,819	170,672	5%
Utilidades acumuladas	5,331,815	8,682,962	3,351,146	100%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>13,488,962</b>	<b>17,010,780</b>	<b>3,521,819</b>	<b>105%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>20,600,575</b>	<b>24,833,555</b>	<b>4,232,980</b>	
	2022	2023	Variacion	
Ventas	12,027,080	13,831,141	1,804,062	
Costo de ventas	4,810,832	5,532,457	721,625	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>7,216,248</b>	<b>8,298,685</b>	1,082,437	
Gastos de venta	3,247,311	3,734,408	487,097	
Gastos administrativos	1,804,062	2,074,671	270,609	
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>5,051,373</b>	<b>5,809,079</b>	757,706	
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2,164,874</b>	<b>2,489,605</b>	324,731	
Otros ingresos y gastos netos	1,186,272	1,423,526	237,254	
Utilidad antes de impuestos	3,351,146	3,913,132	561,986	
Impuestos	0	391,313	391,313	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,351,146</b>	<b>3,521,819</b>	<b>170,672</b>	

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>		
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>		
<b>Años 2022-2023</b>		
<b>En colones</b>		
<b>Pago de dividendos en efectivo</b>		<b>0</b>
<b>Aumento de utilidades acumuladas</b>		<b>3,351,146</b>
<b>Traspaso de utilidad a Reservas y otras cuentas de Patrimonio</b>		<b>170,672</b>
<b>Depreciacion y amortización</b>		<b>39,000</b>
<b>Revaluación de activos</b>		<b>0</b>
<b>Cambios en Circulante operativo</b>		
Cambio en Cuentas por cobrar	2,768,220	
Cambio en Inventario	937,500	
Cambio en Gastos diferidos	0	
Cambio en Cuentas por pagar	447,216	
Cambio en gastos acumulados y otros	263,945	
<b>Variación en Circulante operativo</b>	<b>2,994,559</b>	

<b>Compania Mainieri y Torres S.A</b>			
<b>Modelo de Analisis del Flujo de Caja</b>			
<b>Años 2022-2023</b>			
<b>En colones</b>			
<b>Flujo de las utilidades</b>	<b>2023</b>		
Utilidad neta	3,521,819		
Más depreciación y amortización	39,000		
Más gastos financieros	0		
<b>Flujo de las operaciones</b>	<b>3,560,819</b>		
<b>Inversiones netas de corto plazo</b>			
Aumento en Circulante neto operativo	2,994,559		
<b>Flujo de caja de corto plazo</b>	<b>566,260</b>		
<b>Atención a fuentes de financiamiento</b>			
Gastos financieros	0		
Pago de dividendos	0		
<b>Flujo después de pago a fuentes</b>	<b>566,260</b>		
<b>Inversiones en activos de largo plazo</b>			
Aum. activo LP (activo fijo bruto y LP sin revaluaciones)	55,987	<b>Financiamiento del deficit</b>	<b>Flujo Categoría</b>
<b>Flujo después de inversiones LP (superávit o déficit)</b>	<b>510,273</b>	-100%	2: Menor Riesgo
<b>Financiamiento del déficit o aplicación de superávit</b>			
Cambio en pasivo financiero CP	0	0%	
Cambio en deuda LP	0	0%	
Cambio en patrimonio sin utilidades ni revaluaciones	0	0%	
<b>Flujo neto de caja del periodo (aumento o disminución)</b>	<b>510,273</b>	100%	
	0.00		
<b>Indices de Estabilidad (Riesgo)</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>Conclusión</b>
Razón circulante	2.9		3.1 Aumento, > 0.4: mas cobertura, menor riesgo.
Razón de deuda	35%		32% Disminucion relativamente leve, muy aceptable, menor riesgo.
Razón deuda Corto Plazo	100%	100%	Estable, Riesgo bajo
Razón pasivo financiero Corto Plazo	0		0 S3LVA CR no cuenta con prestamos por pagar a corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia, Modelo Analítico del Flujo de Caja para optimizar la toma de decisiones en la empresa Mainieri y Torres S.A.

En este último periodo de este tercer escenario se puede observar que se cuenta con un flujo Neto de Caja de 0.5mm de colones, por ende, al igual que el comportamiento que ha venido presentando la empresa en los periodos anteriores, el negocio define un modelo de Flujo de Caja categoría 2, “Flujo de Corto Plazo y pago a Fuentes”, dicho Flujo de caja puede cubrirse con las actividades de financiamiento a corto plazo, aunque dicho flujo no alcanzaría para nuevas inversiones en el futuro a largo plazo. Por otra parte, por medio de este flujo caja se puede analizar con que se cuenta con un flujo importante para S3LVA CR, además de contar con una posición de liquidez estable y relativamente buena, solo se necesitaría apoyo para los temas relacionados con el crecimiento de activos en el largo plazo.

Adicionalmente por medio de los índices de Estabilidad de este periodo, se puede analizar que S3LVA CR cuenta con un aumento en su razón circulante para el año 2023, lo cual permite obtener una mayor cobertura del riesgo, y en el caso de la razón de deuda, la misma disminuye para el año 2023, obteniendo una disminución en el riesgo, siendo riesgo estable y bajo. Se podría concluir también que S3LVA CR puede llegar a ser parte de los negocios que cuentan con una posición de liquidez buena y estable en el mercado.

Cabe mencionar que el Flujo neto de Caja coincide con el Flujo de Efectivo Operativo en el Modelo de Flujo de Efectivo de las Actividades de Operación.

Los Flujos de Caja Proyectados para S3LVA CR, en los años en estudio de este proyecto, cuentan con un panorama similar en los tres escenarios, ya que se caracterizan por ser Flujos de Caja relevantes, además de contar con una estable posición de riesgo, sin embargo, sí podrían requerir de apoyo adicional para lo relacionado con el crecimiento del negocio en el largo plazo, se podría deducir también, que son flujos que se asocian a un grado de riesgo relativamente bajo y discreto. Por otra parte, estos Flujos son capaces de cubrir posibles aumentos en la inversión circulante neta, así como pago a fuentes y se pueden observar que los activos del negocio pueden cubrir los pasivos del mismo. Cabe mencionar que

S3LVA no cuenta con pasivos a largo plazo, y no proyecta adquirir préstamos o hipotecas en los periodos en análisis.

La compañía Mainieri y Torres en los tres posibles escenarios que se elaboraron y analizaron, presenta un comportamiento estable y bueno tanto en el Flujo de Efectivo como el Flujo de Caja del negocio, se puede observar además que la empresa cuenta con un Flujo estable, de bajo riesgo y poco sensible, es decir su riesgo es discreto, por lo cual los dueños de S3LVA, contarían con la capacidad de acaparar sus necesidades o bien sus pasivos en el corto plazo con su Flujo de Efectivo y Caja, sin embargo, en caso de querer invertir en el largo plazo si deben buscar el apoyo necesario para cubrir las nuevas necesidades requeridas para el negocio en un posible nuevo proyecto en el largo plazo.

Es importante recalcar que empresas como S3LVA CR, deben mantenerse al pendiente del mercado y del entorno macroeconómico que los rodean, además de los distintos indicadores esenciales que empresas productoras de café como S3LVA CR debe contemplar. Algunas de ellas se pueden visualizar en la siguiente figura:

**Figura 55. Principales Indicadores: 2017-2018 y 2018-2019**

Indicador	Unidad	2017-18	2018-19	Cambio
Fruta	MM Fan	2,02	1,72	-14,9%
Rend.Benef.	kg/fan	45,4	44,6	-1,8%
V.Exportac.	Porc.	82,8%	83,2%	0,6%
Precio FOB	USD/46kg	190,7	196,1	2,8%
T-Cambio	CRC/USD	565,0	588,4	4,1%
<b>P-Liquidac.</b>	<b>CRC/fan</b>	<b>77.833</b>	<b>82.496</b>	<b>6,0%</b>

Fuente: Fuente: Instituto Nacional de Café de Costa Rica. (ICAFFE).

La idea de esta propuesta es que los dueños de Mainieri y Torres pueden contar con 3 posibles escenarios con los resultados que eventualmente podrían obtener en los próximos periodos anuales, en donde por medio del Modelo del Flujo de

Efectivo puedan obtener un cuidado y atención particular en la administración de su efectivo, y lograr tomar decisiones subjetivas en el momento que sea requerido

En consecuencia, al saber que S3LVA CR, requiere de un mayor control de su efectivo, se elabora el Modelo del Flujo de Caja para complementar el análisis y administración del efectivo y equivalentes, con el Modelo Analítico del Flujo Caja los dueños de S3LVA CR lograrían generar la liquidez requerida para atender todos su compromisos u obligaciones, finalmente por medio de estos modelos, se lograría obtener un manejo eficiente del Flujo de Efectivo y Caja, gracias al efecto que tiene sobre la valoración de la empresa y el nivel de riesgo y rentabilidad con la que cuenta.

En este capítulo, se puede observar que acorde al análisis de los Estados Financieros proyectados, S3LVA CR se caracteriza por ser una empresa la cual se encuentra en constante crecimiento, y a raíz de este crecimiento sus ingresos van aumentando, obteniendo como resultado un Modelo de Flujo de Caja con un riesgo relativamente bajo, o con un riesgo menor, en donde como se mencionó en el desarrollo del modelo, solamente se requiere soporte en caso de adquirir nuevas inversiones en el largo plazo.

Con el fin de ir concluyendo con el enfoque de este capítulo, se ha realizado un análisis en cada uno de los escenarios con el propósito de relacionar a S3LVA CR con el escenario más adecuado y factible para la empresa acorde a su estabilidad, crecimiento y necesidades.

Acorde con el análisis realizado en cada uno de los escenarios y bajo la proyección que se espera que tenga S3LVA CR en los años que van desde el 2020 al 2023, el escenario que se relaciona con S3LVA CR acorde con su comportamiento actual en el mercado, sería el tercer escenario en el cual como se pudo analizar en su momento, es un escenario en el que se cuenta con un 15% de aumento anual en sus ventas, lo cual genera un ingreso anual que abarca desde los 2,4mm hasta los 3,5mm en el rango de años es estudio, en donde además se cuenta con los gastos administrativos y de ventas más bajos y, por ende, más controlados en los tres periodos.

Si bien es cierto no es el escenario en el cual se genera una mayor utilidad acorde al Estado de Resultados, sin embargo, este tercer escenario se apega más a la realidad, ya que abarca un 15% de aumento anual sobre sus ventas lo cual es un porcentaje muy realista para una empresa y más en el caso de S3LVA CR, la cual ya cuenta con nuevos contratos, los cuales empezarán a generar utilidades desde el primer día que ingresen en funcionamiento como se mencionó en el desarrollo del proyecto, dicha fecha se proyecta para el primer semestre del año 2020.

Por otra parte, como se analizó en su momento en este proyecto, S3LVA CR se ha caracterizado por ser una empresa PYME, la cual ha estado en acomodo, busca de nuevos clientes, cierre de contratos no factibles, crecimiento en el mercado, conocimiento de la marca gracias a la publicidad en la que invierten para darse conocer, entre otras de las características que ha hecho de S3LVA CR en el último periodo una empresa en crecimiento, y reconocida en el mercado pero como se mencionó anteriormente en acomodo para obtener la mejor proyección de su futuro.

Es por esto que se proyecta un 15% anual en el aumento de sus ventas en este escenario, el cual es un escenario factible y razonable para la empresa, en donde se proyecta una utilidad importante para la misma en la cual se vería reflejada la cobertura de sus pasivos y el manejo de su efectivo y equivalentes gracias al modelo realizado es un escenario que quizás no cuenta con el mismo optimismo con el que cuenta el primer o segundo escenario, pero si cuenta con el realismo necesario acorde a la actualidad en Costa Rica.

La situación en Costa Rica actualmente no es la idónea para esperar los mejores resultados en empresas PYMES, pero principalmente en empresas como lo es SE3LVA CR, la cual como ya sabemos se dedica a la comercialización y venta de Café de Especialidad, un café con características y expectativas altas para el segmento de la población que lo consume.

Por otra parte, temas como la volatilidad en el tipo de cambio, tasas de interés, endeudamiento del país y déficit fiscal, repercuten en que no se les brinde el apoyo necesario a las empresas PYMES, y no solo en el ámbito económico, sino que además en lo relacionado con el apoyo social y cultural que muchas de estas



empresas lo requieren, sin dejar de lado uno de los temas más importantes como lo es la competencia, el cual también se analizó en el desarrollo del proyecto, ya que para empresas como S3LVA CR, la competencia es relevante, y no precisamente en productos de café de su mismo status o nivel, sino además en relación con el café comercial, el cual abarca el mayor segmento del mercado, producto de sus precios, alcance y reconocimiento en el mismo.

Por estas razones, se considera que un buen escenario factible y razonable para que S3LVA CR pueda proyectar su futuro en los próximos periodos, sería el tercer escenario en el cual se muestra una utilidad importante y razonable para la empresa, además de permitir mantener un Flujo de Efectivo y un Flujo de Caja estable y controlado, en donde los pasivos de S3LVA CR pueden ser acaparados por sus activos, lo cual le permite mantenerse estable en el mercado y gracias a su arduo trabajo continuo si en el futuro los dueños de S3LVA, deciden optar por la adquisición de un pasivo a largo plazo, no tendrían temas negativos ya que en este escenario muestra un periodo de crecimiento, estabilidad y reconocimiento en el mercado, permitiéndose caracterizarse por ser una empresa PYME reconocida y, por ende, competente en el mercado, a pesar de la situación país actual con la que se cuenta.

A continuación, se muestra un breve resumen de los resultados en este tercer escenario:

**Figura 56. Resumen de Cifras Tercer Escenario para los años 2020 al 2023**

Periodo	2020	2021	2022	2023
<b>Utilidad Bruta</b>	5,456,520	6,274,998	7,216,248	8,298,685
<b>Total Gastos de operacion</b>	3,819,564	4,392,499	5,051,373	5,809,079
<b>Utilidad operativa</b>	1,636,956	1,882,499	2,164,874	2,489,605
<b>Otros ingresos</b>	823,800	988,560	1,186,272	1,423,526
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	2,460,756	2,871,059	3,351,146	3,913,132
<b>Impuesto sobre la renta</b>	-	-	-	391,313.2
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2,460,756</b>	<b>2,871,059</b>	<b>3,351,146</b>	<b>3,521,819</b>

Periodo	2020	2021	2022	2023
<b>Activo circulante</b>				
Efectivo y Equivalentes	4,972,722	6,193,638	7,304,239	7,814,511
Inversiones	1,200,000	1,500,000	1,875,000	2,343,750
Cuentas por Cobrar	5,460,000	7,098,000	9,227,400	11,995,620
Inventarios	1,200,000	1,500,000	1,875,000	2,343,750
<b>Total Activo circulante</b>	<b>12,832,722</b>	<b>16,291,638</b>	<b>20,281,639</b>	<b>24,497,631</b>
Maquinaria y Equipo	117,000	78,000	39,000	-
Otros Activos	194,400	233,280	279,936	335,923
<b>Total Activo no Circulante</b>	<b>311,400</b>	<b>311,280</b>	<b>318,936</b>	<b>335,923</b>
<b>Pasivo de corto plazo</b>				
Cuentas por pagar	3,696,000	4,065,600	4,472,160	4,919,376
Gastos acumulados por pagar	2,181,366	2,399,503	2,639,453	2,903,398
<b>Total Pasivo circulante</b>	<b>5,877,366</b>	<b>6,465,103</b>	<b>7,111,613</b>	<b>7,822,774</b>

Operaciones	2021	2022	2023
Flujo de Efectivo Operativo	<b>1,220,916</b>	<b>1,110,601</b>	<b>510,273</b>
Efectivo Inicial inicial	4,972,722	6,193,638	7,304,239
<b>Flujo de Efectivo total de Atividades de Operación</b>	<b>6,193,638</b>	<b>7,304,238</b>	<b>7,814,511</b>

Fuente: Elaboración Propia, Resumen de Cifras del tercer escenario para S3LVA CR, del periodo del 2020 al 2023.

Como se mencionó al principio del proyecto, queda sujeto a decisión de los dueños de la empresa Mainieri y Torres el que tomen la decisión de implementar la propuesta del Modelo elaborado para el Flujo de Efectivo y Flujo de Caja, el cual se enfocan en brindar un mejor control de la liquidez del negocio además de brindar un mayor apoyo a la justificación y optimización de la toma de decisiones financieras para la empresa.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El flujo de Efectivo es popular a razón de la dificultad para manipular, o presentar de manera conveniente los flujos de efectivo (Ross, pp. 34). Además, el uso del Flujo de Efectivo como indicador para evaluar una empresa, procede de la idea que implica menos subjetividad y, por consiguiente, es más difícil manipular las cifras (Ross, pp. 34).

En cuanto al Flujo de Caja, comenta Tarsicio Salas, que en los tiempos actuales y bajo las tendencias financieras modernas, el Flujo de Caja se rige como la principal variable del negocio, en razón del impacto crucial en relación con la cuantificación de la verdadera riqueza generada por un negocio, y su efecto directo sobre el riesgo de operaciones de financiamiento e inversión. (Salas (pp. 272).

Por tanto, el Proyecto de graduación elaborado, se enfoca en elaborar un Modelo de administración del Flujo de Efectivo con el fin de optimizar la toma de decisiones financieras de la empresa Mainieri y Torres, de manera que para completar su análisis se elabora el Modelo Analítico del Flujo de Caja, para brindar a los dueños un modelo completo y eficiente en donde se logre observar y analizar la posición económica con la que cuenta la empresa en el mercado, por lo cual se procedió a elaborar los reportes requeridos para poder elaborar tanto los Estados Financieros del negocio como los reportes auxiliares necesarios para complementar dicha información.

Se procede a analizar todos los reportes elaborados con el fin de conocer y dar conclusiones concisas y claras acerca de la situación Financiera de S3LVA CR en el presente, corto y largo plazo.

A raíz de haber decidido elaborar los Estados Financieros Proyectados para los próximos cuatro años, dado que dicho negocio se encuentra en crecimiento y en una serie de cambios a nivel de clientes y proveedores junto con nuevos mercados, se puede concluir que S3LVA CR puede calificar como un negocio estable, con un riesgo bajo o poco sensible, a pesar de ser una empresa la cual se caracteriza por ser pequeña y con pocos años en el mercado.

En este TFIA, también se elabora un marco teórico con todos los conceptos requeridos, para el mejor entendimiento de todos los conceptos con los cuales se requiere trabajar para llegar a la elaboración del modelo de Flujo de Efectivo y el Modelo Analítico del Flujo de Caja.

Con la elaboración de este modelo, se pretende apoyar a los dueños del negocio con una herramienta por medio de la cual logren optimizar la toma de decisiones para su empresa, en relación a la liquidez, de la misma.

A continuación, se muestran algunas de las conclusiones definidas y analizadas en relación a los diferentes temas relacionados con la elaboración del Flujo de Efectivo y un Flujo de Caja, para la optimización de la toma de decisiones en la empresa Mainieri y Torres. S.A:

### **5.1 Conclusiones**

- ✓ Todo negocio grande, mediano o pequeño, debe contar con sus Estados Financieros contemplando un Flujo de Efectivo y un Flujo de Caja que le permita conocer la rentabilidad de su negocio, la factibilidad con la cuenta para invertir en el largo plazo y tomar las decisiones más óptimas para continuar con su negocio en marcha, y en constante crecimiento que es la proyección que se le atribuye a S3LVA CR.
- ✓ Es importante tomar las mejores decisiones basadas en un análisis claro y conciso acerca de la situación financiera y contable del negocio para buscar fortalecer las debilidades de la empresa de una forma eficiente.
- ✓ Por medio del Flujo de Efectivo y el Flujo de Caja se da a conocer mediante su análisis y resultado, el tipo de riesgo con el que cuenta un negocio, en el caso de S3LVA CR como se analizó en el capítulo cuatro por medio de la propuesta del modelo de administración del Flujo de Efectivo y Flujo de Caja, cuenta con un riesgo bajo el cual permite continuar en el mercado, trabajar

en el aumento de sus ingresos y tomar decisiones claras y concisas en el momento requerido.

- ✓ A nivel país, hoy por hoy las empresas PYMES, cuentan con una competencia relevante, y es el caso de S3LVA CR, ya que, al brindar un producto de alta calidad, el segmento del mercado que lo consume tiende a ser menor en proporción, en relación con el mercado que busca un café comercial, siendo ambos mercados amantes del café.
- ✓ Por otra parte, continuando con el sector país, el entorno económico y cultural en el cual se encuentra S3LVA CR, repercute en el sentido de la falta de apoyo con el que quizás cuentan muchas empresas en el país, ya que la mayoría cuenta con un nivel de apoyo menor al esperado producto de la falta de beneficios y apoyo de parte de las entidades encargadas y del mismo gobierno a las empresas PYMES, esto relacionado con temas de impuestos, tasas de interés, y financiamiento para las PYMES que lo requieran.
- ✓ S3LVA CR se caracteriza por ser una empresa PYME, pero en crecimiento, en donde gracias al cariño y entrega con el que cuentan sus dueños, han logrado dar a conocer su marca, y principalmente dar a conocer la diferencia entre un café comercial y un café de especialidad tipo Boutique, por esto y el carisma de dichos dueños así como de todas las personas involucradas en la producción y venta de este producto, se ha logrado que S3LVA CR se mantenga en el mercado a pesar de las diferentes situaciones económicas, sociales, e incluso culturales que últimamente se presentan en el país.
- ✓ En Costa Rica, gran parte del segmento de la población son amantes del café, y gran proporción de este segmento aprecian el café de alta calidad, de un estándar alto, con prestigio y valor agregado, sin lugar a dudas S3LVA CR trabaja para que este producto llegue al corazón de cada habitante de este segmento del mercado, e incluso en darlo a conocer al resto de la población.

- ✓ S3LVA CR cuenta con su propio plan operativo como se analizó en el capítulo tres, el cual es el que les ha permitido mantenerse en el mercado, manteniendo sus ingresos y fortaleciendo sus relaciones sociales con los diferentes clientes con los que cuenta, además de que dicho plan operativo le permite iniciar nuevas relaciones con nuevos clientes para el aumento de sus ingresos.
- ✓ Para S3LVA CR, se proyecta un entorno claro y un panorama positivo, para el crecimiento del negocio, lo cual le permitirá continuar en su crecimiento y el cumplimiento de sus objetivos y metas en el corto y largo plazo.

Con el fin de fortalecer las conclusiones mencionadas en el apartado anterior, se presentan a continuación una serie de recomendaciones para S3LVA CR, con el fin de dar mayor fortalecimiento a sus ingresos y además de brindar un mayor soporte al plan estratégico con el que ya cuenta el negocio.

## **5.2 Recomendaciones**

- ✓ En primera instancia, es recomendable para el negocio de Mainieri y Torres S.A, avanzar en el proceso de crear nuevas relaciones con nuevos clientes para darse a conocer aún más en el mercado “el café de especialidad tipo Boutique”.
- ✓ Por otra parte, se le recomienda a S3LVA CR, implementar nuevas líneas de negocio, con el fin de ofrecer nuevos productos en el mercado, para atraer un mayor segmento y aumentar su competitividad con otros negocios en el mercado.
- ✓ Se les sugiere a los dueños de S3LVA CR, continuar trabajando en la publicidad del negocio, con el fin de dar a conocer el producto a una mayor

proporción del mercado a nivel nacional e incluso proyectar su venta en el exterior en el corto plazo.

- ✓ Otra de las recomendaciones que se le sugieren a S3LVA CR, es mantener un constante estudio de mercado, para conocer la competencia con la que cuenta y además las fortalezas y oportunidades que le pueden permitir ser más competentes en el mercado.
- ✓ En el ámbito financiero, se les recomienda a los dueños de S3LVA CR, trabajar en la elaboración de Estados Financieros para el año 2020 en adelante, ya que contaría con la contabilidad anual completa, para que de esta forma cuente con las cifras reales lo más actualizadas posibles y puedan tomar decisiones concisas en el momento que se requiera.
- ✓ En relación con el Modelo elaborado para S3LVA CR, se les recomienda a los dueños de la empresa, trabajarlo en cada periodo de cierre, con el fin de mantener sus cifras contables y financieras con el mayor orden posible, y al día, para lograr optimizar la toma de decisiones en el negocio y el mayor control de su liquidez, conociendo el panorama y la riqueza con la que cuenta, pero principalmente el riesgo de sus operaciones de financiamiento e inversión, y finalmente su rentabilidad y rendimientos acorde a sus utilidades.
- ✓ A los dueños de S3LVA, se les brindará la estructura de los Estados Financieros, y además la estructura del Modelo elaborado con el fin de que puedan realizar sus reportes requeridos para la elaboración del Flujo de Efectivo y Flujo Analítico de Caja del negocio, con el fin de que acorde con sus cierres establecidos puedan obtener las cifras requeridas, para tomar las decisiones necesarias para la efectividad del negocio.
- ✓ En cuanto al tema de inversión, se les recomienda a los dueños de S3LVA CR, enfocarse primeramente en la creación de nuevas alianzas con el fin de

mejorar su capacidad de financiamiento para luego optar por este trámite en el futuro en caso de requerirlo.

- ✓ Finalmente, se les recomienda contar con una persona quizás de tiempo completo o bien medio tiempo, la cual esté al tanto de todos los trámites de la empresa, en donde les proporcione a los dueños del negocio la información oportuna en el momento requerido para apoyar la toma de decisiones claras y concisas para el avance del crecimiento de la empresa en el país.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

Barbosa Artavia R. y Quesada Badilla S. (2016). Contabilidad y su Aplicación: Un Nuevo Enfoque (1ra ed.). Costa Rica: Condor Editores de Costa Rica S.A.

Block Stanley B. y Hirt Geoffrey A. (2008). Fundamentos de Administración Financiera (12va ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Bueno, Campos, E. y otros. (1996). Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos, Pirámide, S. A., Madrid.

Escribano Navas, M., & Jiménez García, A. (2014). Análisis contable y financiero (1st ed.). Bogotá: Ediciones de la U

Gamboa, J., Ross Yazmín, & Capelli, L. (2016). Café de Costa Rica: el espíritu de una nación = Costa Rican coffee: the spirit of a nation. San José, Costa Rica: Instituto del Café de Costa Rica

Jiménez Castro, A. (2013). El café en Costa Rica (1st ed.). San Jose: Editorial UCR

Meza Vargas Carlos (1996). Contabilidad Análisis de Cuentas (1ra ed.). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia

Newton, L. (2016). Constant Cashflow: How to make money flow to you each and everyday (3rd ed.). London, United Kindom: Booglez

O'Berry, D. (2007). Small business cash flow (1st ed.). Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons

Preparación y Evaluación de Proyectos Quinta Edición. Nassir Sapg Chain - Reinaldo Sapag Chain

Quigley, J. (1993). Vision: How Leaders Develop it, share in and Sustain It, McGraw Hill, New York

Rodríguez Morales, L., & Hernández Cruz, J. (2012). Análisis de estados financieros. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana

Salas Bonilla, T. (2019). Análisis y Diagnóstico Financiero (6th ed.). San José, Costa Rica: Zig Zag

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos (5ta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana

### **Páginas web y artículos digitales**

Café costarricense se distingue entre los mejores del mundo. (8 de diciembre de 2019). Recuperado el 8 de diciembre de 2019. <https://www.larepublica.net/noticia/cafe-costarricense-se-distingue-entre-los-mejores-del-mundo>

Café Costarricense se distingue entre los mejores del mundo. [www.larepublica.net](http://www.larepublica.net)

Café de Costa Rica. [www.cafedecostarica.com](http://www.cafedecostarica.com)

Chong, T. G. W. (30 de setiembre de 2019). MEP e Icafé firman convenio para formación de profesionales en barismo " amprensa.com. Recuperado el 30 5 de diciembre de 2019. <https://amprensa.com/2019/09/mep-e-icafe-firman-convenio-para-formacion-de-profesionales-en-barismo/>.

Coffee Quality Institute. [www.coffeinstitute.org](http://www.coffeinstitute.org)

Damodaran, A. (2019). The Bonfire of Venture Capital: The Good, Bad and Ugly Side of Cash Burn! Retrieved 27 October 2019. <https://aswathdamodaran.blogspot.com/2016/08/the-bonfire-of-venture-capital-good-bad.html>

Historia del café de Costa Rica. [www.icafe.cr](http://www.icafe.cr)

LEY SOBRE REGIMEN DE RELACIONES ENTRE PRODUCTORES, BENEFICIADORES Y EXPORTADORES DE CAFE. Recuperado el 4 de diciembre de 2019

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=36867&nValor3=38867&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=36867&nValor3=38867&strTipM=TC)

Specialty Coffee Association: <https://sca.coffee/>

Central America Data. Information de Negocios. [www.centralamericadata.com](http://www.centralamericadata.com)

Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica (2019) <http://www.comex.go.cr/>

Costa Rica Trails (2019). <http://www.costaricantrails.net/espanol/cr/cr03.html>

Asociación de cafés finos de Aosta Rica. (SCA.CR): <https://www.sca.cr/servicios>.  
<https://www.procomer.com/es>