UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA
CAMPUS SAN PEDRO

CENTRO DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN FINANZAS
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Tema:

Estudio de Factibilidad Financiera de la comercialización de juguetes STEAMBOX en la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. durante el primer semestre del 2019 y propuesta de la gestión financiera.

Autor:
Gaudy Mariela Valverde Bonilla

Marzo, 2020

UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

"Carta Autorización del autor(es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación"

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016

Instrucción: *Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.*

Yo (Nosotros):
Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Valverde Bonilla Gaudy Mariela

De la Carrera / Programa:Mestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas
autor (es) del (de la) *(Indique tipo de trabajo):* Tesis de Graduación
titulado:
Estudio de Factibilidad Financiera de la comercialización de juguetes STEAMBOX en la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. durante el primer semestre del 2019 y propuesta de la gestión financiera.

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página web institucional, así como medios electrónicos en general, internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos dentro o fuera de la Red Laureate, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de esta.

La presente autorización se extiende el día *(Dia, fecha)* 24 del mes Setiembre del año 2020 a las 18:00 . Asimismo declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a) y de la veracidad de los datos incluidos en el documento. Eximo a la Universidad Latina; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo, de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores *Según orden de mención al inicio de ésta carta:*

UNIVERSIDAD LATINA DE COSTARICA

CAMPUS SAN PEDRO

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

San Pedro**, 04 de marzo del 2020**
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **"Estudio de Factibilidad Financiera de la comercialización de juguetes STEAMBOX en la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. durante el primer semestre del 2019 y propuesta de la gestión financiera"** elaborado por la estudiante: **Gaudy Mariela Valverde Bonilla** como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS FINANZAS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

_____

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph. D

UNIVERSIDAD LATINA DE COSTARICA
CAMPUS SAN PEDRO

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

San Pedro**, 04 de marzo del 2020**
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **"Estudio de Factibilidad Financiera de la comercialización de juguetes STEAMBOX en la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. durante el primer semestre del 2019 y propuesta de la gestión financiera"** elaborado por la estudiante: **Gaudy Mariela Valverde Bonilla** como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

_____
MBA Nelson Carazo Mesén

UNIVERSIDAD LATINA DE COSTARICA
CAMPUS SAN PEDRO

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

San Pedro**, 04 de marzo del 2020**
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **"Estudio de Factibilidad Financiera de la comercialización de juguetes STEAMBOX en la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. durante el primer semestre del 2019 y propuesta de la gestión financiera"** elaborado por la estudiante: **Gaudy Mariela Valverde Bonilla** como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

_____
MBA Leonardo Montero

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, **GAUDY MARIELA VALVERDE BONILLA** con cédula de identidad número **3-0378-0546** declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad tesis; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN FINANZAS** de la Universidad Latina, campus San Pedro, y que el contenido de dicho trabajo es obra original la suscrita.

San Pedro, **04 de marzo del dos mil veinte**

_____

Gaudy Mariela Valverde Bonilla

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, **GAUDY MARIELA VALVERDE BONILLA** con cédula de identidad número **3-0378-0546**, exonera de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus San Pedro; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN FINANZAS** de la Universidad Latina, campus San Pedro; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus San Pedro, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

San Pedro, **04 de marzo del dos mil veinte**

_____

Gaudy Mariela Valverde Bonilla

Agradecimiento

A Dios por darme las fuerzas necesarias para seguir en el camino de terminar este proyecto aun cuando muchas veces quise desistir.

A mi papá, porque sin su apoyo incondicional no hubiera podido culminar este proyecto durante este año. Mil mil gracias de todo corazón y el amor se demuestra de muchas maneras y este proyecto fue una de ellas.

A mi esposo Marco y mi hijo Antonio por tener que robarles horas de tiempo de esposa y mamá para sentarme a trabajar para seguir adelante con mi idea de seguir creciendo profesionalmente. Muchas gracias por la ayuda, los desvelos, el amor y el apoyo durante este proceso.

A mi familia por ser niñeros, cuidadores, cocineros, alcahuetes y por velar que yo tuviera el espacio para continuar con la culminación de este proyecto tan importante para mí, gracias por compartir conmigo este logro.

A mi tutor el profesor Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph. D, por todas las veces que tuvo dosis extraordinarias de PACIENCIA, por darme una segunda oportunidad de retomar y asumir el compromiso conmigo de terminar este proyecto, mil gracias.

Gaudy Mariela Valverde Bonilla

Dedicatoria

Quiero dedicar este proyecto a mi familia, por no soltar mi mano durante todo el proceso del desarrollo de este proyecto, por asumir el compromiso conmigo y alentarme a seguir adelante todos los días. Por apoyarme, cuidarme, y por sacrificar horas de vida familiar para que yo lograra mi realización profesional.

Gaudy Mariela Valverde Bonilla

Resumen Ejecutivo

La evolución tecnológica impacta todos los países del mundo, cada vez más personas están en contacto con dispositivos y medios inteligentes que permiten que la información viaje en cuestión de minutos de un lugar a otro. Este acercamiento con la tecnología y su constante evolución hace que la manera de hacer negocios, la educación y las habilidades requeridas en los puestos de trabajo estén en constante cambio para adaptarse a las necesidades del mundo globalizado.

En cuanto a la educación se da una demanda mayor en carreras de desarrollo tecnológico y por otro lado, otras se van volviendo obsoletas o van dejando de existir. La educación evoluciona y debe proveer a los estudiantes más herramientas para adaptarse al mundo actual, esto implica, más acceso al conocimiento, a la tecnología, a dispositivos y a idiomas que los van formando en habilidades para el futuro.

La tendencia de educación STEAM está presente cada vez en más países del mundo, se enfoca en un desarrollo de habilidades en los estudiantes para afrontar con éxito los requerimientos del siglo XXI, estas habilidades tal y como las siglas que conforman su nombre lo dicen están basadas en ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas. Esta tendencia potencia en los niños desde edades muy tempranas, el desarrollo de habilidades en dichas áreas, así como trabajo en equipo, solución de problemas, hipótesis, prueba y error que se requieren para el desempeño en el futuro laboral y en la vida.

Esta tendencia se apoya en que la educación no sólo se imparte en la escuela, sino que también se desarrolla en los hogares por medio del apoyo de plataformas tecnológicas y de juguetes STEAM. Este tipo de juguetes busca que los niños en el momento del juego, desarrollen otras

habilidades asociadas como solucionar problemas, experimentar, construir y crear, al mismo tiempo que aprenden conceptos relacionados con ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas. La tendencia de este tipo de juguetes viene creciendo desde que se prueba un impacto muy positivo en el aprendizaje con la incorporación de dispositivos LEGO en muchas escuelas del mundo. Estos juguetes buscan que los padres cada día más preocupados por el desarrollo intelectual de los niños, se preocupen por proveerles juguetes que les aporten conocimiento y les ayuden a desarrollar habilidades para el futuro.

La empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. nace en el año 2018, luego de que los socios Shulai Luo y Christian Linares, expertos en importación y comercialización de productos, así como expertos en el desarrollo de la tendencia STEAM en Centroamérica, deciden unirse en un proyecto que busca seguir promoviendo esta tendencia en Costa Rica y en Centroamérica.

Sobre el negocio, consiste en la importación y comercialización de kits de juguetes llamados STEAMBOX, que consiste en una caja de juguetes con las herramientas y el instructivo necesario para que los niños de diferentes grupos de edades puedan crear, construir, experimentar y validar sus propios experimentos, relacionados con ciencia, ingeniería, tecnología, artes y matemáticas. Estos juguetes se comercializan en escuelas de todas las zonas del país para promover la creación de los clubes steam y apoyar la educación por medio del aprender haciendo o la experimentación.

De momento la importación de juguetes se hace desde China, y consiste en una serie de juguetes de diferentes rangos de precios, cuya idea es expandir la comercialización no sólo en el mercado escolar del país sino en el mercado retail.

Sobre este estudio para la empresa, se desarrolla un estudio de factibilidad financiera de la comercialización de los juguetes STEAMBOX en el Gran Área Metropolitana durante el año 2019. La idea de este estudio es hacer un análisis financiero de la factibilidad del negocio donde se evalúan entre otras cosas, un análisis de factibilidad, la información financiera real de la empresa, así como los indicadores financieros y finalmente plantear una propuesta de gestión financiera para el año 2020.

En el capítulo 1 se presentan los antecedentes del país, se definen el tema y los objetivos del mismo. Se desarrolla la justificación del problema así como los alcances y limitaciones del mismo.

En el capítulo 2 se desarrollan los temas de la tendencia STEAM en el mundo, en el país y su implicación en el sistema educativo costarricense, así como los programas gubernamentales en donde se desarrolla. Se desarrolla el tema de los juguetes en Costa Rica, su importación y la implicación del crecimiento de la industria en el país, seguidamente se exponen los antecedentes de la empresa, así como el desarrollo de la marca STEAMBOX.

Posteriormente, en el capítulo 3 se define el enfoque metodológico del estudio. En esta sección se determina el tipo de investigación a realizar, los instrumentos a utilizar en este caso la entrevista a expertos y el análisis de información. Así como las fuentes de información y las variables.

El análisis e interpretación de resultados se desarrollan en el capítulo 4. En este capítulo se desarrolla el análisis de factibilidad financiera de la empresa con proyecciones para el año 2017, la revisión y análisis de los estados financieros de la empresa para los períodos fiscales 2018 y 2019, la revisión de los indicadores financieros para ambos períodos. Así como un análisis de la gestión financiera de la empresa Luo & Linares China

Commercial Representatives S.A. de acuerdo con estos datos se desarrolla una propuesta de gestión en el capítulo número 6.

Las conclusiones y recomendaciones por cada variable de investigación se presentan en el capítulo 5, y finalmente en el capítulo 6 se diseña una propuesta del plan de gestión financiera para el año 2020. En dicha propuesta se desarrolla entre otros temas la política de crédito y cobro de la empresa y una base de plan de gestión para que con varias herramientas y bases que se desarrollen en este 2020, la empresa pueda confeccionar un plan robusto de gestión financiera con miras al año 2021.

Tabla de Contenido

CONTRAPORTADA II
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR III
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR IV
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR V
DECLARACIÓN JURADA VI
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD VII
Agradecimiento VIII
Dedicatoria IX
Resumen Ejecutivo X
Tabla de Contenido XIV
Lista de Tablas XXII
Lista de figuras XXV
Lista de anexos XXVI
Capítulo I: Introducción y Propósito ..... - 1 -
Estado Actual de la Investigación ..... - 2 -
Introducción ..... - 2 -
Antecedentes ..... - 3 -
Descripción del Tema ..... - 5 -
Información Existente ..... - 6 -
Estudios Previos ..... - 6 -
Delimitación del tema ..... - 7 -
Aporte del Investigador ..... - 7 -
Objeto de Estudio ..... - 7 -
Sujeto de Estudio ..... - 7 -
Delimitación Espacial ..... - 7 -
Delimitación Temporal ..... - 7 -
Planteamiento del Problema ..... - 8 -
Sistematización del Problema ..... - 9 -
Objetivos ..... - 10 -

Objetivos Generales ..... - 10 -
Objetivos Específicos ..... - 11 -
Justificación ..... - 13 -
Justificación Práctica ..... - 13 -
Justificación Metodológica ..... - 14 -
Justificación Teórica ..... - 15 -
Alcances y Limitaciones ..... - 16 -
Alcances ..... - 16 -
Limitaciones ..... - 16 -
Capítulo II: Marco Situacional y Marco Teórico ..... - 18 -
Marco Situacional ..... - 19 -
Tendencia educativa STEAM en el Mundo ..... - 19 -
Metodología STEM ..... - 23 -
Evolución del concepto STEAM en Costa Rica ..... - 25 -
Programas Gubernamentales para promover STEAM ..... - 27 -
Historia de los Juguetes ..... - 29 -
Mercado de Juguetes a nivel mundial ..... - 31 -
Mercado de Juguetes en Costa Rica ..... - 32 -
Juguetes STEM ..... - 33 -
Empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. ..... - 36 -
Historia ..... - 36 -
Evolución ..... - 37 -
Marco Filosófico ..... - 38 -
Misión: ..... - 38 -
Visión: ..... - 38 -
Marca STEAMBOX ..... - 38 -
Juguetes STEAMBOX ..... - 39 -
Marco Teórico ..... - 40 -
Economía ..... - 40 -
Empresa ..... - 42 -
Administración ..... - 43 -
Mercadeo ..... - 44 -

Definición de las cuatro P's ..... - 44 -
Estrategia de Marketing ..... - 45 -
Comercialización ..... - 47 -
Finanzas ..... - 48 -
Factibilidad Financiera ..... - 50 -
Gestión Financiera ..... - 52 -
Capítulo III: Marco Metodológico ..... - 54 -
Marco Metodológico ..... - 55 -
Definición del Enfoque ..... - 55 -
Diseño de Investigación ..... - 56 -
Cuasi Experimental ..... - 56 -
Seccional ..... - 56 -
Transversal ..... - 57 -
Método de Investigación ..... - 57 -
Analítico ..... - 57 -
Deductivo ..... - 58 -
De campo ..... - 58 -
Documental ..... - 59 -
Tipo de Investigación ..... - 59 -
Descriptiva ..... - 59 -
Exploratoria ..... - 60 -
Hermenéutica ..... - 60 -
Nomotética ..... - 61 -
Sujetos y Fuentes de Información ..... - 61 -
Sujetos de Información ..... - 61 -
Fuentes Primarias ..... - 62 -
Fuentes Secundarias ..... - 62 -
Población y Censo ..... - 63 -
Población ..... - 63 -
Censo ..... - 64 -
Instrumentos ..... - 64 -
Entrevista a Expertos ..... - 64 -

Revisión Documental y de análisis financiero ..... - 66 -
Confiabilidad y Validez ..... - 66 -
Confiabilidad ..... - 66 -
Validez ..... - 67 -
Operacionalización de Variables ..... - 67 -
Primera variable: Costos operativos del negocio ..... - 68 -
Segunda variable: Flujos financieros y de comercialización ..... - 70 -
Tercera variable: Indicadores Financieros de medición ..... - 72 -
Cuarta variable: Gestión Financiera ..... - 73 -
Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados ..... - 76 -
Análisis e interpretación de resultados de primera variable: Costos operativos del negocio .. - 78 -
Resultados de la entrevista ..... - 79 -
Resultados del análisis de factibilidad financiera para el año 2017 (Previo a la apertura de Operaciones) ..... - 82 -
Pronóstico de Ventas Proyectado Año 2017 ..... - 83 -
Presupuesto o pronóstico de efectivo proyectado año 2017 ..... - 86 -
Plan de Desembolso Operativo Proyectado para el 2017 ..... - 88 -
Estados Financieros Proyectados al año 2017 ..... - 92 -
Estados de Resultados Proyectado al año 2017 ..... - 93 -
Preparación del Balance General Proyectado al año 2017. ..... - 95 -
Cálculos para la Factibilidad Financiera del proyecto al año 2017 ..... - 97 -
Cálculo del costo de una acción preferente ..... - 100 -
Costo de una acción ordinaria ..... - 101 -
Escenario 1: Proyección de flujos de fondos de Inversión sin considerar financiamiento externo (préstamo) al año 2017 ..... - 104 -
Escenario 2: Proyección de flujos de fondos de Inversión considerando el financiamiento externo (préstamo) al año 2017 ..... - 107 -
Análisis e interpretación de resultados de segunda variable: flujos financieros y de comercialización ..... - 111 -
Resultados de la entrevista ..... - 111 -
Resultados del análisis financiero ..... - 114 -
Análisis de Estados Financieros del período fiscal 2018 ..... - 115 -
Balance General del período fiscal 2018 ..... - 115 -

Estado de Resultados del período fiscal 2018 - 119 -
Análisis del Estado de Utilidades Retenidas período fiscal 2018 - 123 -
Análisis del Punto de Equilibrio período fiscal 2018 - 124 -
Gráfico del Punto de Equilibrio Año Fiscal 2018 - 127 -
Análisis de los Estados Financieros Comparativos de los Períodos Fiscales 2018 & 2019 - 129 -
Análisis de los Balances Generales de los Períodos Fiscales 2018 & 2019 - 129 -
Análisis de los Estados de Resultados de los Períodos Fiscales 2018 & 2019 - 132 -
Análisis de los Estados de Utilidades Retenidas de los Períodos Fiscales 2018 & 2019 - 136 -
Análisis de los Estados de Flujos de Efectivo de los Períodos Fiscales 2018 & 2019 - 137 -
Análisis del punto de equilibrio del período fiscal 2019 - 140 -
Gráfico del Punto de Equilibrio período fiscal 2019 - 142 -
Análisis e interpretación de resultados de tercera variable: indicadores financieros de medición - 144 -
Resultados de la entrevista - 145 -
Resultados del Análisis Financiero - 146 -
Cálculo de Indicadores Financieros para evaluar la factibilidad del proyecto en el año 2017 - 147 -
Análisis del Proyecto sin utilizar financiamiento externo en el año 2017 - 147 -
Cálculo para el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) para el flujo de fondos sin utilizar préstamos externos en el año 2017 - 147 -
Cálculo de valor presente neto (VPN ó VAN) año 2017 - 150 -
Cálculo de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) año 2017 - 151 -
Cálculo del PRI, VPN y TIR para la opción con préstamo año 2017 - 153 -
Cálculo del Valor Presente Neto (año 2017) - 154 -
Cálculo de la tasa Interna de Rendimiento al año 2017 - 155 -
Análisis de Razones Financieras para los períodos fiscales 2018 & 2019 - 156 -
Categorías de razones financieras - 158 -
Razones de Liquidez - 159 -
Razón del Circulante - 159 -
Razón de Prueba de ácido - 160 -
Razones de Actividad - 161 -
Razón de rotación de Inventario - 161 -

Período Medio de Cobranza ..... - 161 -
Período Medio de Pago ..... - 162 -
Rotación de Activos Totales ..... - 163 -
Razones de Deuda ..... - 164 -
Razón de Deuda ..... - 164 -
Razón de la Capacidad de pago de intereses ..... - 164 -
Razón de Cobertura de Pagos Fijos ..... - 165 -
Razones de Rentabilidad ..... - 167 -
Margen de Utilidad Bruta ..... - 167 -
Margen de Utilidad Operativa ..... - 167 -
Margen de Utilidad Neta ..... - 168 -
Utilidades por Acción ..... - 169 -
Rendimiento sobre Activos ..... - 169 -
Rendimiento sobre Capital ..... - 170 -
Razones de Mercado ..... - 171 -
Razón Precio/Utilidades (P/U) ..... - 171 -
Razón Valor de mercado / Valor en libros (M/L) ..... - 172 -
Resumen de Indicadores para la Empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. períodos fiscales 2018 & 2019 ..... - 172 -
Sistema de Análisis DuPont ..... - 174 -
Análisis e interpretación de resultados de cuarta variable: gestión financiera ..... - 178 -
Resultados de la entrevista ..... - 178 -
Resultados del análisis financiero ..... - 180 -
Análisis de Riesgo ..... - 185 -
Riesgos Financieros: ..... - 185 -
Riesgos Operativos: ..... - 187 -
Riesgos Generales: ..... - 188 -
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones ..... - 190 -
Conclusiones ..... - 191 -
Conclusiones de la primera variable: Costos operativos del negocio ..... - 192 -
Conclusiones de la segunda variable: flujos financieros y de comercialización. ..... - 195 -
Conclusiones de la tercera variable: indicadores financieros de medición ..... - 198 -

Conclusiones de la cuarta variable: gestión financiera ..... - 201 -
Conclusiones generales ..... - 203 -
Recomendaciones ..... - 205 -
Recomendaciones de la primera variable: costos operativos del negocio ..... - 206 -
Recomendaciones de la segunda variable: flujos financieros y de comercialización ..... - 208 -
Recomendaciones de la tercera variable: indicadores financieros de medición ..... - 210 -
Recomendaciones de la cuarta variable: gestión financiera ..... - 211 -
Recomendaciones generales ..... - 212 -
Capítulo VI: Propuesta de Gestión ..... - 215 -
Introducción ..... - 216 -
Descripción del Plan de Gestión ..... - 217 -
Objetivos de la Propuesta ..... - 218 -
Público Meta ..... - 218 -
Propuesta Estratégica ..... - 219 -
Propuesta Táctica ..... - 225 -
Política de crédito y cobro para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. ..... - 234 -
Objetivo de la Política: ..... - 234 -
Valores de los colaboradores del área de crédito y cobro ..... - 235 -
Perfiles de Responsables del Departamento de Crédito y Cobro ..... - 236 -
Procedimiento para el otorgamiento de crédito ..... - 241 -
Requisitos para que los clientes apliquen al crédito ..... - 241 -
Política de Capacidad de Endeudamiento ..... - 243 -
Otorgamiento de crédito ..... - 244 -
Requisitos para otorgar el crédito ..... - 244 -
Plazo del crédito ..... - 244 -
Garantía del producto ..... - 245 -
Recargos por incumplimiento de plazos ..... - 245 -
Cancelación de Facturas o Saldos ..... - 246 -
Política de Bloqueos de clientes ..... - 246 -
Cobro Judicial ..... - 246 -
Proceso Judicial ..... - 247 -

Procedimiento de Cobro ..... - 247 -
Responsabilidad de cobro ..... - 248 -
Auditorías a encargado de crédito, cobro y facturación ..... - 248 -
Registros en el sistema y emisión de documentos ..... - 249 -
Notas de Débito ..... - 249 -
Notas de Crédito ..... - 249 -
Facturación ..... - 250 -
Guía de entrega ..... - 250 -
Métodos de pago ..... - 251 -
Procedimiento ante posibles saldos en cuentas de cobro ..... - 252 -
Cronograma de Implementación del plan ..... - 252 -
Presupuesto de Implementación ..... - 253 -
Consideraciones Generales ..... - 256 -
Estructura propuesta para la empresa ..... - 257 -
Bibliografía ..... - 259 -
Anexos ..... - 272 -

Lista de Tablas

Tabla N° 1. Desglose del cuestionario aplicado a los expertos 65
Tabla N° 2. Resultados de la primera variable de estudio derivados de la entrevista aplicada a expertos 79
Tabla N° 3. Ingreso de Efectivo proyectados al año 2017 86
Tabla N° 4. Pronóstico de Ventas proyectado al año 2017 87
Tabla N° 5. Egresos de efectivo proyectados al año 2017 88
Tabla N° 6. Proyección de gastos de ventas anual 2017 89
Tabla N° 7. Proyección de gastos generales y administrativos 2017 90
Tabla N° 8. Proyección de gastos varios anual 2017 90
Tabla N° 9. Proyección de presupuesto de efectivo anual 2017 91
Tabla N° 10. Estado de Resultados Proyectado 94
Tabla N° 11. Balance General Proyectado 96
Tabla N° 12. Resumen de información para cálculo de proyecciones al año 2017 99
Tabla N° 12A. Cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado 2017 103
Tabla N° 13. Proyección de ventas estimada para 5 años 104
Tabla N° 14. Proyección de capital de trabajo e inversión requerida para período de 5 años 2017 105
Tabla N° 15. Proyección de depreciación de bienes de uso para un período de 5 años 105
Tabla N° 16. Estado de Resultados proyectado para el flujo de fondos de la inversión para un período de 5 años 106
Tabla N° 17. Proyección de flujo de fondos de inversión total sin préstamo estimada a 5 años 107
Tabla N° 18. Proyección de cálculo de cuota para financiamiento con préstamo período 5 años 109
Tabla N° 19. Estado de Resultados Proyectado con financiamiento para un período de 5 años 109
Tabla N° 20. Proyección de Flujo de Fondos de la Inversión total estimada con préstamo 110

Tabla N° 21. Resultados de la segunda variable de estudio derivados de la entrevista aplicada a expertos 112
Tabla N° 22. Balance General Real año 2018 116
Tabla N° 23. Estado de Resultados Real año 2018 120
Tabla N° 24. Gastos de ventas por el período fiscal terminado 2018 122
Tabla N° 25. Gastos generales y administrativos por el período fiscal terminado 2018 122
Tabla N° 26. Gastos de arrendamiento, hospedaje y otros por el período fiscal terminado 2018 123
Tabla N° 27. Estado de utilidades retenidas al período fiscal 2018 123
Tabla N° 28. Cuadro estimado de costos fijos año 2017 y 2018 125
Tabla N° 29. Cuadro estimado de costos variables año 2017 y 2018 125
Tabla N° 30. Tabla de datos del punto de equilibrio período fiscal 2018 128
Tabla N° 31. Balance General comparativo períodos fiscales 2018 y 2019 130
Tabla N° 32. Estado de Resultados Comparativo períodos fiscales 2018 y 2019 133
Tabla N° 33. Gastos de ventas por el período fiscal terminado 2019 135
Tabla N° 34. Gastos generales y administrativos por el período fiscal terminado 2019 135
Tabla N° 35. Gastos de arrendamiento, hospedaje y otros por el período fiscal terminado 2019 136
Tabla N° 36. Estado de Utilidades Retenidas período fiscal 2019 136
Tabla N° 37. Estado de flujos de efectivo período fiscal 2019 137
Tabla N° 38. Movimientos relacionados a la disminución de efectivo período fiscal 2019 138
Tabla N° 39. Cuadro de costos fijos períodos fiscales 2018 y 2019 141
Tabla N° 40. Cuadro de costos variables períodos fiscales 2018 y 2019 142
Tabla N° 41. Cuadro de Datos Punto de Equilibrio período fiscal 2019 144
Tabla N° 42. Resultados de tercera variable de estudio derivados de la entrevista aplicada a expertos 145

Tabla N° 43. Flujo de Fondos estimado de la inversión total opción sin préstamo período 5 años 148
Tabla N° 44. Período de recuperación de la inversión total con base en el flujo de fondos estimado para un período de 5 años 149
Tabla N° 45. Valor presente neto con base en el flujo de fondos de la inversión total estimada para un período de 5 años 151
Tabla N° 46. Tablas Financieras: factores de interés del valor presente para un dólar descontado 152
Tabla N° 47. Flujo de Fondos de la inversión total con préstamo estimada para un período de 5 años 153
Tabla N° 48. Período de Recuperación de la Inversión total con préstamo para un período de 5 años 154
Tabla N° 49. Valor Presente Neto con base en el Flujo de Fondos de la inversión total opción con préstamo para un período de 5 años 154
Tabla N° 50. Resumen de Indicadores para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. 173
Tabla N° 51. Resultados de la cuarta variable de estudio derivados de la entrevista aplicada a expertos 178
Tabla N° 52. Criterios de Calificación de Propiedad del Proyecto 182
Tabla N° 53. Criterios de Calificación de Idoneidad del Proyecto 183
Tabla N° 54. Resumen de Indicadores para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. 228
Tabla N° 55. Perfil del encargado Financiero Contable (Outsourcing) 236
Tabla N° 56. Perfil del encargado de crédito y cobro 237
Tabla N° 57. Perfil del ejecutivo de ventas junior 239
Tabla N° 58. Clasificación crediticia de clientes para otorgamiento de créditos 243
Tabla N° 59. Presupuesto de Implementación de propuesta de Gestión 254

Lista de figuras

Figura N° 1. Sistema de Análisis DuPont aplicado a la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. 177
Figura N° 2. Organigrama del departamento de crédito y cobro 235
Figura N° 3. Formulario de Solicitud de apertura y crédito de clientes 242
Figura N° 4. Organigrama propuesto para la empresa 257

Lista de anexos

Anexo N° 1. Entrevista a los socios fundadores

Capítulo I: Introducción y Propósito

Estado Actual de la Investigación

Introducción

La incorporación y el desarrollo de la tecnología hace que exista una gran diferencia entre el mundo que se vivía hace tan solo una década y el que se vive ahora.

El uso y la incorporación a la vida cotidiana de dispositivos móviles para todos los grupos sociales y etarios ha permitido dar un salto enorme en lo que respecta al uso, acceso y comunicación a nivel global.

Estos avances han provocado una evolución en todos los sectores y cada país ha tenido que hacer esfuerzos en adaptar su manera de hacer las cosas y a sus habitantes. Tal es el caso de la educación, en este momento las personas asisten a clases en su mayoría con dispositivos inteligentes como computadoras, tablets y teléfonos evolucionando del papel y lápiz. Las clases son virtuales por lo que un estudiante puede tomar una clase desde cualquier parte del mundo con una distancia de solamente un click. (MICITT, 2016)

Esta gran evolución tecnológica ha traspasado a muchísimas industrias y ha revolucionado todos los métodos tradicionales de educar, hacer negocios, comprar, comunicarse, etc. Tal es el caso de la industria de juguetes, cada vez se busca que los niños aprendan desde edades muy tempranas y la educación ya no se delega solamente a las escuelas sino que está directamente relacionada con el hogar.

De aquí la preocupación de los padres de ayudar a sus hijos con juguetes que les aporten alguna experiencia de aprendizaje positivo dejando atrás los juguetes tradicionales. Es aquí donde surge la tendencia educativa STEM que sus siglas en inglés relacionan los conceptos de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas que busca ayudar a generar y

potenciar habilidades en estas disciplinas en los niños y jóvenes para formarlos hacia un futuro de carreras profesionales en estas áreas.

Este estudio de factibilidad financiera sobre los juguetes STEAMBOX proporciona una visión general del posible comportamiento financiero de este emprendimiento y se convierte en una herramienta para la toma de decisiones de sus accionistas.

Antecedentes

Costa Rica es una de las economías más estables y prósperas de América Latina, la razón principal es la inversión en educación para sus niños y jóvenes, cuenta con matrícula completa en la escuela primaria y un porcentaje bastante alto en matrícula de la educación secundaria. Si bien es cierto hay muchas áreas por mejorar es uno de los países con el nivel de escolaridad más alto y la facilidad en el acceso a la educación hacen que en general la población al menos obtenga el título de enseñanza básica primaria y con esto conocimientos en lectura, escritura y matemáticas. Actualmente la preocupación con respecto a la desaceleración económica ha llevado a replantear las bases del sistema educativo costarricense para generar más personas no sólo con conocimientos sino con habilidades.

De aquí surge la tendencia de incluir en los programas educativos la educación STEAM que incluye las disciplinas de ciencias, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas. La tendencia de educación STEAM recurre a métodos de enseñanza innovadores donde se hace uso de la tecnología, laboratorios, proyectos y también la robótica. (Lego Education, 2019)

En este tipo de educación, los estudiantes desarrollan habilidades como pensamiento crítico, trabajo en equipo, solución de problemas, experimentación científica mediante el uso de herramientas tecnológicas.

Esta metodología está siendo aplicada en niños desde edades de preescolar en los países avanzados y está siendo incorporada en la educación de los países en desarrollo como es el caso de Costa Rica (Luo y Linares, 2018).

Por lo tanto, al estar expuestos a esta formación en las escuelas y centros educativos desde preescolar, primaria, secundaria y universitaria en estos temas; es muy común que cada vez más los padres de familia incorporen esta metodología también en el hogar, por medio del uso de juguetes especializados que les permitan no sólo divertirse jugando sino tener una experiencia donde pueden aprender algo valioso sobre alguna de estas áreas (Pascual, 2016).

Otro foco en este tipo de experiencia se da en mujeres, ya que por lo general este tipo de carreras han sido por muchos años dominadas por hombres, por lo que se pretende con esto despertar el interés del segmento femenino para que cada vez se incluyan más mujeres en estas áreas del mercado laboral (Pascual, 2016).

El reto involucra una serie de esfuerzos para llevar a la realidad esta equiparación de condiciones para los niños y jóvenes de ambos géneros y de esta manera permitir que se relacionen con las carreras que demanda el mercado en el futuro (Cordero, 2018).

Esta es la oportunidad que se visualiza y por la cual se desarrolla este estudio. En este caso el negocio se plantea desde dos vías: 1. Mercado Educativo donde se comprende la venta a escuelas, colegios y universidades como una herramienta para educar y adicional 2. Mercado Retail donde se expanden las ventas a tiendas y supermercados para maximizar el alcance de esta tendencia en el país.

Descripción del Tema

La razón de este trabajo es la elaboración de un estudio de factibilidad financiera de la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., esta compañía se dedica a la importación y comercialización de juguetes de la metodología STEM en la región centroamericana.

Dentro de las variables y/o condiciones que se analizan están los costos operativos de la empresa, en el ejercicio que va desde la importación de los productos de China así como la estimación de las ventas y los costos de ventas, almacenaje, aduanas, impuestos, costos fijos y costos de marketing y comercialización. Otra de las variables o estudios que se toman en cuenta es la elaboración de los flujos financieros o de caja para la empresa, donde además se estiman proyecciones de ventas entre otras cosas.

Una vez realizados estos análisis se procede a la revisión de indicadores financieros como por ejemplo la tasa interna de retorno o TIR, se estima el valor presente (VAN) así como el período de recuperación de la inversión.

Una vez obtenida toda la información se procede a la elaboración de la propuesta de lineamientos de la gestión financiera de manera que se determinan los pasos a seguir por parte de la compañía para garantizar que la empresa y el proyecto son financieramente rentables.

En este emprendimiento es fundamental el estudio de factibilidad financiera ya que da visibilidad sobre las posibilidades que pueden suceder en el mercado, así como una visión general de los estados financieros y proyecciones que este proyecto puede tener en un corto plazo.

Información Existente

Existe en el país información sobre la tendencia y mejoras en educación pública con la incorporación de la metodología STEAM y robótica (Vargas, 2016).

Se cuenta con artículos o publicaciones relacionadas a eventos realizados donde participan niños y jóvenes de escuelas públicas y privadas como la Olimpiada Nacional de Robótica (Repretel, 2015).

Sobre la educación STEM y su alcance en las universidades e instituciones educativas del país, así como el programa STEM-CR se cuenta con artículos oficiales del Ministerio de Educación Pública así como de revistas y medios digitales (Cascante, 2017).

La información disponible está directamente relacionada con la tendencia STEM y su aplicación en el país, sin embargo no se encuentran fuentes que se dirijan al tema de análisis financiero de este tipo de juguetes.

En cuanto a la comercialización existe información de algunas tiendas en línea con sus perfiles en redes sociales como Facebook e Instagram.

Para la realización del estudio se cuenta con la información financiera de la empresa Luo & Linares, información de los productos, así como alguna base de información de mercado y experiencias previas de otros competidores.

Estudios Previos

Para el caso de un estudio de factibilidad financiera de este tipo de compañía de juguetes STEM no existe en el país un estudio previo para tomar como referencia.

Delimitación del tema

Aporte del Investigador

En este documento se detalla un estudio de factibilidad financiera así como la propuesta de gestión financiera para los juguetes STEAMBOX.

Objeto de Estudio

El objeto de estudio teórico es la factibilidad financiera y el objeto de estudio a nivel práctico es una propuesta de gestión financiera para los juguetes STEAMBOX.

Sujeto de Estudio

El sujeto de estudio es la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Delimitación Espacial

El estudio se centra en Costa Rica específicamente en el Área Metropolitana, que comprende las cuatro principales provincias que son San José, Cartago, Alajuela y Heredia.

Delimitación Temporal

El estudio y la propuesta se elaboran en el primer semestre del año 2019.

Por lo que el título es **Estudio de Factibilidad Financiera de la comercialización de juguetes STEAMBOX en la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. durante el primer semestre del 2019 y propuesta de la gestión financiera.**

Planteamiento del Problema

La oportunidad detectada en el mercado costarricense sobre la comercialización de juguetes STEAM está alineada la nueva tendencia en educación, cada día son más escuelas que buscan ser parte de estos programas y de enseñar a los niños y jóvenes nuevas habilidades que les pueden ayudar en sus futuras profesiones y en trabajos o profesiones que se desarrollarán en el futuro (Ministerio de Educación Pública, 2017).

Es por esta oportunidad que el acompañar la educación en las escuelas con el juego en el hogar utilizando estos juguetes como herramientas de enseñanza, hace que se esté adelantando en el mediano plazo con una tendencia que es ahora agresiva en el mercado costarricense, por lo que innovar en esta categoría en este momento es crucial para posicionarse en el mercado con una expectativa de alto crecimiento (Pascual, 2016).

Por ende es muy importante hacer valoraciones sobre la factibilidad financiera de este proyecto de modo que una vez que se empiece a construir en este camino, se puede tener certeza de la viabilidad del proyecto y las expectativas financieras de los socios de la compañía.

Por lo que el problema de carácter teórico es:

¿Cuál es la factibilidad financiera de la comercialización de juguetes STEAMBOX en la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. durante el primer semestre del 2019?

Para este caso la empresa se encuentra en fase de creación y primera inversión productiva por lo que se encuentra en un punto clave para desarrollar este estudio ya que se puede determinar si es viable o no, y si se cuenta con los recursos necesarios para tener una operación normal en un corto plazo (Haro y Rosario, 2016).

En este estudio los socios cuentan con una base sustentable para la toma de decisiones financieras y su posterior recomendación de manejo para determinar el camino a seguir con este proyecto de la creación y comercialización de la marca STEAMBOX en Costa Rica.

Por lo que el problema práctico es:

¿Cuál es la propuesta de la gestión financiera de la comercialización de juguetes STEAMBOX en la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A?

Sistematización del Problema

Previo a la elaboración de cualquier análisis financiero se requiere tener idea concreta de los costos operativos de la compañía, estos en este caso específico incluyen algunos como salarios, costo de fabricación de productos, costos de almacenaje, costos de transporte, costos relacionados con la importación de los productos, costos administrativos y de ventas entre otros. Estos datos son el insumo para la construcción de un análisis de gastos de operación que permite determinar entre otras cosas si la empresa es rentable. Por ende es importante determinar:

- ¿Cuáles son los costos operativos del negocio?

Para determinar cómo se produce dinero en la compañía, por medio de las estimaciones de ventas, cuando es necesario financiarse y cuál es el monto de los pasivos es necesario conocer los flujos financieros, esto puede determinar la salud del negocio y su rentabilidad. Por lo tanto es importante determinar:

- ¿Cuáles son los flujos financieros y comerciales del negocio?

Previo a la puesta en marcha y al desarrollo de una empresa se deben revisar una serie de variables, análisis y determinación de la viabilidad del proyecto. En este caso se estudian las variables: tasa interna de retorno (TIR), valor presente neto, período de recuperación de la inversión. Estos análisis de variables dan visibilidad de si el proyecto es viable o no. Para esto es importante conocer:

- ¿Cuáles son los indicadores financieros de medición?

Por otro lado una vez que se realizan todos estos análisis se debe tratar de establecer una serie de lineamientos que dirigen la parte financiera de la empresa, con esto se logra entre otras cosas revisar los ingresos, reducir los gastos, controlar el flujo de caja para ver si se puede hacer frente a las deudas y a los períodos de pago y de cobro. Por ende es importante con todo esto definir:

- ¿Cuáles son los lineamientos para la gestión financiera de la empresa?

Objetivos

Objetivos Generales

El análisis financiero previo a la elaboración de cualquier proyecto ayuda a tener una mejor visibilidad de las variables que pueden afectar el desarrollo normal de una empresa. Para un emprendedor esto puede resultar un factor determinante de éxito o fracaso ya que el mercado puede sorprender con una buena aceptación del producto pero puede reaccionar negativamente y por ende terminar en un estado crítico.

Es por esta razón que para esta compañía se plantea la elaboración de un estudio de factibilidad previo a iniciar operaciones en el país y de esta

manera colaborar con herramientas y bases de información suficientes que permitan una toma de decisiones oportuna. Es por esto que el objetivo general del estudio es el siguiente:

- Estudiar la factibilidad financiera de la comercialización de juguetes STEAMBOX en la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. durante el primer semestre del 2019.

Una vez realizado el estudio, se cuenta con información relevante con respecto a las variables del mercado, proyecciones de ventas y otros análisis de manera que se puede elaborar una propuesta para la gestión financiera de la empresa.

Estos resultados reafirman y se convierten en una posible guía para la toma de decisiones a nivel financiero, de inversiones, de ventas y de innovación en el futuro de la compañía. Con esta visibilidad es más sencillo para los socios, tomar la decisión de un camino a seguir o bien un cambio de rumbo en un momento oportuno.

Por lo que el objetivo general a nivel práctico es:

- Proponer la gestión financiera de la comercialización de juguetes STEAMBOX en la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Objetivos Específicos

Para cualquier proyecto de emprendimiento es necesario entender los costos operativos que tiene el negocio, estos costos deben estar incluidos en el precio de la mercadería a vender de manera tal que el margen no solamente sea la ganancia sino que cada unidad vendida ayude a cubrir los costos de almacenaje, comercialización, salarios y demás. Por lo que el objetivo específico para este estudio es:

- Identificar los costos operativos del negocio.

Entender las entradas y salidas de efectivo del negocio por la venta de productos en los diferentes mercados y por ende en diferentes monedas es necesario, determinar los períodos de cobro para generar dinero para el pago de obligaciones en los momentos oportunos que sean generados ya sea por las ventas o por un financiamiento (Gittman, 2013). Por lo que el objetivo específico para este estudio es:

- Determinar los flujos financieros y de comercialización del negocio.

Los indicadores financieros como la tasa interna de retorno (TIR) la cual debe generar al menos el equivalente a los costos, y para que se considere rentable un poco más del valor de los costos (Altuve, 2004). Por otro lado la evaluación de valor presente toma los flujos de efectivo proyectados a futuro y los trae al presente para entender si la inversión pierde o no valor; si este análisis es favorable quiere decir que en el tiempo el valor del dinero es más alto que la devaluación del mismo (Canales, 2015). Por lo que el objetivo específico para este estudio es:

- Establecer indicadores financieros de medición.

La gestión financiera considera una serie de aspectos muy importantes que determinan la salud financiera y la continuidad de una empresa o negocio, dentro de los aspectos relevantes a tomar en cuenta están factores como la revisión de ingresos y gasto, el control de los flujos de caja, evaluar la rentabilidad y evaluar el mercado entre otros. Todos estos aspectos cuando se analizan con cuidado dan luz sobre las fortalezas y posibles debilidades o errores en los que una empresa puede incurrir (Emprendedores, 2015).

Una vez se finalice el estudio de las variables, indicadores y aspectos anteriormente mencionados se procede a elaborar la propuesta de gestión financiera, la cual contempla el siguiente objetivo específico:

- Proponer la gestión financiera de la comercialización de juguetes STEAMBOX.

Justificación

Justificación Práctica

Todo proyecto de emprendimiento representa un desafío y un riesgo para las personas que deciden empezar este viaje. Existen una serie de desafíos que un emprendedor debe sortear o saber manejar para poder ser exitoso o bien lograr mantenerse a flote en el mercado cambiante, algunos de estos desafíos son el exceso de tramitología en Costa Rica. Se requieren muchas horas y mucha documentación para poder iniciar con una empresa y más aún cuando se trata de una pyme, los requisitos en algunos casos hacen que las personas desistan de la idea de emprendimiento y se conformen con ser empleados.

Por otro lado el problema del capital o financiamiento para emprender. Muchos de los emprendedores toman su propio capital ya que los bancos en el país exigen muchísimas garantías y análisis financieros que no todos los emprendedores están en capacidad y/o tienen la voluntad de emitir para ser sujetos de crédito (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2017).

En este caso, este estudio de factibilidad financiera determina la viabilidad de este negocio de emprendimiento y permite conocer, así como planificar los pasos a seguir en este negocio de juguetes STEM. La idea es que sea una guía para otras empresas interesadas en este tipo de negocios

relacionados con juguetes educativos, sentará un precedente de este tipo de negocio innovador y de las variables a evaluar.

Una vez evaluadas las variables y parámetros de medición financiera se determina los posibles escenarios, se comprende la viabilidad del proyecto y los pasos a seguir en cuanto a gestión financiera se refiere, adicionalmente esto permite elaborar cambios en la planificación del proyecto y tomar decisiones sobre el giro del negocio que se desea seguir (Ortíz, 2015).

Por otro lado, la innovación que genera la tendencia STEM en el mercado mundial se vuelve cada vez más atractiva para desarrollar proyectos relacionados a ella. El desarrollo de habilidades en la educación de los niños y jóvenes para las profesiones de trabajo del futuro, y el aporte de la experiencia de aprender mientras están jugando hace que sea muy interesante este proyecto. También es considerable la inclusión del rol femenino en las disciplinas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) donde se trata de que cada vez más mujeres decidan una de estas disciplinas para su desarrollo profesional es un aporte a la sociedad y un proyecto que se vuelve muy interesante para cualquier desarrollador de negocio (Cordero, 2018).

Justificación Metodológica

Para este estudio se realizan varias entrevistas con profesionales relacionados con la metodología STEM de empresas existentes, así como de profesionales del área financiera como referencia para la elaboración del estudio de factibilidad.

Adicional a esto se elabora con el levantamiento de información de costos, estructura de precios, costos de importaciones y demás información

financiera que se considere importante para realizar el análisis y para generar las conclusiones, recomendaciones y propuesta del mismo.

Justificación Teórica

Algunos de los conceptos teóricos que se aplican en este estudio son administración de negocios que es la disciplina basada en cinco pilares fundamentales los cuales son: planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa para obtener su máximo rendimiento (Chiavenato, 2014).

También se utilizan conceptos de gestión financiera que es la administración de la inversión, financiación, información, riesgos y la gestión de los flujos monetarios de la actividad operativa de la empresa, para esto también deben considerarse aspectos como el entorno y el mercado en el que se desarrolla la empresa (Pérez-Carballo, 2015).

La base más importante de este estudio es la elaboración del estudio de factibilidad financiera que permite identificar cuáles son las posibilidades reales de un proyecto o emprendimiento para salir a flote y generar rentabilidad (Ortíz, 2015).

Adicional el análisis de los indicadores financieros como la Tasa Interna de Retorno (TIR) que mide la expectativa de rentabilidad de un proyecto, metodología de valor presente que es el análisis del dinero en el tiempo, período de recuperación de la inversión (PRI) que mide el tiempo que le toma al proyecto generar el dinero suficiente para que el negocio sea sostenible (Ortíz, 2015).

Estas son las bases teóricas en las que se sustenta el estudio, con el planteamiento y análisis de estos conceptos se puede tener una idea más clara del mercado y de las posibilidades de que este emprendimiento logre

el éxito. Posteriormente, se elabora una propuesta de gestión financiera donde se tocan las recomendaciones y lineamientos a seguir para que la empresa siga un curso normal en el mercado, se desarrolle y crezca.

Alcances y Limitaciones

Alcances

- Las personas que se benefician con el estudio y su propuesta como lo son los propietarios y accionistas del proyecto de emprendimiento de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

- Los clientes de los juguetes STEAMBOX y usuarios de la plataforma virtual, así como los proveedores de la empresa.

- Los estudiantes y profesionales del área comercial, financiera y administrativa, así como del área STEM.

- Este estudio tiene un alcance de seis meses del 15 de enero al 30 de junio del año 2019.

Limitaciones

- Dentro de las limitaciones que se tiene están pocas fuentes de consulta de estudios previos de este tipo de negocio de juguetes STEM en el país.

- También existe una pequeña cantidad de empresas consideradas como competencia a nivel local por lo que las opciones de investigación son limitadas.

- Otra de las limitantes es que algunas de las marcas y/o negocios considerados competencia, su información es de carácter cerrado o confidencial.

- La compañía está recién creada por lo que no cuenta de momento con movimientos financieros ni gestiones de ventas que permitan tener un historial como referencia, la base del estudio está en proyecciones y supuestos.

Capítulo II: Marco Situacional y Marco Teórico

Marco Situacional

Tendencia educativa STEAM en el Mundo

La tendencia educativa STEM nace en los años noventa en Estados Unidos, por medio de la National Science Foundation (NSF), esto se debe básicamente a una serie de programas educativos que lanza el gobierno para mejorar la educación en el país, lo que busca es la integración de disciplinas envolviendo las agendas de productividad educativo-científica en Estados Unidos (Salinas, 2014).

Este modelo de enseñanza busca enseñar de manera conjunta ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas en dos formas, por un lado la enseñanza de conceptos teóricos de ciencias, tecnología y matemáticas que están directamente relacionados y por otro lado utilizar los conceptos de ingeniería para asimilar los conceptos teóricos y llevarlos al proceso práctico de diseño y solución de problemas por medio del uso y el apoyo de la tecnología.

Cada vez más países del mundo se suman a integrar esta tendencia educativa en sus programas gubernamentales para que como país en conjunto se mejore la educación y se creen programas para que los niños y jóvenes tengan acceso a la educación STEM y puedan desarrollar las habilidades requeridas para el futuro próximo. Además de Estados Unidos donde ya es una iniciativa en el programa educativo desde el año 2010, países como Alemania, Reino Unido, Singapur, Japón, China, Australia, Corea del Sur, India, Colombia y Costa Rica se han sumado a la integración de la educación STEM como una iniciativa de progreso.

De acuerdo con varias publicaciones relacionadas con STEM los países con mejores accesos a esta tendencia educativa son: Australia, Reino Unido, Estados Unidos, Nueva Zelanda e India (howtostem.co.uk, 2019).

En el caso de Australia, en el año 2015 se lanza la Estrategia Nacional de Educación STEM en Escuelas la cual se extiende desde el año 2016 hasta el 2026, esta estrategia busca que los estudiantes desarrollen habilidades en estas materias con grandes inversiones gubernamentales en programas de preescolar, primaria y secundaria y tiene dos objetivos principales: asegurarse que los estudiantes terminen la escuela con fuertes bases de conocimiento en materias STEM y sus habilidades y por otro lado asegurarse que a los estudiantes les guste STEM y decidan continuar con más estudios y conocimiento STEM en el futuro (howtostem.co.uk, 2019).

Con respecto al Reino Unido, cuenta con programas educativos para promover el conocimiento STEM en el país para los niños y jóvenes y de acuerdo con un estudio que realiza la Academia Real de Ingeniería se concluye que la educación STEM para tener un impacto a largo plazo debe empezar desde edades tempranas en los niños y se deben cambiar una serie de estereotipos que existen no sólo en los alumnos sino también en la formación de profesores para que la educación STEM se dé de manera correcta. Se invierte un presupuesto alto a nivel gubernamental pero también se cuenta con el apoyo de una serie de organizaciones benéficas y grandes empresas comprometidas con donaciones y actividades para promover la educación STEM en el país (howtostem.co.uk, 2019).

El caso de Estados Unidos, cuenta con una serie de estrategias desde el año 2000 aproximadamente convirtiéndose en pionero en la implementación de estrategias educativas STEM en el mundo, varios presidentes anteriores a Donald Trump han apoyado y firmado programas de estrategias educativas, así como grandes presupuestos para el país con el fin de darle conocimientos STEM a niños y jóvenes y de esta manera desarrollar futuros profesionales en las áreas de trabajo del siglo XXI.

Nueva Zelanda ha reconocido desde el 2015 la oportunidad de desarrollar carreras STEM y en conjunto con el Ministerio de Educación se han firmado planes para desarrollar y capacitar a los profesionales y profesores para aplicar la metodología STEM (howtostem.co.uk, 2019).

La India ha planteado un agresivo programa en el que espera capacitar a 400 millones de jóvenes en diferentes habilidades para el año 2022, este programa dio inicio en el año 2015 y una de las habilidades es la educación STEM. En este caso con la alianza del Departamento de Ciencia y Tecnología así como otras organizaciones y fundaciones han apoyado económicamente, con infraestructura y curricularmente para el desarrollo de la educación STEM (howtostem.co.uk, 2019).

El concepto STEM va de la mano con la era digital, donde se tiene un mundo cada vez más comunicado y con mayor acceso a la tecnología inteligente, aspectos como la automatización de procesos en empresas y la evolución digital hacen que el mundo se plantee la manera en la que se está educando actualmente a los niños y jóvenes para enfrentarse a un futuro en el que los puestos de trabajo y las carreras que se conocen hoy van a evolucionar y/o desaparecer para dar pie a nuevas carreras y necesidades en el mercado laboral.

> *El principal argumento económico que ha puesto de relieve recientemente la educación STEM es el hecho que la fuerza de trabajo que comprende el ámbito STEM será mucho más productiva y, por tanto, decisiva en el desarrollo económico de los países en las próximas décadas. Algunos estudios recientes prevén que la formación actual de profesionales STEM será insuficiente para los retos del futuro, tanto en cantidad (la oferta de profesionales de STEM no podrá satisfacer la demanda prevista) como en calidad y diversidad de perfiles, ya que se requerirá un mayor acceso a las profesiones STEM de perfiles sociales y personales tradicionalmente alejados de esta área* (López, Couso y Cimarro, 2013 p3).

El mercado cambia cada vez más rápidamente de ahí la importancia para los estudiantes de desarrollar habilidades que son de conocimiento crítico en el corto y mediano plazo, algunas de las habilidades que se desarrollan con la educación STEM son: investigación, pensamiento crítico, solución de problemas, creatividad, colaboración, trabajo en equipo, comunicación, entre las más importantes (Botero, 2019).

> *Los estudiantes de hoy requieren desarrollar habilidades para una sociedad eminentemente tecnológica y poder desenvolverse de forma competitiva en el nuevo mercado laboral. Tal como hemos dicho anteriormente, las profesiones tradicionales van a sufrir impactos muy importantes y quizás algunas desaparezcan. Sin embargo, nuevos horizontes de conocimiento se visualizan ya que demandan nuevos docentes y estudiantes con habilidades y competencias para el siglo XXI (*stemeducol.com, 2019 parr.3*).*

Algunas de las estadísticas que sustentan la importancia de la educación STEM sugieren que el mundo requiere cada vez más profesionales con habilidades que se adquieren con la formación STEM, por ejemplo datos como que en Estados Unidos la cantidad de trabajos relacionados con STEAM va a incrementar en un 14% en la próxima década y en un corto plazo por ejemplo para el año 2020 el 80% de los empleos se ven relacionados directamente con las habilidades en ciencias, tecnología y matemáticas hacen pensar que definitivamente quienes estén preparados en materias STEM son los niños y jóvenes que van a estar preparados para las carreras del futuro. De acuerdo con esto se vuelve crítico el desarrollo de los maestros y profesores en estas disciplinas ya que ellos llevan en sus espaldas la importante labor de enseñar bajo la metodología STEM (Lego Education Estadísticas, 2019).

Los educadores tienen la apasionante misión de determinar la forma en que los estudiantes aprenden estas habilidades, y por ende de moldear las mentes que construirán el futuro (Lego Education Catalogue, 2019 p.3).

En la llamada cuarta revolución industrial se prevé que en un futuro cercano la demanda de empleos se inclinará a las áreas STEM, por lo que es necesario replantear la manera en que se está formando académicamente actualmente a los niños y jóvenes hacia estas áreas.

"En los próximos años el 45% de las ocupaciones serán automatizadas en alguna manera y el 4% de algunos de esos empleos van a ser totalmente automatizados" (Chaves, 2017, parr.1).

La generación Z que son las personas nacidas entre los años 1995 y 2005, que actualmente cursan estudios universitarios, en un futuro cercano, se prevé que el 65% de ellos trabajen en ocupaciones que aún no existen, lo cual exige que tengan habilidades como: creatividad, innovación, trabajo en equipo y resolución de problemas, entre otras que se pueden desarrollar con un método educativo STEAM. Adicional a esto solamente un aproximado del 8% de las mujeres elijen carreras STEM por lo que la exigencia del mercado en el futuro próximo y la poca participación femenina hacen pensar que pueda existir una brecha de género y una escasez en la demanda de trabajadores por lo que se vuelve clave integrar a las mujeres en estas disciplinas desde la niñez para poder terminar con los estereotipos y lograr cubrir los requerimientos del mercado (Chaves, 2017).

Metodología STEM

La metodología STEM es una metodología de enseñanza-aprendizaje que se basa en cuatro áreas clave: ciencias (Science), tecnología (technology), ingeniería (engineering) y matemáticas (mathematics). También se incluye la letra A, generando la palabra STEAM la cual toma en cuenta el área de arte o creativa (Revista Selecciones, 2017).

> *Alguien que es educado con STEM puede observar y experimentar para producir resultados por medio de la ciencia, será capaz de desarrollar sistemas efectivos para solucionar problemas del mundo*

> *real con la ingeniería. Por medio de la tecnología usará los primeros dos factores para crear y corregir aparatos y sistemas de información y con las matemáticas podrá aplicar el uso numérico, espacial y lógico para estudiar y solucionar problemas* (Revista Selecciones México, 2017, parr.6).

El enfoque principal del modelo STEM es combinar el aprendizaje con la practica lúdica para los niños y jóvenes. Esto sólo es posible gracias a la programación y construcción de robots, aplicación de otros modelos y experimentación que funcionan con ayuda o apoyo a plataformas digitales que los hacen funcionar, de esta manera los niños y jóvenes desarrollan creatividad y la capacidad de solución de problemas (Revista Selecciones, 2017).

La manera en que se imparten lecciones en el siglo XXI está cambiando drásticamente, se tiene cada vez más acceso a tecnologías y herramientas en dispositivos móviles como computadoras, teléfonos inteligentes, aplicaciones, herramientas especializadas para solución de problemas matemáticos, geometría, mediciones científicas, etc. Por lo que el método convencional de educar que es por medio de clases magistrales evoluciona a una educación guiada donde los niños y jóvenes experimentan, interactúan y utilizan la tecnología para plantear y resolver problemas relacionados con las disciplinas STEAM. Con esto ellos desarrollan las habilidades desde edades tempranas como: investigación, planteamiento y solución de problemas, colaboración y comunicación, trabajo en equipo así como aventurarse a la experimentación prueba y error (Lego Education, 2019).

Por otro lado, se cuenta con plataformas para impartir lecciones donde las más comunes están relacionadas con la robótica educativa, con esta metodología los niños aprenden desde la edad preescolar a hacer un poco de programación por medio de métodos más sencillos que van avanzando conforme la edad, ensamblaje y construcción de modelos, operaciones

matemáticas y funcionamiento, lo cual genera un tipo de aprendizaje interactivo donde los niños y jóvenes tienen la oportunidad de aprender por medio de la experimentación y la aplicación práctica de conceptos.

En Costa Rica, esta metodología de enseñanza está siendo implementada desde hace algunos años, en algunas escuelas, colegios y universidades tanto públicos como privados. La implementación de este modelo involucra a niños y jóvenes desde la edad preescolar hasta la edad universitaria que se ven beneficiados con un modelo de enseñanza por medio de la aplicación práctica.

El país cuenta con varios programas del Ministerio de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Educación, fundaciones, empresas y escuelas públicas y privadas que tienen programas de educación STEM de manera que se impacta alrededor de cien mil niños y jóvenes de escuelas, colegios y universidades públicas y alrededor de diez mil niños y jóvenes de escuelas, colegios y universidades privadas (Aprender Haciendo, 2019).

Evolución del concepto STEAM en Costa Rica

Los inicios de la educación STEAM a Costa Rica se dan hace aproximadamente unos 10 años, con la llegada entre otras compañías de Aprender Haciendo un distribuidor exclusivo de LEGO Education para el país. Esta compañía se encarga de dar a conocer y expandir el concepto STEAM que ya se encuentra en auge en otros países y empieza a llegar a conocimiento de autoridades de educación. Estas autoridades empiezan a apostar por la enseñanza bajo la metodología STEAM en las instituciones públicas, básicamente en los niveles de primaria y secundaria (Aprender Haciendo, 2019).

La expansión pasa de las instituciones educativas públicas a las privadas y poco a poco se empiezan a involucrar más instituciones universitarias.

En la actualidad los programas de educación STEAM por medio de la robótica educativa alcanzan alrededor de 150,000 niños y jóvenes de todo el país.

La educación STEAM está cada vez más presente en el entorno del país y cada año se involucran más compañías comerciales privadas interesadas en dar apoyo para desarrollar programas para personas formadas bajo el modelo STEAM ya que son los futuros colaboradores que se necesitan en el corto plazo.

A nivel gubernamental existen una serie de programas desde los Ministerios de Educación (MEP) y de ciencia, tecnología y telecomunicaciones (MICITT) para promover en los jóvenes que opten por la elección de una carrera STEAM, sin embargo aún existe una brecha importante sobretodo en la participación de las mujeres quienes representan una minoría en las disciplinas STEAM.

Es a partir del año 2014 cuando se empieza a promover entre las mujeres la educación en áreas STEAM, sin embargo, el esfuerzo no se veía reflejado en un incremento de estudiantes mujeres en las carreras STEAM, es hasta el 2017 cuando el MICITT lanza la política para la igualdad de los hombres y mujeres en la ciencia, lo que logra que el número aumente levemente a un 30% de mujeres involucradas en carreras STEAM.

> *Es a partir de ese momento que se da la promoción a través de la normativa o marco jurídico nacional; las acciones y programas tanto en sector público, como privado; iniciativas puntuales o específicas, especialmente académicas; acciones no sistemáticas, ni permanentes; y estudios, acciones y manifestaciones que señalan el estado de la educación, el empleo en el área de STEM y particularmente, algunos de ellos, para las mujeres* (Cordero, 2018 parr.5).

Hoy día se tienen establecidos programas desde el Ministerio de Educación Pública quienes en conjunto con escuelas, colegios y universidades tanto públicas como privadas se han dado a la tarea de promover la educación STEAM en el país.

Programas Gubernamentales para promover STEAM

El Gobierno de Costa Rica a lo largo de varios años, específicamente en los últimos 5 años, ha participado activamente en promover la expansión de la educación STEAM en el país. En alianza con gobiernos de otros países, instituciones y compañías privadas se ha dado a la tarea por medio del desarrollo de una serie de programas de promoción de la educación STEAM para niños y jóvenes así como la capacitación de profesores y maestros de escuelas, colegios y universidades para aplicar la metodología STEAM en la enseñanza.

La preocupación además viene de la mano de una serie de estudios que han arrojado datos preocupantes sobre la participación de las mujeres en las áreas STEAM, por lo que se necesita incentivar ya que esto promueve el desarrollo económico del país, es necesario por ende promover la participación femenina en estas áreas para que más jóvenes y niñas rompan los estereotipos de las disciplinas STEAM y se involucren en estas áreas (Fundación KAS, 2018).

En Costa Rica desde los entes gubernamentales se ha dado prioridad al desarrollo e implementación de la metodología STEAM por ejemplo, en el año 2017 el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) inició con el programa STEM Costa Rica donde se capacita a más de cien profesores universitarios de 17 universidades públicas y privadas sobre la implementación de la metodología STEAM en las aulas, este proyecto se lleva a cabo en conjunto con LASPAU que es un programa

de la Universidad de Harvard donde expertos vienen al país para hacer la capacitación. Algunas de las universidades participantes son: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), Universidad Autónoma de Centroamérica (UACA), Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad EARTH, Universidad Fidélitas, Universidad Latina de Costa Rica, ULACIT, Universidad Veritas entre otras (Periódico Mensaje, 2017).

Entidades como el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones en el año 2018 lanza la Política Nacional para la igualdad entre mujeres y hombres en la formación, el empleo y el disfrute de los productos de la ciencia, la tecnología, las telecomunicaciones y la innovación 2018-2027 donde se busca promover la educación STEAM en el país y sobretodo promover la participación de las mujeres en estas áreas, también es responsable del Programa "Inspira STEAM Costa Rica" que es parte de la iniciativa mundial de la UNESCO con el programa TEACH-HER que busca capacitar a los profesores a crear cursos STEM así como de artes y diseño, crear programas extracurriculares e inspirar a todos los estudiantes a desarrollar todo su potencial (MICITT, 2016).

Durante el 2019, el Ministerio de Educación Pública (MEP) trabaja en la estrategia de educación STEAM como parte del plan nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022.

> *Este accionar nacional implica reconocer la importancia del desarrollo de habilidades desde la primera infancia, en apego a lo dispuesto en la Política Educativa y la Política Curricular vigentes, donde se profundice en las áreas del conocimiento y se trascienda en capacidades para insertarse en diversidad de contextos y dar respuesta a necesidades y retos globales. Este campo de aprendizaje, ha de generar los espacios para aprender del ensayo y el error, preguntar, experimentar, generar ideas y cuestionamientos ante los problemas existentes, para aportar soluciones prácticas con*

*análisis de la aplicabilidad, el avance y la toma de decisiones implícitas (*Valerio 2019, p. 44*).*

Algunas otras alianzas y programas a nivel gubernamental o privado, así como instituciones que hacen esfuerzos para promover STEAM como por ejemplo: Fundación Omar Dengo que se encarga de investigar y promover la tecnología en el país, Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) quien tiene el "Programa para la promoción de la competitividad" en conjunto con la Universidad de Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad Nacional e Instituto Nacional de Aprendizaje, Fundación Konrad Adenauer Stiftung (KAS) y sus evaluaciones y diagnósticos en temas educativos. Programas como el de la Universidad de Costa Rica "Programa Sociedad de la Información y el conocimiento (PROSIC)" así como el "Programa de Intercambio de Conocimientos del Gobierno de Korea" que desde el 2012 une esfuerzos con el gobierno de Costa Rica para promover la educación y mejores prácticas tanto de STEAM como de otras materias.

Estos son sólo algunos de los muchos programas que se tienen para promover STEAM en el país, también muchas empresas transnacionales y locales, pequeñas, medianas y grandes cuentan con programas de responsabilidad social corporativa donde implementan la metodología STEAM como aporte para la educación de niños y jóvenes costarricenses.

Historia de los Juguetes

Un juguete es un elemento que se usa para jugar, esto es considerado un método agradable para entretener y entrenar a los niños para la vida en sociedad. Lo juguetes son importantes porque ayudan a crecer y aprender sobre el mundo.

Un juguete ayuda a estimular los procesos físicos, mentales y conllevan a la acción de los niños. La interacción de los padres se vuelve fundamental

para estimulación, orientación y enseñarle las funciones de los juguetes u objetos, luego son ellos mismos quienes exploran, aplican los conocimientos, relacionan y descubran por sus propios medios (Vilardo, 2016).

El origen de los juguetes en el mundo es realmente desconocido, se han encontrado juguetes en excavaciones de la era prehistórica de varios tipos de artefactos que se presume fueron juguetes para niños. Se tiene certeza además que desde las primeras civilizaciones ya se tiene la costumbre del juego tanto en niños como en adultos.

Algunos de los juguetes más antiguos son por ejemplo de culturas como la griega, romana y egipcia donde se elaboran juguetes como: muñecas, carros pequeños, silbatos con forma de animales y algunos otros artefactos construidos con materiales naturales como rocas, madera o arcilla (conocelahistoria.com, 2019).

En cuanto a juguetes educativos, uno de los pioneros John Spilsbury, crea el primer rompecabezas en 1767 con la idea que los niños puedan aprender geografía. De esta manera, luego se elaboran rompecabezas de diferentes mapas de países y continentes (conocelahistoria.com, 2019).

> *Después de la Segunda Guerra Mundial a medida que la sociedad se hizo cada vez más rica y aparecieron nuevas tecnologías y materiales (plásticos) para la fabricación de juguetes, los juguetes se volvieron baratos y omnipresentes en los hogares de todo el mundo occidental* (conocelahistoria.com, 2019 parr.23).

A grandes rasgos los juguetes se clasifican de la siguiente manera: conjuntos de construcción, muñecas y miniaturas, vehículos, rompecabezas, coleccionables, juguetes digitales, mercancía promocional y juguetes de madera (conocelahistoria.com, 2019).

Los juguetes han ido evolucionado pasando de juguetes con propósitos muy básicos a juguetes completamente relacionados con la tecnología en este tiempo.

> *Hoy en día hay muñecas computarizadas que pueden reconocer e identificar objetos. Los materiales con los que están hechos los juguetes han cambiado, lo que los juguetes pueden hacer ha cambiado, pero el hecho de que los niños jueguen con juguetes no lo ha hecho* (conocelahistoria.com, 2019 parr.24).

Mercado de Juguetes a nivel mundial

Antes del siglo XX en el mercado de juguetes, todo lo que se produce se compra localmente, son muchas las invenciones de juguetes como juegos de mesa, muñecas, carritos, entre otros que se producen en algunos países en Europa para los niños. Con la llegada de la revolución industrial se logra hacer producción masiva y por ende se logra bajar los costos y llevar los juguetes a cada vez más niños.

> *La edad de oro del desarrollo de juguetes fue a comienzos del siglo XX. Los salarios reales aumentaban constantemente en el mundo occidental, lo que permitía que incluso las familias de la clase trabajadora pudieran comprar juguetes para sus hijos, y las técnicas industriales de ingeniería de precisión y producción en masa pudieron proporcionar el suministro para satisfacer esta creciente demanda* (conocelahistoria.com, 2019 parr.16).

En la actualidad son muchas las empresas fabricantes de juguetes pero algunas de las más poderosas logran facturar cifras enormes en ventas alrededor del mundo. Las cuatro compañías más poderosas en la producción y venta de juguetes en el mundo son: Bandai Namco que facturó en el 2017 $5,700 millones, Lego $5,400 millones, Hashbro $5,200 y Mattel con $4,800 millones (Statista.com, 2018).

Para tener una referencia de los datos de ventas de juguetes y juegos a nivel mundial se estiman ganancias que rondan los $83,000 millones cada año, sólo en Estados Unidos estos se estima $40,480 millones en el año 2014 (Statista.com, 2018).

Si se habla del valor de las marcas más importantes la marca más reconocida y con más alto valor en el mercado mundial es Lego, la cual estima un valor de $7,600 millones y donde el resto de marcas como Bandai Namco con $1,024 millones, Fischer Price, Barbie, Nerf, Mattel, Mobile Suit Gundam, Hot Wheels, Hasbro, etc que bajan de los $1,000 millones cada una (Garibay, 2017)

Mercado de Juguetes en Costa Rica

Costa Rica es el segundo país más importante de la región centroamericana en cuanto a la importación de juguetes, solamente superado por Panamá quien ocupa el primer lugar. El mes con mayor crecimiento en importaciones a nivel regional es octubre ya que es el mes donde la mayoría de importadores se suplen para las ventas navideñas. En el mes de octubre por lo general las ventas llegan a cuadruplicarse con respecto a un mes normal. Por otro lado los meses con importación de juguetes más bajos son febrero, marzo y abril (Central America Data, 2017).

El mercado de juguetes en Costa Rica acumulaba en el año 2017 un total de $116 millones, de aquí el 80% de los juguetes son para actividades físicas como bicicletas y patines y aproximadamente un 8% está relacionado a los juegos electrónicos o consolas (Montero, 2017).

Aproximadamente un 75% de los juguetes son importados de China, con características o bajo los estándares de calidad europeos. Anualmente en el mercado se presentan crecimientos de dos dígitos, para el año 2017 la

mayor importación es de juguetes tecnológicos logrando un crecimiento de un 150% (Montero, 2017).

Los juguetes con mayor crecimiento en el mercado son los educativos, tecnológicos e interactivos así como los juguetes para niños en edad preescolar. La mayoría de los juguetes se promocionan por medios masivos con alta influencia de películas y series y los referentes a la película o serie infantil de moda en el año son los más vendidos. Se da un alto crecimiento en las ventas en línea en esta categoría.

En cuanto al consumidor es más exigente en términos de marca, calidad y están dispuestos a pagar un alto valor por ellos, tienden a estar muy enterados de las últimas tendencias del mercado y lo más novedoso e interesante (Montero, 2018).

Juguetes STEM

Gracias a la tendencia creciente sobre el tema STEM existen el mercado una serie de juguetes que permiten que los niños y jóvenes despierten la curiosidad por la ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas empiecen a comprender conceptos básicos y desarrollar pensamiento crítico y científico. Además permite dejar de lado el tema de los juguetes para niños o niñas ya que permite que en este tipo de juguetes se utilicen para ambos sexos (Teknautas, 2018).

Los juguetes STEAM son una categoría de juguetes educativos que ayudan a los niños a desarrollarse en las cinco grandes disciplinas educativas, son más evolucionados que los juguetes educativos tradicionales y buscan estimular la creatividad y la capacidad para resolver retos y problemas en los niños y jóvenes (robotsparaninos.com, 2019).

> *Estos juguetes promueven conocimientos transversales que cubren más de una competencia. Al mismo tiempo tocan áreas tecnológicas y de ingenierías por ejemplo. Complementan materias como la programación, que en muchos planes educativos todavía no se están tratando en profundidad. Así que no está de más trabajar jugando estas competencias en casa* (juguetesparaninos.com, 2019, parr.17).

Por otro lado no todos los juguetes electrónicos o tecnológicos que existen en el mercado son considerados STEAM, incluso existen algunos juguetes STEAM que no involucran el uso de la tecnología o aparatos electrónicos y que existen desde hace muchos años y si son considerados STEAM. Existen una gran variedad de opciones en el mercado global y local, así como una amplia gama de precios, los hay disponibles para todas las edades y lo más importante es que este tipo de juguetes es que son muy versátiles y se pueden usar y reutilizar de una gran cantidad de maneras diferentes. De ahí la importancia de promover la educación y de forjar en los niños y jóvenes la posibilidad de adquirir las habilidades STEAM por medio del juego, tanto en la escuela, la comunidad y el hogar.

Los juguetes STEM los hay de muchas variedades, por lo que existen muchas clasificaciones para los mismos, sin embargo las clasificaciones más comunes son:

- STEAM: en esta clasificación se incluye la A de Artes y busca promover las disciplinas creativas o artísticas por medio del juego y la educación.
- STREAM: en esta clasificación se incluye la R que se puede relacionar con "Reading" o lectura, así como también para algunos esta R corresponde a "Robotics" o Robótica.
- GEMS: esta clasificación son juguetes especiales para las niñas y jóvenes que buscan inculcar el gusto por la ciencia e ingeniería, el significado del acrónimo es "Girls on Engineering, Mathematics and

Science" lo cual se traduce como "Chicas participantes en Ingeniería, Matemáticas y Ciencias".

Algunas grandes compañías de juguetes están apostando a esta tendencia STEAM y han creado sus líneas o marcas de juguetes STEAM así como muchas compañías han surgido con este tipo de juguetes alcanzando éxito en el corto plazo.

LEGO quien se mantiene como la pionera en esta tendencia promoviendo el desarrollo de habilidades STEM en niños y jóvenes alrededor del mundo con edades entre los 2 y los 21 años, por medio de su división de juguetes y el desarrollo de la compañía LEGO Education promueve el desarrollo de habilidades en ingeniería y robótica, aliada con una serie de instituciones educativas alrededor del mundo promueve encuentros de miles de niños y jóvenes cada año en Olimpiadas y Competencias internacionales que muestran un gran nivel de desarrollo en Robótica educativa y disciplinas STEM (Lego Education, 2019).

Otro gigante de los juguetes desde hace más de 100 años es Meccano que es una gran empresa inglesa que desarrolla sus juguetes los cuales consisten en piezas metálicas unidas con tuercas y tornillos donde se pueden construir desde vehículos, edificios, camiones, grúas hasta un robot con programación incluida (BBC Mundo, 2017).

Por otro lado una serie de pequeñas compañías que han alcanzado un gran éxito en un corto plazo como Kano, que es una compañía que desarrolla un kit para construir una mini computadora desde cero, esta compañía por medio de videos y tutoriales explica como ensamblar y programar una mini computadora y explica a los niños y jóvenes conceptos como HDMI, códigos binarios y pixeles. En el caso de Primo Toys desarrolla un robot de madera Cubetto que explica principios básicos

de programación con fichas de colores y desarrolla juguetes STEM para niños con problemas de autismo. También existe Goldie Blox que es una empresa especializada en juegos de construcción para niñas, por medio de un libro y una plataforma de plástico. ToyBox una empresa estadounidense que desarrolla una impresora 3D para que los niños diseñen y hagan sus propios juguetes (BBC Mundo, 2017).

Dentro de la gama de los juguetes STEAM se puede encontrar: microscopios, globo terráqueo interactivo, laboratorio de mecánica, rompecabezas 3D, circuitos, juguetes de laboratorio, entre muchos otros.

La comercialización de este tipo de juguetes ha estado en constante crecimiento con mayor auge en la última década, por ejemplo la compañía amazon.com cuenta con su propia sección de juguetes STEM donde se puede encontrar una gran variedad de juguetes de muchas marcas y casas comercializadoras, así como juguetes relacionados con cada disciplina en específico y se pueden segmentar por edades y precios. Por otro lado existen una serie de pequeños y grandes comercializadores de juguetes en el país donde se pueden encontrar de este tipo de juguetes para todos los gustos.

Empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Historia

La empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se constituye a finales del año 2018 con la idea de la importación y comercialización de juguetes de la tendencia STEM en Costa Rica y con posible expansión a la región centroamericana (Luo & Linares, 2019).

Gracias a la visión de dos socios Shulai Luo y Christian Linares que por su conocimiento en las áreas de Logística, materia prima e importaciones desde el país asiático y con el conocimiento del mercado educativo se consolida esta empresa, de la tendencia de educación STEM así como la comercialización de juguetes con ese propósito; en este año deciden emprender el negocio y asentar esta empresa en San José, Costa Rica (Luo & Linares, 2019).

Los socios junto con un pequeño equipo de trabajo han fundado la compañía de manera que se espera empezar a generar resultados en un corto plazo (Luo & Linares, 2019).

Evolución

La idea del establecimiento de esta compañía surge en las aulas de los cursos de maestría, en 2016 donde los dos socios se conocen y empiezan a soñar para darle forma al proyecto. Estas personas recopilan datos y algunos antecedentes del mercado para detectar oportunidades y de esta manera contactan proveedores en el país asiático y arrancan con el proyecto (Luo & Linares, 2019).

En el camino y con la guía de un experto en el área comercial deciden elaborar un plan de entrada al país para el área educativa así como en el mercado retail con expansión en la región centroamericana en alianza con algunos distribuidores para en el mediano plazo (Luo & Linares, 2019).

En este momento la compañía cuenta con la información suficiente para hacer una valoración completa del mercado, determinar el tamaño de la oportunidad así como definir los lineamientos o plan a seguir.

Marco Filosófico

Misión:

"Ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus metas de negocio proveyéndoles productos STEAM y soluciones innovadoras en línea con las nuevas tendencias educativas" (Luo & Linares, 2019).

Visión:

"Ser la compañía líder en la importación y comercialización de juguetes STEAM, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio" (Luo & Linares, 2019).

Marca STEAMBOX

La marca STEAMBOX es una composición de las palabras STEAM (ciencias, tecnología, arte y matemáticas) y BOX la cual en el idioma inglés significa caja. La idea de esta marca es posicionarse como una caja de juguetes STEM en la cual se puede encontrar un mundo de posibilidades para que los niños puedan jugar y desarrollar distintas habilidades.

El propósito principal de esta marca es un aprendizaje donde se combinen las áreas STEM con las disciplinas artísticas en los niños y jóvenes. Con esto se busca que los niños y jóvenes aprendan haciendo y logren entender y aplicar la teoría por medio de la practica en las aulas y hogares (Luo y Linares, 2019).

A través de STEAMBOX se logra un aprendizaje en un ambiente más relajado y participativo ya sea el aula o el hogar de manera que los participantes conectan, incentivan su motivación, promueven su

curiosidad y crean un vínculo más cercano con el docente y la teoría aplicada (Luo y Linares, 2019).

Son muchas las habilidades que se pueden desarrollar al entrar en contacto con un STEAMBOX, sin embargo algunas de las más importantes son: primeros contactos con proyectos e-learning gracias a la plataforma que tiene la marca; aplicación de la teoría a la práctica, aprendizaje en tres vías (escuela- casa- escuela); desarrollo de habilidades tecnológicas; pensamiento crítico; organización de información; solución de problemas; toma de decisiones; equilibrio en el eje mente-emoción-acción, así como empatía entre otras (Luo y Linares, 2019).

Juguetes STEAMBOX

Los juguetes STEAMBOX proporcionan varios elementos, los cuales al interactuar entre sí permiten el desarrollo de habilidades en los niños y jóvenes. Estos elementos son los Kits, utilización de equipo tecnológico, formación, asistencia técnica y aplicación metodológica.

Estos Kits promueven un aprendizaje colaborativo fácil de implementar, de bajo costo y alto impacto. Cada kit contiene un juguete con todas sus partes detalladas en el manual, adicionalmente cuenta con las instrucciones de armado , se acompaña de una contraseña para accesar la plataforma virtual de la marca donde los niños y jóvenes tienen la posibilidad de utilizar herramientas con bases teóricas y prácticas con las cuales es posible experimentar con el juguete para probar diferentes experimentos o posibilidades. Las bases teóricas tocan contenidos como los tipos de energías, el movimiento, electricidad, matemáticas que cuando se ponen en práctica con el juguete la experiencia de aprender haciendo se vuelve más enriquecedora.

Se cuenta con 30 kits disponibles, los cuales abarcan y permiten experiencias variadas como energía mecánica, energía solar, circuitos, reacciones químicas, robótica, microbiología, destrezas mentales entre otros (Luo y Linares, 2019).

Marco Teórico

Dado que en este estudio se abordan temas referentes al país, su economía, la compañía como parte del estudio , así como conceptos relevantes de administración, mercadeo, comercialización y finanzas es importante conocer la definición y el alcance de estos conceptos para el estudio.

Economía

En cuanto a la economía es la ciencia de la escasez, es decir, su estudio se basa en que existen más necesidades que recursos para que el hombre las cubra, analiza la administración de todos los recursos para que se utilicen de manera óptima. Los recursos a administrar en una economía son: trabajo, tierra, capital y habilidades empresariales (Olivera, 2016).

De acuerdo con Olivera (2016) *"Desde el punto de vista social estudia todas aquellas actividades que se enfocan a obtener bienes o recursos que cubran las necesidades de subsistencia o progreso de la sociedad"* (p.10).

El estudio de la economía es relevante ya que permite tener visibilidad sobre la realidad de un país y cómo se comporta el mercado ante la oferta y demanda de un producto y/o servicio.

Otro concepto relevante es el producto interno bruto (PIB) este es un indicador económico que permite conocer el crecimiento económico y riqueza en un país, refleja el valor monetario de los productos y servicios producidos por el país en un periodo de tiempo determinado de tiempo, por lo general es de un año.

Adicional a estos conceptos uno que se debe tomar en cuenta debido a la constante información en medios es la política fiscal en ese sentido comprende un conjunto de acciones o planes que le permiten a un país decidir cambios en los montos o destinos del gasto gubernamental, las tasas o los montos de los impuestos que se imponen. De esta manera los gobiernos deciden si deben recaudar más. Dentro de los objetivos de la política fiscal están: acelerar el crecimiento o desarrollo económico, poner a trabajar los recursos productivos de la sociedad (personas, dinero y materias primas) y mantener estabilidad en los precios (Olivera, 2016).

Por ende esto culmina en un término clave para conocer como lo es la desaceleración económica, se habla que una economía está en proceso de desaceleración económica cuando su índice de crecimiento económico (PIB) se encuentra por debajo de crecimiento económico del período anterior (Olivera, 2016).

Entrando de lleno en la aplicación de la economía en una empresa se encuentra el concepto de Microeconomía que según Freire (2014) consiste en *"una rama de la economía que estudia cada unidad (consumidores, productores, empresas, etc.) y las relaciones entre estas unidades, dentro de un determinado marco de producción y distribución de los bienes y servicios"* (p.14).

De este modo se relacionan conceptos como los consumidores, competencia, mercado, productos o bienes, así como oferta y demanda. Esto de un modo más aterrizado a nivel empresarial pasando de un entorno macro a micro.

> *Se dice que la mayor abundancia de un determinado factor implica que el precio de ese factor será bajo, en relación con otros insumos más escasos. Los bienes producidos con insumos relativamente más baratos tendrán menores precios y, por lo tanto, serán más*

> *competitivos que esos mismos bienes cuando se producen en otros lugares* (Banco Interamericano de Desarrollo 2001, p.119).

Se debe estudiar el concepto de mercado tal y como lo describe Freire (2014) *"el área donde compradores y vendedores negocian el intercambio de una mercancía"* (p.15).

Todas las transacciones se realizan en un mercado determinado, este mercado en este caso específico puede ser el país o bien la región centroamericana, es en este entorno donde se dan los intercambios y/o transacciones de los bienes que esta compañía vende.

Empresa

Este estudio se realiza en una empresa comercial especializada en la importación, venta y distribución de juguetes STEAM en el mercado costarricense con miras a expandirse al resto de Centroamérica. Para efectos de este estudio es importante conocer el concepto de empresa y empresa comercial específicamente.

> *Una empresa es un conjunto de medios materiales y humanos organizados con el fin de producir bienes y servicios que son necesarios para cubrir las necesidades humanas. Para producir se utilizan recursos que compran externamente, los transforman obteniendo un producto final que satisfaga las necesidades de los consumidores y los venden, con el fin de conseguir los objetivos* (Martín, 2006 p21).

Por otro lado esta compañía corresponde a la clasificación de empresa comercial donde comercializa juguetes bajo el concepto de marca propia, por lo tanto debe estudiarse el concepto de empresa comercial.

> *Una empresa comercial compra bienes ya terminados y los vende sin someterlos a ningún proceso de transformación. Cumplen con una importante función de acercamiento y puesta a disposición del mismo hacia los consumidores. Su beneficio vendrá determinado por la diferencia entre los precios de compra del producto y los de venta (margen comercial)* (Martín, 2006 p.21).

Para el caso de esta empresa se dedica a la importación, comercialización y distribución de bienes, por lo tanto los bienes o productos se definen como: *"el conjunto de atributos satisfactores de necesidades, de potenciales servicios para el comprador" (*Serrano & Serrano, 2005, p.61)

Administración

La administración de empresas es una ciencia social, económica y técnica que busca lograr los objetivos que tiene la compañía de manera eficiente y eficaz (Fernández, 2010).

La administración funciona mediante un proceso de cinco pasos entre los cuales están:

1. Planificación: aquí se define el plan a seguir para lograr los objetivos de la empresa.
2. Organización: capacidad de movilizar los recursos tanto humanos como materiales para poner en práctica los planes.
3. Dirección: consiste en guiar a los empleados y garantizarse que cumplen con sus trabajos y metas.
4. Coordinación: se debe asegurarse que los recursos y actividades de la empresa trabajan correctamente para el buen funcionamiento y éxito de la misma.
5. Control: se basa en el seguimiento a los planes para asegurarse que se lleven a cabo de la manera correcta.

Una vez claro el proceso administrativo se entiende que el gerente es la persona a cargo de velar que la empresa cumpla con los objetivos estipulados y siga el plan que se haya trazado para el negocio. El gerente se involucra directamente en el proceso administrativo antes mencionado

y dedica su tiempo a asegurarse que estas labores se cumplan para garantizar los resultados (Fernández, 2010).

> *Administrar una empresa, supone un desempeño administrativo, con su orden, sus normas, sus procedimientos, etc., pero siempre subordinado al objetivo de la creación de un cliente mediante la comercialización y la innovación. Es una tarea creativa más que adaptativa. Es una actividad racional, que fija objetivos deseables y decide actitudes frente a las posibilidades y limitaciones del entorno* (Arnoletto, 2000, p.9).

Mercadeo

En cuanto al mercadeo, es un área muy importante de las compañías en general pero más aún de las compañías comercializadoras, es un departamento que requiere trabajo conjunto con todas las áreas clave de la compañía de manera que las estrategias y planes se puedan alcanzar de la mejor manera.

> *Mercadeo es una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores* (Kotler y Armstrong, 2003 p.20).

Sin embargo este concepto puede ser un poco limitado en cuanto al alcance de las funciones del área de marketing en una empresa, ya que encierra una gran cantidad de funciones tanto tácticas como estratégicas. Desde la perspectiva táctica las funciones van relacionadas con todo lo que engloba el producto, la dirección de marketing como tal, el precio, la promoción y los puntos de venta.

Definición de las cuatro P's

El concepto de mercadeo se basa en una serie de tácticas y estrategias en torno a las 4 P´s: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Con respecto a estos conceptos se entienden de la siguiente manera:

- Producto: determina el bien o servicio que se fabrica y se comercializa para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Precio: *"es la cantidad de bienes que se debe dar a cambio de ese bien, para conseguirlo"* (Freire, Viejo, Blanco 2014, p14).
- Plaza o punto de venta: *"El lugar donde se podrá obtener el producto o servicio, ya sea offline u online"* (Ranís, 2019, parr.11).
- Promoción: *"Momento en el que se presenta el producto o servicio al público con el objetivo de persuadirlo"* (Ranís, 2019, parr.11).

Estrategia de Marketing

Por otro lado en cuanto a la perspectiva estratégica algunas de las funciones son análisis de mercados, selección del target, estrategias de posicionamiento de marca y creación de valor (Lozada y Zapata, 2015).

Se deben considerar aspectos claves como la estrategia de marketing el cual define el camino a seguir en la empresa para lograr el éxito, la estrategia de marketing ha evolucionado y es un concepto que se encuentra en constante cambio ya que debe ser flexible de acuerdo a los cambios en el mercado, pero mantener un norte definido de manera que toda la organización conozca el camino a seguir y la manera en que se llevarán a cabo las actividades (Ferrel & Hartline, 2014).

El mercado en general ha evolucionado, anteriormente cuando se hablaba del target o consumidores por lo general las empresas eran quienes debían influir en los clientes para convencerlos de hacer una compra, en estos tiempos los clientes son quienes tienen el poder de manipular a las empresas debido a la accesibilidad a la información con la que cuentan en tiempo real, que les permite comparar precios, características y hasta establecer precios, no sólo en una compra de menudeo sino en las

compras de las grandes empresas industriales. Los clientes son parte fundamental de la compañía, es la razón de ser de una compañía y por ende deben ser tratados con sumo cuidado para poder mantener su lealtad a la hora de la compra (Ferrel & Hartline, 2014).

Otro concepto fundamental es el posicionamiento de los productos, el mundo ideal en todas las compañías es que el producto o servicio que ofrecen esté presente en la mente del consumidor a la hora de tomar la decisión de compra, de esta manera el posicionamiento se define como "*la posición relativa en relación a las otras marcas y en función de sus características, imagen, público objetivo, uso u ocasión al que se destina específicamente el producto"* (Martín, 2005, p.96).

En la era de la comunicación para lograr el éxito de un plan de marketing se debe tener claridad sobre el mensaje y los medios a utilizar para alcanzar al target, la evolución de los medios tradicionales a la era digital, el acceso a otras plataformas, los mercados virtuales, las compañías en línea hace que sea muy retador el mantenerse posicionado en la mente de un consumidor, esto porque existen mayor cantidad de medios disponibles y se dedica poco tiempo a los medios, por lo que los mensajes deben ser muy claros, una ventaja de este cambio también es que se puede accesar y bombardear con información a pequeños segmentos del mercado que sean de interés para una compañía ya que existe mucha disposición de información sobre qué hacen y qué les gusta (Ferrel & Hartline, 2014).

Es importante hacer ver que el área de marketing involucra desde su función a todas las áreas o departamentos de la compañía, no funciona como independiente ya que debe colaborar para alinear a todos los departamentos y áreas clave para lograr cumplir con las necesidades del consumidor.

Comercialización

La forma en la que se comercializa un producto debe ser un evento planeado, no se puede dejar a la improvisación. Para determinar cómo se comercializa el producto las áreas de mercadeo y comercial deben elaborar un estudio donde se contemplen todas las variables para la comercialización, por ejemplo el mercado, la competencia y el consumidor. Cuando se obtiene el resultado de este análisis se determinan las estrategias de comercialización que van relacionadas con el producto, el precio, la distribución y las estrategias de comunicación (emprendepyme.net, 2019).

> *La comercialización de un producto o servicio, se centra en la acción de comercializar, que consiste en poner a la venta un producto, darle las condiciones comerciales necesarias para su venta y dotarla de las vías de distribución que permitan que llegue al público final* (emprendepyme.net, 2019 parr. 2).

Con respecto a la estrategia de producto se toman en cuenta aspectos como definir si se hace una prueba de mercado, el tamaño del producto óptimo para cada necesidad o tipo de tienda, el surtido de los productos de acuerdo al mercado, la cantidad de variaciones que tiene, las estacionalidades, etc.

En cuanto a la estrategia de precios se construye la cadena de valor entendiendo desde los costos de producción hasta los márgenes e impuestos y descuentos que se deben pagar por cada producto. Es importante revisar el mercado para determinar si el producto tiene un precio atractivo con respecto a la competencia.

Sobre las estrategias de distribución se debe determinar la capacidad logística de la empresa y definir la manera deseada de distribución si se dividen por zonas, o si es necesario contar con el apoyo de un distribuidor.

Finalmente la estrategia de comunicación determina los esfuerzos a realizar a nivel de medios como redes sociales, medios masivos y demás esfuerzos de comunicación tanto en medios como puntos de venta.

Finanzas

Las finanzas son la base de este estudio ya que permiten determinar la viabilidad de este proyecto de emprendimiento, desde el punto de vista teórico el concepto de finanzas es el estudio de la circulación del dinero entre las personas, las compañías o los países. Es una rama de la economía que analiza cómo se obtienen y gestionan los fondos así como la administración del dinero (Pérez y Gardey, 2013).

Para el caso de estudio las finanzas corporativas son las formas con las que cuentan las compañías para crear valor mediante el uso de recursos financieros como las inversiones, financiamiento, beneficios y dividendos (Pérez y Gardey, 2013).

De acuerdo con Aguiar (2009) *"Las finanzas corporativas están íntimamente relacionadas con la información contable ya que estas reflejan los efectos de las decisiones pasadas y presentes de la empresa y a partir de ellas se pueden estimar las consecuencias de las decisiones futuras"* (p15).

En este apartado interactúan conceptos como inversiones las cuales por lo general van de la mano con las actividades de la compañía, las hay de muchos tipos pero en este caso específico, las inversiones se han centrado en elementos que apoyan el giro de negocio de la empresa.

> *La generación de ideas de proyectos de inversión se produce a varios niveles dentro de la organización de la empresa y fuera de ella: clientes, competidores, proveedores e industrias relacionadas. La cantidad y tipo de ideas propuestas dependen en gran medida del crecimiento financiero y de la naturaleza de la empresa, así*

*como del grado de desarrollo tecnológico de la empresa o industria en que compite (*Ketelhöhn, 2004, p32).

Un concepto fundamental en el área financiera de una empresa es el tema del financiamiento ya que la gran mayoría de compañías en sus inicios deben recurrir a esta alternativa que puede ser manejable o hasta poco favorable si no toma una buena decisión.

Para cualquier pyme contar con una fuente de recursos es un elemento básico antes de pensar en arrancar con el negocio deseado, se requiere por lo general un capital considerable dependiendo de lo ambicioso que pretende ser el negocio para poder arrancar con la empresa como tal.

En este caso en específico para poder hacer la compra e importación de los productos que se desea comercializar se debe contar con un capital, ya que las compañías que producen estos productos solicitan un mínimo de volumen de producción y por ende un pago por adelantado para cerrar el trato de lo que se quiere comprar.

La mayoría de las entidades bancarias del país sostienen que las pymes son un segmento clave para sus estrategias comerciales, sin embargo consideran que hay un alto grado de desinformación y esto genera una barrera para poder ayudar a desarrollar las pymes, ya que la mayoría de ellas sufren muchas dificultades para acceder a las líneas de financiamiento (OECD, CAF Development Bank of Latin America, 2019).

Otro de los conceptos más relevantes en este estudio y en el cual se basa gran parte del análisis es de la información contable o financiera, para lograr que esta información esté disponible el departamento contable identifica, organiza, valora, registra, resume y comunica los hechos económicos en cada período (Pérez-Carballo, 2016).

Según Pérez-Carballo (2016) *"la importancia de este sistema de información se debe a que permite rendir cuentas de los bienes administrados y de los resultados obtenidos. Además ayuda a los gestores de la empresa en la toma de decisiones con repercusiones económico-financieras"* (p.4).

La información que registra el departamento contable es la fuente de información de los estados financieros que dan un breve resumen y visibilidad sobre los hechos contables desde que la empresa inicia sus operaciones, estos se preparan por períodos mensuales por lo general (Pérez-Carballo, 2016).

Factibilidad Financiera

La base más importante de este estudio es la elaboración del estudio de factibilidad financiera que permite identificar cuáles son las posibilidades reales de un proyecto o emprendimiento para salir a flote y generar rentabilidad (Ortíz, 2015).

En ese sentido hay varios factores que deben tomarse en cuenta para estos estudios como lo son: la sostenibilidad en el tiempo, la rentabilidad y el tiempo para cumplir las expectativas de los accionistas (Ortíz, 2015).

> *Se habla de sostenibilidad cuando una empresa alcanza la madurez, eficiencia en los procedimientos de implementación, logro de un adecuado nivel de autonomía financiera orientada al crecimiento. Demanda la generación de un flujo de beneficios para los clientes y la consolidación y el crecimiento. Esta fase se concreta en capacidad y solvencia financiera* (Bucheli y Román 2004, p.28).

No existe un tiempo determinado para alcanzar la sostenibilidad financiera, pero algunos expertos comentan que esto puede tomarle algunos años a una empresa, ya que implica en cierto punto tener una cartera de clientes adecuada que permita tener solvencia económica.

> *La sostenibilidad financiera implica alcanzar una escala significativa, con un gran número de clientes, de manera de cubrir los costos operativos y financieros. Para ser sostenible en el largo plazo, una empresa debería de ser eficiente respecto cada uno de estos elementos y desarrollar una fuerte sinergia entre los mismos* (Bucheli y Román, 2004 p.29).

Otro aspecto muy importante financieramente hablando es la rentabilidad en una compañía. Este dato se logra por medio de un análisis y determina si una empresa genera alguna ganancia en su actividad comercial, si debe mejorar para lograr alguna utilidad o si debiera considerar un cierre de operaciones en el caso menos alentador.

> *Existen dos tipos de rentabilidades en las empresas: la rentabilidad económica (RE) que evalúa la rentabilidad de la empresa como negocio, midiendo la capacidad del activo invertido para generar beneficios y por otro lado la rentabilidad financiera (RF) que evalúa la rentabilidad que los accionistas reciben de la inversión que ellos mismos han realizado en la empresa* (Eslava 2013, p.121).

La idea de la rentabilidad es que las ganancias que vienen de la comercialización de un producto o servicio deben ser mayores que los costos de producción o ejecución de ese producto o servicio.

Financieramente hablando también se realizan estudios de factibilidad financiera, dentro de estos se evalúan las siguientes variables: tasa interna de retorno (TIR), valor presente neto (VAN) y período de recuperación de la inversión (PRI) (Ortíz, 2015).

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Este análisis mide la expectativa de rentabilidad que se espera de un proyecto de acuerdo con el retorno de dicha inversión. Ayuda a entender si lo que el proyecto genera en dinero es satisfactorio para quien invierte (Ortíz, 2015).
- **Valor Presente Neto (VAN):** este método toma en cuenta los flujos de efectivo en el tiempo, los proyecta en el futuro y determina si la inversión pierde o no valor (Fernández, 2007).

- **Período de Recuperación de la inversión (PRI):** este indicador mide el tiempo en el que el proyecto genera suficiente dinero para ser sostenible, da una idea a los accionistas del tiempo que les puede tomar recuperar la inversión (Ortíz, 2015).

Gestión Financiera

Finalmente una vez que en el estudio se analicen todos los conceptos, indicadores y variables anteriormente mencionadas se procede a elaborar una propuesta de gestión financiera para la empresa.

> *La gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control* (Córdoba, 2016 p.14).

Esta es una disciplina muy importante para las compañías, ya que ayuda a llevar el control de las operaciones, determina si es necesario nuevas fuentes de financiamiento, da visibilidad sobre la efectividad y eficiencia operacional, genera información financiera confiable y cumple con la legislación de cada país (Córdoba, 2016).

La gestión financiera debe seguir un plan trazado para la compañía, en cuanto a fondos se refiere. Debe ayudar a que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. De acuerdo a su plan, la gestión financiera debe tener claro aspectos como: el dinero requerido de acuerdo al tamaño y posible crecimiento de la empresa, el destino de los fondos a inversiones rentables y la búsqueda de financiamiento o fondos de manera óptima para la empresa (Córdoba, 2016).

El área de gestión financiera de una compañía no funciona en solitario, está directamente relacionada con todas las áreas de la compañía y determina con una visión global cuál es el camino a seguir en cuanto a

decisiones cruciales para la empresa se refiere. Se relaciona con todos los departamentos y vela porque las decisiones que se tomen en cada uno de ellos generen un beneficio o rentabilidad para la compañía.

Adicionalmente debe estar empapada en el conocimiento del mercado en todo momento, ya que al ser este tan cambiante puede prevenir a la empresa de tomar alguna mala decisión o bien puede detectar oportunidades de inversión que pueden generar un flujo de efectivo importante. Algunos de los aspectos que un gestor financiero debe conocer son por ejemplo todos los relacionados con la competencia, el mercado, variaciones de precios, los avances tecnológicos en el área, la situación política, el medio ambiente, la sociedad, las leyes tanto nacionales como internacionales. Es una posición clave en la compañía porque hace la función de protector ya que resguarda los bienes y las inversiones pero por otro lado como asesor, sugiere y está al tanto de lo que sucede para detectar y tomar oportunidades (Córdoba, 2016).

Capítulo III: Marco Metodológico

Marco Metodológico

El marco metodológico es la explicación de los mecanismos usados para el análisis del problema de investigación, contempla acciones como cómo se analiza el tema y cuáles métodos, técnicas o procedimientos se usan (Normasapa.net, 2017).

> *Es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados* (Balestrini, 2006 p.125).

Para este estudio de viabilidad financiera en específico detalla puntualmente cada uno de los pasos en cuanto a enfoque, diseño, métodos, tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, población y censo entre otros.

Definición del Enfoque

El enfoque de este estudio es cuantitativo con rasgos cualitativos, ya que comprende la elaboración y análisis de información financiera de la compañía así como entrevistas a los dueños de la compañía y expertos del tema de finanzas para darle más validez al estudio.

Al respecto Pérez, González y Quintanal (2015) señalan que *"el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías"* (parr.8).

Mientras que el enfoque cualitativo recolecta datos sin medición numérica para descubrir las preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Pérez, González y Quintanal, 2015).

Las semejanzas entre ambos enfoques son que se hacen observaciones y evaluaciones, se establecen ideas con respecto a las observaciones y evaluaciones, se demuestra el fundamento de las ideas, se revisan por medio de análisis o pruebas y con esto se fundamentan las ideas (Pérez, González y Quintanal, 2015).

Diseño de Investigación

Cuasi Experimental

Sobre este tipo de diseño Segura (2003) sostiene que *"el método cuasiexperimental es particularmente útil para estudiar problemas en los cuales no se puede tener control absoluto de las situaciones, pero se pretende tener el mayor control posible, aun cuando se estén usando grupos ya formados"* (parr. 3).

En el diseño cuasi experimental no es posible crear los grupos experimentales mediante la aleatorización sino que se usan grupos ya formados como una empresa en este caso específico, dentro de los métodos de recopilación de datos están: pruebas estandarizadas, entrevistas y observaciones, entre otros (Segura, 2003). En este caso específico se evalúan documentos financieros que permiten elaborar un diagnóstico de la empresa así como la entrevista a los propietarios para obtener más información relevante al estudio.

Seccional

Sobre este tipo de investigación, es importante señalar que recopila y analiza la información en un momento de tiempo determinado, para ahondar sobre este tema se cita la definición de investigación seccional.

> *La investigación seccional es aquella o transversal es aquella en la cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Este estudio es una*

especie de fotografía instantánea del fenómeno objeto de estudio, esta investigación puede ser descriptiva o explicativa (Briones, 1995 p.21).

Este estudio toma la información directamente de la compañía en la cual se desarrolla, tanto financiera como las entrevistas a los dueños y además de esto evalúa un período de tiempo específico.

Transversal

Con respecto al método transversal Hernández (2000) señala que *"el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Estos estudios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos"* (p.17).

En este caso, el problema de investigación no se ha estudiado antes ya que la compañía recién se funda hace algunos meses, el estudio es una base de información para las empresas de juguetes STEAM ya que consolida información del mercado, no hay estudios previos similares en el mercado de Costa Rica y los instrumentos de recopilación de información se aplican solamente una vez.

Método de Investigación

Analítico

Este tipo de estudio evalúa asociaciones entre exposiciones y resultados, analiza información y presenta los resultados. La finalidad de estos estudios es describir las características más importantes y la segunda proporcionar datos para elaborar alguna hipótesis (Veiga, De la Fuente y Zimmerman, 2008).

De acuerdo con Vallarre y Oliva (2019) *"en los estudios analíticos, los objetivos van dirigidos a buscar la posible participación de estos factores*

en la producción del evento, aportando evidencias a las hipótesis o interrogantes que en torno al evento existen significativamente" (parr. 15).

En este caso los análisis financieros que se elaboran permiten determinar el estado de la compañía y dan visibilidad de las decisiones que se puede tomar en cuanto al manejo financiero que se desea llevar.

Deductivo

En este tipo de método se parte de la información general de la empresa, el mercado y la economía hasta llegar específicamente a los estados financieros e información de costos, precios, márgenes, entre otros.

> *Considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas, esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera* (Pérez y Merino, 2012).

El método de investigación deductivo permite hacer señalamientos con respecto a la información que se obtiene de la compañía, de esta forma se llegan a conclusiones con respecto a diferentes puntos de la empresa de acuerdo con la información que se recopila en el cuestionario y en la información financiera, dicha información permite hacer deducciones con respecto al estado financiero general de la empresa.

De campo

Para este caso de estudio se obtiene información por medio de la elaboración de entrevistas a expertos como lo son los dueños de la compañía, así como los encargados del área financiera, contable y de ventas. Con respecto a este tipo de investigación se puede decir lo siguiente:

La investigación de campo o trabajo de campo es la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados (Cajal, 2019, parr.1).

Documental

Este tipo de estudio utiliza preguntas que se responden con documentos oficiales como fuente de información, recopila, selecciona y da resultados así como analiza, sintetiza y deduce (Robles, 2019).

De acuerdo con Robles (2019) *"la investigación documental busca estudiar un fenómeno a través del análisis, la crítica y la comparación de diversas fuentes de información"* (parr.9).

En este estudio se analiza información financiera de la compañía así como información de parte de los dueños de la compañía, de manera que se elabora un pronóstico real del estado financiero de la empresa de manera que se pueden tomar decisiones con respecto al futuro.

Tipo de Investigación

Descriptiva

La investigación descriptiva proporciona información en un momento dado, define las características, la presencia o la distribución de un fenómeno; no busca hacer relación con algunas variables sino que solamente las expone para que se evidencien. En este caso se describe la empresa y el negocio como tal, se utiliza la información que la empresa provee y se analiza por un período de tiempo determinado. Con respecto a la finalidad de dichos estudios varios autores citan:

> *La primera finalidad de estos estudios, como bien indica su nombre, es describir la frecuencia y las características más importantes de un tema. Su segunda función es proporcionar datos sobre los que*

basar hipótesis razonables (Veiga, de la Fuente y Zimmerman, 2008, parr. 18).

Exploratoria

La investigación de tipo exploratoria permite que se familiarice con un tema en específico, la idea de este tipo de investigación es que se haga previo a cualquier otro tipo de investigación de manera que se conozca de manera general y superficial sobre el tema. Una vez que se haga este tipo de investigación se puede optar por elaborar una que permita realizar más análisis y conocer más a fondo sobre el tema (Universia.cr, 2017).

Para este estudio no existen investigaciones, estudios o datos que elaborados previamente en esta empresa o en compañías similares por lo que toda la investigación se basa en información nueva. Por ende la definición de este tipo de investigación según Semerena es la siguiente:

> *La investigación exploratoria es la que se realiza para conocer el contexto sobre un tema que es objeto de estudio. Su objetivo es encontrar todas las pruebas relacionadas con el fenómeno del que no se tiene ningún conocimiento y aumentar la posibilidad de realizar una investigación completa* (Semerena 2019, parr.1).

Hermenéutica

En este estudio se compila información de textos y/o documentos que luego es interpretada y analizada para elaborar una propuesta.

> *Quien utilice la investigación hermenéutica, deberá procurar comprender los textos a partir del ejercicio interpretativo intencional y contextual. Dicho proceso supone desarrollar la inteligibilidad del discurso contenido en el texto; en gran medida se trata de traspasar las fronteras contenidas en la "física de la palabra" para lograr la captación del sentido de éstas en tanto plasmadas en un papel* (Cárcamo, 2015 parr. 14).

Este tipo de investigación es utilizada inicialmente para el desarrollar el conocimiento teológico, pero luego se comprende el beneficio y la utilidad

que le puede dar a las ciencias sociales, específicamente para la historia. Su fundamento es el análisis e interpretación de textos en su mayoría bíblicos (Cárcamo, 2015).

Nomotética

Sobre la investigación nomotética Ecured.cu (2019) señala que *"es una clasificación que se emplea en la actualidad para referir a un grupo de ciencias que tienen como aspecto común enunciar ciertas leyes de gran estabilidad"* (parr.1).

> *Se utiliza en la búsqueda del conocimiento científico (conceptos, regularidades, principios, leyes y teorías) desde la determinación de la relación causal entre hechos para posibilitar a los sujetos apropiarse de nuevos rasgos de los objetos estudiados y discurrir por sus esencias* (Ecured.cu 2019, parr.6).

La investigación nomotética está directamente ligada con el estudio de las ciencias, ya que estas se basan en leyes, busca la relación causal entre los hechos y hace ordenamiento en categorías, en este caso específico elabora una propuesta de gestión financiera basado en los análisis financieros de la compañía.

Sujetos y Fuentes de Información

Sujetos de Información

Los sujetos de información son diversos tipos de personas y/o documentos que tienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento (Universidad de Alcalá, 2019).

En este estudio los sujetos y fuentes de información son:

- Los socios propietarios de la empresa como fuentes de información primaria ya que ellos conocen los procedimientos y manejos de la compañía desde todo punto de vista.

- Los datos financieros, ya que son los que demuestran el funcionamiento de la empresa desde su fundación y permiten tener información sobre los movimientos realizados por las personas encargadas y el estatus actual de la compañía.

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias proveen de información nueva y original como resultado de un trabajo intelectual.

En este caso en específico las fuentes primarias se considera la información que se obtiene de las entrevistas realizadas con los socios propietarios de la empresa ya que de ella se obtiene gran parte de la información cualitativa en la que se basa este estudio.

Según los autores Silvestrini y Vargas (2008) *"las fuentes primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa"* (p.2).

Fuentes Secundarias

De acuerdo con la Universidad de Alcalá (2019) *"las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales"* (parr.4).

Las fuentes secundarias en este caso son los libros de texto consultados, artículos de revisas digitales, periódicos, universidades e instituciones de renombre. Por otro lado se tiene como fuente secundaria los datos de la compañía, de su estructura, constitución e información financiera, entre otros.

Población y Censo

Población

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar, poseen características comunes que los definen y concuerdan, por lo que un censo es por otro lado el recuento de todos los elementos de una población. La población se estudia y da origen a los datos de la investigación (Franco, 2014).

La población de este estudio es la siguiente:

- Dueños de la empresa: Christian Linares y Shulai Luo. Los dueños de la empresa son una fuente de información confiable por lo que se requiere todo el aporte de datos posible para elaborar el estudio financiero de la compañía. Como personas claves en el desarrollo del día a día de la empresa tienen un alto conocimiento de los movimientos y procedimientos que se realizan en la misma.
- Información Financiera de la compañía ya que son los números que demuestran en un momento específico el funcionamiento de la empresa, el estado financiero actual y permiten contar con información sobre los movimientos realizados por las personas encargadas de manera que se puede tener visibilidad del estado actual de la compañía.

Censo

En el caso de este estudio el censo consiste en los propietarios, estas personas, por medio del instrumento que se aplica, en este caso corresponde una entrevista generan y proveen la información necesaria para poder elaborar el estudio financiero. Con este censo se valida y se provee de la información financiera requerida para el análisis del estado de la empresa a nivel financiero.

"Cuando el investigador requiere información de todos y cada uno de los elementos de la población estadística se dice que está realizando un censo" (García, Ramos & Ruiz, 2006, p.253)

Con la información que se genera por medio de la entrevista se analizan los estados financieros y el estado financiero de la compañía de manera que se puede trabajar una propuesta de gestión financiera acorde a las necesidades y realidad de la misma.

Instrumentos

Entrevista a Expertos

En este trabajo los expertos se consideran los socios fundadores de la compañía, ya que son quienes tienen amplio conocimiento del negocio, su operación y su manejo financiero. La recopilación de la información se hace por medio de la entrevista, en ese sentido la definición de este concepto es:

> *La entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito determinados por una parte: el entrevistador. Es una interacción profesional que va más allá de intercambio espontáneo de ideas como en la conversación cotidiana y se convierte en un acercamiento basado en el interrogatorio cuidadoso y la escucha con el propósito de obtener conocimiento meticulosamente comprobado* (Kvale, 2011 p.17).

Las decisiones en todos los campos de la compañía se toman en consenso, de manera que ambos tienen conocimiento del camino que está llevando la compañía en este momento. La información obtenida es de índole cualitativo y permite tener una visión general del manejo y la operación de la compañía actualmente.

La aplicación de la entrevista se hace de manera personal a ambos expertos siguiendo la estructura definida en el cuestionario de acuerdo a las variables establecidas para este trabajo, las respuestas y comentarios de los expertos entrevistados son recopilados en su totalidad para mantener la información cualitativa.

A continuación se desglosa el cuestionario aplicado a los expertos, considerando la naturaleza, el reactivo así como el indicador de las preguntas como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1

Desglose del cuestionario aplicado a los expertos

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Experiencia en comercialización	De razón
2	Abierta	Cuáles son los costos operativos	De razón
3	Abierta	Función operativa de la compañía	De razón
4	Abierta	Manejo financiero actual de la compañía	De razón
5	Abierta	Estado de endeudamiento de la compañía	De razón
6	Abierta	Comercialización actual de la compañía	De razón
7	Abierta	Recuperación del dinero	De razón
8	Abierta	Estado de indicadores financieros de la compañía	De razón

9	Abierta	Indicadores positivos o negativos y posibles mejoras	De razón
10	Abierta	Gestión financiera actual de la compañía	De razón
11	Abierta	Gestión financiera óptima de la compañía	De razón

Fuente: Elaboración propia

Revisión Documental y de análisis financiero

Para la elaboración y recomendación en este estudio a la compañía Luo & Linares China Comercial Representatives S.A. se hace una serie de aportes de la empresa de manera que se puede proceder a una revisión de los documentos, una vez que se tienen se elaboran los estados financieros y los análisis respectivos de indicadores financieros y gestión en cada uno de ellos, de manera que se identifiquen las oportunidades de mejora que tienen así como las fortalezas y debilidades que tiene la empresa desde el punto de vista financiero.

Confiabilidad y Validez

Confiabilidad

Con respecto a este tema Ruiz (2019) señala *"la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados"* (parr.2).

La confiabilidad de este estudio se basa en:

1. Las Entrevistas se hacen directamente a los dueños, por ende la información con la que se cuenta es real, correcta y concisa, así como de primera mano.

2. Los datos financieros que se utilizan para elaborar los estados financieros y la revisión de variables son completamente reales, lo que permite generar visibilidad en tiempo real a la empresa.

Validez

La validez de la información que se analiza y se genera a partir de este estudio debe ser certificada por medio de varios factores, uno de ellos son las variables que se evalúan y otro de ellos es la opinión y el apoyo del tutor para validar esta información. Para este caso se puede entender la validez como:

> *Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir* (Eumed.net, 2019 parr.1).

Para este caso de estudio la validez es dada de la siguiente manera:

1. Se hace con la información adquirida en la entrevista a los propietarios de la empresa , así como la información financiera proporcionada para realizar el análisis y continuar con la recomendación.
2. El tutor como responsable de la calidad de la información que contiene el estudio se encarga de validar el trabajo para darle credibilidad y demostrar que está correctamente elaborado.

Operacionalización de Variables

Cuando se trabaja una investigación, la idea es definir con mucha precisión las variables que se manejan de acuerdo con el problema de investigación.

De acuerdo con Hernández, Ramos, López, Indacochea, Joffre & Moreno (2018) *operacionalizar una variable es simplemente definir la manera en que se observará y medirá cada característica del estudio y tiene un sentido práctico fundamental* (p.151).

Los elementos para la operacionalización de variables se detallan seguidamente, estos van alineados con los objetivos del estudio así como para su posterior recomendación o propuesta de gestión.

Primera variable: Costos operativos del negocio

Definición conceptual

Esta variable es entendida como los costos que están directamente ligados con la producción y comercialización de un bien o servicio, estos costos se estiman para un período en específico y dependiendo de la cantidad de volumen que se produzca pueden ser más bajos.

Según Casás (2005), *"los costos operativos estiman los gastos que directa e indirectamente intervienen en una actividad productiva específica, delimitada en el espacio y determinada en un lapso de tiempo"* (p.37).

Definición instrumental

Esta variable es evaluada específicamente por medio de la entrevista aplicada a los socios expertos, por medio de los siguientes ítems:

- **Ítem 1:** naturaleza abierta, reactivo experiencia en comercialización.
- **Ítem 2:** naturaleza abierta, reactivo cuales son los costos operativos.
- **Ítem 3:** naturaleza abierta, reactivo función operativa.

Adicionalmente también se evalúa en un análisis de los costos operativos de la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. que se obtienen de la información financiera disponible de la compañía, se cuantifican y se presentan en forma de estados financieros y se analizan para poder entender si están bien o si tienen alguna oportunidad de mejora.

Definición operacional

Esta variable presenta naturaleza cuantitativa, pues su abordaje se hace desde el análisis de la información financiera y operativa de la compañía. De este modo la información referente a los costos operativos se incluye en los estados financieros que se elaboran para poder entender el estado financiero actual de la compañía.

El objetivo fundamental de estudiar esta variable es que para la elaboración y análisis de estados financieros se deben determinar los costos operativos de la compañía ya que es un elemento fundamental para poder tener una visión completa del estado financiero de la compañía.

Los indicadores específicos utilizados para la operacionalización de esta variable por medio del cuestionario aplicado a los socios expertos, son los siguientes:

- **Ítem 1:** indicador de razón.

- **Ítem 2:** indicador de razón.

- **Ítem 3:** indicador de razón.

Segunda variable: Flujos financieros y de comercialización

Definición conceptual

Los flujos financieros y de comercialización son los ingresos y gastos correspondientes a la operación de un negocio, determinan el estado financiero en un momento específico de la empresa y por lo general se hacen revisiones mensuales de los mismos como una buena práctica de control sobre las finanzas de una compañía sea cual sea su actividad comercial. Estos estados permiten entre otras cosas, conocer los ingresos, la utilidad, el endeudamiento y algunas otras cosas por lo que constituyen una herramienta importante a la hora de la toma de decisiones de gestión y entender la evolución que ha tenido el negocio en períodos determinados.

Con respecto a esto Sánchez (2018) señala: *"Los estados financieros de una empresa son los documentos que reflejan su situación económica y patrimonial. Nos indican su "estado de salud" y su fortaleza o debilidad, a nivel patrimonial y a nivel de resultados"* (parr. 2).

Definición instrumental

Esta variable es evaluada específicamente por medio de la entrevista aplicada a los socios expertos, por medio de los siguientes ítems:

- **Ítem 4:** naturaleza abierta, reactivo manejo financiero actual de la compañía.
- **Ítem 5:** naturaleza abierta, reactivo estado de endeudamiento de la compañía.
- **Ítem 6:** naturaleza abierta, reactivo comercialización actual de la compañía.

- **Ítem 7:** naturaleza abierta, reactivo recuperación del dinero.

Adicionalmente también se evalúa en un análisis de los estados financieros y de comercialización de la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., desde los pasivos y activos, las utilidades y una gran cantidad de información se requiere para concretar el primer paso para elaborar los estados financieros y posteriormente analizar el estado de la compañía.

Definición operacional

Esta variable presenta una naturaleza cuantitativa, pues su abordaje es por medio de la recopilación de información financiera específica de manera que se pueda incluir en los estados financieros que se construyen posteriormente y poder hacer el respectivo análisis de los mismos.

El objetivo fundamental de estudiar esta variable radica en el hecho del estudio de la información financiera de la compañía para poder trabajar elaborar los estados financieros actualizados de la misma y elaborar una propuesta de gestión financiera, de manera que la compañía pueda conocer el estado de sus finanzas actualmente y pueda contar con información valiosa para la toma de decisiones no solo de inversión sino también de planificación para el futuro de la compañía.

Los indicadores específicos utilizados para la operacionalización de esta variable por medio del cuestionario aplicado a los socios expertos, son los siguientes:

- **Ítem 4:** de razón.

- **Ítem 5:** de razón.

- **Ítem 6:** de razón.

- **Ítem 7:** de razón.

Tercera variable: Indicadores Financieros de medición

Definición conceptual

Los indicadores financieros son una medición que se hace basada en la información financiera de la compañía, y da visibilidad sobre un número, porcentaje o razón para determinar la situación financiera de una compañía en un determinado momento. Existen varios tipos de indicadores financieros de acuerdo a la información que proporcionan como lo son por ejemplo: de rentabilidad, liquidez, apalancamiento, rotación de activos, entre otros.

De acuerdo con Buján (2018) *"Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado"* (parr. 1).

Definición instrumental

Esta variable es evaluada específicamente por medio de la entrevista aplicada a los socios expertos, por medio de los siguientes ítems:

- **Ítem 8:** naturaleza abierta, reactivo estado de indicadores financieros de la compañía.
- **Ítem 9:** naturaleza abierta, reactivo indicadores positivos o negativos y posibles mejoras.

Adicionalmente también se evalúa en un análisis de los indicadores financieros de medición de la compañía Luo & Linares China Commercial

Representatives S.A. con este análisis se puede tener una noción aterrizada del estado financiero de la empresa así como las posibles áreas de mejor en la gestión financiera y en los procedimientos internos.

Definición operacional

Esta variable presenta una naturaleza cuantitativa, pues su abordaje se hace por medio de la información disponible a nivel financiero de la empresa, con esta información se preparan y elaboran los cálculos y sus respectivos resultados de manera que se puede determinar el estado de a nivel financiero de la compañía.

El objetivo fundamental de estudiar esta variable radica en el hecho de sustentar los estados financieros que se construyen previamente y adicionar un análisis de los indicadores financieros de manera que se puede brindar mayor cantidad y calidad de información para la gestión financiera de la compañía.

Los indicadores específicos utilizados para la operacionalización de esta variable por medio del cuestionario aplicado a los socios expertos, son los siguientes:

- **Ítem 8:** de razón.

- **Ítem 9:** de razón.

Cuarta variable: Gestión Financiera

Definición conceptual

La gestión financiera de una compañía comprende la planificación y toma de decisiones de acuerdo a la información financiera de la misma. La gestión financiera es un elemento clave ya que conoce y determina el

camino a seguir de acuerdo al estado real de las finanzas, en un entorno cambiante a diario es necesario conocer y controlar las finanzas ya que pueden determinar el éxito o fracaso de una compañía en el corto plazo.

Con respecto a la gestión financiera Córdoba (2018) señala que: *"La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control"* (p. 3).

Definición instrumental

Esta variable es evaluada específicamente por medio de la entrevista aplicada a los socios expertos, por medio de los siguientes ítems:

- **Ítem 10:** naturaleza abierta, reactivo gestión financiera actual de la compañía.
- **Ítem 11:** naturaleza abierta, reactivo gestión financiera óptima de la compañía.

Adicionalmente también se evalúa en un análisis de gestión financiera de la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. Una vez revisados los estados financieros y siendo estos una base de información para la elaboración de planes y estrategias de gestión financiera

Definición operacional

Esta variable presenta una naturaleza cualitativa y cuantitativa o dicho de otra forma mixta, ya que la información para el análisis de la gestión actual se hace con la información financiera existente, se revisan procedimientos y protocolos así como las opiniones de clientes, colaboradores y otros para entender el proceso de gestión actual y tener

una perspectiva más amplia para poder proponer una gestión financiera mejor de la que se tiene actualmente.

La idea de estudiar esta variable radica en el hecho de conocer la actual gestión financiera que se aplica en la compañía de manera que se pueda generar una recomendación para que la gestión futura vaya de acuerdo a las necesidades del negocio, su mercado y que la empresa pueda tener una capacidad de reacción oportuna en caso de un cambio en el mercado o entorno de negocio que maneja.

Los indicadores específicos utilizados para la operacionalización de esta variable por medio del cuestionario aplicado a los socios expertos, son los siguientes:

- **Ítem 10:** de razón.

- **Ítem 11:** de razón.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis e interpretación de resultados

El presente capítulo muestra y detalla los resultados obtenidos para estudio realizado, los cuales son definidos posterior a la aplicación de los instrumentos, así como al análisis financiero aplicado para cada variable de estudio previamente estipulada.

Los resultados presentados en este capítulo son precisados, primeramente en orden consecuente a las variables de estudio del trabajo, tal y como se detallan en el capítulo de marco metodológico del presente estudio. Las variables que son evaluadas de acuerdo a los instrumentos aplicados en el estudio como lo son la entrevista a expertos y el análisis financiero de la información que provee la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., así como las proyecciones y estimaciones de datos requeridos para la evaluación de la factibilidad financiera del proyecto.

La entrevista a expertos corresponde a una guía de entrevista donde se conversa con ambos propietarios de la compañía, los señores Christian Linares y Shulai Luo los cuales proveen todos los datos que se exponen en los cuadros de respuestas de la entrevista a expertos, así como la información compartida por el encargado de la contabilidad y finanzas para los resultados detallados en este capítulo correspondientes a la información de estados financieros, esta información sirve de base para la elaboración de los cálculos y proyecciones para determinar la factibilidad del proyecto.

El capítulo va de acuerdo al siguiente orden, primeramente con la presentación de los datos correspondientes a cada una de las cuatro variables, donde primero se exponen los resultados de la entrevista a expertos, y, posteriormente el análisis de la información financiera

pertinente a cada variable de estudio. Posteriormente se muestra un cruce de variables con datos cruzados entre sí.

El análisis que se elabora para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. consiste en una proyección del negocio en el año 2017, este análisis se ve completo en la variable número uno. Seguidamente en la variable número dos se plantean y analizan los datos financieros de los años 2018 y 2019 de modo que se elabora un análisis comparativo del comportamiento del negocio en ambos períodos fiscales. En la tercera variable se analizan los indicadores financieros iniciando con la proyección en el año 2017, las razones financieras para los períodos fiscales 2018 y 2019, así como el análisis DuPont. La última variable considera un breve análisis de la gestión financiera de la empresa durante los períodos fiscales 2018 y 2019.

Análisis e interpretación de resultados de primera variable: Costos operativos del negocio

Los primeros resultados mostrados en este capítulo hacen referencia a la primera variable la cual corresponde a los costos operativos del negocio, primeramente se presentan los resultados de la entrevista a expertos seguido por la información estimada y proyectada para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

En esta variable se realiza el estudio previo de viabilidad financiera y se considera la información de la empresa bajo supuestos y proyecciones situados contextualmente en el año 2017, es decir, un año antes de la apertura formal del negocio de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

La idea con este análisis es entender si el proyecto es viable o si se pronostica que se encamina correctamente el desarrollo del negocio, si

bien es cierto, los socios de la empresa deben considerar estos datos previamente al inicio de las operaciones, esto no sucede en realidad y por ello el cálculo de estos presupuestos, flujos y estados financieros son una guía para las decisiones financieras futuras de la empresa.

Resultados de la entrevista

Seguidamente se detallan los resultados de la entrevista realizada a los propietarios de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. que son los expertos en la empresa y por ende la fuente de información primaria para este estudio.

Tabla 2

Resultados de la primera variable de estudio derivados de la entrevista aplicada a expertos

Ítem	**Reactivo**	**Sujeto 1: Christian Linares**	**Sujeto 2: Shulai Luo**
1	**Indique su área de manejo en la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives y ¿cuál es su experiencia con respecto a la comercialización de juguetes educativos?**	Ventas y proyectos educativos	Ventas y compras internacionales
2	**Con respecto a los costos operativos ¿Cuáles son los costos operativos de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.? Explique.**	Aun no hay costos operativos ya que está empezando.	1. Costo del Producto 2. Costos de importación y Nacionalización un 37% 3. Costos de Almacenamiento 2% 4. Costos Operativos 10%

			Personal para la preparación de los cursos de cada kit 5. Costos de Reempaque 2% 6. Costo de Caja de Embalaje $0.36 centavos de dólar. 7. Presupuesto para mercadeo y e inversiones a canales de PVD 10% para cada rubro. 8.Mantenimiento de la plataforma de Aula Virtual 5%
3	**A nivel de operaciones ¿Cómo funciona la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.? Explique**	mayorista en giros de negocios que tengan alta rotación y poca inversión	NR

Fuente: entrevista de elaboración propia para tesis

En el cuadro anterior se exponen las primeras tres preguntas donde se cuestiona a los socios expertos sobre su conocimiento en temas de comercialización de juguetes, así como los costos y el manejo operativo de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

La primera pregunta está relacionada con el área de experiencia de cada uno de los socios así como su experiencia y posición en la compañía y en la comercialización de los juguetes STEAM, ambos socios expresan conocimiento en el área de ventas y separadamente adicional a esta experiencia cuentan con experiencia en proyectos educativos y en

comercialización internacional por lo que en ese sentido puede decirse que el conocimiento es suficiente para el foco de negocio que la empresa desea llevar.

> *Una empresa comercial compra bienes ya terminados y los vende sin someterlos a ningún proceso de transformación. Cumplen con una importante función de acercamiento y puesta a disposición del mismo hacia los consumidores. Su beneficio vendrá determinado por la diferencia entre los precios de compra del producto y los de venta (margen comercial)* (Martín, 2006 p.21).

En este punto como parte de las conclusiones o resultados que se generan en la entrevista corresponde decir que se evidencia que uno de los dos socios tiene mayor conocimiento de la parte financiera contable y específicamente de la información de costos operativos, en este aspecto financiero el ideal es que ambos socios cuenten con cierto conocimiento o dominio de conceptos financieros básicos por lo que es posible que el entendimiento y las decisiones financieras como tal recaigan en el socio que conoce y hace el manejo de las decisiones financieras de la empresa.

De acuerdo con Aguiar (2009) *"Las finanzas corporativas están íntimamente relacionadas con la información contable ya que estas reflejan los efectos de las decisiones pasadas y presentes de la empresa y a partir de ellas se pueden estimar las consecuencias de las decisiones futuras"* (p15).

La empresa en este caso es joven por lo que se encuentra en fase de experimentación a la hora de definir los mercados meta y puede ser flexible a la hora de hacer negocios de acuerdo a las oportunidades que se presenten en el mercado. Si bien es cierto los socios tienen una idea de a donde desean expandir el negocio, están anuentes a estudiar las opciones de negocio que se presenten en el mercado.

Resultados del análisis de factibilidad financiera para el año 2017 (Previo a la apertura de Operaciones)

Para el análisis de la factibilidad financiera se toma en cuenta la información que provee la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. como lo son los costos operativos, listas de precios y demás insumos necesarios para la elaboración de una estimación y proyección de estados financieros para determinar la factibilidad del proyecto. Al encontrarse en funcionamiento la empresa en los años 2018 y 2019 estas proyecciones se trabajan tomando el año base como el 2017.

Si bien es cierto, este tipo de análisis se elabora antes del inicio de operaciones de una compañía, en este caso, no sucede de esa forma y se elaboran para proveer una ayuda a los socios y al área financiera para entender si la compañía está siguiendo un camino correcto y tiene un buen desempeño financiero.

Estos datos se encuentran validados por el encargado del área financiero-contable de la compañía, propiamente una empresa externa que se encarga de llevar la contabilidad y los registros financieros.

Según Pérez-Carballo (2016) *"la importancia de este sistema de información se debe a que permite rendir cuentas de los bienes administrados y de los resultados obtenidos. Además ayuda a los gestores de la empresa en la toma de decisiones con repercusiones económico-financieras"* (p.4).

Para la evaluación de esta variable, los costos operativos del negocio son tomados en cuenta en una serie de estados financieros que se describen a continuación como lo son: el balance general proyectado para el año 2017, el estado de resultados para el año 2017 y el análisis de factibilidad financiera. Por otro lado se toma en cuenta información relevante como

listas de precios y otros datos, así como información elaborada por el autor a manera de proyecciones de ventas y de estados financieros proyectados de manera que se pueda determinar la factibilidad financiera del proyecto en un período determinado y bajo circunstancias simuladas.

La importancia del entendimiento de los costos financieros es un punto que se vuelve de vital importancia ya que constituye uno de los pasos más importantes para concluir un estudio de viabilidad. Sea cual sea el rumbo que esté planeando seguir la empresa, el costo financiero es el punto principal para determinar su viabilidad.

La idea de cualquier negocio es generar ingresos para sus propietarios. Para cualquier decisión que tome la organización, debe examinarse el impacto que tendrá en los ingresos, egresos y ganancias del negocio.

Dentro de los factores que se deben analizar previo a la implementación de un negocio se toman en cuenta algunos como los siguientes: los recursos disponibles, la fuente de los recursos si es financiamiento interno o externo, los beneficios que generará el negocio, el punto de equilibrio, los riesgos, las implicaciones en caso de un fracaso, hacer estimaciones y proyecciones realistas así como la revisión y elaboración de un análisis de viabilidad financiera.

Pronóstico de Ventas Proyectado Año 2017

Para el estudio de factibilidad financiera de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., se inicia con la fase de diagnóstico o de pronósticos y para efectos de este estudio se ubica en el período fiscal 2017. Los aspectos considerados en ese momento se basan en los siguientes supuestos o pronósticos:

1. *Sociedad Anónima*: con miras en un capital sano inicial, la sociedad pone en circulación mil acciones ordinarias con un costo de diez mil

colones cada una, para conformar un capital accionario de diez millones de colones. Los propietarios, como socios mayoritarios se adjudican el sesenta por ciento de las acciones, el cuarenta por ciento restante es posesión de otros socios quienes (como si fueran preferentes) gozan un beneficio el cual corresponde a dividendos anuales del cinco por ciento de acuerdo con las utilidades del período respectivo durante los primeros tres años. Se desea mantener un efectivo mínimo mensual de dos millones setecientos mil colones.

2. *Inversión en activos fijos*: se pronostica inversión en activos distribuidos entre los rubros de: terreno y edificios cuatrocientos diez mil colones durante el primer mes de planeación. De igual manera, equipo de cómputo y afines (internet, licencias, y otros) seiscientos treinta mil colones, mobiliario e instalaciones trescientos mil colones, equipo de comercialización (sonido, pantallas, micrófonos, equipos audiovisuales, y otros similares) ochocientos veinte mil colones, otros activos cuarenta mil colones. Son los pronósticos de egresos durante el primer mes de planeación, la suma de dos millones doscientos mil colones.

3. *Egresos*: dentro de los costos operativos del negocio, quedan establecidos a manera de pronóstico de la siguiente forma: gastos propios por la gestión de ventas tres millones setecientos mil colones, por gastos generales y administrativos un millón trescientos mil colones, por arrendamientos cuatrocientos mil colones, por gastos financieros (en caso de recurrir a algún préstamo) doscientos cincuenta mil colones suponiendo una tasa máxima de interés del veinte por ciento y plazo no menor de cinco años. Por impuestos cien mil colones (asumiendo que la empresa está sujeta a un impuesto del veinte por ciento) y por concepto de dividendos veinte mil colones.

Todo lo anterior queda establecido como pronóstico mensual de acuerdo a la tabla número 6.

4. *Costo de mercancías por vender*: el aporte de socios se destina a la primera compra de productos para la venta, y conforma el costo de las mercancías por vender. El pronóstico es que la empresa compra para vender un mínimo de diez millones de colones al mes (Tabla 5).

5. *El margen de utilidad*: dado el costo de las mercancías compradas (alto volumen) se considera como el necesario para cubrir las necesidades de la empresa. El margen de utilidad, debe ser accesible, que incluso permita realizar ventas al por mayor, pues, según un estudio de mercado existen comerciantes interesados en la distribución del producto.

6. *Gestión de ventas:* en este caso el negocio se plantea desde dos vías: la primera el mercado educativo donde se comprende la venta a escuelas, colegios y universidades como una herramienta para educar, con un período de recuperación de treinta a cuarenta y cinco días por medio de participación en licitaciones y venta directa; y la segunda al mercado retail donde se expanden las ventas a tiendas, supermercados e incluso mayoristas para maximizar el alcance de esta tendencia en el país esto requiere un período de recuperación de al menos treinta días.

7. *Efectivo final.* La empresa pronostica un mínimo de diez millones de colones para el pago de las compras mensuales y considera un saldo de efectivo mínimo de dos millones de colones para contingencias.

A continuación se muestran los principales estados del proceso de planeación financiera a corto plazo: el presupuesto de efectivo, el estado de resultados proforma y el balance general proforma.

Presupuesto o pronóstico de efectivo proyectado año 2017

El presupuesto de efectivo, es un estado de flujos positivos o negativos de efectivo planeados (pronósticos) por los empresarios. Se utiliza para estimar los requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención en la planeación de excedente y escasez de efectivo. Se diseña para cubrir un período de un año, dividido en intervalos de tiempo más pequeño (Peña, 2019).

Dentro de este apartado se confeccionan dos estados: 1) El estado de ingresos o ventas de efectivo proyectado (Tabla 3), el cual muestra ingresos por ventas de cerca de diez millones de colones mensuales, y el estado de pronóstico de ventas mensuales (Tabla 4), que muestra el número de unidades mínimas mensuales a vender con su respectivo precio de venta.

Tabla 3
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Ingresos de Efectivo Proyectados al año 2017
Año 1

Rubro	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total	Año 1
Ventas de contado	₡1 583 333,00	₡1 583 333,00	₡1 583 333,00	₡4 749 999,00	₡18 999 996,00
Cobro Instituciones	₡6 000 000,00	₡6 000 000,00	₡6 000 000,00	₡18 000 000,00	₡72 000 000,00
Cobro Comerciales	₡2 000 000,00	₡2 000 000,00	₡2 000 000,00	₡6 000 000,00	₡24 000 000,00
Total Ventas	**₡9 583 333,00**	**₡9 583 333,00**	**₡9 583 333,00**	**₡28 749 999,00**	**₡114 999 996,00**

Fuente: Elaboración Propia

Las ventas se registran bajo el supuesto de cobro de contado en instalaciones de la empresa, cobro a instituciones de educación y cobros a comercios reconocidos y debidamente establecidos en el país.

Esto permite tener ingresos de alrededor de nueve millones seiscientos mil colones mensuales para un cálculo cercano a los ciento quince millones anuales según se observa en la tabla 3.

El ejercicio para conocer el pronóstico de ventas (Tabla 4), se practica sobre tres meses, un total trimestral y un total anual por ciento quince millones de colones (datos redondeados). Bajo el supuesto de que durante cada mes proyectado se venderán alrededor ciento noventa y dos unidades a un precio promedio de cincuenta mil colones cada una.

El pronóstico de ventas es la entrada al proceso de planeación financiera a corto plazo. Para éste efecto el departamento de marketing prepara la predicción de las ventas durante un período dado.

Con el pronóstico de ventas el administrador financiero estima los flujos mensuales que resultan de los ingresos proyectados y de gastos relacionados con inventario y ventas, de igual manera determina el nivel requerido de activos fijos y la cantidad de financiamiento necesario para apoyar el nivel pronóstico de ventas (Sánchez, 2017).

Tabla 4
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Pronóstico de Ventas Proyectado 2017
Año 1

Rubro	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total	Año 1
Número de unidades	192	192	192	576	2.300
Precio de venta	₡50 000,00	₡50 000,00	₡50 000,00	₡50 000,00	₡50 000,00
Total	**₡9 600 000,00**	**₡9 600 000,00**	**₡9 600 000,00**	**₡28 800 000,00**	**₡115 000 000,00**

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos de efectivo toman en cuenta todos los flujos positivos de efectivo de un período específico. Dentro de los rubros que se consideran están: las ventas en efectivo, las cuentas por cobrar y otras entradas de efectivo.

Plan de Desembolso Operativo Proyectado para el 2017

Con la información disponible sobre egresos que ofrece la empresa para dar inicio al estudio de factibilidad requerido, se reúne de manera que permite elaborar el plan de egresos de efectivo pronosticados para el año 2017 previo a la puesta en marcha de la empresa.

Dentro de la lista de egresos comunes se toman en cuenta factores como: compras, cuentas por pagar, arrendamientos, salarios, impuestos, desembolsos por activos fijos, pagos de intereses, pagos de dividendos, pagos de préstamos, así como recompras de acciones.

La tabla 5 muestra los egresos mensuales a partir del mes 1, por la suma de diecisiete millones novecientos setenta mil colones. Frente a este dato, se denota que los egresos planificados pueden resultar altos y por lo tanto, la compañía puede llegar a encontrarse frente a flujos de efectivo negativos. No obstante, se presentan a continuación.

Tabla 5
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Egresos de Efectivo Proyectados
al 30 de Setiembre de 2017

Rubro	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total	Año 1
Compras en efectivo	₡10 000 000,00	₡10 000 000,00	₡10 000 000,00	₡30 000 000,00	₡120 000 000,00
Terrenos y edificio	₡410 000,00	₡410 000,00	₡410 000,00	₡1 230 000,00	₡4 920 000,00
Equipo de cómputo	₡630 000,00	₡630 000,00	₡630 000,00	₡1 890 000,00	₡7 560 000,00
Mobiliario e instalaciones	₡300 000,00	₡300 000,00	₡300 000,00	₡900 000,00	₡3 600 000,00
Equipo comercialización	₡820 000,00	₡820 000,00	₡820 000,00	₡2 460 000,00	₡9 840 000,00
Otros activos	₡40 000,00	₡40 000,00	₡40 000,00	₡120 000,00	₡480 000,00
Gastos de Venta	₡3 700 000,00	₡3 700 000,00	₡3 700 000,00	₡11 100 000,00	₡44 400 000,00
Gastos generales y administrativos	₡1 300 000,00	₡1 300 000,00	₡1 300 000,00	₡3 900 000,00	₡15 600 000,00
Gastos por arrendamiento	₡400 000,00	₡400 000,00	₡400 000,00	₡1 200 000,00	₡4 800 000,00
Gastos por depreciación	₡0,00	₡0,00	₡0,00	₡0,00	₡0,00
Gastos financieros	₡250 000,00	₡250 000,00	₡250 000,00	₡750 000,00	₡3 000 000,00
Impuestos	₡100 000,00	₡100 000,00	₡100 000,00	₡300 000,00	₡1 200 000,00
Dividendos por acciones	₡20 000,00	₡20 000,00	₡20 000,00	₡60 000,00	₡240 000,00
Total egresos	**₡17 970 000,00**	**₡17 970 000,00**	**₡17 970 000,00**	**₡53 910 000,00**	**₡215 640 000,00**

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente, las tablas 6 y 7 presentan los gastos pronosticados por Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. en forma detallada por gastos de ventas, gastos generales y de administración, así como la

tabla 8 muestra los gastos de arrendamiento de locales (alquileres), hospedaje, gastos financieros, impuesto de renta y dividendos pagados.

Tabla 6
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Proyección de Gastos de Ventas Anual
al 30 de Setiembre de 2017

Página Google	150.609.00
Publicidad	1.619.234.00
Patrocinio	284.165.00
Suscripciones	185.240.00
Salarios	7.177.637.00
Cargas sociales	1.706.319
Póliza de riesgos	290.225.00
Servicios profesionales	32.448.114.00
Comisiones	64.959.00
Encomiendas	141.519.00
Sistema de facturación	300.000.00
Atención a empleados	6.815.00
Seguros viaje	25.164.00
Total Gastos de ventas anual	**44.400.000.00**

Fuente: Elaboración Propia

Continuando con los gastos se detalla el estado proyectado de gastos generales y administrativos a continuación.

Tabla 7
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Proyección de Gastos Generales y Administrativos Anuales
al 30 de Setiembre de 2017

Salarios	₡7 177 636,00
Cargas sociales	₡1 796 318,00
Combustible	₡1 062 795,00
Patente	₡343 667,00
Peajes	₡1 700,00
Servicio de telefonía	₡655 216,00
Transporte	₡8 000,00
Viáticos	₡956 508,00
Papelería y útiles	₡282 217,00
Servicio Seguridad	₡733 000,00
Electricidad	₡919 979,00
Impuestos municipales	₡26 690,00
Servicio de agua	₡64 195,00
Mantenimiento de equipo	₡703 469,00
Mantenimiento de instalaciones	₡352 626,00
Mantenimiento de vehículo	₡605 934,00
Total de gastos generales y administrativos	**₡15 600 000,00**

Fuente: Elaboración Propia

El último de los estados proyectados de gastos varios que se detalla a continuación:

Tabla 8
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Proyección de Gastos Varios Anual
al 30 de Setiembre de 2017

Alquiler de oficinas	₡4 360 000,00
Hospedaje	₡440 000,00
Gastos financieros	₡3 000 000,00
Impuesto de renta	₡1 200 000,00
Pago de dividendos	₡240 000,00
Total	**₡9 240 000,00**

Fuente: Elaboración Propia

La elaboración de las proyecciones de los diferentes gastos vistos en los cuadros anteriores, permiten tener los insumos necesarios requeridos para la construcción del presupuesto de efectivo proyectado que se muestra a continuación y que se analiza seguidamente.

Tabla 9
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Proyección del Presupuesto de Efectivo Anual
al 30 de Setiembre de 2017

Rubro	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total	Año 1
Ingresos de efectivo	₡9 583 333,00	₡9 583 333,00	₡9 583 333,00	₡28 749 999,00	₡114 999 996,00
(Menos) Egresos de efectivo	₡17 970 000,00	₡17 970 000,00	₡17 970 000,00	₡53 910 000,00	₡215 640 000,00
Flujo neto de efectivo	-₡8 386 667,00	-₡8 386 667,00	-₡8 386 667,00	-₡25 160 001,00	-₡100 640 004,00
(Más) Efectivo inicial	₡10 000 000,00	₡1 613 333,00	-₡6 773 344,00	₡4 839 989,00	₡19 359 956,00
Efectivo final	₡1 613 333,00	-₡6 773 344,00	-₡15 160 001,00	-₡20 320 012,00	-₡81 280 048,00
(Menos) Saldo de efectivo mínimo	₡2 000 000,00	₡2 000 000,00	₡2 000 000,00	₡6 000 000,00	₡24 000 000,00
Financiamiento requerido	**-₡386 667,00**	**-₡8 773 334,00**	**-₡17 160 001,00**	**-₡26 320 002,00**	**-₡105 280 008,00**
Saldo efectivo excedente	**₡0,00**	**₡0,00**	**₡0,00**	**₡0,00**	**₡0,00**

Fuente: Elaboración Propia

Al revisar la tabla 9, se desprende que efectivamente la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se encuentra con flujos de efectivo negativos y por ello, debe adoptar algunos de los siguientes criterios de cómo actuar.

Si el efectivo final es menor que el saldo de efectivo mínimo, se requiere financiamiento. Tal financiamiento es a corto plazo y, por lo tanto, se representa mediante documentos por pagar. Si el efectivo final es mayor que el saldo de efectivo mínimo, entonces hay efectivo excedente. Se supone que todo efectivo excedente se invierte en instrumento líquido a corto plazo que paga intereses, es decir, en valores bursátiles.

En teoría, tal y como se calcula en la tabla 9, el flujo neto de efectivo de ingresos o ventas, se logra al restar los egresos de los ingresos en efectivo. De seguido, se agrega el efectivo inicial para cada período al flujo neto de efectivo de la empresa para determinar el efectivo final. Luego, es necesario restar el saldo de efectivo mínimo necesario del efectivo final para encontrar el financiamiento total requerido o, el saldo de efectivo excedente. Al final de la tabla 9, se observa que el pronóstico deja ver un financiamiento requerido mensual por suma negativa de trescientos ochenta y seis mil seiscientos sesenta y siete colones, que al trimestre habrá acumulado suma negativa por alrededor de veintiséis

millones de colones, es decir, un saldo negativo anual por aproximadamente ciento cinco millones de colones.

Este ejercicio se practica para medir qué aspectos del pronóstico se deben corregir antes de poner el plan en ejecución del proyecto STEAMBOX. Con estos costos el estudio entra al apartado de estados proforma (estado de resultados tabla 10 y balance general tabla 11), luego a la fase de implementación y después con sus variantes a la fase de ejecución.

Estados Financieros Proyectados al año 2017

La planeación de efectivo o ingresos se enfoca en la elaboración del pronóstico de los flujos de efectivo, y por su parte, la planeación de utilidades se basa en los conceptos de acumulación para lograr proyectar las utilidades de la empresa y su situación financiera. Los propietarios, acreedores, y administradores de la empresa prestan atención a los estados financieros proyectados, entre ellos los más comunes, el estado de resultados y el balance general proyectado o pronosticado.

Para preparar los estados financieros proforma se requieren dos fuentes de información, la primera es los estados financieros del año anterior, que en este caso específico no se cumple para la fase de diagnóstico, dado que la empresa no cuenta con historial financiero previo al año 2018.

Adicionalmente es necesario, el pronóstico de ventas para el año entrante o año siguiente, este pronóstico de ventas se puede observar en la tabla número 13.

La empresa empieza su camino comercializando una serie de variados artículos que puede dividir en varias gamas de precio. Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., confirma el precio de venta promedio con el cual cree cumplir su planificación al tomar en cuenta la gama baja, en cincuenta mil colones por caja de juguete inteligente. Con este precio

entra al mercado de prueba (mercado costarricense). De igual manera el número de cajas de juguetes inteligentes por vender se mantienen en dos mil trescientas al año.

Estados de Resultados Proyectado al año 2017

Un método sencillo para desarrollar el estado de resultados proforma es por medio del método de porcentaje de ventas. Por medio de este método es posible pronosticar ventas y expresar los diversos rubros del estado de resultados como porcentaje de ventas proyectadas. Muchas veces los porcentajes utilizados correspondan a porcentajes de ventas para los rubros del año anterior, pero en este caso específico del estudio es previamente determinado por los dueños de la empresa según información ofrecida sobre pronósticos. De esta forma tenemos lo siguiente:

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{₡24\ 925\ 240{,}00}{₡97\ 769\ 428{,}00} = 25\%$$

De acuerdo con este cálculo se utiliza su resultado para la elaboración del estado de resultados proforma, que se presenta a continuación:

Tabla 10
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Estado de Resultados Proyectado
al 30 de Setiembre de 2017

	Mensual	%	Anual	%
Ventas totales	₡10 000 000,00	100,00%	₡120 000 000,00	100,00%
(Menos) Costo de Ventas	₡10 000 000,00	100,00%	₡120 000 000,00	100,00%
Utilidades brutas	₡0,00	0,00%	₡0,00	0,00%
Menos				
Gastos de ventas	₡3 700 000,00	37,00%	₡44 400 000,00	37,00%
Gastos generales y administrativos	₡1 300 000,00	13,00%	₡15 600 000,00	13,00%
Gastos de arrendamiento	₡400 000,00	4,00%	₡4 800 000,00	4,00%
Desembolsos fijos	₡2 200 000,00	22,00%	₡26 400 000,00	22,00%
Total de gastos operativos	₡7 600 000,00	76,00%	₡91 200 000,00	76,00%
Utilidades operativas	-₡7 600 000,00	-76,00%	-₡91 200 000,00	-76,00%
Menos				
Gastos financieros	₡250 000,00	2,50%	₡3 000 000,00	2,50%
Utilidades netas antes de impuestos	₡7 850 000,00	-78,50%	₡94 200 000,00	-78,50%
Menos impuestos	₡0,00	0,00%	₡0,00	0,00%
Utilidad neta después de impuestos	-₡7 850 000,00	-78,50%	₡94 200 000,00	-78,50%
Menos				
Dividendos acciones preferentes	₡0,00	0,00%	₡0,00	0,00%
Utilidades operativas	**-₡7 850 000,00**	**-78,50%**	**₡94 200 000,00**	**-78,50%**

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de los pronósticos reflejados en el estado de resultados, en este caso no muestran utilidades positivas, anteriormente se menciona que los egresos de la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. están elevados tal como se observa en la tabla 10. Sin embargo, no todo es desfavorable, no se debe tomar en cuenta únicamente este indicador para determinar si se continúa con el proyecto o no, por el contrario, alerta a la empresa ya sea, para que los socios consideren financiar con fondos propios a la compañía, disminuir sus costos iniciales, o finalmente, procurar un financiamiento externo (préstamo) que solvente esta dificultad.

Preparación del Balance General Proyectado al año 2017.

Para la preparación del balance general proforma intervienen varios métodos. Uno de los métodos más sencillos es el método de juicio, este método permite estimar los valores de las cuentas del balance general y también se utiliza el financiamiento externo de la empresa como una cifra de balance o de ajuste. En este caso de estudio se elige la utilización de este método ya que la información que se ha tratado, aunque fidedigna, es estimada, esto debido a que la empresa no ha manifestado historia.

Con la información que se desprende el balance se puede observar que Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. requiere un financiamiento por monto cercano a los treinta y un millones de colones, esto tomando en cuenta lo que dice la teoría con respecto a esta situación ya que se recomienda que si el efectivo final es menor que el saldo de efectivo mínimo, se requiere financiamiento. Tal financiamiento es a corto plazo y, por lo tanto, se representa mediante documentos por pagar. Seguidamente se detalla el balance general proforma basado en pronósticos. Este balance representa el período previo, es decir el año 2017 y se toma como la base donde luego continúa el período de implementación del proyecto en el año 2018.

Previo a la información de implementación del proyecto también se calculan los datos para determinar el período de recuperación de la inversión, el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento.

Con estas estimaciones iniciales los socios dan la aceptación y toman decisión de desarrollar el proyecto de comercialización bajo control de dos períodos.

Tabla 11
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Balance General Proyectado
al 30 de Setiembre de 2017

	Monto	%
ACTIVOS		
Activos Circulantes		
Efectivo	₡10 000 000,00	25,00%
Cuentas por cobrar	₡0,00	0,00%
Inventarios	₡0,00	0,00%
Total de activos circulantes	**₡10 000 000,00**	**25,00%**
Activos Fijos		
Terrenos y edificio	₡4 920 000,00	12,00%
Equipo de cómputo	₡7 560 000,00	19,00%
Mobiliario e instalaciones	₡3 600 000,00	9,00%
Equipo de comercialización	₡9 840 000,00	24,00%
Otros	₡4 800 000,00	12,00%
Total activos fijos brutos	**₡30 720 000,00**	**75,00%**
Menos depreciación acumulada	₡0,00	0,00%
Total activos fijos netos	₡30 720 000,00	75,00%
Total de Activos	**₡40 720 000,00**	**100,00%**

Pasivos y Capital Contable		
Pasivos circulantes		
Cuentas por pagar	₡0,00	0,00%
Documentos por pagar	₡30 720 000,00	75,00%
Cargos por pagar	₡0,00	0,00%
Total de Pasivos Circulantes	**₡30 720 000,00**	**75,00%**
Deuda a largo plazo	₡0,00	0,00%
Total de Pasivos	**₡30 720 000,00**	**75,00%**

Capital Contable		
Aporte de socios	₡10 000 000,00	25,00%
Utilidades retenidas	₡0,00	0,00%
Utilidad del período	₡0,00	0,00%
Total capital contable	**₡10 000 000,00**	**25,00%**
Total pasivo y capital contable	**₡40 720 000,00**	**100,00%**

Fuente: Elaboración Propia

Cálculos para la Factibilidad Financiera del proyecto al año 2017

Para determinar la factibilidad financiera de un proyecto se requiere desarrollar una serie de flujos de efectivo y otros cálculos que permiten tener visibilidad de si el proyecto es viable, si se deben tomar en cuenta aspectos como el financiamiento externo o bien si es necesario decidir no continuar con la implementación de la iniciativa.

Dentro de los flujos de efectivo que se desarrollan están: el flujo negativo de efectivo incremental o inversión y los flujos de efectivo subsecuentes que resulten. Para la elaboración de estos flujos se toma en cuenta información como: el cálculo de la inversión inicial, los flujos de efectivo operativos y las estimaciones. Dentro de las estimaciones se toman en cuenta aspectos varios relacionados con la empresa como tal.

Para efectos de este estudio, en cuanto a las estimaciones se toman en cuenta las siguientes condiciones de acuerdo con los parámetros definidos por los socios de la empresa: se estima vender durante el primer año la cantidad de dos mil trescientas piezas (kit de juguetes STEAMBOX) a un precio promedio por unidad de cincuenta mil colones. El incremento en ventas para los primeros cinco años se establece en un diez por ciento.

Para desarrollar el proyecto, un estudio técnico señala que se requiere: un terreno que se debe adquirir por un valor de cuatro millones ochocientos noventa y siete mil setecientos noventa colones, obras físicas por un monto de tres millones cuatrocientos sesenta y siete mil sesenta y nueve colones, instalaciones por diez millones quinientos treinta y nueve mil ciento cincuenta colones. Las obras físicas se deprecian en veinte años. Las máquinas y similares se deprecian en diez años. Los costos variables se estiman en un sesenta por ciento de las ventas, las

comisiones se estiman en un ocho por ciento y los gastos de administración en un veinte por ciento de las ventas por los tres primeros años y se mantienen sin incremento el cuarto y quinto año.

Según recomendaciones financieras, se requiere una inversión en capital de trabajo equivalente a tres meses de ventas. Para financiar el proyecto se estima un préstamo de treinta millones de colones, pagadero en cinco cuotas anuales del mismo monto con una tasa del dieciséis por ciento anual. El resto de la inversión requerida (activos fijos y capital de trabajo) se financia con capital propio aportado por la empresa.

La tasa de impuesto a las ganancias se estima en un veinte por ciento anual durante los primeros dos años y el tiempo restante en un veinticinco por ciento, esto de acuerdo con el Ministerio de Hacienda, donde se define que las sociedades inscritas que hayan declarado ingresos brutos menores a 120 salarios base, en el impuesto sobre la renta del periodo fiscal anterior, la tasa de impuestos se fija en 25% del salario base donde el salario base es 446,200 colones. De esta forma, se considera que la tasa es de un 20% durante los dos primeros años y considerando un incremento de ventas anual se fijaría en 25% a partir del tercer año de operación de la empresa, esto de mantenerse la tendencia creciente en ventas.

De acuerdo con la información compartida por la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., la idea de los socios al momento de iniciar con el negocio de la comercialización de juguetes STEAMBOX es generar al menos un 16% de rendimiento sobre la inversión. De esta forma, cumplen también con el requisito fijado por los inversionistas.

Tabla 12
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Resumen de Información para Cálculo de Proyecciones al año 2017

Ventas Anuales:	2300 Unidades
Incremento de Ventas:	10% anual
Precio de Venta Unitario:	50000
Inversión Terreno:	₡4 897 790,00
Inversión Obras Físicas:	₡7 536 113,00
Inversión Instalaciones:	₡9 756 837,00
Depreciación Obras Fisicas:	20 años
Depreciación Maquinaria:	10 años
Costos Directos:	60% de las Ventas
Comisiones:	8% de las ventas
Gastos Administrativos:	20% de las ventas los 3 primeros años
	años 4 y 5 permanecen sin aumento
Capital de Trabajo:	3 meses de ventas
Préstamo:	₡30 000 000,00
Plazo:	5 años
Tasa de Interés:	16%
Impuesto a las ganancias:	20% los primeros 2 años
	25% para el resto de los años
Rendimiento Requerido por Socios:	16%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al costo de capital en esta fase de diagnóstico para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., es un concepto dinámico afectado por varios factores económicos entre ellos: Riesgo comercial (riesgo de que una empresa no pueda cubrir sus costos operativos) y el riesgo financiero (riesgo de que una empresa no pueda cubrir sus obligaciones financieras, como intereses, pagos de arrendamiento, dividendos de acciones preferentes).

El costo de capital es un punto dado en el tiempo. Refleja el costo futuro promedio esperado de fondos a largo plazo. En este caso la combinación óptima es que las empresas tengan un balance en sus estructuras de capital fijo es decir, entre el financiamiento mediante deuda y capital.

Para el cálculo del costo de capital promedio ponderado, se deben encontrar los costos de las fuentes específicas de capital y combinarlos. Entre las fuentes de fondos básicas que se encuentran en las empresas comerciales están: deuda a largo plazo, acciones preferentes, acciones ordinarias y utilidades retenidas.

De acuerdo a los supuestos y pronósticos, para calcular el costo de cada fuente, la compañía Lou & Linares China Commercial Representatives S.A al momento del diagnóstico, cuenta con tres fuentes de las cuatro que se mencionan en párrafo anterior, las cuales son: deuda a largo plazo, acciones preferentes y acciones ordinarias.

Cálculo del costo de una acción preferente

Para calcular el costo de una acción preferente (kp), es la razón de dividendos de la acción preferente sobre los ingresos netos de la empresa por la venta de la acción preferente. Los ingresos netos representan la cantidad de dinero que se recibirá, menos cualquier costo de emisión.

El costo de la acción preferente se calcula con la siguiente fórmula:

$$Kp = Dp \div Np$$

en donde:

Kp = costo de la acción preferente

Dp = Dividendo monetario anual

Np = ingresos netos por la venta de la acción

La empresa, pronostica la emisión de una acción preferente a 5% que espera se venda a su valor nominal de 10 mil colones. Aunque existe un costo por emitir la acción en esta primera vez no se cobra.

El primer paso para encontrar el costo de la acción es calcular la cantidad monetaria del dividendo preferente anual que es ₡10,000 por el 5% de las utilidades del período da como resultado ₡500, por lo tanto:

Kp = costo de la acción preferente = 10 mil colones

Dp = Dividendo monetario anual = 10,000 x 0.5 = 500

Np = ingresos netos por la venta de la acción 10,000 – 0 = 10,000

Al sustituir en la formula se obtiene que **Kp =** 500 ÷ 10000 = 0.05 = **5%**

Costo de una acción ordinaria

El costo de capital en acciones ordinarias kp es la tasa a la que los inversionistas descuentan los dividendos esperados de la empresa para determinar el valor de sus acciones. Para medir el costo de capital en acciones ordinarias se usan dos técnicas, una se base en el modelo del crecimiento constante que se utiliza en este caso, y la otra en modelo de valuación de activos de capital (MVAC).

El modelo de valuación del crecimiento constante (también conocido como Modelo Gordon), se calcula por medio de la siguiente ecuación:

$$\mathbf{Po = \frac{D1}{Ks - g}}$$

Donde:

Po = valor de las acciones ordinarias

D1= dividendo por acción esperado al final del año 1

Ks= rendimiento requerido de acciones ordinarias

g= tasa de crecimiento constante de dividendos

$$ks = \frac{D1}{Po} + g$$

La ecuación indica que se puede encontrar el costo de capital en acciones ordinarias, dividiendo el dividendo esperado al final del año 1, entre el precio actual de la acción y sumando la tasa de crecimiento esperado.

Po = valor de las acciones ordinarias	10,000
D1= dividendo por acción esperado al final del año 1	456.14
Ks= rendimiento requerido de acciones ordinarias	
g= tasa de crecimiento constante de dividendos:	

Con respecto a la tasa de crecimiento constante de dividendos, al ser una empresa que inicia, no reúne la suficiente historia para poder calcular el valor de "g" de la tasa de crecimiento constante de dividendos, por lo tanto, g = 0.

$$ks = \frac{D1}{Po} + g$$

ks = 456.14 ÷ 10000 = 0.0456 + 0 = 0.0456 (5% aproximadamente)

En la etapa inicial en la que Lou & Linares China Commercial Representatives S.A., se dispone del balance general que se muestra en la tabla 11. De manera, que el costo de capital promedio ponderado se obtiene como sigue:

La deuda a largo plazo = 75%
Acciones ordinarias = 15%

Acciones "preferentes" = 10%

Ajuste por inflación = 2.57% (Según Banco Central de Costa Rica)

Ajuste por inflación: Desde el punto de vista de la economía de un país, como por ejemplo Costa Rica, la inflación se caracteriza por una elevación leve pero persistente en el nivel general de precios. Si no se considera este ajuste la empresa podría verse afectada en sus finanzas. La tabla 12A permite visibilidad sobre el costo de capital para Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., que ronda 15,82%, aproximadamente un 16%, para efectos de cálculos en este estudio.

Tabla 12A
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado
Año 2017

Fuente de capital	Ponderación	Costo	Costo ponderado
Deuda a largo plazo	*75%*	16%	12%
A. Ordinarias = 600	15%	5%	0.75%
A. Preferentes = 400	10%	5%	0.50%
Capital en acciones	*25%*		1.25%
Total	*100%*		13.25%
(+) Tasa Inflación			2.57%
Total Costo de Capital			**15.82%**

Fuente: elaboración propia

Para la elaboración de los cálculos de flujos de fondos de la inversión se realiza mediante dos escenarios: el primero tomando en cuenta como método de financiamiento solamente el aporte del capital de los socios y el segundo tomando en cuenta el financiamiento externo (préstamo).

La valoración del proyecto, con el cálculo del TIR, VAN y PRI se elaboran en este capítulo en la variable número tres de los indicadores financieros.

Escenario 1: Proyección de flujos de fondos de Inversión sin considerar financiamiento externo (préstamo) al año 2017.

En este caso de debe hacer una estimación de las ventas a un precio promedio, basado en esto se procede a la elaboración de los restantes cálculos para la preparación de los flujos de fondos de inversión.

Para trabajar el estimado en ventas se toman en cuenta las siguientes supuestos: el año 1 inicia con ventas de 2300 unidades y en los siguientes años se aplica un incremento de 10%. El Precio unitario promedio es de 50 mil colones. El negocio se plantea desde dos vías: la primera las ventas se enfocan en el mercado educativo que incluye la venta a escuelas, colegios y universidades como una herramienta para educar y la segunda vía es el mercado "R" donde se expanden las ventas a tiendas y supermercados para maximizar el alcance de esta tendencia en el país.

A continuación la proyección de ventas para los primeros 5 años del negocio:

Tabla 13
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Proyección de Ventas Estimada para cinco años
Setiembre 2017

Concepto	Año1	Año 2	Año 3	Año4	Año5
Unidades estimadas	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Total Ventas Colones	₡115 000 000,00	₡126 500 000,00	₡139 200 000,00	₡153 100 000,00	₡168 400 000,00

Fuente: elaboración propia

El siguiente paso corresponde al cálculo del capital de trabajo, para este caso se asume lo siguiente: la inversión inicial se presenta en el año cero por monto de 28.750.000 colones y el resto de los años se comporta como un incremento del diez por ciento de la inversión inicial.

Tabla 14
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Proyección de Capital de Trabajo e Inversión Requerida para período de 5 años
Setiembre 2017

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo	₡0,00	₡28 750 000,00	₡31 625 000,00	₡34 787 500,00	₡38 266 250,00	₡42 092 875,00
Inversión	₡28 750 000,00	₡2 875 000,00	₡3 162 500,00	₡3 478 750,00	₡3 826 625,00	₡4 209 287,00

Fuente: elaboración propia

Los datos están conformados por tres meses de ventas lo que equivale a 28.750.000 colones, que resultan de dividir 115 millones de colones entre 12 meses y el resultado se multiplica por 3. Lo que corresponde a que durante el año 1 es requerido ₡28.750.000, el año 2, ₡31.625.000, el año 3, ₡34.787.500, el año 4, ₡38.266.250 y en el año 5 hay una recuperación de capital de trabajo por monto de ₡42.092.875 colones.

Para el siguiente cálculo de la depreciación de los bienes en uso, se asume lo siguiente: las obras físicas se deprecian en 20 años y las instalaciones en 10 años. El cálculo de la amortización anual para cada uno de los años en estudio se observan en la columna "amortización anual".

Tabla 15
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Proyección de Depreciación de Bienes de Uso para un período de 5 años
Setiembre 2017

Concepto	**Valor de compra**	**Vida útil (años)**	**Amortización anual**
Terrenos	₡4 897 790,00		₡0,00
Obras físicas	₡3 467 069,00	20	₡346 707,00
Instalaciones	₡10 539 150,00	10	₡1 053 915,00
Total	**₡18 904 009,00**		**₡1 400 622,00**

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se cuenta con toda la información que proveen los cuadros anteriores, se procede a la elaboración de un estado de resultados estimado para la preparación del flujo de fondos de inversión. Este se detalla en la tabla 16 que sigue a continuación.

Tabla 16
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Estado de Resultados Proyectado para el Flujo de Fondos de la Inversión
Período 5 años
Setiembre 2017

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	₡115 000 000,00	₡126 500 000,00	₡139 150 000,00	₡139 150 000,00	₡153 065 000,00	₡168 371 500,00
Egresos:						
Costos Variables	₡69 000 000,00	₡75 900 000,00	₡83 490 000,00	₡83 490 000,00	₡91 836 000,00	₡101 022 900,00
Comisiones	₡9 200 000,00	₡10 120 000,00	₡11 132 000,00	₡11 132 000,00	₡12 245 000,00	₡13 469 720,00
Gastos administración	₡23 000 000,00	₡25 300 000,00	₡27 830 000,00	₡27 830 000,00	₡24 200 000,00	₡24 200 000,00
Amortización	₡1 400 622,00	₡1 400 622,00	₡1 400 622,00	₡1 400 622,00	₡1 400 622,00	₡1 400 622,00
Total Egresos	₡102 600 622,00	₡112 720 622,00	₡123 852 622,00	₡123 852 622,00	₡129 681 622,00	₡140 093 242,00
T. antes impuestos	₡12 399 378,00	₡13 779 378,00	₡15 297 378,00	₡15 297 378,00	₡23 383 378,00	₡28 278 258,00
Impuesto	₡2 479 875,60	₡3 444 844,50	₡3 824 344,50	₡3 824 344,50	₡5 845 044,50	₡7 069 564,50
Resultado Neto	**₡9 919 502,40**	**₡10 334 533,50**	**₡11 473 033,50**	**₡11 473 033,50**	**₡17 538 333,50**	**₡21 208 693,50**

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el resultado del flujo de fondos de la inversión total, se puede deducir que las ventas estimadas han superado los costos esperados incluso los impuestos a las ganancias, de manera que la compañía ha alcanzado flujos positivos de efectivo.

Finalmente, se elabora el flujo de fondos de la inversión total estimada, este flujo presenta la información en un escenario sin financiamiento externo (sin préstamo) y luego es comparada más adelante en el capítulo contra otro flujo de fondos que considere la opción de financiamiento con todos los detalles que corresponde a esa opción.

Para este efecto el flujo correspondiente a la opción de financiamiento interno o por parte de los socios se ve de esta manera.

Tabla 17
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Proyección de Flujo de Fondos de Inversión Total
Opción sin préstamo estimada, período 5 años
Setiembre 2017

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		₡115 000 000,00	₡126 500 000,00	₡139 150 000,00	₡153 065 000,00	₡168 371 500,00
Préstamo		₡0,00	₡0,00	₡0,00	₡0,00	₡0,00
Recuperación Capital trabajo						₡42 092 875,00
Total de Ingresos		₡115 000 000,00	₡126 500 000,00	₡139 150 000,00	₡153 065 000,00	₡210 464 375,00
Costos Variables		₡69 000 000,00	₡75 900 000,00	₡83 490 000,00	₡91 839 000,00	₡101 022 900,00
Comisiones		₡9 200 000,00	₡10 120 000,00	₡11 132 000,00	₡12 245 200,00	₡13 469 720,00
Gastos administrativos		₡23 000 000,00	₡25 300 000,00	₡27 830 000,00	₡24 200 000,00	₡24 200 000,00
Impuestos a Ganancias		₡2 479 876,00	₡3 444 845,00	₡3 824 345,00	₡5 845 045,00	₡7 069 565,00
Inversión activos fijos	₡18 904 009,00					
Capital de trabajo	₡28 750 000,00	₡2 875 000,00	₡3 162 500,00	₡3 478 750,00	₡3 816 625,00	
Total egresos	₡47 654 009,00	₡106 554 876,00	₡117 927 345,00	₡129 755 095,00	₡137 955 870,00	₡171 017 910,00
Flujo Neto de fondos	**-₡47 654 009,00**	**₡8 445 124,00**	**₡8 572 655,00**	**₡9 394 905,00**	**₡15 106 130,00**	**₡39 446 465,00**

Fuente: Elaboración propia

Una vez concluido este ejercicio para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. está en posición de determinar su factibilidad a través de instrumentos como: el período de recuperación de la inversión, el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento.

Posteriormente se elabora el ejercicio donde la compañía hace el financiamiento con préstamo de treinta millones de colones.

Escenario 2: Proyección de flujos de fondos de Inversión considerando el financiamiento externo (préstamo) al año 2017.

Para este ejercicio de la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se procede a elaborar los siguientes cálculos: cálculo de la cuota anual, cálculo de desglose de préstamo, estado de resultados estimado y flujo de fondos de la inversión. De esta forma se puede determinar un comparativo de ambas opciones y de esta manera

entender cuál es la opción más viable para la implementación y desarrollo del negocio. Una vez realizados estos cálculos se procede a determinar la factibilidad financiera.

Para determinar el cálculo de la cuota se consideran los siguientes aspectos: el préstamo corresponde a una cantidad de treinta millones de colones, la tasa de interés del préstamo corresponde a un 16% anual, el período se fija a cinco años plazo y las cuotas pagaderas son anuales por el mismo monto cada una. El cálculo de la cuota es el siguiente.

$$\mathbf{R = P\,[(i\,(1 + i)^n) \div ((1 + i)^n - 1)]}$$

R = $30.000.000\ [(16\%\ (1 + 16\%)^5) \div ((1 + 16\%)^5 - 1)]$

R = $30.000.000\ [(0.16\ (1 + 0.16)^5) \div ((1 + 0.16)^5 - 1)]$

R = $30.000.000\ [(0.16\ (1\ .16)^5) \div ((1.16)^5 - 1)]$

R = $30.000.000\ [(0.16\ (2.10)) \div ((2.10) - 1)]$

R = $30.000.000\ (0.336) \div (1.10)$

R = $10.080.000 \div (1.10)$

R = 9.163.636

R = 9.163.500 Monto a utilizar

Con respecto al desglose del detalle del préstamo se elabora el siguiente cuadro en el que se detallan elementos como las amortizaciones, saldos e interés incurridos a lo largo de los cinco años que se extiende el préstamo.

Tabla 18
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Proyección de Cálculo de Cuota para Financiamiento con Préstamo
Período 5 años
Setiembre 2017

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	₡30 000 000,00	₡25 636 500,00	₡20 574 480,00	₡14 703 340,00	₡7 892 344,00
Intereses	₡4 800 000,00	₡4 800 000,00	₡4 800 000,00	₡4 800 000,00	₡4 800 000,00
Amortización	₡4 363 500,00	₡5 061 660,00	₡5 871 525,00	₡6 810 970,00	₡7 892 344,00
Cuota	₡9 163 500,00	₡9 163 500,00	₡9 163 500,00	₡9 163 500,00	₡9 163 500,00
Saldo final	₡25 635 500,00	₡20 574 480,00	₡14 703 315,00	₡7 892 344,00	₡0,00

Fuente: elaboración propia

En este cuadro se detalla el comportamiento del préstamo a lo largo de los cinco años que determinaron los socios, en él se puede ver el detalle de intereses que se paga cada año así como la amortización, cuota y el saldo final al cierre de cada uno de los cinco años.

Tabla 19
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Estado de Resultados Proyectado con Financiamiento con Préstamo
Período 5 años
Setiembre 2017

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	₡115 000 000,00	₡126 500 000,00	₡139 150 000,00	₡153 065 000,00	₡168 371 500,00
Egresos					
Costos Variables	₡69 000 000,00	₡75 900 000,00	₡83 490 000,00	₡91 836 000,00	₡101 022 900,00
Comisiones	₡9 200 000,00	₡10 120 000,00	₡11 132 000,00	₡12 245 000,00	₡13 469 720,00
Gastos administración	₡23 000 000,00	₡25 300 000,00	₡27 830 000,00	₡24 200 000,00	₡24 200 000,00
Amortización	₡1 400 622,00	₡1 400 622,00	₡1 400 622,00	₡1 400 622,00	₡1 400 622,00
Intereses	₡4 800 000,00	₡4 800 000,00	₡4 800 000,00	₡4 800 000,00	₡4 800 000,00
Total Egresos	₡107 400 622,00	₡117 522 462,00	₡127 144 596,00	₡132 037 352,00	₡141 356 017,00
Impuesto	₡1 519 876,00	₡2 244 385,00	₡3 001 351,00	₡5 526 912,00	₡6 753 871,00
T. antes impuestos	₡7 599 378,00	₡8 977 538,00	₡12 005 404,00	₡21 027 648,00	₡27 015 483,00
Impuesto	₡1 519 876,00	₡2 244 385,00	₡3 001 351,00	₡5 526 912,00	₡6 753 871,00
Resultado Neto	**₡6 079 502,00**	**₡6 733 153,00**	**₡9 004 053,00**	**₡15 770 736,00**	**₡20 261 612,00**

Fuente: elaboración propia

Esta tabla, al igual que la anterior, muestra resultados positivos por lo cual es claro considerar que también esta opción puede resultar viable para el desarrollo del proyecto. Una vez concluido este estado se continúa con la consolidación del flujo de fondos de inversión con la opción préstamo, que se muestra a continuación.

Tabla 20
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Proyección de Flujo de Fondos de la Inversión Total Estimada con Préstamo
por un período 5 años
Setiembre 2017

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		₡115 000 000,00	₡126 500 000,00	₡139 150 000,00	₡153 065 000,00	₡168 371 500,00
Préstamo	₡30 000 000,00					
Recupera Cap. Trab.						₡42 092 875,00
Total de Ingresos	₡30 000 000,00	₡115 000 000,00	₡126 500 000,00	₡139 150 000,00	₡153 065 000,00	₡210 464 375,00
Costos Variables		₡69 000 000,00	₡75 900 000,00	₡83 490 000,00	₡91 839 000,00	₡101 022 900,00
Comisiones		₡9 200 000,00	₡10 120 000,00	₡1 132 000,00	₡12 245 200,00	₡13 469 720,00
Gastos Administ.		₡23 000 000,00	₡25 300 000,00	₡27 830 000,00	₡24 200 000,00	₡24 200 000,00
Impuestos		₡2 479 876,00	₡3 444 845,00	₡3 824 345,00	₡5 845 045,00	₡7 069 565,00
Cuota de Préstamo		₡9 163 500,00	₡9 163 500,00	₡9 163 500,00	₡9 163 500,00	₡9 163 500,00
Inversión activos fijo	₡18 904 009,00					
Capital de trabajo	₡28 750 000,00	₡2 875 000,00	₡3 162 500,00	₡3 478 750,00	₡3 816 625,00	
Total egresos	₡47 654 009,00	₡114 758 376,00	₡125 890 385,00	₡138 095 601,00	₡146 531 237,00	₡154 609 991,00
Flujo Neto de fondos	**-₡17 654 009,00**	**₡241 624,00**	**₡609 615,00**	**₡1 054 399,00**	**₡6 533 763,00**	**₡55 854 384,00**

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior, se muestran los flujos positivos de efectivo, no obstante, se observan bastante débiles. En este punto, los cálculos y análisis requeridos para proceder con el estudio de factibilidad están listos y corresponde entonces someter los números a la determinación de la factibilidad financiera ante los instrumentos esperados como lo son el período de recuperación de la inversión, el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento. Estos cálculos se exponen en este capítulo cuatro, específicamente en el apartado de la variable número tres de los indicadores financieros de medición.

Análisis e interpretación de resultados de segunda variable: flujos financieros y de comercialización

Para el caso de los flujos financieros y de comercialización, la empresa y sus propietarios colaboran con acceso total a la información financiera de la compañía de manera que se pueden construir los estados financieros durante los períodos fiscales 2018 y 2019.

La información que se presenta en este apartado corresponde a información real del negocio y de la puesta en marcha del proyecto STEAMBOX de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Con base en esta información más la entrevista realizada a los expertos se reconstruye la historia financiera de esta pyme a lo largo de dos períodos desde su arranque hasta el cierre fiscal del año 2019.

Resultados de la entrevista

Seguidamente, en la tabla 21 se detallan los resultados de la entrevista realizada a los propietarios de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. que son considerados los expertos en todos los temas referentes a la empresa y por ende se consideran la fuente de información primaria para este estudio.

Ambos socios reconocen poco conocimiento del área financiera, sin embargo tienen la apertura de compartir la información de la compañía, con total apertura, para la elaboración precisa de este estudio.

Tabla 21

Resultados de la segunda variable de estudio derivados de la entrevista aplicada a expertos

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Christian Linares	Sujeto 2: Shulai Luo
1	**Con respecto al manejo financiero de la compañía ¿Cuáles son los flujos financieros más actualizados que tiene? Qué características tiene el manejo financiero actual? Explique.**	Aporte inicial de cada socio por $5K	El manejo financiero no ha sido determinado correctamente
2	**¿Conoce usted el estado de endeudamiento actualmente en la empresa? Explique.**	No maneja el número exacto	No lo tienen claro
3	**Con respecto a la comercialización de los juguetes ¿cómo se comercializan actualmente? ¿qué canales se utilizan para llegar al consumidor final? Explique.**	Mayoristas de tecnología y canales minoristas	Mayoristas e instituciones públicas y privadas
4	**¿Conoce usted cuál es el período de recuperación del dinero? ¿Considera que este puede mejorar? Explique.**	Entre 60 y 90 días	2 años para recuperar inversión inicial

Fuente: entrevista de elaboración propia para tesis

De acuerdo al segundo grupo de preguntas relacionadas a la segunda variable, se toman en cuenta aspectos como los flujos financieros de la compañía, donde ambos socios reconocen que el manejo financiero de la

compañía no ha sido llevado de manera correcta y que el aporte de cada uno para iniciar el negocio se da por cinco mil dólares.

En cuanto al estado de endeudamiento, ambos expertos expresan que no lo tienen claro, a pesar de tomar decisiones diariamente sobre el manejo de la compañía y las compras, no tienen claro el nivel de endeudamiento que tienen. Esto es un aspecto de alta importancia en la gestión financiera de cualquier empresa por lo que es necesario que ambos expertos conozcan a detalle el nivel de endeudamiento que trabajan y cómo pueden hacer para mejorarlo.

Se tiene que el manejo financiero de la compañía no se lleva día a día, sino que se le asigna a una persona subcontratada quien es la responsable de la elaboración de los estados financieros aproximadamente cada cuatrimestre, de esta manera los socios propietarios de la compañía no tienen mucho conocimiento del estado financiero actual de la empresa, entienden que hubo un aporte de capital en partes iguales pero que la mayor fuente de financiamiento se da por medio de un crédito obtenido en el Banco Popular.

Este endeudamiento les permite hacer las primeras dos compras de sets STEAMBOX para la comercialización y la idea que ellos tienen es que conforme se vayan cerrando las ventas, este dinero que se gana se reinvierte en nuevos sets para continuar con el crecimiento en ventas esperado.

Los socios propietarios, no tienen una noción clara del período de recuperación del dinero ya que la mayoría de las ventas en el sector educativo implican la recuperación del dinero en períodos entre los treinta y cuarenta y cinco días. Sin embargo, debido a que el negocio apenas se encuentra en una etapa inicial no se han definido políticas de recuperación del dinero o de cobro, esto puede generar algún poco de desorden en el

efectivo disponible para reinvertir o cubrir las responsabilidades financieras.

En este caso contar con presupuesto de entradas y salidas de efectivo que se provee que va a tener el negocio donde se tenga una noción o visibilidad de aspectos como programación de capital de trabajo, cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar y otras obligaciones son aspectos que ayudan a mejorar la situación económica de una empresa y que le permiten desarrollarse con planificación (Nelson, 2015).

Por otro lado, los socios tienen una leve idea de hacia dónde desean llevar la compañía para que pueda expandirse pero no existe un plan detallado y claro para el logro de estas metas en el mediano y largo plazo. La sugerencia en este caso es elaborar un plan con objetivos claros de desarrollo, donde se definan los pasos a seguir, los tiempos y responsables para que la empresa tome el rumbo deseado para los socios y alcance el auge deseado.

Una gran cantidad de pymes tienen dificultades para alcanzar el éxito debido en su mayoría a la poca o ausencia total de planificación, esto se manifiesta de manera inmediata en el área financiera de la empresa por medio de dificultades de liquidez sobretodo en épocas de ventas bajas o temporadas bajas (Nelson, 2015).

Resultados del análisis financiero

Para el caso de la segunda variable se construyen los estados financieros de la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. con la información financiera que provee la empresa para los años fiscales 2018 y 2019 y se procede a la elaboración de los análisis respectivos para entender el estado actual de la compañía.

Luego del análisis de factibilidad elaborado en el apartado de la variable número uno, los propietarios de la empresa deciden probar un período de dos años para llegar al mercado costarricense con su proyecto de juguetes STEAMBOX.

Para este efecto los resultados obtenidos se observan a través de: el estado de resultados, el balance general y el punto de equilibrio. Se inicia con la información y análisis del período fiscal 2018 y luego se procede a un análisis comparativo de los períodos fiscales 2018 y 2019, de modo que se puede entender el comportamiento de la empresa desde su puesta en marcha en el año 2018.

Análisis de Estados Financieros del período fiscal 2018

Balance General del período fiscal 2018

El balance de situación al 30 de setiembre de 2018 de la Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. refleja el primer año de prueba luego de la firme decisión que toman los socios, de ir adelante con el proyecto de comercialización.

De acuerdo con el cuadro de cuentas establecido por el área de contabilidad, el activo circulante se compone de los siguientes rubros: el efectivo (₡36.595.361.00) el cual supone que los valores registrados se encuentran disponibles de inmediato; cuentas por cobrar (₡0.00), cuyos valores registrados en caso de que existan, se recuperan en un plazo relativamente corto entre treinta o cuarenta y cinco días, y finalmente los inventarios (₡11.979.577.00) que se convierten en cuentas por cobrar si se vende de crédito o en efectivo si se venden de contado. Dicho de otra manera las cuentas por cobrar conforman el dinero total que le deben los clientes a la empresa; el inventario está compuesto de las mercancías

disponibles para la venta, definidos en este caso como los juguetes STEAMBOX.

Tabla 22
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Balance General Real
Al 30 de setiembre 2018

ACTIVOS		
Activos circulantes		
Efectivo	₡36 595 361,00	49,0%
Cuentas por cobrar	₡0,00	0,0%
Inventarios	₡11 979 577,00	16,0%
Total de activos circulantes	₡48 574 938,00	65,0%
Activos fijos		
Terrenos y edificios	₡4 897 790,00	7,0%
Equipo de cómputo	₡7 536 113,00	10,0%
Mobiliario e instalaciones	₡3 467 069,00	5,0%
Equipo de comercialización	₡9 756 837,00	13,0%
Otros	₡328 702,00	0,0%
Total de activos fijos	₡25 986 511,00	35,0%
Total de Activos	₡74 561 449,00	100,0%
PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE		
Pasivos circulantes		
Cuentas por pagar	₡0,00	0,0%
Documentos por pagar	₡0,00	0,0%
Cargos por pagar	₡0,00	0,0%
Total de pasivos circulantes	₡0,00	0,0%
Deuda a largo plazo	₡60 000 000,00	80,0%
Total de pasivos	₡60 000 000,00	0,0%
CAPITAL CONTABLE		
Aportes de socios	₡10 000 000,00	13,0%
Utilidades retenidas	₡0,00	0,0%
Utilidades del período	₡4 561 449,00	6,0%
Total del capital contable	₡14 561 449,00	20,0%
Total de pasivos y capital contable	₡74 561 449,00	100,0%

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

La compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., clasifica en el apartado de activos circulantes, el movimiento que resulta en la operación de ingresar y egresar dineros. El balance que se detalla,

muestra cálculos en términos porcentuales requeridos para el análisis vertical.

En este caso, el total de los activos circulantes representan un 65% del total del activo, compuesto por un 49% del efectivo y por un 16% de los inventarios. Tal y como se presentan los activos circulantes se puede decir, que la compañía no está utilizando una política adecuada del efectivo. El monto es bastante alto para mantenerse en una cuenta corriente bancaria, financieramente se debe considerar la opción de invertir en valores bursátiles para percibir intereses.

En la clasificación de los activos fijos se ordenan las siguientes cuentas: terrenos y edificios, equipo de cómputo, mobiliario e instalaciones, equipo de comercialización y otros activos. Se determina que el total de activos brutos representa un 35% del total del activo. Dentro este grupo el porcentaje más alto lo ocupa el rubro equipo de comercialización con un 13% del total del activo. Se nota en el balance la ausencia de información del rubro depreciación acumulada.

En cuanto a los Pasivos circulantes de corto plazo, los rubros que se incluyen son: cuentas por pagar -cantidades de dinero que se deben pagar por compras realizadas a crédito-; documentos por pagar de corto plazo, que son préstamos tramitados para pagar en el corto plazo, por lo general a bancos comerciales; y cargos por pagar, que son cantidades de dinero que se adeudan por requerimientos varios.

Esta cuenta de los pasivos circulantes durante el primer período de prueba no registran movimiento alguno.

Con respecto a los pasivos de largo plazo, los rubros son: deuda a largo plazo, con una participación del 80%. Se trata de un crédito por 60 millones que se realiza durante el período que termina en setiembre del

2018. En el análisis de prefactibilidad, las aspiraciones crediticias ponen sobre la mesa un préstamo por treinta millones de colones a una tasa del 16 por ciento de interés a cinco años plazo. Sin embargo, durante la búsqueda de mejores opciones, la empresa recibe un préstamo por sesenta millones de colones a una tasa del 10.92 por ciento a un plazo de quince años. Así, los pasivos totales suman sesenta millones de colones con garantía de los socios principales. En este cierre fiscal del año 2018, aún no se reflejan pagos por el crédito obtenido.

Es oportuno a esta altura del presente análisis, introducir el concepto de capital de trabajo, que significa la porción de inversión que circula de una forma a otra en el conducto ordinario de negocios. A esa porción de inversión de activos circulantes se le conoce como capital de trabajo neto, la forma en la que se calcula es restando de los activos circulantes el monto correspondiente al pasivo circulante; su saldo puede ser positivo o negativo (gerencie.com, 2018).

Para el cálculo del capital de trabajo para el año que termina el 30 de setiembre de 2018, se tiene:

Activos Circulantes	₡36 595 361,00
Pasivos Circulantes	₡0,00
Total	₡36 595 361,00

Esto significa que el crédito por sesenta millones que se adquiere en el año 2018, cubre prácticamente el total de activos y financia a la vez el capital de trabajo de la empresa.

La última variable es el Capital Contable, esta contiene los derechos de los propietarios sobre la empresa. Aquí también se consideran las utilidades retenidas y reinvertidas en la empresa según acuerdos entre

socios. En este caso específico, los derechos de la compañía obedecen 20% que conforma el total del capital contable o patrimonio.

No existen utilidades retenidas pues se tramita hasta ahora un primer período de labores. Aunque si se reflejan utilidades en el período correspondientes a 4.561.449 colones que representan un 6% de la estructura del capital contable. El aporte de socios es de cerca de un 14%. Las utilidades retenidas participan de un 6% del total del activo, por monto de 4.561.449 colones. Esta lectura del balance general confirma que el proyecto es posible y que goza de toda viabilidad.

De esta manera se cumple lo que en términos de la contabilidad se conoce como la ecuación contable que se expresa como sigue:

Activos totales	**=**	**Pasivos**	**+**	**Capital Contable**
₡74 561 449,00	**=**	₡60 000 000,00	**+**	₡14 561 449,00

Estado de Resultados del período fiscal 2018

El Estado de Resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa durante un período determinado y a una fecha dada, en este caso permite la visibilidad al 30 de setiembre de 2018 como se muestra en la tabla 23.

Al cierre del período contable 2018, el monto de las ventas asciende a la suma de ₡97.767.428.00, algo menor a las ventas pronosticadas de 115 millones de colones durante el primer año. De tal monto se deduce un 25% correspondiente al costo de lo que se vende. El costo de ventas se calcula como se detalla a continuación, de acuerdo con la regla contable:

Costo de Ventas	**=**	**Inventario Inicial +**	**Compras**	**- Inventario Final**
₡24 925 240,00		₡0,00	₡12 945 663,00	₡11 979 577,00

Tabla 23
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Estado de Resultados Real
Al 30 de setiembre 2018

VENTAS TOTALES	₡97 767 428,00	100,0%
Menos: Costo de Ventas	₡24 925 240,00	25,0%
Ventas brutas	₡72 842 188,00	75,0%
Menos: Gastos operativos		
Gastos de ventas	₡43 914 752,00	45,0%
Gastos generales y administrativos	₡15 033 358,00	15,0%
Gastos por arrendamiento	₡4 360 000,00	4,0%
Gastos por depreciación	₡873 342,00	1,0%
Total de gastos operativos	₡64 181 452,00	6,6%
Utilidades operativas	₡8 660 736,00	9,0%
Menos: Gastos financieros	₡2 658 830,00	3,0%
Utilidades netas antes de impuestos	₡6 001 906,00	6,0%
Menos: Impuestos	₡1 200 381,00	1,0%
Utilidades netas	₡4 801 525,00	5,0%
Menos: Dividendos	₡214 832,00	0,0%
Utilidades disponibles para los accionistas comunes	**₡4 561 449,00**	**5,0%**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

El resultado de esta operación conforma el monto del costo de la mercadería que se coloca o vende durante el período 2018, por suma de ₡24.925.240. Esto permite un 75 por ciento para las utilidades brutas. Al realizar un cálculo básico utilizando razones o proporciones, es fácil determinar que el costo de la mercadería vendida prácticamente se multiplica en casi 4 veces, por lo que la decisión de los socios de seguir con el proyecto permite visualizar que es una buena decisión de negocios.

Con respecto a la utilidad bruta, esta mide el porcentaje de cada colón de ventas después de que la empresa ha pagado los "productos" dispuestos para la venta. A partir de esta utilidad, procede deducir todo tipo de gasto en el que incurre la empresa (Araya, 2015).

En este caso, la empresa tiene ₡72.842.188.00, para cubrir gastos operativos del orden de ₡64.181.452.00, que corresponden a un 66% de

total de las ventas. En este punto específico se determina que es bastante onerosa para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Para el tema de la utilidad operativa, una vez que se realiza el ejercicio de deducir los gastos de la utilidad bruta, se llega a las utilidades operativas, en este caso, tal como se ve en el estado de resultados refleja la suma de ₡8.660.736, es decir, un 9% de las ventas totales para cubrir gastos financieros e impuestos.

Cabe destacar que dentro de los gastos que se deducen, sobresalen los gastos de ventas con un 45% y los gastos administrativos con un 15% respectivamente sobre el total de las ventas, rubros que como previamente se comenta parecen en exceso altos y sobre los que se debe tratar de tener mayor control. El detalle de gastos se puede observar clasificados en las tablas 24, 25 y 26, que se encuentran más adelante en el documento.

Con el resultado de la utilidad neta, se procede a deducir los gastos financieros, que por lo general son los intereses, por un monto de ₡2.658.830.00, por concepto del préstamo de sesenta millones y finalmente se deducen los impuestos para conseguir una utilidad neta de un 5%, o sea, ₡4.801.525.00. Esta utilidad neta se convierte en la cantidad ganada por la empresa en favor de los accionistas comunes, o bien, de los propietarios de la empresa. Una vez más, se observa una buena labor en las decisiones financieras de los socios, dado que en promedio, las empresas suponen utilidades negativas durante los primeros tres años de operación.

El desglose de los cuadros de gastos, de acuerdo a su clasificación es el siguiente:

Tabla 24
Lou & Linares China Commercial Representatives S.A.
Gastos de ventas por el período fiscal terminado
el 30 de setiembre 2018

Página Google	₡150 609,00
Publicidad	₡1 619 234,00
Patrocinio	₡284 165,00
Suscripciones	₡185 240,00
Salarios	₡7 177 637,00
Cargas sociales	₡1 706 319,00
Póliza de riesgos	₡290 225,00
Servicios profesionales	₡32 448 114,00
Comisiones	₡64 959,00
Encomiendas	₡141 519,00
Sistema de facturación	₡0,00
Atención a empleados	₡6 815,00
Seguros viaje	₡25 164,00
Total Gastos de ventas	**₡43 914 752,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A

Tabla 25
Lou & Linares China Commercial Representatives S.A.
Gastos Generales y Administrativos por el período fiscal terminado
el 30 de setiembre 2018

Salarios	₡7 177 636,00
Cargas sociales	₡1 706 318,00
Combustible	₡1 062 795,00
Patente	₡343 667,00
Peajes	₡1 700,00
Servicio de telefonía	₡655 216,00
Transporte	₡8 000,00
Viáticos	₡956 508,00
Papelería y útiles	₡282 217,00
Servicio Seguridad	₡733 000,00
Electricidad	₡919 979,00
Impuestos municipales	₡26 690,00
Servicio de agua	₡64 095,00
Mantenimiento de equipo	₡136 927,00
Mantenimiento de instalaciones	₡352 626,00
Mantenimiento de vehículo	₡605 934,00
Total de gastos generales y administrativos	**₡15 033 358,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Tabla 26
Lou & Linares China Commercial Representatives S.A.
Gastos de arrendamiento, hospedaje y otros
por el período fiscal terminado el 30 de setiembre de 2018

Alquiler de oficinas	₡4 360 000,00
Depreciación	₡873 342,00
Gastos financieros	₡2 658 830,00
Impuesto de renta	₡1 200 381,00
Pago de dividendos	₡214 832,00
Total	**₡4 074 043,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Análisis del Estado de Utilidades Retenidas período fiscal 2018

Dado que el trabajo financiero se desarrolla para el primer año de actividad comercial, por política de la empresa, el monto de ₡4.801.525.00 menos un 5% para el pago de "accionistas considerados como preferentes", que representa un monto de ₡4.561.449, se lleva al estado de utilidades retenidas.

El estado de utilidades retenidas es el que se detalla a continuación:

Tabla 27
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Estado de Utilidades Retenidas
período fiscal Al 30 de setiembre 2018

	Monto
Balance de utilidades retenidas período 2017 -2018	₡4 801 525,00
Menos dividendos de efectivo pagados durante 2018	₡240 076,00
Balance de utilidades retenidas período al 30 setiembre de 2018	**₡4 561 449,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Análisis del Punto de Equilibrio período fiscal 2018

Una vez que se han definido los estado financieros se trabaja en el cálculo y análisis del punto de equilibrio, este análisis forma parte de los objetivos de este estudio para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. durante el año 2018.

El primer paso es determinar la cantidad de unidades que debe vender la empresa para encontrar su punto de equilibrio o como también se le llama análisis del costo volumen utilidad, que representa el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos operativos de la empresa. En este punto precisamente las utilidades antes de intereses e impuestos (EBIT, por sus siglas en inglés) equivalen a cero colones (Váquiro, 2019).

Para determinar el punto de equilibrio es necesario hacer una serie de pasos previos, entre los que están:

1. El primer paso es clasificar el costo de ventas y los gastos operativos en costos operativos fijos (Tabla 28) y costos variables (Tabla 29). Los costos fijos son una función de tiempo, no del volumen de ventas y, por lo común son contractuales, por ejemplo, los impuestos son un costo fijo, en este caso dentro de los costos fijos para se pueden clasificar: salarios administrativos, cargas sociales, patente, alquiler de oficinas, electricidad, suscripciones, servicio de seguridad e impuestos municipales, entre otros. Por otro lado, los costos variables, varían directamente con las ventas y son una función de volumen, no de tiempo, por ejemplo, los costos de envío (Almaraz, 2018). Para esta empresa algunos de los costos variables son: hospedaje, transporte, publicidad, servicios profesionales, viáticos, mantenimiento de equipo y vehículos, entre otros.

Tabla 28
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Cuadro de Costos Fijos
Estimación anual para los años 2017-2018

COSTOS FIJOS	
Pagina Google	₡150 609,00
Suscripciones	₡739 335,00
Salarios Administración	₡7 177 637,00
Cargas sociales	₡1 706 318,00
Servicios profesionales	₡5 000 000,00
Póliza de riesgos	₡290 225,00
Sistema facturación	₡526 690,00
Salarios Ventas	₡7 177 636,00
Cargas sociales Ventas	₡1 706 318,00
Patente	₡343 667,00
Servicio seguridad	₡733 000,00
Electricidad	₡919 979,00
Impuestos municipales	₡200 000,00
Servicios municipales	₡300 000,00
Servicio agua	₡64 095,00
Alquiler de oficina	₡4 360 000,00
Depreciación	₡873 342,00
Gastos financieros	₡8 731 150,00
Impuesto renta	₡0,00
Total Costos Fijos	**₡41 000 000,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Seguidamente se detalla el cuadro de desglose de los costos variables para continuar con la información requerida para el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 29
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Cuadro de Costos Variables
Estimación anual para los años 2017-2018

COSTOS VARIABLES	
Publicidad	₡1 619 234,00
Patrocinio	₡284 165,00
Servicios profesionales	₡17 466 597,00
Comisiones	₡64 159,00
Encomiendas	₡141 519,00
Hospedaje	₡320 057,00
Peajes	₡129 470,00
Servicio telefonía	₡555 266,00
Transporte	₡100 000,00
Viáticos	₡941 929,00
Papelería y útiles	₡282 217,00
Mantenimiento de equipo	₡136 827,00
Mantenimiento de instalaciones	₡352 626,00
Mantenimiento de vehículo	₡605 934,00
Total Costos Variables	**₡23 000 000,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

2. **Método algebraico:** esta fórmula permite el cálculo del punto de equilibrio por medio del despeje de una serie de variables como lo son: P (precio de venta por unidad), Q (cantidad de ventas en unidades, FC (costo operativo fijo por período), VC (costo operativo variable por unidad) es posible representar la porción operativa del estado de resultados de la empresa en una forma algebraica.

Con los datos anteriores se establecen los cálculos algebraicos como una fórmula para las utilidades antes de intereses e impuestos por medio de la siguiente ecuación:

$$EBIT = (PxQ) - FC - (VCxQ)$$

Simplificando la ecuación se tiene:

$$EBIT = Q \times (P-VC) - FC$$

Anteriormente se subraya que el punto de equilibrio operativo es el nivel de ventas en el que se cubren todos los costos operativos fijos y variables, por lo que es el nivel en el que las EBIT son iguales a cero. Procediendo de esta forma y resolviendo para Q se obtiene:

$$Q = \frac{FC}{P - VC}$$

De esta forma, Q es el punto de equilibrio en unidades de la empresa.

Para continuar con la realización del cálculo en la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A, se plantean las siguientes variables con sus respectivos datos:

P	=	Precio	=	₡50 000,00
FC	=	Costos Fijos	=	₡64 000 000,00
VC	=	Costos Variables por unidad	=	₡10 000,00

$$\mathbf{Q} = \frac{64000000}{(50000-100000)}$$

$$\mathbf{Q} = \frac{64000000}{40000}$$

$$\mathbf{Q} = 1600 \text{ unidades}$$

Para hacer la prueba de la ecuación se hace el siguiente procedimiento:

EBIT = Q x (P-VC) – FC

0 = 1600 x 40 – 64000000

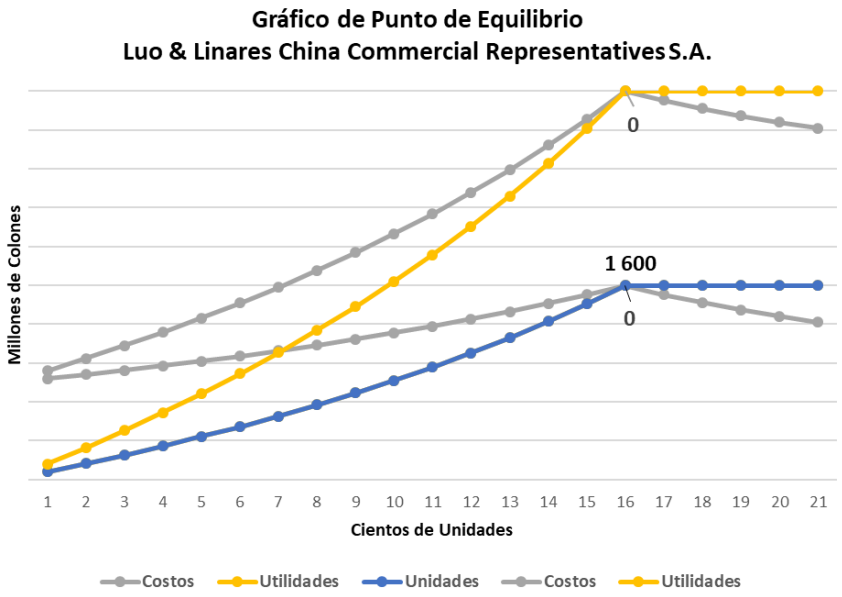
0 = 64000000 - 64000000

Gráfico del Punto de Equilibrio Año Fiscal 2018

Para la elaboración del gráfico del punto de equilibrio, es necesario construir una tabla que contenga los datos de unidades, ventas, costos y utilidades que se desarrollan en la tabla 30.

De acuerdo al gráfico y al cuadro posterior, el punto de equilibrio para Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se alcanza en el punto donde las unidades alcanzan las 1,600 sets de STEAMBOX, las ventas son 80 millones de colones, los costos son 80 millones de colones y las utilidades representan cero colones. Para generar utilidades la empresa debe vender más de 1600 unidades para no incurrir en pérdidas. A continuación se detalla el gráfico del punto de equilibrio así como la tabla

con las cantidades de las cuatro variables mencionadas para el logro del punto de equilibrio.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Tabla de Datos Punto de Equilibrio
Año Fiscal 2018

Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
100	5 000 000	65 000 000	-60 000 000
200	10 000 000	66 000 000	-56 000 000
300	15 000 000	67 000 000	-52 000 000
400	20 000 000	68 000 000	-48 000 000
500	25 000 000	69 000 000	-44 000 000
600	30 000 000	70 000 000	-40 000 000
700	35 000 000	71 000 000	-36 000 000
800	40 000 000	72 000 000	-32 000 000
900	45 000 000	73 000 000	-28 000 000
1 000	50 000 000	74 000 000	-24 000 000
1 100	55 000 000	75 000 000	-20 000 000
1 200	60 000 000	76 000 000	-16 000 000
1 300	65 000 000	77 000 000	-12 000 000
1 400	70 000 000	78 000 000	-8 000 000
1 500	75 000 000	79 000 000	-4 000 000
1 600	**80 000 000**	**80 000 000**	**0**
1 700	85 000 000	81 000 000	4 000 000
1 800	90 000 000	82 000 000	8 000 000
1 900	95 000 000	83 000 000	12 000 000
2 000	100 000 000	84 000 000	16 000 000
2 100	105 000 000	85 000 000	20 000 000

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los Estados Financieros Comparativos de los Períodos Fiscales 2018 & 2019

El período 2018 – 2019, constituye el segundo período de prueba para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., ahora con más historia y mayor aprendizaje en el negocio. En esta oportunidad se practica un análisis más amplio para verificar aún más la factibilidad del proyecto con la información financiera de dos períodos fiscales tanto el 2018 como el 2019 comparativamente.

Los estados que se detallan muestran cálculos en términos porcentuales que se requieren para hacer un análisis vertical y datos que dejan ver diferencias (incrementos o disminuciones), cuya intención es realizar un análisis horizontal. Tal información permite realizar comparaciones entre períodos. Los estados principales se agregan y analizan a continuación.

Análisis de los Balances Generales de los Períodos Fiscales 2018 & 2019

El año 2019 con relación al 2018, presenta acomodos de eficiencia, por ejemplo, tanto el efectivo como los inventarios muestran disminuciones que marcan mayor eficiencia en el manejo de los saldos de sus principales cuentas. Estos y otros detalles a analizar se determinan en el balance a continuación.

Al analizar la información del balance general, se observa que el total de los activos circulantes al final del período 2019 representan un 37% del total del activo, y que el período 2018 era un 65%; la diferencia la marca el efectivo que en el año 2018 el dato es un 49% del total de activos. En términos absolutos, el efectivo disminuye 20.0 millones de colones, 28 puntos porcentuales que bien se puede decir, que se usan como

financiamiento de incremento en activos fijos, específicamente en compra de equipo de comercialización que presenta un incremento absoluto de 23.5 millones de colones. Para el período 2019, entre los activos circulantes el rubro más alto corresponde al efectivo con un 21%.

Los inventarios disminuyen en 2.412.577 colones lo que hace suponer un incremento en ventas. Las cuentas por cobrar aparecen en el balance con un monto modesto y esto también es considerado un indicador de eficiencia.

Tabla 31
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Balance General Comparativo
Períodos Fiscales 2018 y 2019

ACTIVOS	**Año 2019**	**%**	**Año 2018**	**%**	**Diferencia**
ACTIVOS CIRCULANTES					
Efectivo	₡16 554 369,00	21,0%	₡36 595 361,00	49,0%	-₡20 040 992,00
Cuentas por cobrar	₡2 581 208,00	3,0%	₡0,00	0,0%	₡2 581 208,00
Inventarios	₡9 567 000,00	12,0%	₡11 979 577,00	16,0%	-₡2 412 577,00
Total de activos circulantes	**₡28 702 577,00**	**37,0%**	**₡48 574 938,00**	**65,0%**	**-₡19 872 361,00**
ACTIVOS FIJOS					
Terrenos y edificios	₡4 897 790,00	6,0%	₡4 897 790,00	7,0%	₡0,00
Equipo de cómputo	₡9 137 983,00	12,0%	₡7 536 113,00	10,0%	₡1 601 870,00
Mobiliario e instalaciones	₡4 239 622,00	5,0%	₡3 467 069,00	5,0%	₡772 553,00
Equipo de comercialización	₡33 281 641,00	43,0%	₡9 756 837,00	13,0%	₡23 524 804,00
Otros	₡572 926,00	1,0%	₡328 702,00	0,0%	₡244 224,00
Total activos fijos brutos	₡52 129 962,00	67,0%	₡25 986 511,00	35,0%	₡26 143 451,00
Menos: depreciación Acumulada	₡2 662 870,00	3,0%	₡0,00	0,0%	₡2 662 870,00
Activos fijos netos	**₡49 467 092,00**	**63,0%**	**₡25 986 511,00**	35,0%	**₡23 480 581,00**
Total de activos	**₡78 169 669,00**	100,0%	**₡74 561 449,00**	**100,0%**	**₡3 608 220,00**
PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE					
PASIVOS CIRCULANTES					
Cuentas por pagar	₡0,00	0,0%	₡0,00	0,0%	₡0,00
Documentos por pagar	₡0,00	0,0%	₡0,00	0,0%	₡0,00
Cargos por pagar	₡1 127 228,00	1,0%	₡0,00	0,0%	₡1 127 228,00
Total pasivos circulantes	₡1 127 228,00	1,0%	₡0,00	0,0%	₡1 127 228,00
Deuda a largo plazo	₡58 399 184,00	75,0%	₡60 000 000,00	80,0%	-₡1 600 816,00
Total de Pasivos	**₡59 526 412,00**	**76,0%**	**₡60 000 000,00**	**80,0%**	**-₡473 588,00**
CAPITAL CONTABLE					
Aportes de socios	₡10 000 000,00	13,0%	₡10 000 000,00	13,0%	₡0,00
Otros aportes	₡0,00	0,0%	₡0,00	0,0%	₡0,00
Utilidades retenidas	₡4 561 449,00	6,0%	₡0,00	0,0%	₡4 561 449,00
Utilidad del período	₡4 081 808,00	5,0%	₡4 561 449,00	6,0%	-₡479 641,00
Total capital contable	₡18 643 257,00	24,0%	₡14 561 449,00	20,0%	₡4 081 808,00
Total de pasivos y capital contable	**₡78 169 669,00**	**100,0%**	**₡74 561 449,00**	**20,0%**	**₡3 608 220,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Durante el período 2018 – 2019 se incrementan todos los activos fijos. Si se observa la línea de totales, para el 2018 representa un 35% del total de activos mientras que para el 2019 este porcentaje es de 67%. Dentro de los activos circulantes el rubro más alto pertenece a la cuenta equipo de comercialización con un 43% en el 2019 contra un 13% en el 2018. El incremento neto es de 23.524.804 colones.

La cuenta equipo de comercialización registra varios equipos especializados y necesarios para la acción de exhibición y participación en ferias de ventas en locales de grandes áreas, como lo pueden ser escuelas, ferias educativas, centros comerciales, entre otros. Por lo que equipos de sonido, mesas especiales con toma corrientes, equipos para presentación y proyección de imágenes, audio y video son frecuentes. Es posible que parte de la disminución que se observa en los activos circulantes haya encontrado sitio dentro de los activos fijos brutos.

El total de pasivos circulantes que en el período 2018 no muestra ningún saldo, para el 2019 muestra un pequeño incremento de un 1% del total de pasivos y capital contable, a consecuencia de un saldo absoluto por suma de 1.127.228 colones, en la cuenta cargos por pagar.

Con respecto a los pasivos a largo plazo, en el período del 2018 la compañía adquiere un crédito por 60 millones de colones con una entidad bancaria nacional, pactada a un plazo de 20 años, a una tasa del 10.92% anual cuya cuota mensual es ₡678.575.65, por suma de 60 millones. En el año 2018 el porcentaje con respecto al total de pasivos y capital contable fue de un 80%, para el 2019 se rebaja 5 puntos porcentuales como consecuencia de amortizaciones por suma de 1.600.816 colones. El total de los pasivos en el 2019 es de un 76% con una disminución de ₡473.588. Sin lugar a dudas, este crédito está soportando también la estructura de activos de la empresa.

Para el año que termina el 30 de setiembre de 2019, el capital de trabajo neto para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. es: ₡27.575.349, contra ₡48.574.938 del año 2018.

Activos circulantes	28.702.577
Pasivos circulantes	1.127.228
Total	27.575.349

El capital contable para el período 2019 muestra un incremento de 4 puntos porcentuales con respecto del período 2018, prácticamente representado por las utilidades del período de ₡4.081.808. Para el período 2019 las utilidades son menores en 479.641 colones con respecto a las utilidades del período 2018, sin embargo, presenta un segundo año de actividad con utilidades, lo cual representa un estado muy positivo para ser apenas el comienzo de un emprendimiento de una pyme.

Análisis de los Estados de Resultados de los Períodos Fiscales 2018 & 2019

En la tabla 32, se presenta el estado de resultados con la información correspondiente a los períodos fiscales 2018 y 2019 para la empresa.

Con respecto al análisis, en las utilidades brutas, para el período 2019, la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., decide mantener el precio de venta por el producto en gama baja; de manera que al observar el estado de resultados cabe concluir que las ventas efectivamente aumentaron en monto de ₡8.975.324 con respecto del período 2018. Esto no lo hace llegar al pronóstico esperado de ventas pero sí manifiesta crecimiento. Para el período 2019 el costo de lo vendido representa un 37% del total de ventas, 12 puntos porcentuales más alto que en el período de 2018 con un incremento absoluto de ₡14.445.804 motivado por el alza en las ventas. No obstante, la utilidad bruta

disminuye en 12 puntos porcentuales, es decir ₡5.470.480 con respecto del período 2018, rubro que se ve afectado por el incremento en el costo de lo vendido, es decir, este dinero corresponde a un monto de inventario o mercaderías no vendidas, por lo tanto este aspecto merece atención.

Tabla 32
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Estado de Resultados Comparativo
Períodos Fiscales 2018 y 2019

	Año 2019	%	Año 2018	%	Diferencia
Ventas Totales	₡106 742 752,00	100,0%	₡97 767 428,00	100,0%	₡8 975 324,00
Menos: Costo de ventas	₡39 371 044,00	37,0%	₡24 925 240,00	25,0%	₡14 445 804,00
Utilidades brutas	₡67 371 708,00	63,0%	₡72 842 188,00	75,0%	-₡5 470 480,00
Menos: Gastos Operativos					
Gastos de venta	₡30 231 800,00	28,0%	₡43 914 752,00	45,0%	-₡13 682 952,00
Gastos generales y administrativos	₡15 411 128,00	14,0%	₡15 033 358,00	15,0%	₡377 770,00
Gastos de arrendamiento	₡5 968 343,00	6,0%	₡4 360 000,00	4,0%	₡1 608 343,00
Gastos de depreciación	₡1 658 487,00	2,0%	₡873 342,00	1,0%	₡785 145,00
Total de gastos operativos	₡53 269 758,00	50,0%	₡64 181 452,00	66,0%	-₡10 911 694,00
Utilidades operativas	₡14 101 950,00	13,0%	₡8 660 736,00	9,0%	₡5 441 214,00
Menos: Gastos financieros	₡8 731 150,00	8,0%	₡2 658 830,00	3,0%	₡6 072 320,00
Utilidades netas antes de impuestos	₡5 370 800,00	5,0%	₡6 001 906,00	6,0%	-₡631 106,00
Menos: Impuestos	₡1 074 160,00	1,0%	₡1 200 381,00	1,0%	-₡126 221,00
Utilidades Netas	₡4 296 640,00	4,0%	₡4 801 525,00	5,0%	-₡504 885,00
Menos: Dividendos de acciones	₡214 832,00	0,0%	₡240 076,00	0,0%	-₡25 244,00
Utilidades disponibles para los accionistas	₡4 081 808,00	4,0%	₡4 561 449,00	5,0%	-₡479 641,00
Utilidades por acción	₡4 081,80		₡4 561,45		
Dividendos por acción					

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Con respecto a los gastos operativos, se nota el impulso de la empresa por disminuir los egresos por concepto de gastos durante el período 2019. En este período alcanza 17 puntos porcentuales menos que en el período de 2018. El ahorro es de ₡10.911.694 que incide mayoritariamente en el rubro de gastos de venta y que a su vez podría haber incidido en la disminución de las utilidades brutas. Algunas de las partidas que disminuyen en términos porcentuales en el 2019 son por ejemplo: gastos administrativos, gastos por arrendamiento y gastos por depreciación se incrementan en términos absolutos en ₡377.770, ₡1.608.343 y ₡785.145

respectivamente. La disminución neta total en gastos operativos obedece a la suma de ₡10.911.694 y esto, es un rubro positivo en las utilidades operativas antes de intereses e impuestos (EBIT) y de igual manera para las utilidades netas.

En cuanto a las utilidades operativas, la compañía dispone en el 2019 de un 13% con respecto a las ventas, es decir, 4 puntos porcentuales más que en el período 2018, lo que representa un incremento en términos absolutos de ₡5.441.214 para enfrentar gastos financieros e impuestos. Los gastos financieros por suma de ₡8.731.150 ya están contemplados por el crédito de 60 millones que se adquiere en el período 2018 y que en términos absolutos la diferencia fue de ₡6.072.320, cuyo efecto deja disminuidas las utilidades antes de impuestos en suma de 631.106 colones con respecto al año 2018. En este sector financiero, Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., tienen un buen soporte de la carga financiera e incluso los impuestos para dejar una utilidad neta muy similar –solo mermada en medio millón de colones- con respecto a las utilidades netas del 2018.

Esto confirma una vez más el aprendizaje de los propietarios en el manejo financiero; pero es importante destacar que no se debe descuidar el área de ventas ya que la situación económica que afronta el país, es una posible razón por la cual no se alcanza el pronóstico que se tiene de ventas para este período.

Con respecto a los gastos del período 2019, se detalla el desglose en los cuadros a continuación, clasificados según el tipo de gasto, de esta forma se detalla una tabla de gastos de ventas, generales y administrativos así como una tabla donde se detallan otros gastos, correspondiendo a las tablas 33, 34 y 35.

Tabla 33
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Gastos de Ventas por el período fiscal terminado
el 30 de setiembre 2019

Página Google	₡150 609,00
Publicidad	₡1 619 234,00
Patrocinio	₡284 165,00
Suscripciones	₡185 240,00
Salarios	₡7 177 637,00
Cargas sociales	₡1 706 319,00
Póliza de riesgos	₡290 225,00
Servicios profesionales	₡18 765 162,00
Comisiones	₡64 959,00
Encomiendas	₡141 519,00
Sistema de facturación	₡0,00
Atención a empleados	₡6 815,00
Seguros viaje	₡25 164,00
Total Gastos de ventas	**₡30 231 800,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Seguidamente se detallan los gastos generales y administrativos, en el cuadro a continuación:

Tabla 34
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Gastos Generales y Administrativos por el período fiscal terminado
al 30 de setiembre 2019

Salarios	₡7 177 636,00
Cargas sociales	₡1 706 318,00
Combustible	₡1 024 074,00
Patente	₡343 667,00
Peajes	₡129 470,00
Servicio de telefonía	₡555 216,00
Transporte	₡100 000,00
Viáticos	₡941 029,00
Papelería y útiles	₡282 217,00
Servicio Seguridad	₡733 000,00
Electricidad	₡919 979,00
Impuestos municipales	₡238 890,00
Servicio de agua	₡164 095,00
Mantenimiento de equipo	₡136 927,00
Mantenimiento de instalaciones	₡352 626,00
Mantenimiento de vehículo	₡605 934,00
Total de gastos generales y administrativos	**₡15 411 128,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Seguidamente se detallan los gastos de arrendamiento, hospedaje y otros, en el cuadro a continuación:

Tabla 35
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Gastos de arrendamiento, hospedaje y otros por el período fiscal terminado el 30 de setiembre de 2019

Alquiler de oficinas	₡5 968 343,00
Depreciación	₡1 658 487,00
Gastos financieros	₡8 731 150,00
Impuesto de renta	₡1 074 160,00
Pago de dividendos	₡214 832,00
Total	**₡17 646 972,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Análisis de los Estados de Utilidades Retenidas de los Períodos Fiscales 2018 & 2019

Con respecto al comparativo del estado de utilidades retenidas para el período fiscal 2019, se detalla en la tabla número 36 que se describe a continuación:

Tabla 36
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Estado de utilidades Retenidas para el período fiscal que termina el 30 de setiembre 2019

Balance de utilidades retenidas el período 2017 -2018	₡4 801 525,00
Menos: Dividendos de efectivo pagados durante 2018	₡240 076,00
Balance de utilidades retenidas al 30 de setiembre de 2019	**₡4 561 449,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Dado que el trabajo financiero se desarrolla para el primer año de actividad comercial, por política de la empresa, el monto de ₡4.801.525.00 menos un 5% para el pago de "acciones preferentes", se

acumula y su resultado por un monto de ₡4.561.449 se lleva al estado de utilidades retenidas.

Análisis de los Estados de Flujos de Efectivo de los Períodos Fiscales 2018 & 2019

El estado de flujos de efectivo, se trata de un estado que informa sobre cómo son utilizados los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes (Hervás, 2013).

El mismo le permite al administrador financiero*, s*ocios y acreedores, analizar el flujo de efectivo de la empresa, y prestar atención a las categorías principales del efectivo, para evaluar cualquier desarrollo contrario a las políticas financieras de la empresa (Hervás, 2013).

Tabla 37
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Estado de Flujos de Efectivo para el período fiscal que termina el 30 de setiembre 2019

	Año 2019
Flujo de efectivo de actividades operativas	
Utilidades netas después de impuestos	₡504 885,00
Depreciación	₡785 145,00
Incremento en cuentas por cobrar	-₡2 581 208,00
Disminución de inventarios	₡2 412 577,00
Incremento en cuentas por pagar	₡0,00
Incremento en cargos por pagar	₡1 127 228,00
Efectivo proporcionado por actividades operativas	₡2 248 627,00
Flujo de efectivo de actividades de inversión	
Incremento en activos fijos brutos	-₡26 143 451,00
Cambio en intereses de negocios	₡0,00
Efectivo proporcionado por actividades de inversión	-₡26 143 451,00
Flujo de efectivo en actividades de financiamiento	
Disminución de documentos por pagar	₡0,00
Incremento de deudas a largo plazo	₡0,00
Cambios en el capital contable	₡4 081 808,00
Dividendos pagados	-₡227 976,00
Efectivo proporcionado por actividades de financiamiento	₡3 853 832,00
Incremento neto de efectivo	**-₡20 040 992,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Con respecto a la disminución de efectivo de ₡20.040.992.00 que se da en el estado anterior, seguidamente en la tabla 38 se detallan los movimientos que generan este resultado para el año 2019.

Tabla 38
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Movimientos relacionados a la disminución de efectivo
para el período fiscal que termina el 30 de setiembre 2019

El efectivo proporcionado por las actividades operativas	₡2 248 627,00
El efectivo proporcionado por las actividades de inversión	-₡26 143 451,00
Efectivo proporcionado por las actividades de financiamiento	₡3 853 832,00
Incremento neto de efectivo	**-₡20 040 992,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

El estado de flujos de efectivo puede utilizarse para evaluar el avance de los objetivos proyectados o para aislar la ineficiencia. Es decir, controlar los incrementos de cuentas por cobrar o de los inventarios que no estén rindiendo lo suficiente y que a su vez pueden ocasionar futuros problemas de crédito o de inventarios.

De esta forma, se pueden evaluar una serie de principios financieros que se nombran a continuación, esto permite conocer y juzgar si las acciones planeadas por la compañía son atractivas para la generación de efectivo.

1) Flujo operativo de efectivo

El flujo operativo de efectivo (FOE), es el flujo de efectivo que la empresa genera a partir de sus operaciones normales, en este caso vender bienes y servicios. La fórmula para el cálculo del FOE es la siguiente:

Flujo de Operaciones (FOE)	**=**	Utilidades Netas después de Impuestos	+	Depreciación y otros cargos que no son efectivo
Flujo de Operaciones (FOE)	**=**	₡4 296 640,00	+	₡1 658 487,00
Flujo de Operaciones (FOE)	**=**	**₡5 955 127,00**		

En el trabajo financiero diario, se aplica esta definición para estimar con más precisión los flujos de efectivo, es decir, se omiten intereses o impuestos para enfocar el flujo de efectivo verdadero que resulta de las operaciones al eliminar los costos de financiamiento e impuestos. De esta forma, el flujo operativo de efectivo quedaría definido en la ecuación.

FOE	=	EBIT (Utilidades antes de intereses e impuestos)	-	Impuestos	+	Depreciación
FOE	=	₡14 101 950,00	-	₡1 074 160,00	+	₡1 658 487,00
FOE	=	**₡14 686 277,00**				

2) Flujo libre de efectivo (FLE, o FCF)

El flujo libre de efectivo (FLE) representa la cantidad de flujo de efectivo disponible para los inversionistas (proveedores o acreedores y propietarios, después que la empresa cumple con sus necesidades operativas y paga las inversiones en activos fijos netos y activos circulantes netos.

En este caso, se llama libre no porque sea sin costo sino porque está disponible para los inversionistas. El flujo libre de efectivo (FLE) se define en la siguiente ecuación.

FLE	=	Inversión Neta en activos fijos (INAF)	-	Inversión Neta en activos circulantes (INAC)
FLE	=	₡23 480 581,00	-	-₡19 872 361,00
FLE	=	**₡43 352 942,00**		

La inversión neta en activos fijos (INAF) se calcula como se muestra en ecuación de la siguiente manera:

INAF	**=**	Cambio Neto en los activos fijos	+	Depreaciación
INAF	**=**	₡23 480 581,00		₡1 658 487,00
INAF	**=**	**₡25 139 068,00**		

La INAF puede ser negativa. Una INAF negativa representa un flujo positivo de efectivo neto (u origen de fondos) atribuible al hecho de que la empresa vendió más activos que los adquiridos durante ese año, caso contrario sucede con la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. que durante el inicio de sus operaciones se encuentra adquiriendo activos.

Análisis del punto de equilibrio del período fiscal 2019

Una vez que se han definido los estado financieros del período 2019, se trabaja en el cálculo y análisis del punto de equilibrio, este análisis forma parte de los objetivos de este estudio para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

De esta manera se determinan los cuadros de costos de acuerdo a su clasificación de la siguiente forma para el período al 30 de setiembre de 2019.

Tabla 39
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Cuadro de Costos Fijos
para los períodos fiscales 2018 - 2019

COSTOS FIJOS	Año 2019	Año 2018
Pagina Google	₡150 609,00	₡150 609,00
Suscripciones	₡0,00	₡739 335,00
Salarios Administración	₡0,00	₡7 177 636,00
Cargas sociales	₡857 931,00	₡1 706 319,00
Servicios profesionales	₡0,00	₡5 000 000,00
Póliza de riesgos	₡290 225,00	₡290 225,00
Sistema facturación	₡0,00	₡526 690,00
Salarios Ventas	₡7 177 636,00	₡7 177 636,00
Cargas sociales Ventas	₡1 706 318,00	₡1 706 318,00
Patente	₡343 667,00	₡343 667,00
Servicio seguridad	₡733 000,00	₡733 000,00
Electricidad	₡919 979,00	₡919 979,00
Impuestos municipales	₡112 200,00	₡200 000,00
Servicios municipales	₡112 200,00	₡300 000,00
Servicio agua	₡164 095,00	₡64 195,00
Alquiler de oficina	₡5 968 343,00	₡4 360 000,00
Depreciación	₡1 658 487,00	₡873 342,00
Gastos financieros	₡8 731 150,00	₡8 731 150,00
Impuesto renta	₡1 074 160,00	₡0,00
Total	**₡30 000 000,00**	**₡41 000 000,00**

Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Seguidamente se detalla el cuadro de desglose de los costos variables entre los que se destacan: publicidad, servicios profesionales, pagos de comisiones, atenciones a empleados, hospedajes, gastos de combustible, peajes, servicios telefónicos, transporte, viáticos, mantenimiento de equipo, instalaciones y vehículos entre otros, esta información es requerida para continuar con el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 40
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Cuadro de Costos Variables
para los períodos fiscales 2018 - 2019

COSTOS VARIABLES	Año 2019	Año 2018
Publicidad	₡634 283,00	₡634 283,00
Patrocinio	₡284 165,00	₡284 165,00
Servicios profesionales	₡17 466 597,00	₡17 466 597,00
Comisiones	₡64 959,00	₡64 959,00
Encomiendas	₡141 519,00	₡141 519,00
Atención a empleados	₡0,00	₡0,00
Hospedaje	₡320 057,00	₡320 057,00
Otros	₡400,00	₡400,00
Combustible	₡0,00	₡0,00
Peajes	₡129 470,00	₡129 470,00
Servicio telefonía	₡555 266,00	₡555 266,00
Transporte	₡100 000,00	₡100 000,00
Viáticos	₡941 029,00	₡941 029,00
Papelería y útiles	₡282 217,00	₡282 217,00
Mantenimiento de equipo	₡136 927,00	₡136 927,00
Mantenimiento de instalaciones	₡352 626,00	₡352 626,00
Mantenimiento de vehículo	₡605 924,00	₡605 924,00
Total	**₡23 000 000,00**	**₡23 000 000,00**

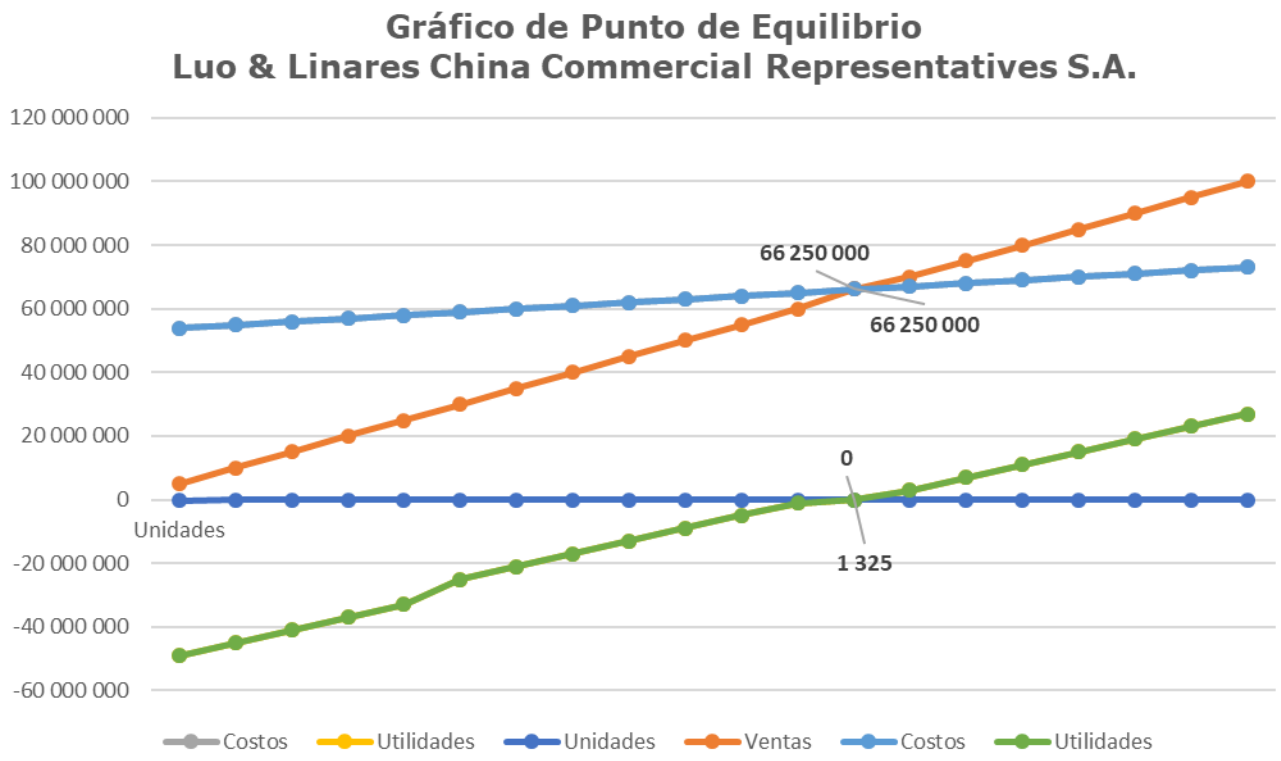
Fuente: Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Gráfico del Punto de Equilibrio período fiscal 2019

Previo a la elaboración del gráfico y los cálculos del cuadro de datos, se toman en consideración los siguientes aspectos: los costos fijos de la empresa corresponden a ₡53,000,000, el precio promedio por unidad son ₡50,000, los costos variables por unidad corresponden a ₡10,000 y el punto de equilibrio corresponde a 1325 unidades.

Para la elaboración del gráfico del punto de equilibrio, es necesario construir la tabla número 41 donde contiene los datos de unidades, ventas, costos y utilidades para alcanzar el punto de equilibrio.

A continuación se detallan primero el gráfico y luego la tabla.



Fuente: Elaboración propia

Para el período 2018 – 2019, la compañía necesita vender 1325 unidades, contra 1600 unidades que se requieren en el período 2017 – 2018 para hacer que sus ingresos vrs sus gastos fueran igual a cero, y de esta manera el punto de equilibrio varía en el segundo año de ejecución del proyecto.

Para generar ganancias, la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. requiere vender más de 1325 unidades, las cuales corresponden a 66.250.000 colones en ventas y costos.

El desgloce de datos se presenta en el siguiente cuadro donde se detallan los montos correspondientes a Unidades, Costos, Utilidades y ventas para lograr el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 41
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Cuadro de datos Punto de Equilibrio
Período Fiscal 2019

Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
100	5 000 000	54 000 000	-49 000 000
200	10 000 000	55 000 000	-45 000 000
300	15 000 000	56 000 000	-41 000 000
400	20 000 000	57 000 000	-37 000 000
500	25 000 000	58 000 000	-33 000 000
600	30 000 000	59 000 000	-25 000 000
700	35 000 000	60 000 000	-21 000 000
800	40 000 000	61 000 000	-17 000 000
900	45 000 000	62 000 000	-13 000 000
1 000	50 000 000	63 000 000	-9 000 000
1 100	55 000 000	64 000 000	-5 000 000
1 200	60 000 000	65 000 000	-1 000 000
1 325	**66 250 000**	**66 250 000**	**0**
1 400	70 000 000	67 000 000	3 000 000
1 500	75 000 000	68 000 000	7 000 000
1 600	80 000 000	69 000 000	11 000 000
1 700	85 000 000	70 000 000	15 000 000
1 800	90 000 000	71 000 000	19 000 000
1 900	95 000 000	72 000 000	23 000 000
2 000	100 000 000	73 000 000	27 000 000

Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación de resultados de tercera variable: indicadores financieros de medición

Los resultados de esta variable toman en cuenta los estados financieros así como el análisis de factibilidad financiera de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., los períodos tomados en cuenta para este análisis corresponden al año 2017 para la factibilidad y 2018 y 2019 respectivamente para medir los indicadores financieros. Los estados

financieros y otras estimaciones son la base de información de la que se parte para hacer el análisis correspondiente.

Resultados de la entrevista

Seguidamente se detallan los resultados de la entrevista realizada a los propietarios de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. que son los expertos en la empresa y por ende la fuente de información primaria para este estudio.

Tabla 42

Resultados de la tercera variable de estudio derivados de la entrevista aplicada a expertos

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Christian Linares	Sujeto 2: Shulai Luo
1	**En relación con los indicadores financieros ¿Conoce usted el estado de los mismos en la actualidad? Explique. Explique.**	No ha sido analizado	No los conoce
2	**Con respecto a los indicadores financieros ¿Considera usted que están bien? O ¿Cómo cree usted que se pueden mejorar? Explique.**	NR	No se han definido correctamente.

Fuente: entrevista de elaboración propia para tesis

En el tercer grupo de preguntas referentes a la tercera variable se cuestiona sobre aspectos como los indicadores financieros, sus resultados y su expectativa con respecto a su desempeño, en este caso si es positivo o negativo.

Con respecto a los resultados de las preguntas de la entrevista a los expertos relacionadas con la tercera variable, definitivamente se denota que ambos expertos no conocen el estado de los indicadores financieros de medición, al parecer no es un tema que sea de su dominio y desconocen el estado actual de los mismos. De manera que la información que se aporta en este estudio se vuelve de vital importancia para conocer el estado actual de los indicadores financieros, tomar las acciones correctivas en caso de ser necesario y seguir trabajando en la mejora continua de los indicadores en estado crítico y continuar con la mejora de los indicadores con evaluación verde o positiva.

Los expertos como propietarios de la compañía conocen algunos de los movimientos financieros de la compañía pero no manejan en el día a día la información sobre el estado financiero de la misma, es muy importante y muy enriquecedor compartir la información que se obtiene con el análisis ya que con esta herramienta en mano, la toma de decisiones financieras correctas se sustenta en información veraz y oportuna.

La idea de que un empresario conozca o tenga una base de conocimiento financiero, no significa que se dedique a llevar toda la información financiera y contable de la compañía sino más bien, la idea es que delegue esta responsabilidad en un experto pero que con el conocimiento que tenga le permita exigir la información necesaria en caso de detectar una buena oportunidad en el mercado (Núñez, 2016).

Resultados del Análisis Financiero

En este caso, se procede con los cálculos de los instrumentos que hacen posible la verificación de la factibilidad financiera.

Se inicia primero con el análisis de la factibilidad del proyecto para el año 2017, dado que la compañía en el momento de la decisión de emprender

el proyecto, no se elaboraron estos análisis, se están haciendo en este momento los cálculos para determinar la factibilidad financiera del mismo, aun cuando ya se tienen 2 períodos fiscales donde la empresa ha estado operando. Seguidamente, se elabora un análisis de las razones financieras con la información real que provee la empresa de los períodos fiscales 2018 y 2019.

Cálculo de Indicadores Financieros para evaluar la factibilidad del proyecto en el año 2017

El inicio de los cálculos empieza con la información previa a la implementación del proyecto en el año 2017.

Análisis del Proyecto sin utilizar financiamiento externo en el año 2017

La tabla 42 contiene la información para analizar la primera opción que consiste en desarrollar el proyecto sin utilizar préstamos externos.

Cálculo para el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) para el flujo de fondos sin utilizar préstamos externos en el año 2017

El período de recuperación de la inversión mide el tiempo que le toma al proyecto generar la riqueza suficiente que satisfaga los requerimientos de sostenibilidad: capacidad de mantener y autosatisfacer los requerimientos propios del proyecto (César, 2019).

Los criterios de decisión son los siguientes: si el período de recuperación es menos que el período de recuperación máximo aceptable, se acepta el proyecto y por otro lado si el período de recuperación es mayor que el período de recuperación máximo aceptable, se rechaza el proyecto.

Con respecto al cálculo que se muestra más adelante, se observa que la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A, recupera la inversión en un período de tiempo equivalente a 3.25 años. De acuerdo con los criterios de decisión antes mencionados, se tiene que: si el período de recuperación es menor que el período de recuperación máximo aceptable, se acepta el proyecto.

En este caso, esto se respalda con la expectativa o la idea de uno de los socios de la empresa al momento de responder la entrevista, en favor de recopilar información para este análisis expresó que considera que el período de recuperación del dinero es de alrededor de 2 años.

Tabla 43
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Flujo de Fondos Estimado de la Inversión Total opción sin Préstamo
Para un período de 5 años
Año 2017

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		₡115 000 000,00	₡126 500 000,00	₡139 150 000,00	₡153 065 000,00	₡168 371 500,00
Préstamo						
Recupera Capital trabajo						₡42 092 875,00
Total de Ingresos		₡115 000 000,00	₡126 500 000,00	₡139 150 000,00	₡153 065 000,00	₡210 464 375,00
Costos Variables		₡69 000 000,00	₡75 900 000,00	₡83 490 000,00	₡91 839 000,00	₡101 022 900,00
Comisiones		₡9 200 000,00	₡10 120 000,00	₡11 132 000,00	₡12 245 200,00	₡13 469 720,00
Gastos administrativos		₡23 000 000,00	₡25 300 000,00	₡27 830 000,00	₡24 200 000,00	₡24 200 000,00
Impuestos a Ganancias		₡2 479 876,00	₡3 444 845,00	₡3 824 345,00	₡5 845 045,00	₡7 069 565,00
Inversión activos fijos	₡18 904 009,00					
Capital de trabajo	₡28 750 000,00	₡2 875 000,00	₡3 162 500,00	₡3 478 750,00	₡3 816 625,00	
Total egresos	₡47 654 009,00	₡106 554 876,00	₡117 927 345,00	₡129 755 095,00	₡137 955 870,00	₡171 017 910,00
Flujo Neto de fondos	**-₡47 654 009,00**	**₡8 445 124,00**	**₡8 572 655,00**	**₡9 394 905,00**	**₡15 109 130,00**	**₡39 446 465,00**

Fuente: elaboración propia

Con respecto al período de recuperación de la inversión, en la tabla número 44, de la información se desprende que en el año 3 se recuperan ₡26.412.684 de un total de ₡28.750.000 que reúne el capital inicial de tres meses de ventas. Para conocer en cuánto tiempo se recupera la totalidad de inversión se resta del total de la inversión inicial el monto acumulado en el año tercero (₡26.412.684) y este número se divide entre el monto que muestra el flujo de efectivo para el año tres (9.394.905). De esta manera se logra una recuperación total en un tiempo de aproximadamente 3.25 años.

Tabla 44
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Período de Recuperación de la Inversión Total con base en el flujo de fondos estimado
Para un período de 5 años
Año 2017

Año $_{(t)}$	**Monto**	**Acumulado**
Año 1	₡8 445 124,00	₡8 445 124,00
Año 2	₡8 572 655,00	₡17 017 779,00
Año 3	₡9 394 905,00	₡26 412 684,00
Año 4	₡15 109 130,00	₡41 521 814,00
Año 5	₡39 446 465,00	₡80 968 614,00
Total	**₡80 968 279,00**	
Promedio	**₡16 193 655,98**	

Fuente: elaboración propia

Con respecto al cálculo del período de recuperación se logra despejando la siguiente ecuación:

Período de recuperación = 3 + (28750000 – 26412684) ÷ 9394905

Período de recuperación = 3 + (2337316) ÷ 9394905 = 0.2488

Período de recuperación = 3 + 0.2488

Período de recuperación = 3.2488

Para el resultado de este cálculo, se aplica el siguiente criterio de evaluación, en este caso, si el período de recuperación *es* menor que el período de recuperación máximo aceptable, se acepta el proyecto. Por lo que se puede decir que en este caso es aceptable.

Cálculo de valor presente neto (VPN ó VAN) año 2017

El instrumento a utilizar es análisis del Valor Presente Neto, el cual toma como base los flujos de efectivos proyectados o llevados al futuro y los trae devuelta al presente para determinar si la inversión pierde o no valor.

El valor presente neto se obtiene restando la inversión inicial de un proyecto (CF0) del valor presente de sus flujos positivos de efectivo (CFt) descontados a una tasa equivalente al costo de capital (k) de la empresa (Otter, 2017)

Con respecto a la fórmula para hacer el cálculo se visualiza de la siguiente manera:

NPV = Valor presente de los flujos positivos de efectivo – Inversión Inicial

Cuando se utiliza el VPN para las decisiones de aceptación y rechazo de un proyecto, los criterios de decisión son los siguientes: si el VPN es mayor que 0 en ese caso se acepta el proyecto y por otro lado, si el VPN es menor que 0, se rechaza el proyecto.

Previo al cálculo del VPN se requiere el cálculo del costo de capital promedio ponderado , cuyo cálculo se desglosa en la primera variable del capítulo cuatro, página 103, en la tabla 12A.

Este cálculo contempla el costo ponderado de la deuda a largo plazo con un 12%, las acciones ordinarias con un 0.75%, las acciones preferentes con un 0.50% más la tasa de inflación para el año 2017, la cual es 2.57%. Esto genera un total de 15.82% el cual corresponde al resultado del costo de capital promedio ponderado que se redondea para efectos de cálculo en un 16%.

En la tabla 45, se presenta el cálculo del valor presente neto (VPN) para el año 2017, esta tabla se basa en la información de la tabla factores de interés del valor presente de Gitman (2005).

Tabla 45
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Valor Presente Neto con base en el Flujo de Fondos de la Inversión total estimada para un período de 5 años
Año 2017

Año $_{(t)}$	**Monto**	**PVIF16$_{,5}$**	**VPN**
Año 1	₡8 445 124,00	0.862	₡7 279 697,00
Año 2	₡8 572 655,00	0.743	₡6 369 483,00
Año 3	₡9 394 905,00	0.641	₡6 022 134,00
Año 4	₡15 109 130,00	0.552	₡8 340 240,00
Año 5	₡39 446 465,00	0.476	₡18 776 517,00
Total	₡80 968 279,00		₡46 788 071,00
Promedio	₡16 193 655,80		
(-) Inversión Inicial			₡28 750 000,00
Valor Presente Neto			**₡18 038 071,00**

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a este indicador, el criterio dice que los resultados indican que el VPN obtiene un monto positivo y además según la regla para criterio de decisión dicho resultado es mayor que cero por tanto: Si el VPN es mayor que 0, se acepta el proyecto.

Cálculo de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) año 2017

Con respecto a la tasa interna de rendimiento este rubro mide la rentabilidad de un proyecto esperado para una inversión, toma una importancia clave ya que es un criterio por el cual los inversionistas se guían para invertir o no (Rodríguez, 2014).

Con respecto a los resultados de la TIR los criterios de decisión son los siguientes: si la TIR es mayor que el costo de capital en este caso se acepta el proyecto, por otro lado si la TIR es menor que el costo de capital se rechaza el proyecto.

Valor Presente Neto	Promedio de Flujos
18 038 071	16 193 656

Cálculo por aproximación:

Inversión Inicial	÷	Promedio de Flujos	=	Tasa Interés
28 750 000	÷	16 193 656		1,77%

Consultada en la Tabla Financiera Factores de interés presente

para una anualidad descontada durante n períodos se tiene:
Para un PVIFA31,3 se tiene i= 1.791
Para un PVIFA32,3 se tiene i= 1.766
1.766 está más cerca de 1.7754 por lo tanto TIR = 32%

De esta forma se toma como referencia un extracto de las tablas financieras para determinar el porcentaje correspondiente al TIR:

Tabla 46
Tablas Financieras
Factores de interés del valor presente para un dólar descontado

Período	21%	22%	23%	24%	25%	26%	27%	28%	29%	30%	31%	32%	33%
1	0,826	0,820	0,813	0,806	0,800	0,794	0,787	0,781	0,775	0,769	0,763	0,758	0,750
2	1,509	1,492	1,474	1,457	1,440	1,424	1,407	1,392	1,376	1,361	1,346	1,331	1,310
3	2,074	2,042	2,011	1,981	1,952	1,923	1,896	1,868	1,842	1,816	1,791	1,766	1,742

Fuente: Gitmann (2005)

De acuerdo con las tablas financieras, y en referencia con la tabla 46 que resume un extracto de la tabla original, después de la elaboración de los cálculos se deduce que la TIR que corresponde a un 32% es mayor que el costo de capital que corresponde a un 16%, por lo tanto, se acepta el proyecto. En cifras, el costo de capital es de 16% este porcentaje es el

requerimiento mínimo que los socios acuerdan previo al emprendimiento del negocio, este porcentaje se calcula previamente para la elaboración de este análisis (Gitmann, 2005).

Cálculo del PRI, VPN y TIR para la opción con préstamo año 2017

El siguiente ejercicio de cálculos para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se da para la opción donde se considera el préstamo de treinta millones de colones.

Inicia con el consolidado de flujo de fondos cuya información se muestra a continuación para tener presencia de los datos.

Tabla 47
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Flujo de Fondos de la Inversión Total con préstamo estimada
Para un período de 5 años
año 2017

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		₡115 000 000,00	₡126 500 000,00	₡139 150 000,00	₡153 065 000,00	₡168 371 500,00
Préstamo	₡30 000 000,00					
Recupera Cap. Trab.						₡42 092 875,00
Total de Ingresos	₡30 000 000,00	₡115 000 000,00	₡126 500 000,00	₡139 150 000,00	₡153 065 000,00	₡210 464 375,00
Costos Variables		₡69 000 000,00	₡75 900 000,00	₡83 490 000,00	₡91 839 000,00	₡101 022 900,00
Comisiones		₡9 200 000,00	₡10 120 000,00	₡11 132 000,00	₡12 245 200,00	₡13 469 720,00
Gastos Administ.		₡23 000 000,00	₡25 300 000,00	₡27 830 000,00	₡24 200 000,00	₡24 200 000,00
Impuestos		₡2 479 876,00	₡3 444 845,00	₡3 824 345,00	₡5 845 045,00	₡7 069 565,00
Cuota de Préstamo		₡9 163 500,00	₡9 163 500,00	₡9 163 500,00	₡9 163 500,00	₡9 163 500,00
Inversión activos fijo	₡18 904 009,00					
Capital de trabajo	₡28 750 000,00	₡2 875 000,00	₡3 162 500,00	₡3 478 750,00	₡3 816 625,00	
Total egresos	₡47 654 009,00	₡114 758 376,00	₡125 890 385,00	₡138 095 601,00	₡146 531 237,00	₡154 609 991,00
Flujo Neto de fondos	**-₡17 654 009,00**	**₡241 624,00**	**₡609 615,00**	**₡1 054 399,00**	**₡6 533 763,00**	**₡55 854 384,00**

Fuente: elaboración propia

En la tabla 48 se revela el período de recuperación de la inversión tomando en cuenta un préstamo por monto de 30 millones de colones. Por medio de una revisión rápida al flujo positivo de efectivo, se denotan cantidades bastante bajas por lo cual salta la sospecha de que posiblemente la recuperación de la inversión en capital de trabajo no se

logre antes del tiempo fijado de cinco años para la cancelación de préstamo.

Tabla 48
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Período de Recuperación de la Inversión Total con préstamo de 30 millones
Para un período de 5 años
año 2017

Año $_{(t)}$	Monto	Acumulado
Año 1	₡241 624,00	₡241 624,00
Año 2	₡609 615,00	₡851 239,00
Año 3	₡1 054 399,00	₡1 905 638,00
Año 4	₡6 533 763,00	₡8 439 401,00
Año 5	₡55 854 384,00	₡64 293 785,00
Total	**₡64 293 785,00**	
Promedio	**₡12 858 757,00**	

Fuente: elaboración propia

Los datos del cuadro siguiente muestran que la recuperación de la inversión del capital de trabajo, se recupera hasta en el quinto período. Durante los cuatro períodos anteriores sólo se logra acumular un monto de 8.439.401 colones.

Cálculo del Valor Presente Neto (año 2017)

Tabla 49
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Valor presente Neto con base en el Flujo de Fondos de la Inversión Total opción con préstamo
Para un período de 5 años
año 2017

Año $_{(t)}$	Monto	$PVIF16_{,5}$	VPN
Año 1	₡241 624,00	0.862	₡208 280,00
Año 2	₡609 615,00	0.743	₡452 944,00
Año 3	₡1 054 399,00	0.641	₡675 870,00
Año 4	₡6 533 763,00	0.552	₡3 606 637,00
Año 5	₡55 854 384,00	0.476	₡26 586 687,00
Total	₡64 293 785,00		₡31 530 418,00
Promedio	**₡12 858 757,00**		
(-)Inversión inicial			**₡28 750 000,00**
Valor Presente Neto			**₡2 780 418,00**

Fuente: Elaboración propia

Sobre los criterios de decisión en este caso, cuando se utiliza el NPV para las decisiones de aceptación y rechazo de un proyecto, los criterios de decisión son los siguientes: si el VPN es mayor que 0, se acepta el proyecto, caso contrario si el VPN es menor que 0, se rechaza el proyecto.

En el presente caso el valor presente neto es de 2.780.418,00 colones, es decir, mayor que cero; por lo tanto, se acepta el proyecto. Hasta ahora la opción con préstamo sufre un rechazo, sin embargo, se evalúa más adelante con el cálculo para la tasa interna de rendimiento.

Cálculo de la tasa Interna de Rendimiento al año 2017

Cálculo para la tasa interna de rendimiento

Valor presente neto	2 780 418,00
Promedio de flujos de efectivo	12 858 757,00

Cálculo por aproximación:

$$\frac{\textbf{Inversión inicial}}{\textbf{promedio de flujos}} = \textbf{Tasa Interés}$$

$$\frac{28\ 750\ 000{,}00}{12\ 858\ 757{,}00} = \textbf{2,2358}$$

Consultada en la Tabla Financiera Factores de interés presente para una anualidad descontada durante n períodos se tiene:

Para un PVIFA16,3 se tiene i= 2.246
Para un PVIFA15,3 se tiene i= 2.283

2.2358 está más cerca de 2.246 por lo tanto TIR = 16%

En cuanto a los criterios de aceptación de la TIR se concluye que: si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto. Por otro lado, si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto.

En este caso específico, la TIR es de un 16% y el costo de capital es de un 16%, por lo tanto, si se acepta en forma literal que: "si la TIR es mayor que el costo de capital" entonces, en este caso, se rechaza la opción del desarrollo del proyecto con financiamiento.

En teoría, si se compara la opción "proyecto sin préstamo" con la opción "proyecto con préstamo de 30 millones de colones", por los datos anteriormente analizados, la mejor opción corresponde a "proyecto sin préstamo", que devuelve la inversión en un período de 3.25 años y a una tasa de rendimiento del 32%. Este estudio se convierte ahora en una lección y siguen siendo los socios de la compañía, los tomadores de decisión, ya que conocen buena parte del manejo financiero y como le pueden afectar sus prácticas a la empresa.

Análisis de Razones Financieras para los períodos fiscales 2018 & 2019

Para el cumplimiento del objetivo específico de la revisión de indicadores financieros de medición, se requiere de la información obtenida en los cuatro estados financieros básicos. Esta información es importante para las partes interesadas a saber: los accionistas, los acreedores, y la propia administración de la empresa, que requiere de medidas relacionadas con la eficiencia operativa de la empresa.

El análisis de los estados financieros se basa en el uso de razones o valores relativos. El análisis de razones financieras implica cálculo e interpretación que colabora añadiendo más supervisión y control al desempeño de la empresa. Las fuentes básicas de datos para el análisis de razones son el estado de resultados y el balance general comparativo de los períodos fiscales 2018 y 2019.

El riesgo es un tema de interés para todo empresario, y aunque en este momento la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. no está pensado en tema accionario, el riesgo, puede afectar el precio de las acciones en el futuro.

Posiblemente, Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. con el crecimiento que ya muestra, puede requerir de acreedores en el mediano plazo, a éstos, les interesa la liquidez a corto plazo y la capacidad para pagar intereses y el principal; por lo que en resumen, les interesa la rentabilidad de la empresa.

De igual manera en Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., existe interés por llegar a ser una importante compañía y procuran razones financieras que muestren resultados favorables tanto para los propietarios como para los acreedores. El conocimiento y una mente estratega deben estar presentes, pues el análisis de razones financieras no es un simple cálculo, el más allá es la interpretación del valor de la razón. Es necesario conocer la empresa y el mercado que atiende para responder a interrogantes como si un indicador es alto o bajo, y bueno o malo.

En el campo de las finanzas se hace comparaciones, y éstas son de dos tipos: seccionales y de series de tiempo. El análisis seccional implica comparar el comportamiento financiero de diferentes empresas en un momento dado en el tiempo (Nava, 2009).

Este tipo de análisis seccional, se ha vuelto muy popular recientemente, se le conoce como Benchmarking, y permite generar comportamientos competitivos eficientes que consisten en comparar el desempeño de las empresas, a través de variables, indicadores y coeficientes (Nava, 2009).

El benchmarking es un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes, para obtener información que ayude a una organización en particular, a desarrollar tareas que mejoren su actuar diario (Nava, 2009).

De manera, que al benchmarking se le entiende como el "proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo mejor de lo mejor y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva. Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente, por lo que se supone que una empresa bajo análisis continuo, debe mostrarse favorable siempre, pero esto no siempre es así. Por lo tanto es importante investigar las desviaciones significativas hacia cualquier lado de la norma industrial.

Con respecto al análisis de series de tiempo, este evalúa el desempeño a través del tiempo. La comparación del desempeño actual con el pasado, mediante razones, permite a los analistas evaluar el desempeño de la empresa. Como en el análisis seccional, todos los cambios importantes de un año a otro requieren de atención.

Para este estudio, se utiliza el análisis combinado, el cual combina el análisis seccional y el de series de tiempo, esta visión combinada hace posible evaluar la tendencia de las razones propias en relación con la tendencia de la industria.

Categorías de razones financieras

En este estudio, siguiendo la clasificación de la mayoría de los autores financieros, se clasifican las razones financieras en cinco categorías básicas: a) razones de liquidez, b) de actividad, c) de deuda, d) de

rentabilidad y e) de mercado. Brevemente, las razones de liquidez, actividad y deuda, miden el riesgo. Las razones de rentabilidad miden los rendimientos. Las razones de mercado abarcan riesgo y rendimiento.

Razones de Liquidez

Razón del Circulante

La razón del circulante de una empresa, mide la capacidad de la misma para cumplir con sus deudas de corto plazo, para este caso según los datos aportados por la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., los datos y resultados son los siguientes:

		2019	2018
Razón del Circulante =	Activos Circulantes	₡ 28 702 577,00	₡ 48 574 938,00
	Pasivos Circulantes	₡ 1 127 228,00	₡ -
		25,46	**Indefinido**

En el año 2019, la empresa tiene el efectivo suficiente como para cubrir 25.46 veces su pasivo circulante, el promedio de la industria es de 1.40 veces. La razón de tal valor ocurre dado que los pasivos circulantes son muy bajos en ese determinado período. En el año 2018 no existen pasivos circulantes. En matemáticas, la división entre cero es aquella división en la que el divisor es igual a cero. En aritmética y álgebra, es considerada una «indefinición» o «indeterminación».

Por lo tanto en este caso, la razón para el período específico, se considera muy buena.

Razón de Prueba de ácido

La razón de prueba de ácido representa la liquidez de la compañía para cubrir sus pasivos a corto plazo, esta capacidad de pago está dada por el efectivo y algunas inversiones que fácilmente pueden convertirse en dinero de manera que no toma en cuenta los inventarios ya que no se considera sano financieramente hablando que una empresa deba depender de la venta de sus inventarios para cubrir sus pasivos, según los datos aportados por la empresa para los períodos de 2018 y 2019, el resultado es el siguiente:

		2019	**2018**
Razón Rápida Prueba Acida =	(Activos Circulantes - Inventarios) / Pasivos Circulantes	28702577 - 9567000 / 1127228	48574938 - 11979577 / 0
		16,97	**Indefinido**

En ocasiones se recomienda una razón de 1.0 o mayor, ya que esto garantiza que por cada colón que se debe hay efectivo disponible para hacer el pago en caso de que los acreedores decidan cobrar en un momento determinado . La razón rápida proporciona una mejor medida de la liquidez total solo cuando el inventario de la empresa no se puede convertir fácilmente en efectivo.

El resultado de la razón es de 16,97 veces, aproximadamente 17 veces para el año 2019. Para el año 2018 la operación matemática es indefinida. El promedio de la industria es de 0.88 por lo tanto, la razón para el período específico es muy buena.

Razones de Actividad

Razón de rotación de Inventario

La razón de rotación de inventario determina la cantidad de veces que el inventario de la empresa rota a lo largo de un período determinado, la idea es que una empresa tenga un número alto en su resultado de manera que se puede afirmar que la misma mantiene la mercadería disponible para la venta por períodos cortos de tiempo en sus bodegas.

Para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. estos son los datos disponibles:

			2019		2018
Razón Rotación de Inventario =	Costo de Ventas	₡	39 710 044,00	₡	24 925 240,00
	Inventario	₡	9 567 000,00	₡	11 979 577,00
			4,15		**2,08**

Comparando los datos, la rotación de inventarios para el año 2019 es dos veces mayor que el año 2018. Aunque está levemente por debajo que el promedio de la industria cuyo dato es 4.36 veces, el número de 4.15 veces deja ver que se está dando una alta aceptación por los productos que se distribuyen. Para este caso la razón para este período específico es considerada como buena.

Período Medio de Cobranza

El período medio de cobranza se expresa en días y determina la cantidad de días que una empresa tarda en recuperar o cobrar el dinero proveniente de las ventas. En este caso para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. el período corresponde a los siguientes datos:

		2019	2018
Período Medio de Cobranza =	Cuentas por Cobrar	₡ 2 581 208,00	₡ -
	Promedio de Ventas Diario	₡ 296 424,00	₡ 271 576,19
		8,71	**0,00**

De acuerdo al cálculo, esta razón regula los términos de crédito que ofrece la empresa a sus clientes. La recuperación a nueve días es una excelente razón y nuevamente deja ver que el producto que se distribuye tiene por un lado una alta demanda y por otro, que los posibles clientes pagan tempranamente, para solicitar nuevos pedidos. Ciertamente el volumen de las cuentas por pagar es bajo y esto produce el resultado que se logra, pero no es para quitarle méritos. Para este caso específico se determina que durante el 2019 la compañía tiene un período medio de cobro correspondiente a 8.71 días, lo cual es muy bueno dado que la mayoría de las compañías en el país trabajan con extensiones de términos de crédito a 30 días o más. Comparado con el promedio de la industria se puede decir que la medición es muy buena ya que el dato concreto indica que es 35 días.

Comparado con el año 2018, cabe decir que la compañía, dado que en ese período está en en sus inicios, aún no genera cuentas por cobrar.

Período Medio de Pago

El período medio de pago es un dato que expresa la cantidad de días que una empresa tarda en pagar a sus proveedores el dinero correspondiente a las compras que realiza para la función normal de su negocio. Para esta empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. el período corresponde a los siguientes datos:

		2019	2018
Período Medio de Pago =	Cuentas por Pagar	₡ -	₡ -
	Promedio de Compras Diario	₡ 1 231 948,90	₡ 1 230 160,57
		0,00	**0,00**

Los datos revelan que durante el período del 2019, la empresa no registra aún cuentas por pagar, lo que hace que su razón de período medio de pago sea cero. El resultado es no aplica.

El dato del promedio de la industria corresponde en esta razón a 64 días.

Rotación de Activos Totales

La rotación de activos totales es un indicador que mide la eficiencia en la que las empresas utilizan sus activos para generar ingresos, los ingresos por ventas son los que se generan por las transacciones comerciales que una empresa realiza. En este caso para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. el cálculo se realiza con los siguientes datos:

		2019	2018
Rotación de Activos Totales =	Ventas	₡ 106 742 752,00	₡ 97 767 428,00
	Activos Totales	₡ 78 169 669,00	₡ 74 561 449,00
		1,37	**1,31**

Comparado con el 2018, el año 2019 es levemente mayor y visto contra el promedio de la industria que es 1,06 veces es muy bueno. Deja ver que la empresa está manejando muy bien los activos en el proceso de ventas. En ambos períodos el resultado es muy similar de manera que se puede decir que la empresa está desarrollando muy bien el arte de las ventas y mucho mejor cuando se apoya en los activos disponibles. La idea con este indicador es que sea lo más alto posible ya que se considera una medida de eficiencia en una empresa. En este caso la razón para este período específico es considerada muy buena.

Razones de Deuda

Razón de Deuda

La razón de deuda corresponde al porcentaje en que los activos que posee una empresa han sido financiados por deudas, este porcentaje representa el total de las deudas que tiene una compañía, de manera que para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. corresponde lo siguiente:

		2019	2018
Razón de Deuda =	Pasivos Totales	₡ 59 526 412,00	₡ 60 000 000,00
	Activos Totales	₡ 78 169 669,00	₡ 74 561 449,00
		0,76	**0,80**

En comparación con el año 2018, en el 2019 la empresa mejora su razón de deuda. Pasa de 80% A 76%, aunque con relación al promedio de la industria debe mejorar, ya que el resultado es mayor que 65% que es el promedio de la industria. Esto significa, que los activos se están apoyando en los pasivos. Sin embargo, la empresa hace revisión de sus razones financieras y en general al ser una compañía que está iniciando no cabe duda que está teniendo buenos aprendizajes, y en este caso la razón puede ser considerada como buena.

Razón de la Capacidad de pago de intereses

Con respecto a la capacidad de pago de intereses esta razón mide la capacidad de una empresa para generar el dinero o ingresos para el pago del capital o bien los intereses de las obligaciones financieras que tiene, determina adicionalmente si la empresa está en capacidad de poder endeudarse más.

En este caso para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. los datos son los siguientes:

		2019	2018
Razón de la Capacidad de Pago de Intereses =	Utilidad antes de Intereses e Impuestos / Intereses	₡ 14 101 950,00 / ₡ 8 731 150,00	₡ 8 660 736,00 / ₡ 2 658 830,00
		1,62	**3,26**

Para el año 2019 la empresa disminuye su capacidad de pago de intereses prácticamente a la mitad de la capacidad que tenía durante el 2018. Esta disminución ocurre porque el pago de intereses en el 2019 es de 3.3 veces más alto que en el 2018, no obstante, un valor de 1.62 veces indica que la empresa está enfrentando el pago de intereses con solvencia y aún tendría capacidad para un endeudamiento adicional. Con relación al promedio de la industria que es 2,20 veces es menor el dato, sin embargo esta razón es considerada como buena.

Razón de Cobertura de Pagos Fijos

Esta razón mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pagos fijos, como los intereses y principal de un préstamo, pagos de arrendamiento y dividendos de acciones preferentes. Se supone que mientras más alto sea el valor calculado, es mejor la capacidad de la empresa. La fórmula para el cálculo de la razón de pagos fijos es:

Razón de cobertura de pagos fijos = (Utilidades antes de intereses e impuestos + pagos de arrendamiento) ÷ (Intereses + pagos de arrendamiento + [(Principal + Dividendos preferentes) x (1 ÷ (1-T))]

El cálculo para el año 2019:

Razón de cobertura de pagos fijos = 14.101.950 + 5.968.343 ÷ (8.731.150 + 5.968.343) + [1.385.401 + 214332] x (1 ÷ (1-T)

T = 20% es la tasa de impuesto que aplica a la empresa. El término (1/(1-T) se incluye para ajustar los pagos del principal después de impuestos

y de los dividendos de acciones preferenciales al equivalente antes de impuestos que sea acorde con los valores antes de impuestos de los demás términos.

Para el año 2019 esta razón se calcula de la siguiente manera:

1. Cálculo del término (1÷ (1-T)

(1 ÷ (1-T) = (1÷1-0.20) = 1 ÷ 0.80 = 1.25

Luego se resuelve el término [1.385.401 + 214332] x (1 ÷ (1-T)

[1.385.401 + 214.432] x 1.25 = 1.999.791

Se le suma al dato anterior al cálculo siguiente:

(8.731.150 + 5.968.343) = 14.669.493 + 1.999.791 = 16.699.284

Finalmente:

(14.101.950 + 5.968.343) = 20.070.293 ÷16.699.284 = **1.20**

Para el cálculo del año 2018 se hace de la siguiente forma:

Razón de cobertura de pagos fijos = 8.660.736 + 4.360.000 ÷ (2.658.830 + 4.360.000) + [425.413 + 240.076] x (1 ÷ (1-T)

Razón cobertura de pagos fijos = 13.020.736 ÷ (7.018.830) + [665.489] x 1.25 = 13.020.736 ÷ 7.850.691 = **1.66**

Para el año 2019 el valor de la razón es 1.20 veces, algo menor que para el año 2018 que es 1.66 veces. El promedio de la industria es de 1.5 veces. Se concluye que la empresa puede tener dificultades para seguir enfrentando la cobertura de pagos fijos si mantiene sus operaciones al nivel actual. Cuanto más baja es la razón, más alto es el riesgo para

prestamistas y propietarios, sin embargo su cercanía con el promedio de la industria, hace ver a la empresa como aceptable.

Razones de Rentabilidad

Margen de Utilidad Bruta

El margen de utilidad bruta es el porcentaje de dinero correspondiente a los ingresos que quedan después de restarles el costo de los productos, de esta forma entre más alto sea el margen de utilidad bruta es mejor ya que significa que los ingresos son mayores por cada unidad vendida. Para el caso de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. los datos para este cálculo son los siguientes:

		2019	2018
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	₡ 67 371 708,00 / ₡ 106 742 752,00	₡ 72 842 188,00 / ₡ 97 767 428,00
		0,63	**0,75**

Para el año 2019 el margen de utilidad bruta se encuentra en un 64% ligeramente más bajo que el año 2018 que representa un 74%, sin embargo con relación al promedio de la industria que es de 30%, la razón de 64% es muy buena. Esto habla muy bien de los desarrollos en venta que está haciendo la compañía. Considerando el promedio de la industria se puede decir que el resultado de esta razón es muy bueno.

Margen de Utilidad Operativa

El margen de utilidad operativa corresponde a un indicador de eficiencia en una empresa, representa los ingresos que generan el equipo de ventas en una compañía, lo que hace es restarle a la utilidad operativa todos los gastos correspondientes a las funciones operativas del negocio como los gastos administrativos y de ventas.

Para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. los datos para este cálculo son los siguientes:

		2019	2018
Margen de Utilidad Operativa =	Utilidad Operativa / Ventas	₡ 14 101 950,00 / ₡ 106 742 752,00	₡ 8 660 736,00 / ₡ 97 767 428,00
		0,13	**0,09**

En el año 2019, la compañía alcanza un 13% que supera el año 2018 cuyo dato es 9%, si bien es cierto es evidente una mejora, aún no alcanza el promedio de la industria que es de 25,5%. Ciertamente la empresa ha venido mostrando eficiencia sin embargo, esta razón que precisamente mide eficiencia, deja la empresa al descubierto, hecho que merece una inmediata atención. De acuerdo con el promedio de la industria se puede decir que esta razón tiene una calificación inaceptable.

Margen de Utilidad Neta

El margen de utilidad neta corresponde al rendimiento total de la empresa una vez que se ha restado a la utilidad operativa los gastos financieros así como los impuestos de cada período. Para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. el cálculo corresponde a lo siguiente:

		2019	2018
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad disponible para los accionistas / Ventas	₡ 4 081 808,00 / ₡ 106 742 752,00	₡ 4 561 449,00 / ₡ 97 767 428,00
		0,04	**0,05**

El año 2018 supera por muy poco al año 2019 que, de igual manera, no alcanza el promedio de la industria que es un 9%. Con un 4% deja ver como para el año 2019 la empresa garantiza el pago de intereses e impuestos, por este hecho, aunque la calificación puede considerarse

como inaceptable, se califica el valor de la razón de 4% como aceptable ya que al menos la empresa garantiza el pago de intereses e impuestos.

Utilidades por Acción

Este rubro, le interesa a los accionistas actuales y prospectos, así como a la administración. Representan la cantidad monetaria obtenida durante el período por cada acción ordinaria en circulación. Las utilidades por acción se calculan como sigue:

		2019	2018
Utilidades por Acción =	Utilidades disponibles para los accionistas	₡ 4 081 808,00	₡ 4 561 449,00
	Número de acciones ordinarias en circulación	₡ 1 000,00	₡ 1 000,00
		4081,81	**4561,45**

Con respecto a este indicador, la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., no muestra un interés particular por el rubro de las acciones. Su interés mayor se encuentra centrado en las tres fases de estudio en el posicionamiento del negocio y la presencia de su producto en el mercado, pero mientras se ajusta, sus utilidades por acción son suficientes para superar el promedio de la industria que es de 2.26 dólares por acción (₡1.295.00). Si se lleva este resultado a colones es de la siguiente manera ($2.26 x ₡600 = ₡1.356.00). Con este resultado se denota que el valor de la razón para el año 2019 de ₡4081.8 es muy bueno. En este caso, el indicador puede ser considerado como muy bueno.

Rendimiento sobre Activos

El rendimiento sobre activos, también se conoce como rendimiento sobre la inversión (RSI), este indicador mide la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con sus activos disponibles. Mientras más alto este indicador, es mejor. En este caso, para la

compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. el cálculo corresponde a lo siguiente:

		2019	2018
Rendimiento sobre Activos =	Utilidades disponibles / Activos Totales	₡ 4 081 808,00 / ₡ 78 169 669,00	₡ 4 561 449,00 / ₡ 74 561 449,00
		0,05	**0,06**

El año 2018 estuvo bien con una razón del 6%, pero el año 2019 se mantiene con un 5% mostrando un muy leve descenso. Ahora bien, con respecto al promedio de la industria que es un 4,6%, una razón de un 5% es considerada como muy bueno, porque muestra la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con sus activos disponibles. Para este caso específico la razón puede ser considerada como muy buena.

Rendimiento sobre Capital

El indicador del rendimiento de capital mide el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa.

		2019	2018
Rendimiento sobre Capital =	Utilidades disponibles para los accionistas / Capital en acciones ordinarias	₡ 4 081 808,00 / ₡ 10 000 000,00	₡ 4 561 449,00 / ₡ 10 000 000,00
		0,41	**0,46**

Con respecto a este indicador, es posible que el promedio de la industria se haya calculado sobre los números de empresas maduras. La empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se encuentra en un proceso de arranque y prueba, y muestra resultados arriba del promedio de la industria el cual es un 8,5% y no por eso se ha de calificar como una empresa madura. Ya se ha comentado que el movimiento accionario aún no ocupa un lugar preponderante dentro de la visión general de la

empresa, sin embargo el resultado de la razón rendimiento sobre el capital se debe calificar como muy bueno.

Razones de Mercado

Razón Precio/Utilidades (P/U)

Esta razón mide la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada colón de las utilidades de la empresa. El nivel de la razón P/U indica el grado de confianza que tienen los inversionistas en el desempeño futuro de la empresa. Cuánto más alta sea la razón, mayor será la confianza de los inversionistas.

		2019	2018
Razón Precio/Utilidades=	Precio de Mercado por acción ordinaria	₡ 18 643 257,00	₡ 14 561 449,00
	Utilidades por acción	₡ 4 081,80	₡ 4 561,40
		4567,41	**3192,32**

Con respecto al tema de acciones, aunque no es un tema preponderante para la compañía, tampoco interesa recopilar efectivo por medio de acciones, sin embargo, se disponen los cálculos los períodos 2018 y 2019. En el año 2018 los inversionistas están dispuestos a pagar ₡3.192,32 por cada colón de las utilidades de la empresa, para al 2019 el indicador es de ₡4.567,41 por cada colón de las utilidades de la empresa.

El promedio de la industria es de 12,50 dólares que por un factor promedio de ₡600 tipo de cambio del dólar, corresponde a ₡7.500,00. En este caso Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., no supera este monto y su historia en el mercado según este estudio es de tan solo 2 años. En este caso, la razón se puede calificar como inaceptable.

Razón Valor de mercado / Valor en libros (M/L)

Esta razón proporciona una evaluación sobre el cómo ven los inversionistas el desempeño de la empresa. Relaciona el valor de mercado de las acciones de la empresa con su valor en libros. Para calcular la razón

de la empresa, es necesario encontrar antes el valor en libros por acción ordinaria, que se expresa en el siguiente cálculo:

		2019	2018
Valor en libros por acción ordinaria =	Capital en acciones ordinarias	₡ 10 000 000,00	₡ 10 000 000,00
	Número de acciones ordinarias en circulación	₡ 1 000,00	₡ 1 000,00
		10000,00	**10000,00**

Una vez se tiene este dato del valor de las acciones, se procede al cálculo de la razón como tal de la siguiente manera:

		2019	2018
Razón de Mercado / Valor en Libros =	Precio de Mercado por acción ordinaria	₡ 10 000,00	₡ 10 000,00
	Valor en libros por acción ordinaria	₡ 10 000,00	₡ 10 000,00
		1,00	**1,00**

En este caso de acuerdo al resultado se tiene que el promedio de la industria es 1.30%, por lo que de acuerdo al resultado se califica como inaceptable.

Resumen de Indicadores para la Empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. períodos fiscales 2018 & 2019

En este resumen se detalla para cada indicador financiero la evaluación que se le aplica a la empresa de acuerdo a los datos promedio de la industria que se contemplan en el libro Análisis y diagnóstico financiero,

enfoque integral del autor Tarsicio Salas B. por sugerencia del tutor ya que estos son los datos que más se apegan a la realidad del país y no los de otras referencias bibliográficas que toman otro tipo de realidades económicas como base para definir el promedio industrial.

Tabla 50

Resumen de Indicadores para la Empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Razón Financiera	Año 2019	Año 2018	Promedio de la industria	Evaluación
LIQUIDEZ				
Razón de circulante	25.46	Indefinida	1.40	Muy buena
Razón Rápida (Prueba de ácido)	16.97	Indefinida	0.88	Muy buena
ACTIVIDAD				
Rotación de Inventario	4.15	2.08	4.36 veces	Muy buena
Período promedio de cobranza	8.71	0	35 días	Muy buena
Período promedio de pago	0	0	35 días	No aplica
Rotación de activos totales	1.37	1.32	1.06 veces	Muy buena
DEUDA				
Razón de deuda	77%	81%	65%	Buena
Razón capacidad Pago de intereses	1.62	3.26	2.20	Buena
Razón cobertura de Pagos fijos	1.2	1.66	1.5	Aceptable
RENTABILIDAD				
Margen de utilidad bruta	64%	74%	30%	Muy buena
Margen de utilidad operativa	14%	9%	25.5%	Inaceptable
Margen de utilidad neta	4%	5%	9%	Aceptable
Utilidades por acción	₡4.081.80	₡4.561.4	₡1.300	Muy buena
Rendimiento sobre activos	6%	7%	4.6%	Muy buena
Rendimiento sobre el Capital	41%	46%	8.5%	Muy buena
MERCADO				

Razón Precio/utilidades	₡4.567,41	₡3.192,37	₡7.500	Inaceptable
Razón valor de mercado/valor en libros	1.00%	1.00%	1.30%	Inaceptable

Fuente: elaboración propia

Para identificar el comportamiento de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se utiliza una criterio de evaluación de acuerdo a los resultados obtenidos en las fórmulas y se establece la evaluación para cada indicador bajo el criterio de inaceptable, aceptable y muy buena, de manera que inaceptable identifica a los indicadores con la necesidad de un cambio inmediato para revertir el resultado, aceptable identifica las áreas con oportunidad de mejoras en el corto y mediano plazo, y muy bueno identifica a las áreas o indicadores que se encuentran en un rango positivo o bueno tomando como referencia la información del promedio de la industria para cada indicador específicamente.

Sistema de Análisis DuPont

El sistema de análisis DuPont es considerado un indicador financiero que tiene una doble utilidad, por un lado es útil para analizar los estados financieros de la empresa y adicionalmente evaluar su situación financiera (Westreicher, 2019).

El sistema DuPont va reuniendo información para determinar el margen de utilidad neta, el cual mide la rentabilidad en ventas de la empresa, y la rotación de activos totales, la cual indica la eficiencia con la que la empresa ha utilizado sus activos para generar ventas. En la aplicación del sistema DuPont, el producto de estas dos razones da como resultado el rendimiento sobre activos (ROA) (Westreicher, 2019).

De esta manera:

ROA = Margen de utilidad neta x Rotación de activos totales

Al sustituir las fórmulas adecuadas en la ecuación anterior se logra:

$$ROA = \frac{\text{Utilidades disponibles para Los accionistas comunes}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Activos totales}}$$

Luego, se incluyen los valores del margen de utilidad neta y de la rotación de activos totales para la empresa. El resultado del ROA es:

ROA = 0,0382x 1,365= 0,052

También permite el sistema DuPont, dividir el rendimiento de la empresa, en componentes de ganancias en ventas y de eficiencia de uso de activos. En esto, el sistema DuPont emplea la denominada fórmula DuPont modificada, la cual relaciona el rendimiento sobre activos (ROA) de la empresa con su rendimiento sobre capital (ROE).

La gráfica deja ver, que el ROE se calcula multiplicando el ROA por el multiplicador de apalancamiento financiero, que es la razón de activos totales de la empresa sobre su capital en acciones ordinarias.

ROE = ROE x MAF

Haciendo algunas sustituciones, se llega a la siguiente fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Utilidades disponibles para Los accionistas comunes}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital acciones Ordinarias}} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones ordinarias}}$$

El uso del multiplicador de apalancamiento financiero (MAF) para convertir el ROA en ROE, refleja el impacto del apalancamiento financiero en el rendimiento de los propietarios. Al sustituir los valores del ROA en la gráfica sistema DuPont, de 0,052 y el MAF de 7,82, en la fórmula DuPont modificada se logra

ROE = 0,052 x 7,82 = 0,406 (Aproximadamente 0,41%)

En la gráfica de Dupont, si se empieza con el valor de la extrema derecha (ROE= 41%), el analista financiero se mueve hacia la izquierda, dividiendo y analizando las entradas para la fórmula a fin de aislar la causa probable del valor por encima o por debajo del promedio.

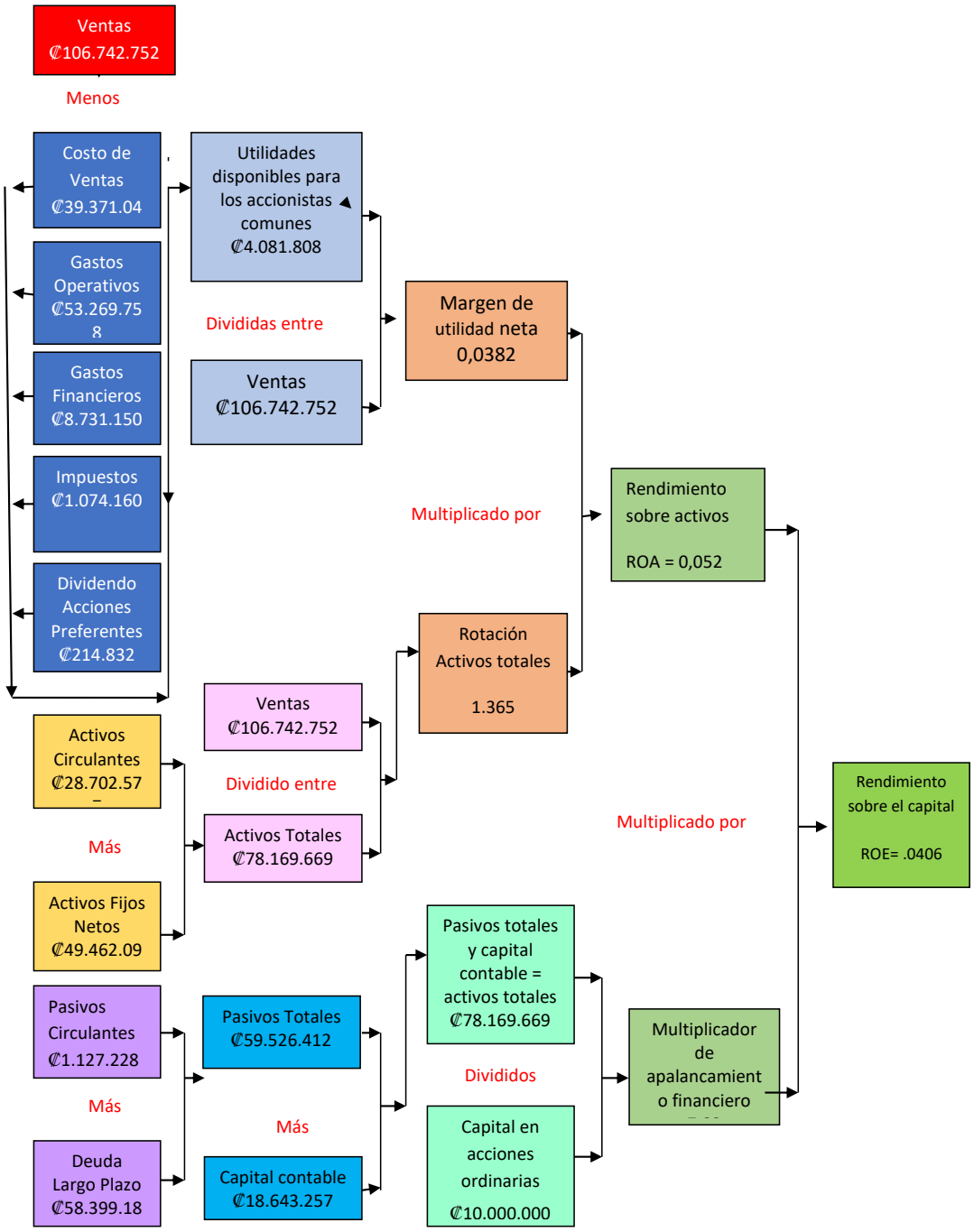
Se observa que el ROE de 0,406 (41%) es más alto que el promedio de la industria (8,5%). Más hacia la izquierda, se examina las entradas del ROE el ROA y el MAF (multiplicador de apalancamiento financiero) relacionados con el promedio de la industria. El resultado del MAF es (7,82), el ROA (6%) es más alto que el promedio de la industria (4,6%). Avanzando se examinan las dos entradas para el ROA el margen de utilidad neta (0,0382 aproximadamente 4%) y la rotación de activos totales (1,365). El margen de utilidad neta es más bajo que el promedio de la industria (9%) y la rotación de activos totales supera el promedio de la industria (1,06 veces). Se tiene que mientras que las ventas de la empresa se acercan al pronóstico, los activos totales han crecido de manera significativa durante el año 2019.

Ya a la extrema izquierda veríamos las razones de actividad de activos circulantes de la empresa. Con respecto a la rotación de inventarios (4,15 veces) está acorde con el promedio de la industria (4,36 veces), su período de cobranza es mejor (8,71 días) que el promedio de la industria (35 días).

Se puede decir que el bajo ROE es consecuencia del bajo nivel del margen de utilidad neta (0,0382) y de la rotación de activos totales (1,37) que produce un ROA de tan sólo 0,052. Los altos niveles de activos totales retardan la rotación de activos totales y esto disminuye el ROA, que a su vez disminuye el ROE.

Figura 1

Sistema de Análisis DuPont aplicado a la Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados de cuarta variable: gestión financiera

La primera parte de los resultados obtenidos para esta variable derivan de la entrevista a los socios propietarios, luego se detalla un breve resumen de algunos de los aspectos clave en la llamada Gestión Financiera, este resumen de indicadores permiten tener un panorama general de si la empresa está resultando rentable o no, así como algunos indicadores de interés y decisiones financieras, que determinan la salud para este período 2019.

Resultados de la entrevista

Seguidamente se detallan los resultados de la entrevista realizada a los propietarios de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. que son los expertos en la empresa y por ende la fuente de información primaria para este estudio.

Tabla 51

Resultados de la cuarta variable de estudio derivados de la entrevista aplicada a expertos

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Christian Linares	Sujeto 2: Shulai Luo
1	**Basado en la gestión financiera actual en la compañía ¿considera usted que el proceso está bien? ¿cuál es su posición en la toma de decisiones de la compañía, toma en consideración la**	NR	Proceso financiero no está correctamente establecido

	información financiera para tal efecto?		
2	**¿Qué considera usted una gestión financiera óptima para este tipo de compañía?**	Primero arrancar con la producción de juguetes y luego entender cómo se torna el negocio	Se debe tener visibilidad de los números, metas de ventas, costos operativos para tener una buena gestión financiera.

Fuente: entrevista de elaboración propia para tesis

En cuanto al grupo de preguntas relacionado con esta variable se tiene que se cuestiona a los expertos sobre la gestión financiera actual, la toma de decisiones financieras de la compañía y cuál considera que es una gestión financiera óptima para este tipo de empresas.

Esta es una disciplina muy importante para las compañías, ya que ayuda a llevar el control de las operaciones, determina si es necesario nuevas fuentes de financiamiento, da visibilidad sobre la efectividad y eficiencia operacional, genera información financiera confiable y cumple con la legislación de cada país (Córdoba, 2016).

De acuerdo a los resultados de la entrevista aplicada a los socios, queda claro que no conocen el concepto de gestión financiera como tal y no cuentan con un plan detallado con las expectativas para el empresa y por otro lado, a la hora del manejo financiero de la empresa, lo que buscan es que se generen ganancias o utilidades para reinvertir en mercadería y equipos para el desarrollo del negocio como tal.

Para la mayoría de las pymes lo más importante durante cinco primeros años es que la empresa no genere pérdidas de dinero considerables de manera que se considere que el negocio va caminando. En este caso para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. además, la compañía no cuenta con un encargado del área financiera "in

house” de manera que la persona encargada de la revisión y preparación de la información financiera es un externo que genera sus recomendaciones, sin embargo, son realmente los socios los encargados de la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.

En este momento no existe para esta empresa un plan de Gestión Financiera como tal por lo tanto no es posible elaborar una evaluación detallada de la misma, ya que no se tienen los objetivos definidos. En este punto, para los socios propietarios de la compañía, se puede considerar exitosa la empresa durante este período, ya que si estuvo en la capacidad de generar excedentes. Si en el caso contrario, el resultado que se da es negativo se puede considerar de su parte que la empresa no fue exitosa durante el período ya que queda sin utilidades o bien con pérdidas.

Resultados del análisis financiero

Para la elaboración del análisis de gestión financiera se toman en cuenta los parámetros generales de la industria en los indicadores financieros, de manera que se puede entender si la empresa se encuentra en el rango de desempeño eficiente o bien si necesita mejorar en algunos de los indicadores.

Previamente en este capítulo en el cuadro resumen de indicadores financieros se compara los resultados de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives con los que se determina si el desempeño de la empresa se encuentra en el rango normal, si necesita mejoras o si su desempeño fue mejor de lo esperado.

Esta compañía no cuenta con una posición de director financiero por lo que no cuenta con objetivos o metas definidas, estrategias y planes de gestión financiera como tal. Lo que sucede como se menciona previamente en esta y en la mayoría de las pequeñas y medianas

empresas (pymes) es que los socios o propietarios valoran la gestión financiera al final del período de acuerdo a la información en los estados financieros al cierre del mismo, y con esto se determina como exitosa o eficiente la compañía si al final del período genera utilidades.

La gestión financiera debe seguir un plan trazado para la compañía, en cuanto a fondos se refiere. Debe ayudar a que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. De acuerdo a su plan, la gestión financiera debe tener claro aspectos como: el dinero requerido de acuerdo al tamaño y posible crecimiento de la empresa, el destino de los fondos a inversiones rentables y la búsqueda de financiamiento o fondos de manera óptima para la empresa (Córdoba, 2016).

El área de gestión financiera de una compañía no funciona en solitario, está directamente relacionada con todas las áreas de la compañía y determina con una visión global cuál es el camino a seguir en cuanto a decisiones cruciales para la empresa se refiere. Se relaciona con todos los departamentos y vela porque las decisiones que se tomen en cada uno de ellos generen un beneficio o rentabilidad para la compañía.

En este aspecto, se analizan después de la revisión numérica de la empresa algunos aspectos importantes para entender el estado de la empresa a nivel financiero y también de su evolución como compañía.

Dentro del proyecto Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., se toman en cuenta cuatro aspectos fundamentales para la evalución del proyecto, estos aspectos son: propiedad, idoneidad, efectividad y eficiencia.

1. **Propiedad del proyecto:** para calificar esta capacidad se determina cómo los objetivos y metas que se formulan en la etapa de definición

del proyecto y que ahora están en aplicación, inciden en la superación del problema. A modo de pregunta se analiza términos tales como:

Tabla 52

Criterios de Calificación de Propiedad del Proyecto

Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

¿Los objetivos y metas que orientan la ejecución del programa, tienen la misma relevancia que en el momento en que se formuló el proyecto?	En la actualidad la determinación de los costos operativos, los flujos operativos y los indicadores financieros, conforman el control que la empresa atiende.
¿Qué aspectos dan base suficiente para afirmar que el proyecto está apuntando a resolver las necesidades concretas que consideraron en el diagnóstico y formulación del mismo?	El conocimiento, la eficiencia y el entusiasmo con que los ejecutores del proyecto atienden los objetivos considerados en el diagnóstico.
¿Los efectos secundarios que originan la ejecución del proyecto, están en la misma dirección de solución del problema o bloquean esa solución?	Caminan en la misma dirección vigilada por el control que ejercen los ejecutores del proyecto (socios).
¿La comunidad beneficiaria del proyecto opina sobre su grado de deseabilidad con el mismo entusiasmo que antes de su puesta en ejecución?	Mantiene el mismo entusiasmo basado en los campamentos y certámenes promocionados por el área de marketing de la empresa.
¿Si en el momento actual se diera la formulación del proyecto para resolver el mismo cuadro de problema que se tomó en consideración, se definirían los mismos objetivos y metas?	Es altamente probable que si se da el mismo cuadro de problema, los objetivos y metas serían los mismos.

Fuente: elaboración propia

2. **Idoneidad del proyecto:** es la confiabilidad que existe de que las acciones puestas en ejecución alcancen los objetivos y metas propuestas. Un aspecto importante para medir el grado de idoneidad, es determinar el grado de cumplimiento de las metas y analizar si esas metas tienen relación lógica con los objetivos de los que forman parte. Las preguntas son las siguientes:

Tabla 53

Criterios de Calificación de Idoneidad del Proyecto

Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

¿Eran las acciones desarrolladas las más adecuadas para lograr las metas definidas?	Por los resultados que se están logrando, la respuesta es sí.
¿La metodología utilizada está dando los resultados previstos en la formulación del proyecto?	Gracias a la disposición al conocimiento de los beneficiarios del proyecto y sus ejecutores, la respuesta es sí.
¿De qué manera las metas que se han logrado alcanzar, están en relación directa con los objetivos de que forma parte?	Cuando hay empatía en la empresa entre socios y ejecutores, aparecen los impulsores del cambio que conectan las metas con sus respectivos objetivos.
¿Qué modificaciones será necesario introducir a las acciones para lograr mejores resultados?	A los gerentes se les pide en la actualidad que ejerzan confianza en sí mismos, flexibilidad e imaginación, es decir, creatividad, para ayudar a la compañía a improvisar en medio de la rápida evolución de la economía global de nuestros días.
¿Qué bloqueo y facilidades han encontrado las acciones dentro de los beneficiarios del proyecto, del medio físico y material en que se han ejecutado y dentro del grupo ejecutor?	Reclutar personas de afuera para que asistan a una sesión de creatividad, tal vez a base de justo a tiempo, sobre proyectos específicos, se ha vuelto cosa corriente en los negocios. Todo esto son facilidades. Aún no se han dado bloqueos.

3. **Efectividad del proyecto:** salta de la medición del grado en que los objetivos y metas se alcanzan y de la medida en que ello se logra como producto de las acciones emprendidas por los ejecutores.

   En este punto se comenta que dentro del desarrollo de la propuesta de factibilidad para Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. que, por ejemplo, aún no ha logrado las ventas pronosticadas, pero aún no ha alcanzado el tiempo para ello, quiere decir que la empresa está en crecimiento. Si se revisa el punto de equilibrio en la fase de implementación, éste busca vender 1600 unidades, mientras que en la fase de ejecución se requiere vender 1325 unidades y sus utilidades prácticamente son las mismas.

4. **Eficiencia del proyecto:** es la cantidad de esfuerzo en términos económicos, materiales y humanos que se invierte en la venta de cada unidad conforme a las metas del proyecto. La medición de la eficiencia se basa en la comparación del producto con los insumos requeridos para su venta. Se considera un índice de productividad que muestra los cambios en la eficiencia con los recursos que hace que se convierta en ventas finales. Mientras avanza la empresa se evalúa el índice real de productividad en comparación con el índice previsto en este caso el promedio de la industria. El año 2019 el margen de utilidad bruta se encuentra en un 63% ligeramente más bajo que el año 2018 que representó un 75%, sin embargo con relación al promedio de la industria que es de 30%, la razón lograda de 63% es muy buena. Esto habla muy bien de los desarrollos en el área de ventas que está haciendo la compañía.

Se concluye este pequeño análisis con la información de que la compañía Luo & Linares Chinca Commercial Representatives S.A. a pesar de no contar con una clara dirección administrativo financiera, es un proyecto solvente que está generando desde su implementación números positivos que dan visibilidad sobre el buen augurio en el que la empresa se puede desarrollar y crecer. A pesar de ser una pyme y una empresa con un proyecto innovador y joven, los números y el interés del mercado apuntan a un buen desarrollo con el adecuado control y la adecuada toma de decisiones financieras.

Sobre la gestión financiera, en el capítulo seis de este estudio se elabora un plan a seguir de acuerdo con los resultados obtenidos de los análisis financieros, estados financieros, indicadores, análisis du pont y entrevista a expertos entre otros. Este plan permite a los socios y a una posible vacante de administrador financiero tener una guía con lineamientos y

objetivos puntuales para hacer correcciones en los aspectos que la necesitan así como continuar con el desarrollo positivo y buenas prácticas de la empresa en las áreas que se desarrolla de manera correcta.

Análisis de Riesgo

En todo proyecto que se emprende, en general siempre existen los riesgos, estos pueden ser de distintos tipos. Un administrador financiero debe aprender a evaluar el riesgo ya que cada decisión financiera que se tome siempre representa un riesgo.

Para el caso de un proyecto, emprendimiento o empresa en desarrollo, se define como: la posibilidad de una pérdida financiera. Así, los activos que tienen mayores posibilidades de pérdida se consideran más riesgosos que aquellos que no reúnen esta característica. El término riesgo se utiliza de manera indistinta con incertidumbre para referirse a la variabilidad de rendimiento asociado con un activo dado. De esta forma, cuanto más seguro sea el rendimiento de un activo, menor será la variabilidad y, por lo tanto, el riesgo.

Con respecto a los riesgos a los que se puede enfrentar la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se pueden citar de acuerdo a su clasificación de la siguiente manera:

Riesgos Financieros:

Dentro de los riesgos financieros del proyecto de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se citan por ejemplo los siguientes:

- La posibilidad de que la empresa no tenga la capacidad de cubrir sus obligaciones financieras. El nivel de riesgo es conducido por la posibilidad de predecir los flujos operativos de efectivo de la empresa y sus operaciones financieros de costo fijo.

- La posibilidad de que la empresa no tenga la capacidad de cubrir sus costos operativos. El nivel de riesgo es conducido por la estabilidad de ingresos de la empresa y la estructura de sus costos operativos (fijos y variables).
- El poco conocimiento de parte de los socios con respecto a temas financieros puede poner en riesgo la toma de decisiones correcta o basada en indicadores fiables con respecto a temas como inversiones o endeudamiento.
- El incremento de la tasa de interés puede ser una posibilidad de que afecten de manera adversa el valor de una inversión, en este caso, los inversionistas pierden valor cuando la tasa de interés sube y aumentan de valor cuando la tasa de interés baja. Con respecto al crédito obtenido en el año 2018 es un factor que puede comprometer a la empresa en el pago de la responsabilidad de este crédito, un incremento que no se maneje de manera correcta puede generar un problema de endeudamiento y poca liquidez para la compañía.
- La exposición de la empresa a la fluctuación de los tipos de cambio. Cuanto mayor es la posibilidad de fluctuaciones indeseables en los tipos de cambio, mayor es el riesgo de la inversión. El incremento en el tipo de cambio del dólar, puede generar una inflación en los precios de la mercadería a comercializar y a su vez implicar que los precios pueden llegar a ser no competitivos en el mercado. En el país se vende tanto en colones como en dólares, por lo que se debe tratar de que la facturación se haga en dólares lo más posible para que no afecte en los ingresos el tipo de cambio.
- La posibilidad de que ocurran cambios desfavorables en las leyes fiscales (impuestos). Las empresas e inversiones con valores que son sensibles a los cambios en las leyes fiscales tienen un riesgo mayor. Un incremento en los impuestos de importación de

mercaderías en el país, puede generar un riesgo alto ya que todos los juguetes se producen en China y se importan en Costa Rica, por lo que el costo de importación puede variar considerablemente y hacer que los productos ya no sean competitivos en el mercado.

Riesgos Operativos:

En cuanto a los riesgos operativos se citan los siguientes:

- Uno de los riesgos operativos más importantes es que la empresa depende del aporte y la gestión de dos socios, así como los accionistas, en este caso si alguno de ellos se retira puede significar una pérdida de dinero y un estancamiento en el modelo operativo de la empresa que si no se soluciona en el corto plazo puede generar que la empresa tenga que cerrar en pocos meses. Se puede continuar con la operación, en tanto se encuentre a la mayor brevedad un socio o inversionista nuevo.
- Un retraso en la producción e importación de mercadería puede significar una pérdida de dinero en ventas o una caída de los pedidos que se tienen de parte de los clientes por un tema de incumplimiento con tiempos de entrega. Es de vital importancia contemplar un forecast y planificar las temporadas para minimizar el riesgo de que algo como esto pueda suceder.
- Riesgo de problemas en la plataforma digital, parte del éxito de estos juguetes es el apoyo en la plataforma digital que les permite a los niños, padres y maestros que compran los productos de interactuar con contenidos y ejercicios para poner en práctica con el uso de los juguetes. La plataforma debe estar disponible 24 horas por los 7 días de la semana de modo que no genere un problema ya que esto se considera parte fundamental del producto, por lo

cual se debe tener planes de contingencia y trabajar en la creación de tecnologías robustas que minimicen este riesgo.

Riesgos Generales:

En cuanto a los riesgos generales se tienen los siguientes:

- Baja rotación de productos, la posibilidad de que la mercadería no se pueda liquidar fácilmente a un precio razonable, en este caso la liquidez se ve afectada de manera significativa para la empresa.
- La posibilidad de perder dinero en ventas debido a factores de mercado que no dependen de la empresa, tales como: fenómenos económicos, políticos, sociales y de salud que puedan afectar la operación con normalidad de la empresa y le hagan perder dinero por una baja en ventas o cese temporal de operaciones.
- Riesgo de eventos: la posibilidad de que un evento totalmente inesperado tenga un efecto significativo sobre el valor de la empresa o de una inversión específica.
- Riesgo del poder adquisitivo: la posibilidad de que los niveles cambiantes de precios ocasionados por la inflación o la deflación afecten negativamente la empresa o la inversión.
- Incremento en el impuesto de valor agregado: la mayoría de los colaboradores subcontratados por medio de outsourcing facturan por servicios profesionales por lo que un incremento en los impuestos de valor agregado puede ocasionar que los costos de mano de obra sean más altos y verse obligados al recorte de personal.
- Inestabilidad en el sistema de cuotas de seguro patronales, si se dan incrementos o algún cambio en las cuotas obrero patronales afecta directamente a la empresa ya que se deben hacer pagos más fuertes para poder cubrir a todos los colaboradores.

- Dependencia a un solo mercado: en este caso la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se encarga de la venta directa a escuelas, sin embargo ante un eventual recorte de presupuestos de las mismas o del Ministerio de Educación Pública puede poner en riesgo la empresa, por lo que se debe tratar en la mayor brevedad posible de abrir el mercado para empezar a comercializar vía retail o bien a otros países de modo que la empresa genere ingresos desde varias vías y no sólo dependiendo de una sola.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Una vez que se concluye el estudio de las variables y el análisis de factibilidad financiera para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se elabora la presentación de las conclusiones que se visibilizan en el trabajo realizado. Estas conclusiones se derivan de los análisis realizados y se describen en orden de importancia de acuerdo a las más relevantes finalizando con las menos relevantes.

En este estudio se procede a la elaboración y revisión del análisis financiero, así como las conclusiones para cada una de las variables de acuerdo al orden establecido en este estudio y finalmente se presentan las conclusiones de índole general.

Estas conclusiones son detalladas posteriormente de acuerdo a las variables del trabajo, una vez que se analizan los costos operativos, estados financieros y los indicadores financieros para la empresa, se procede a enlistar las conclusiones en orden de importancia de las más relevantes a las menos relevantes. Es con base en estas conclusiones que más adelante se plantean las recomendaciones del estudio.

Las conclusiones se derivan del análisis y presentación de los datos financieros de la compañía, así como de la entrevista que se le realiza a ambos propietarios y expertos del sector educativo en Costa Rica. Las conclusiones se contrastan con la información brindada por los expertos en el mercado con las citas y referencias bibliográficas.

Al finalizar este capítulo se detallan las conclusiones generales de la investigación, estas representan las últimas líneas referentes a todo el estudio de manera general tomando en cuenta los aspectos o datos más importantes y/o relevantes que se desarrollan en cada variable pero que se sintetizan en este punto.

Conclusiones de la primera variable: Costos operativos del negocio

En esta sección se detallan las conclusiones referentes a la primera variable del trabajo, la cual enlista los costos operativos pronosticados de la empresa y los toma en cuenta para la construcción y análisis de los estados financieros proyectados para el año 2017, que es el mismo momento de la fase de diagnóstico de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Los costos operativos toman en cuenta aspectos de funcionamiento del negocio como: costo del producto, impuestos de importación, costos de almacenamiento, personal para la preparación y reempaque de los kits, embalaje, presupuesto de mercadeo y mantenimiento de la plataforma virtual entre otros.

En el desarrollo de esta variable se elabora el análisis de viabilidad financiera, este análisis comprende un pronóstico de la empresa con supuestos y proyecciones que se muestran al 30 de setiembre del 2017, previo al inicio de operaciones de la misma en el año 2018.

Como se destaca en el capítulo 4, si bien es cierto este análisis se debe de hacer previo al arranque de la empresa, en este caso específico se elabora después de dos períodos fiscales de trabajo de la compañía. En dicho análisis se contemplan las opciones de financiamiento externo y financiamiento por medio de los socios de la empresa, aun cuando se conoce, por los datos de la empresa, que la decisión de los socios es en un inicio el financiamiento externo, sin embargo, para efectos del estudio se analizan ambas opciones.

Las conclusiones con respecto a esta variable se citan a continuación.

- Se concluye que respecto a los costos operativos de la empresa durante la proyección del año 2017, por medio de la elaboración de proyecciones de gastos de ventas, generales y otros rubros o gastos varios y tomando en cuenta aspectos como las ventas estimadas de 115 millones de colones anuales, los ingresos que se generan no parecen ser suficientes para cubrir los gastos de la compañía. La proyección del presupuesto de efectivo anual al 30 de setiembre del 2017 hace que se denote aún más que se requiere financiamiento ya que no se presentan excedentes de efectivo, anualmente esta falta de efectivo alcanza los 105 millones de colones por lo que los socios deben considerar el financiamiento, o bien trabajar en disminuir los costos iniciales. Con la elaboración del balance general se prevé que el financiamiento externo requerido ronda los 31 millones de colones, que es el monto que se utiliza para validar la opción de financiamiento. La importancia de la sostenibilidad financiera es que una empresa pueda cubrir sus costos operativos y financieros para ser sostenible en el largo plazo, debe ser eficiente en estos elementos (Bucheli y Román, 2004).

- Con respecto a la opción "sin préstamo" se concluye que en la proyección de flujos de fondos de la inversión total, los números se ven positivos a partir del año 1, con la evaluación de los indicadores el período de recuperación de la inversión indica que es 3.25 años por lo que en este caso es una opción viable dado que el período establecido es de 5 años. El Valor Presente neto da como resultado ₡18.038.071 por lo que en este indicador al ser el monto mayor que cero es viable. Y finalmente al analizar la última variable la tasa interna de rendimiento el resultado es 32% por lo que es mayor al costo de capital que es un 16% y en este caso termina de validar la "opción sin préstamo" como la mejor.

- Puede concluirse que la opción del proyecto "con préstamo", se visualiza con un crédito por 30 millones de colones, se evalúan los tres indicadores para entender la viabilidad del proyecto y los resultados que se tienen son: el período de recuperación de la inversión se logra ajustadamente en el año número cinco, por lo que en este caso aún con el resultado ajustado se puede decir que es viable. El valor presente neto cuyo resultado es ₡2.780.418 al ser mayor que cero se considera viable. La tasa interna de rendimiento mide la expectativa de rentabilidad que se espera de un proyecto de acuerdo con el retorno de dicha inversión, por lo que deja ver si lo que genera en dinero satisface a los inversionistas (Ortíz, 2015), en este caso es de un 16% y el costo de capital es de un 16% por lo que se puede decir que no es viable. Sin embargo, los cálculos resultantes de la opción "sin préstamo" son más favorables.

- Al comparar ambas opciones para valorar el proyecto de "sin préstamo" y "con préstamo de 30 millones de colones", con el análisis previo de los datos para ambas opciones se concluye que la mejor opción corresponde a "proyecto sin préstamo" ya que este devuelve la inversión en un período de 3.25 años a una tasa de rendimiento del 32%. En este sentido, a pesar de que los números ven favorable la opción del proyecto sin préstamo, los socios de la empresa toman la decisión en el año 2018 de adquirir un crédito para financiar el inicio del proyecto.

- Con base en las opiniones de la entrevista a los expertos, en este caso son los socios fundadores, se concluye que uno de los socios es quien se encarga de la toma de decisiones operativas y

financieras de la empresa, ya que es quien tiene mayor conocimiento de estos temas, sin embargo, el otro socio encargado del área de ventas no tiene un buen dominio del tema de las decisiones financieras de la empresa pero que por su giro de negocio se considera relevante el manejo de algunos de estos temas ya que intervienen directamente a la hora del cierre de acuerdos de ventas y puede tomar decisiones que comprometan a la empresa a nivel financiero.

- Con respecto a los riesgos de la empresa se tiene que los incrementos en impuestos, tipo de cambio y cuotas patronales en caso de sufrir un aumento muy alto pueden poner en riesgo la liquidez y la operación normal de la compañía.

Conclusiones de la segunda variable: flujos financieros y de comercialización.

Esta sección presenta las conclusiones correspondientes a la segunda variable del estudio, donde se describen las ideas que se concluyen con respecto a los flujos financieros y de comercialización de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Los estados financieros que se contemplan, corresponden a los períodos fiscales de los años 2018 y 2019, y se elaboran con información real que provee el encargado financiero de la compañía, así como la entrevista a los expertos, en este caso los socios de la empresa.

Las conclusiones correspondientes a esta variable son:

- Se concluye con base en la opinión de los expertos entrevistados que realmente no manejan los datos concretos del estado de endeudamiento de la empresa, tienen una idea aproximada del período de recuperación del dinero, claramente se evidencia que a la hora de la toma de decisiones de índole financiero no tienen

manera de conocer el hoy con exactitud de los flujos de efectivo con los que cuenta la empresa y para poder asesorarse de manera correcta deben recurrir a consultar directamente a la información financiera que les provee cuatrimestralmente la persona subcontratada que se encarga del área financiera y contable. Este punto tal y como se menciona en el análisis del capítulo cuatro representa un riesgo financiero para el desarrollo del proyecto.

- Aunque la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. cierra el año fiscal 2019 con utilidades se concluye que los expertos entrevistados no cuentan con un plan de negocio ni planificación financiera, que determine los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, de esta forma ellos conocen las oportunidades y tienen ideas sobre el camino a seguir pero esto no está estructurado en un plan como tal y por ende esto puede significar que la compañía puede no estar preparada financieramente hablando para asumir este desarrollo.

- Se establece la conclusión de que durante el año 2018, la cuenta de activos circulantes representa un 65%, de los cuales un 49% corresponde a efectivo, esto denota un mal manejo en la política de efectivo, por lo que se puede pensar la opción de hacer alguna inversión que haga que el efectivo genere algún rendimiento. En el año 2019 este rubro baja a un 37% lo que indica que el efectivo baja específicamente en 20 millones de colones que se utilizan para compra de equipos por un valor total de 23 millones de colones.

- En referencia al estado de resultados, durante el año 2018, se denota que los gastos operativos son muy altos (45% gastos de ventas y 15% gastos administrativos), a pesar de que las ventas

alcanzan casi los 98 millones de colones, la utilidad disponible para los accionistas es sólo un 5% de esto y un 25% corresponde al costo de la mercadería vendida, por lo que se puede decir que el margen de utilidad es bastante alto para cada unidad vendida. En este mismo año se adquiere un préstamo por 60 millones de colones como deuda a largo plazo de 15 años, a una tasa de un 10,92% de interés, con esta información la empresa cuenta con una mejor visión financiera, de manera que previene y actúa de antemano, realiza previsiones en base a los resultados que se presentan en los períodos de tiempo (Nuño, 2017).

- Se concluye, con respecto al punto de equilibrio del 2018 que corresponde a 1600 unidades vendidas que en colones es el equivalente a 80 millones tanto de ventas como costos, en este caso la empresa debe asegurarse colocar más de 1600 unidades para poder generar utilidades. En el período fiscal 2019, el punto de equilibrio baja a 1325 unidades representado en ventas por 66.2 millones de colones, la baja en el punto de equilibrio del segundo período fiscal viene dada por una mejora de eficiencia en los gastos. En este caso se considera que cuando una empresa llega al punto de equilibrio obtiene un beneficio, aunque las ganancias estén determinadas como cero, refleja que aunque no gana dinero tampoco lo pierde (Váquiro, 2019).

- Con respecto a las utilidades, se concluye que durante el período fiscal 2019, representan 4.081.808 colones que corresponde a 479.641 colones menos que el período fiscal 2018, lo que se puede decir es que si bien es cierto no se alcanza el dato de la proyección de ventas previa, la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives por segundo período fiscal reporta utilidades y

números positivos, el incremento en ventas es de un 9% pasando de 97 millones de colones a 106 millones de colones.

- Finalmente se concluye con respecto a los gastos de ventas sufren una mejora en la eficiencia, bajando en el período fiscal 2019 en 10.911.694 colones pasando de un 45% en el período fiscal 2018 a un 28% en el período fiscal 2019, por otro lado los gastos financieros suben por el préstamo adquirido en el período fiscal 2018 de modo que las utilidades bajan levemente.

Conclusiones de la tercera variable: indicadores financieros de medición

Seguidamente se exponen las conclusiones correspondientes a la tercera variable de estudio, la cual hace mención a los indicadores financieros de medición para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. estos indicadores se comparan con la información disponible del autor Tarsicio Salas (2011) los cuales son los que más se asemejan a la realidad de la empresas en Costa Rica.

- Con respecto al tema del endeudamiento y de acuerdo a los indicadores financieros, se concluye que las razones se encuentran en estatus aceptable. En este apartado de indicadores financieros pesa bastante el endeudamiento de la empresa. En ambos períodos fiscales 2018 y 2019 sobrepasa el porcentaje promedio de la industria en más de 10% por lo que definitivamente es un punto clave que debe mejorar. La capacidad de pago de intereses se encuentra un poco baja, así como la de cobertura de pagos fijos lo cual indica que la empresa podría verse comprometida ante el cumplimiento de sus compromisos financieros. Por lo cual

definitivamente la empresa debe mejorar en temas de endeudamiento.

- En cuanto a las razones de rentabilidad como factor determinante en una empresa se puede concluir lo siguiente, si bien es cierto el margen de utilidad bruta es más del doble (64%) del que indica el promedio de la industria con un 30%, lo cual indica que la decisión de los socios de incursionar en este mercado de la venta de juguetes STEAMBOX genera utilidades muy altas, por otro lado la utilidad operativa y la neta los números son bastante bajos ya que se encuentran en un 11% y en un 5% por debajo del promedio de la industria, esto debido a los altos costos operativos que maneja la empresa. Con respecto al capital contable, las utilidades por acción y el rendimiento sobre el capital se encuentran con resultados muy por encima del promedio del promedio de la industria. La idea de la rentabilidad es que las ganancias que vienen de la comercialización de un producto deben ser mayores que los costos de producción o ejecución de ese producto (Ortíz, 2015).

- En conclusión con las razones de liquidez, presentan un resultado muy bueno con respecto al promedio de la industria que ronda un 2 y en este caso para Luo & Linares China Commercial Representatives se tienen resultados entre 18 y 25 para el período fiscal 2019 ya que en el 2018 el resultado es indefinido. La razón por la cual estas razones comprenden un número tan alto es porque la empresa en el período fiscal 2019 no cuenta con una gran cantidad de pasivos o deudas a corto plazo, realmente la única obligación financiera considerable es una deuda adquirida en el período fiscal 2018 a largo plazo (15 años) por 60 millones de colones.

- Se concluye para las razones de actividad, que incluyen rotación de inventario, período promedio de cobranza y pago, así como rotación de activos totales que las cuatro razones tienen un indicador muy bueno, la mayoría más alto con respecto al promedio de la industria. Por ejemplo, el indicador del período promedio de cobranza, refleja 8.71 días en el período fiscal 2019 con respecto a 35 días que es el promedio de la industria en este caso se puede decir que la recuperación del dinero se hace en un tiempo muy positivo ya que esto implica prácticamente el pago de contado por parte de los clientes en un período máximo de una semana, esto a su vez implica que la recuperación del dinero se hace de manera muy rápida y efectiva.

- Relacionado con las razones de mercado se concluye que, en este apartado ambas se encuentran con una mala calificación ya que aunque la utilidad sube casi 1375.04 colones del período fiscal 2018 al 2019 aún no alcanza el número promedio de la industria de ₡7.500 que implica que aunque el tema de acciones no es importante para la empresa, esto quiere decir que el grado de confianza de los inversionistas no es el óptimo, sin embargo es importante destacar que si sube de un período fiscal al otro. La razón de valor de mercado figura con un 1 en ambos períodos fiscales y el promedio de la industria es 1.30 por lo que se puede decir que el precio de la acción en el mercado es el mismo que el precio en libros de la empresa, sigue sin aumentar en los dos períodos fiscales de funcionamiento.

- Con respecto a la entrevista a expertos, se concluye que ambos socios desconocen el estado y resultados de los indicadores financieros de la empresa, ya que este tipo de información no la provee la compañía contratada para el manejo financiero y la información que se comparte semestralmente sólo incluye los estados financieros más relevantes. Este factor puede también representar un riesgo a la hora de la toma de decisiones financieras en la compañía.

Conclusiones de la cuarta variable: gestión financiera

Las conclusiones referentes a la cuarta variable del estudio son establecidas en la siguiente sección, haciendo referencia a la gestión financiera de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

- Puede concluirse con respecto a la gestión financiera se puede concluir que durante estos dos años de funcionamiento la empresa se ha enfocado en generar recursos para cumplir con las obligaciones financieras, pago de préstamos, salarios, y demás gastos derivados de la operación normal de la misma. La única variable o indicador de medición de rentabilidad es determinar si al cierre de cada período la empresa no genera pérdidas y con esto se considera que fue un período exitoso.

- Se concluye que al no existir un plan de gestión financiera es necesario desarrollarlo, así como definir los procedimientos, protocolos, políticas y planes de contingencia a seguir para un crecimiento estructurado de la empresa en cuanto a aspectos como pagos, cobros, facturación, notas de crédito, salarios, entre otros. A pesar de los esfuerzos de la empresa, en su plan, la gestión

financiera debe conocer y tener claros aspectos como: el dinero requerido de acuerdo al tamaño y al crecimiento de la empresa, el destino de los fondos a inversiones rentables y la búsqueda de financiamiento óptimo para la empresa (Córdoba, 2016).

- Con respecto al equipo encargado de la gestión financiera se puede concluir que es un sujeto subcontratado a manera de outsourcing y que se encarga de preparar semestralmente la información financiera, esta persona no participa activamente en las decisiones de la empresa y no hace una exposición a los socios de la información sino que simplemente la comparte, así como todo lo requerido para el Ministerio de Hacienda y lo referente al pago de impuestos.

- De acuerdo a la información suministrada por los expertos en la entrevista se concluye que ambos socios coinciden en la importancia de la gestión financiera para la compañía, donde se deben definir objetivos, se conozcan los números reales de costos, indicadores, utilidades y pasivos, de manera que se puedan establecer métricas y procesos para trabajar en la mejora continua de la empresa a nivel financiero.

- En la entrevista realizada a los expertos se concluye que tienen claro que no existe un plan de gestión financiera para la empresa y que la responsabilidad de la toma de decisiones a nivel financiero y comercial la hacen basados en su conocimiento limitado en temas financieros, ya que no cuentan con asesoría de ningún tipo.

Conclusiones generales

La última sección atinente a las conclusiones del trabajo, presenta las ideas conclusivas finales de corte general, es decir, aquellos enunciados finales para las variables de estudio definidas.

- Se concluye que durante los dos períodos fiscales que la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives ha estado en operaciones ha generado utilidades lo cual es un panorama muy positivo comparado con la realidad del país en este momento, y también sabiendo que es una pyme con poca planificación financiera. Durante el período fiscal 2019 se da un incremento en las ventas de un 9% comparado con el período fiscal 2018, y aunque estos números no reflejan el pronóstico de ventas en la proyección, siguen siendo positivos. En período 2018, la empresa adquiere un financiamiento con préstamo de 60 millones a 15 años plazo para fortalecer su posición en el mercado con solvencia, pero un aspecto muy importante es que si se debe poner especial atención en la mejora de los costos operativos de la empresa como es el caso del costo de ventas porque son muy altos y esto puede generar algún inconveniente financiero en el futuro.

- Se establece la conclusión de que los indicadores financieros, en general muestran un buen panorama para la empresa, es la primera vez que se hace un análisis de los mismos ya que el encargado del área financiera no prepara este tipo de análisis. Por ejemplo los de liquidez y actividad muestran resultados categorizados como excelentes y muy buenos, los de deuda se encuentran en estatus aceptable pero si requieren mejoras en el corto y mediano plazo, los indicadores de rentabilidad si bien es cierto el margen de utilidad

es muy alto para la compañía, las utilidades operativas y netas no muestran buenos resultados en los indicadores por lo que hay que trabajar en mejorar, así como los indicadores de mercado que muestran un resultado inaceptable ya que no van alineados con el promedio de la industria.

- Se concluye que el tema de los costos operativos de la empresa es de vital importancia como punto débil en el análisis financiero que se elabora, los costos operativos altos en Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. provocan que las utilidades (aunque se tienen en los dos primeros períodos) sean bajas. De manera que se vuelve vital analizar este punto a detalle con los socios y encargados financieros de la empresa para entender cuáles son las implicaciones de estos costos, de dónde surgen y cuál puede ser una manera de mejorarlos gradualmente en un corto plazo.

- Con respecto a la importancia de la elaboración de un estudio de factibilidad financiera previo al inicio de operaciones del negocio se concluye que, aunque este análisis se supone debe hacerse en el momento en que surge la idea del emprendimiento para valorar los posibles resultados e implicaciones en Luo & Linares China Commercial Representatives no se elabora en el momento previo sino hasta este momento donde se simula y proyecta el período fiscal 2017. Con los datos que se desprenden después de dos períodos fiscales de operaciones de la empresa se denota que los análisis del estudio recomiendan la manera de financiamiento como sin préstamo y en este caso los socios, en reunión de accionistas informan la decisión del endeudamiento al detectar una oportunidad al 10.92% de interés a 15 años plazo. De ahí la importancia de cómo se desprende la diferencia en la toma de decisiones en una

empresa basado en números y como se hace por medio de la intuición de los propietarios.

- Por último se establece que la gestión financiera se convierte en un elemento clave para el buen desempeño de cualquier tipo de negocio, en Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. los socios reconocen que no son expertos financieros y que todas las decisiones tomadas las hacen sin hacer análisis financiero previo. De acuerdo con este estudio, es necesario trabajar en una serie de mejoras para la compañía de manera que el área financiera pero sobretodo las decisiones que se toman están sustentadas en una base real que permita tener visibilidad del futuro financiero de la empresa, este es un factor determinante para continuar con el buen desempeño y mantenerlo por un período prolongado sin exponerse a ningún inconveniente que comprometa el funcionamiento y la liquidez de la empresa.

Recomendaciones

Cuando se presentan las conclusiones del estudio de factibilidad financiera para las variables definidas del estudio y las consecuentes conclusiones generales, se detallan a continuación las recomendaciones del trabajo y análisis llevado a cabo.

Para estos efectos y siguiendo la línea de presentación del capítulo, la estructura de presentación de las recomendaciones del trabajo respeta el mismo orden estipulado para las conclusiones previamente señaladas.

Es así que las ideas indicadas en esta sección dan inicio con las recomendaciones referentes a las variables específicas del estudio, dando especial énfasis a estas, puesto que consisten en la base de la propuesta

que es presentada en el siguiente capítulo número 6. Y una vez finalizadas las recomendaciones referentes a cada variable investigativa, con los datos presentados en el capítulo cuatro del trabajo, se muestran las referentes a las recomendaciones generales del estudio, ideas que representan una especie de resumen a nivel de recomendación global dado para cada una de las unidades investigativas establecidas.

Las recomendaciones señaladas en el trabajo pretenden ser ideas que orienten y dirijan a las diferentes personas involucradas (socios, trabajadores, responsables de finanzas), entendidos también como alcances, establecidos para este trabajo, de forma que puedan ser elementos que demuestren tener una posible aplicación en al campo práctico de la gestión financiera de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

De igual forma es importante indicar que las ideas presentadas en las recomendaciones del trabajo y en todos sus extremos, entiéndase por cada variable y las generales, son los insumos básicos para el desarrollo de la propuesta del estudio.

Recomendaciones de la primera variable: costos operativos del negocio

A continuación se presentan las recomendaciones relacionadas con la primera variable del trabajo de investigación, las cuales son derivadas de las conclusiones de esta unidad investigativa.

- Se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. continuar trabajando con la incorporación de herramientas como la proyección y la evaluación de la factibilidad de cualquier proyecto que se desee implementar en la empresa a partir del período 2020,

por medio de una reunión trimestral de propuestas y evaluación de proyectos que se lleve a cabo con las diferentes áreas de la compañía, donde se consideren opciones de proyectos, se elijan los que pueden ser interesantes para la compañía y se analicen.

- Se recomienda a los socios, accionistas y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. evaluar todas las variables y proyecciones de los indicadores valor presente neto (VPN), tasa interna de rendimiento (TIR) y período de recuperación de la inversión (PRI), previo a la toma de decisiones de cualquier proyecto de mediano a gran tamaño por medio de una sesión de revisión donde además participa el encargado de finanzas, para el caso de los proyectos pequeños se toma la decisión en conjunto por los dos socios.

- Se recomienda a los socios, accionistas y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. considerar diferentes opciones de financiamiento en caso de que otro proyecto lo requiera o valorar todas las opciones de caminos a seguir para tratar de tomar la decisión más acertada y menos riesgosa para la empresa como por ejemplo: inversores privados, fondos de capital de riesgo, incubadoras de negocios y factoring entre otras opciones.

- Se sugiere a los socios y accionistas de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. considerar la opción de contratar una empresa para tomar una capacitación básica en el entendimiento de las finanzas empresariales, de modo que empiecen a familiarizarse con conceptos y a entender con mayor profundidad los análisis y datos financieros que se les presentan cada mes. Se aconseja implementar un plan de capacitación donde

participen diferentes áreas del negocio, administrativos, financiero-contable, ventas y los socios, el programa puede dividirse en varias fases y temas de modo que al final del mismo se tenga una base un poco más amplia de conocimiento financiero.

- Se recomienda a los socios, accionistas y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. incluir dentro de las agendas una sesión (reunión) de revisión mensual de resultados financieros donde se tenga visibilidad del estado financiero de la empresa y se pueda considerar con antelación diferentes escenarios o inconvenientes por los que la empresa puede pasar, esta es una sesión corta y se programa para la primera semana de cada mes.

Recomendaciones de la segunda variable: flujos financieros y de comercialización

En este punto se presenta las recomendaciones correspondientes a la segunda variable del trabajo de investigación, las cuales son sustentadas en las conclusiones previamente establecidas para esta misma variable y con base en los resultados obtenidos.

- Se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. definir las prioridades de información financiera requerida, de modo que el encargado financiero prepare información adicional o haga especial énfasis en ciertos puntos a tratar durante la sesión mensual. Los socios o encargados de las diferentes áreas hacen una sesión con el encargado financiero-contable donde se definen las prioridades y cuáles estados financieros y datos se considera importante revisar en la reunión mensual.

- Se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. trabajar en la elaboración del plan de gestión financiera inicialmente para el período fiscal 2020 y continuar con esa práctica durante el último trimestre del período fiscal donde se planifica el período fiscal siguiente con la información base de tres trimestres. Para el período 2020 el autor da una propuesta de gestión que se puede implementar en caso de que los socios lo aprueben como base de trabajo, y en el último trimestre del 2020 se trabaja el plan del 2021.

- Se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. elaborar un plan de estudio y reducción de gastos de toda índole de modo que la empresa logre maximizar los recursos y continuar con la operación normal, por medio de una sesión de revisión de costos donde se elabora un plan de seguimiento para la reducción, en la sesión participan las diferentes áreas de modo que se adquiere el compromiso de reducir los costos.

- Se recomienda a los socios y al encargado de ventas de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. trabajar en conjunto para elaborar un plan de ventas para lograr un incremento en las mismas a partir de período 2020, de modo que en conjunto se evalúen nuevos segmentos de mercado y los costos implícitos de ingreso a los mismos para aumentar aún más el crecimiento de las ventas, se calendarizan sesiones para la construcción del plan donde el área de ventas junto con los socios, trabajan en

planteamiento de objetivos, proyecciones, estrategias y tácticas a implementar para el año 2020.

Recomendaciones de la tercera variable: indicadores financieros de medición

Seguidamente se precisan las recomendaciones pertinentes a la tercera variable del trabajo, las cuales se derivan de las conclusiones específicas obtenidas.

- Se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. hacer una revisión y definir los indicadores financieros que requieran seguimiento mensual, de modo que se presente un pequeño resumen de indicadores definidos como prioritarios que se revisan en la sesión mensual como los de deuda y mercado para el año fiscal 2020. En la primera de las sesiones mensuales de revisión se deben definir los indicadores clasificados como críticos, en conjunto todo el equipo, de modo que en las siguientes sesiones de seguimiento mensual se le dé el seguimiento a la tendencia de las mismas y se tomen acciones correctivas.

- Se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. monitorear durante la sesión mensual las utilidades para entender las estacionalidades del producto, las temporadas fuertes o si existe algún detonante en el mercado que genere diferencias por medio del análisis de las utilidades y el análisis de las ventas para determinar si existe alguna oportunidad que no se haya visualizado con respecto a un posible crecimiento de las ventas. Adicional aprovechar las estacionalidades

identificadas para generar promociones que lleven a incrementos de ventas.

- Para seguir promoviendo la recuperación del dinero en un tiempo corto se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. trabajar en la elaboración de una política de cobros, que incluya algún descuento o beneficio por pronto pago, con el fin de promover la recuperación rápida del dinero, o bien hacer ventas por encargo donde se cobre un adelanto previo a la venta final de al menos un 30% del valor total de la mercadería, con esto se pueden garantizar ingresos anticipados.

- Se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. elaborar y presentar un informe de los indicadores financieros completos semestralmente, junto con el informe financiero se debe convocar una sesión semestral formal donde participan todas las áreas administrativas de la empresa para la presentación de los resultados por medio del encargado financiero-contable de la empresa.

Recomendaciones de la cuarta variable: gestión financiera

Seguidamente se detallan las recomendaciones establecidas para la cuarta variable del trabajo, en la que se detallan los aspectos ligados a la gestión financiera de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

- Se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. comprometerse a realizar una sesión o reunión mensual de revisión de información financiera clave, esta sesión es de cuatro horas máximo de manera que se definan las prioridades financieras y se dé seguimiento al plan de gestión financiera anual.

- Se recomienda a los socios, personal de áreas involucradas y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. trabajar y definir las políticas de manejo de efectivo, cobros, pagos, precios, facturación, salarios para el año 2020 y una vez revisados y aprobados continuar con la ejecución de los mismos en un corto plazo.

- Se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. revisar el contrato de prestación de servicios del encargado financiero, de manera que durante el año fiscal 2020 esté presente activamente y elabore reportes mensuales, cierres trimestrales, semestrales y anuales; y que participe activamente junto con otras áreas en la elaboración de las políticas y procedimientos antes mencionados, por medio de una renegociación o una extensión de contrato durante el 2020 para garantizar más horas de participación en los procesos, planeación y revisión de la empresa del encargado financiero-contable.

Recomendaciones generales

Por último se precisan las recomendaciones generales del trabajo, en las cuales se detallan las sugerencias finales por cada variable del trabajo.

- Se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. trabajar en conjunto para la elaboración del plan de gestión financiera para el año 2020, y promover la continuidad de la práctica en el último trimestre de cada período fiscal para el año siguiente. La planificación en las pymes evita que se tengan sorpresas a la hora de los gastos y posibles ingresos que se proyecten por lo que se vuelve clave este punto para continuar con el crecimiento que viene sucediendo y que espera que siga en el futuro.
- Se recomienda a los socios de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. promover una cultura financiera dentro de la empresa, de manera que se promuevan las nuevas prácticas de toma de decisiones fundamentadas en análisis financiero, en revisión de números e indicadores y poco a poco eliminar las decisiones tomadas a la ligera. Adicional respetar las nuevas políticas y procedimientos para el área financiera de modo que se cree una cultura de orden y planificación.

- Se recomienda a los socios y al encargado financiero de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. planificar sesiones de trabajo con los involucrados de cada área para desarrollar una serie de políticas y procedimientos relacionados con el área financiera y contable de la empresa que promuevan el orden y la estandarización de procesos. De esta forma algunas de las áreas que requieren políticas y procedimientos son por ejemplo: manejo de inventarios, Planillas, Cuentas por pagar, cuentas por cobrar, fijación de precios, facturación, crédito y requerimientos de información de clientes.

- Se recomienda a los socios y a los responsables del área de ventas de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. una vez que se haya trabajado el punto anterior de políticas y procedimientos, elaborar un plan de ventas de ingreso al mercado "retail" de modo que se promueva la expansión al mercado y promover el incremento en ventas y por ende los ingresos.

Capítulo VI: Propuesta de Gestión

Introducción

En este estudio se elaboran una serie de estudios y análisis correspondientes al área financiera, para describir el orden de los análisis realizados, se inicia con un estudio de factibilidad que se hace en el año 2019, aunque este tipo de análisis por lo general se deben elaborar en el período de valoración del proyecto o empresa que se desee emprender, es decir que este estudio de factibilidad se basa en datos y proyecciones estimadas y ubicadas contextualmente en el año 2017.

Acto seguido se procede a elaborar una revisión profunda de los estados financieros de los años 2018 y 2019 de la Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., así como un análisis de los indicadores financieros de manera que se puede ver y analizar el estado real de la empresa en términos financieros y sus expectativas de mejora para el futuro.

Tomando en cuenta este último punto, una vez que se revisa y analiza la información, una de las conclusiones más contundentes es que se evidencia la falta de planificación y análisis financiero, por lo tanto, se procede en este capítulo, a la elaboración de una propuesta de gestión financiera, de modo que se puede ayudar a la empresa con su proceso de planeación financiera para el corto, mediano y largo plazo.

Este tipo de propuesta colabora en orientar a los socios y colaboradores en general a crear conciencia en la importancia de la planificación y va haciendo cultura al respecto, de modo que la empresa en un mediano plazo ya se puede decir que lo hace de forma ágil y lo ajusta de acuerdo a sus necesidades.

El éxito o fracaso de una empresa no está dado solamente en la obtención de números positivos en el área financiera sino en la capacidad de

planificar y prever los imprevistos, inconvenientes o cambios que se puedan presentar en un futuro cercano y la habilidad de afrontarlos exitosamente.

Descripción del Plan de Gestión

En el desarrollo de este estudio, una vez que se revisan aspectos como indicadores financieros, estudio de factibilidad y revisión y análisis de estados financieros, entre otras cosas, se evidencia y es claro de parte de los socios fundadores de la empresa que la empresa no inicia bajo un esquema de planeación, y esta es una de las mayores recomendaciones que resaltan en las distintas variables analizadas en este estudio.

Esta propuesta pretende ser una guía en la implementación de la planificación financiera para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. de modo que fomente en sus colaboradores una cultura de planificación y les ayude a entender la importancia de los procesos y su conocimiento general. La idea es que los lineamientos establecidos en esta propuesta, sean la base de información y cambios financieros para que la empresa pueda construir al final del año 2020, el plan de gestión financiera para el año 2021.

Dentro de los aspectos más relevantes es que se destacan las necesidades y puntos débiles en los que la empresa debe mejorar si espera seguir en el camino del crecimiento.

Aquí se desarrollan entre otras cosas modelos, formatos, políticas y procedimientos que los socios de la empresa puedan utilizar como guía para continuar con el trabajo en equipo de desarrollarlos junto con los colaboradores relacionados de cada área de la empresa, así como se ofrecen lineamientos en las posibles estrategias y tácticas que se recomiendan para la compañía.

Objetivos de la Propuesta

Los objetivos de la propuesta de gestión financiera para Luo & Linares China Commercial Representatives son:

- Elaborar los lineamientos estratégicos y preparación previa, para que la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., en conjunto con sus colaboradores, desarrolle e implemente un plan de gestión financiera para el año 2021.

- Definir las tácticas para la ejecución de las estrategias del plan de gestión financiera que se considera preparación previa, para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. en el año 2020.

- Desarrollar un modelo de presentación de indicadores financieros y una política de crédito y cobro para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. de modo que se implemente en el año 2020.

Público Meta

Esta propuesta de gestión financiera está enfocada en ser una guía de desarrollo de estrategias y tácticas para los socios fundadores de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. que son conscientes de la necesidad de una planificación para la misma. Asimismo, está dirigido a los colaboradores del área financiera con lo son el encargado financiero-contable, el encargado del área de crédito y cobro y el ejecutivo de venta junior. Pero también pretende crear consciencia en todos los colaboradores de las diferentes áreas, de modo que promueva una cultura de planificación.

Propuesta Estratégica

A continuación se desarrollan las estrategias que se recomienda implementar de acuerdo con lo que se detecta en el estudio realizado pen los capítulos previos.

1. ***Análisis de proyección y viabilidad financiera elaborarlos e incorporarlos a cualquier proyecto que la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. esté considerando desarrollar a partir del año 2020.***

Para el desarrollo de esta estrategia se considera importante que los socios de la empresa comprendan y definan la importancia del análisis de viabilidad de los proyectos en los que se desea incursionar, esto se hace en conjunto con la participación de todo el equipo de las diferentes áreas de la empresa donde se proponen los proyectos que para la empresa pueden ser importantes de implementar y luego el equipo del área financiera, pero sobretodo, el encargado financiero contable es responsable de la elaboración de las proyecciones y análisis de viabilidad así como de la presentación de los resultados a los socios de la empresa para que estos puedan tomar la decisión de si el proyecto se puede implementar en ese momento, si se debe postponer para otro momento o bien se debe descartar.

La idea de evaluar todos los aspectos previo a la toma de decisiones viene respaldada por los resultados que se tienen de la empresa y lo que se busca es que la compañía pueda crecer en una base sólida de planificación y evaluación financiera, de manera que las decisiones no sean tomadas por instinto sino basadas en números y proyecciones.

2. ***Plan de capacitación a los socios y responsables de áreas administrativas, ventas, financieras y contables sobre finanzas empresariales, en el año 2020.***

Una de las recomendaciones que más resalta en todas las variables del estudio que se le hace a la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. es que se hace evidente el poco conocimiento de temas financieros sobre todo en los altos mandos como lo son los socios. Estas personas son las encargadas y responsables de dirigir las decisiones estratégicas y administrativas de la empresa, por lo tanto, si es indispensable al menos un conocimiento básico en temas financieros de modo que conozcan los procedimientos y en determinado momento levanten la mano para solicitar la asesoría correspondiente al encargado o asesor adecuado.

También es importante destacar la capacitación como herramienta para fortalecer los conocimientos de las otras personas involucradas directa o indirectamente en labores relacionadas con el área financiera como lo son: ventas, crédito y cobro y auxiliares administrativos, de manera que estas personas se conviertan en apoyo y soporte para sus compañeros en caso de alguna ausencia de uno de ellos y no hacer que la empresa se paralice ante cualquier tipo de eventualidad.

3. ***Revisión mensual de resultados financieros de la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. en una sesión mensual donde participen las áreas de ventas, finanzas y contabilidad a partir del año 2020***

Para promover una cultura financiera dentro de la empresa, es importante promover la implementación de estrategias con relación a la planificación financiera, capacitación financiera, revisiones de resultados financieros entre otras cosas.

Esta estrategia promueve la creación de un espacio en las agendas mensuales de los socios, equipo de ventas y personal financiero-contable para la revisión de los estados financieros más importantes, así como un resumen de los indicadores financieros y de esta forma, promover una cultura de conocimiento y evaluación de resultados mensuales. Se puede incluir el personal administrativo que los socios consideren pertinente.

El espacio para hacer esta revisión puede asignarse en la reunión mensual de ventas donde al encargado financiero-contable, se le dé un espacio en la agenda para que presente los resultados y puedan discutir los puntos más importantes. Esto genera que todos los involucrados entiendan la importancia que tiene su gestión dentro de la compañía para el buen desempeño de las finanzas y los resultados mensuales, por lo que ayuda a generar más compromiso con la compañía y con el buen desempeño de su rol.

4. Plan de gestión financiera anual para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. a partir del año 2021.

Con los resultados del análisis financiero elaborado en el capítulo número cuatro, se pueden utilizar los datos como base para la construcción y planificación de los objetivos financieros para el plan del año 2021, este plan se debe revisar al menos cada cuatrimestre, de manera que se ajuste y se registre la evolución de los resultados a lo largo del año.

Para la elaboración de este plan es necesario cumplir previamente con la capacitación de finanzas empresariales estipulada para los socios y el personal administrativo, financiero, contable y de ventas. De modo que con un conocimiento previo puedan organizar varias sesiones de lluvia de ideas para plantear los objetivos del estudio y cada área pueda proponer su aporte para el desarrollo y ejecución del plan.

Si bien es cierto, este es el año de prueba del plan, la idea es que, una vez elaborado el plan, se considere como el modelo a seguir para los siguientes años y siempre tratar de involucrar a todas las áreas clave de la empresa.

Es importante calendarizar que el plan debe construirse durante el último trimestre del año en curso para planificar el año siguiente, la idea de que el plan se elabore en un trimestre es que permite más flexibilidad en temas de tiempo y agenda e interfiere menos en el desempeño de las labores diarias del equipo involucrado, además de que ya se conocen los resultados de los tres primeros trimestres, lo que permite tener una idea del comportamiento real de la empresa y poder proyectar el año siguiente.

5. ***Revisión mensual de los gastos de la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. donde participen las áreas de ventas, finanzas y contabilidad a partir del año 2020.***

Uno de los aspectos que genera alerta en la revisión de los estados financieros de los años 2018 y 2019 es el monto elevado en los gastos de la compañía. Por esta razón es que una de las estrategias que se planea implementar está relacionada con entender las razones de los montos elevados de los costos y ejecutar un plan para la reducción de los mismos.

La idea es que esto no genere ningún cambio en la operación normal de la empresa pero también con la valoración al posible ingreso al mercado retail y el incremento de volumen de ventas es posible que estos costos se puedan diluir un poco entre las unidades que se vendan y por ende porcentualmente hablando representen menos dinero finalmente.

En este sentido es importante analizar los estados financieros y los gastos de ventas, administrativos y gastos financieros para poder realizar un plan de acción que la compañía Luo & Linares China Commercial

Representatives S.A. pueda implementar para lograr una mejora en este rubro.

Dentro de la sesión de revisión mensual que se estipula para los miembros de la compañía es importante revisar los avances de este tema para entender si este rubro baja al final del período fiscal 2020.

6. ***Plan de ventas para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. donde participen los socios en conjunto con las áreas de ventas, finanzas y contabilidad a partir del año 2020.***

La planificación como parte de la cultura empresarial es un cambio que todas las empresas deben trabajar en establecer. No existe una receta secreta con respecto a esto, sin embargo cada compañía ajusta y revisa sus modelos y procedimientos hasta lograr un modelo que se adapte según sus necesidades.

En este caso un tema importante de prever es que los STEAMBOX son juguetes importados de China, por lo que el tiempo de fabricación y tránsito al país se tarda alrededor de 2 o 3 meses, es clave en este punto una clara visualización de las proyecciones de ventas de los juguetes, planificar las temporadas, los abastecimientos, sobre todo para el ingreso a un mercado exigente como lo es el mercado retail donde los desabastos pueden provocar la exclusión de las ventas de un determinado cliente.

En este caso se debe lograr la participación del equipo de ventas, los socios de la empresa, en desarrollar una planificación de ventas para el año 2020 que contemple aspectos como estacionalidades, temporadas, descuentos, promociones y el movimiento normal esperado de los diferentes productos.

Este ejercicio se elabora en el último trimestre de cada año, por el área de ventas y los socios de la compañía, tomando en cuenta los datos de unidades vendidas durante los tres trimestres del año vigente, lo cual es una herramienta fundamental para la proyección de las ventas. Otros aspectos relevantes para tomar en cuenta a la hora de la proyección son las tendencias del mercado, innovaciones en el área STEAM, entre otras.

7. Desarrollo de políticas y procedimientos para el área financiera y contable de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. a partir del año 2020.

Una buena práctica en las empresas es la estandarización y registro de procedimientos de las diferentes áreas, para las áreas clave de la empresa como el área financiera es clave que todas las personas y colaboradores involucrados conozcan las políticas para dar continuidad al proceso y saber resolver en caso de cualquier problema o situación que lo requiera.

En Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. al ser una empresa que está empezando es necesario trabajar para crear y establecer estas políticas.

Dentro de las recomendaciones que se generaron del estudio que se elabora se encuentra entre otras necesidades la creación de varias políticas específicamente en el departamento financiero de la empresa, de modo que formalmente se pueda comunicar a los clientes sobre los pasos a seguir, requisitos, etc.

Algunas de las políticas y procedimientos requeridos en esta área son por ejemplo: política de crédito y cobro, política de facturación, política de inventarios, política de manejo de efectivo, política de evaluación de proyectos, política de precios y política de salarios entre otras.

En este caso específico se desarrolla como parte del plan de gestión, la política de crédito y cobro para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., la cual se desarrolla en el siguiente apartado de la propuesta táctica para esta estrategia en específico.

Propuesta Táctica

La propuesta táctica se relaciona con cada una de las estrategias y se enumeran las tácticas, responsables y fecha de ejecución de estas estrategias a continuación:

1. ***Análisis de proyección y viabilidad financiera elaborarlos e incorporarlos a cualquier proyecto que la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. esté considerando desarrollar a partir del año 2020.***
    - Establecer una reunión para presentación y validación de proyectos para la empresa, estos pueden venir de las diferentes áreas de la empresa y desde cualquier nivel.
      Responsables: la persona que presenta el proyecto, los socios de la compañía y el encargado financiero-contable de la empresa.
      Fecha de ejecución: trimestral.

    - Designar encargados de proyectos y trabajar en equipos para consolidar toda la información requerida referente al proyecto para pasar al encargado financiero-contable para elaborar el análisis de factibilidad financiera.
      Responsables: equipos de trabajo y encargado financiero-contable.
      Fecha de ejecución: máximo 30 días después de aceptado el proyecto.

- Se presentan resultados del análisis de factibilidad financiera, al equipo, socios y encargados de proyecto con la validación de si es aceptado o no el proyecto.
  Responsables: encargado financiero-contable.
  Fecha de ejecución: máximo 45 días después de aceptado el proyecto.

- Se calendariza o se descarta la puesta en marcha del proyecto y se asignan recursos para el cronograma de cumplimiento del mismo, utilizar la herramienta Project para la planificación y ejecución de tareas, tiempos y responsables del proyecto.
  Responsables: equipo encargado del proyecto, área en la que se ejecuta el proyecto y socios de la empresa.
  Fecha de ejecución: la que se designe de acuerdo al análisis de viabilidad elaborado y a los recursos asignados.

2. ***Plan de capacitación a los socios y responsables de áreas administrativas, ventas, financieras y contables sobre finanzas empresariales, en el año 2020.***
   - Hacer una sesión para definir los temas de capacitación, las personas que se capacitan así como las áreas que participan como capacitadores, con el apoyo del encargado financiero-contable.
     Responsables: socios, encargado de recursos humanos y encargado financiero-contable.
     Fecha de ejecución: abril 2020.

   - Construir el programa y el cronograma de capacitación.

Responsables: socios, encargado de recursos humanos y encargado financiero-contable.
Fecha de ejecución: abril 2020.

- Ejecutar el programa de capacitación para las áreas y colaboradores que sean tomados en cuenta.
  Responsables: encargado de recursos humanos, capacitadores y encargado financiero-contable.
  Fecha de ejecución: mayo a agosto del 2020.

3. ***Revisión mensual de resultados financieros de la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. en una sesión mensual donde participen las áreas de ventas, finanzas y contabilidad a partir del año 2020***

- Proveer de información financiera y contable actualizada al cierre del mes anterior al encargado financiero contable de la empresa.
  Responsables: socios y departamento financiero.
  Fecha de ejecución: cinco días después del cierre mensual, todos los meses.

- Presentar y explicar los resultados del mes anterior en la reunión de ventas mensual a los invitados y generar un foro de discusión atendiendo dudas y consultas de los resultados expuestos.
  Responsables: encargado financiero-contable.
  Fecha de ejecución: reunión mensual de ventas, todos los meses.

- Utilizar el modelo de resumen de los indicadores financieros para rellenar que se detalla a continuación, con la información de resultados del mes anterior y resaltar en el análisis los que hayan sido considerados como prioridad.

  Responsables: encargado financiero-contable.

  Fecha de ejecución: reunión mensual de ventas, todos los meses.

Tabla 54
Resumen de Indicadores para la Empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.
Revisión Mensual 2020

Razón Financiera	Año 2018	Año 2019	Promedio de la industria	Mes 1	Variación vs Mes anterior	Mes 2	Mes 3	Evaluación	Comentarios
LIQUIDEZ									
Razón de circulante	Indefinida	25.46	1.40					Muy buena	
Razón Rápida (Prueba de ácido)	Indefinida	16.97	0.88					Muy buena	
ACTIVIDAD									
Rotación de Inventario	2.08	4.15	4.36 veces					Muy buena	
Período promedio de cobranza	0	8.71	35 días					Muy buena	
Período promedio de pago	0	0	35 días					No aplica	
Rotación de activos totales	1.32	1.37	1.06 veces					Muy buena	
DEUDA									
Razón de deuda	81%	77%	65%					Buena	
Razón capacidad Pago de intereses	3.26	1.62	2.20					Buena	
Razón cobertura de Pagos fijos	1.66	1.2	1.5					Aceptable	
RENTABILIDAD									
Margen de utilidad bruta	74%	64%	30%					Muy buena	
Margen de utilidad operativa	9%	14%	25.5%					Inaceptable	
Margen de utilidad neta	5%	4%	9%					Aceptable	
Utilidades por acción	₡4.561.4	₡4.081.80	₡1.300					Muy buena	
Rendimiento sobre activos	7%	6%	4.6%					Muy buena	
Rendimiento sobre el Capital	46%	41%	8.5%					Muy buena	
MERCADO									
Razón Precio/utilidades	₡3.192,37	₡4.567,41	₡7.500					Inaceptable	
Razón valor de mercado/valor en libros	1.00%	1.00%	1.30%					Inaceptable	

Fuente: elaboración propia

4. Plan de gestión financiera anual para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. a partir del año 2021.

- Consolidar la información y los resultados financieros de la empresa al cierre de los primeros tres trimestres del 2020 máximo 20 días después de hacer el cierre del tercer trimestre.

  Responsables: encargado financiero-contable.

Fecha de ejecución: máximo al 20 de octubre del 2020

- Hacer una sesión de trabajo para definir los objetivos y prioridades para el año 2021 donde se involucren a todas las áreas relacionadas con el departamento financiero-contable.
  Responsables: encargado financiero-contable, socios, encargado de crédito y cobro, ejecutivo de ventas.
  Fecha de ejecución: máximo al 30 de octubre del 2020

- Definir al equipo encargado y elaborar el plan de gestión financiera de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. para el año 2021, que es supervisado y apoyado por el encargado financiero-contable.
  Responsables: equipo asignado, encargado financiero-contable.
  Fecha de ejecución: máximo al 30 de noviembre del 2020

- Hacer una sesión de revisión y ajustes con todo el equipo involucrado.
  Responsables: equipo asignado, encargado financiero-contable, socios, encargado de crédito y cobro, ejecutivo de ventas.
  Fecha de ejecución: 01 de diciembre del 2020

- Presentación a la compañía del plan de gestión financiera para el año 2021, así como del cronograma de implementación del mismo, utilizar la herramienta Project para la planificación e implementación del proyecto.
  Responsables: equipo asignado, encargado financiero-contable y socios.

Fecha de ejecución: 15 de diciembre del 2020

5. ***Revisión mensual de los gastos de la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. donde participen las áreas de ventas, finanzas y contabilidad a partir del año 2020.***

- Elaboración del reporte de gastos y comparativo mensual, máximo al día 5 del mes siguiente.
  Responsables: encargado financiero-contable.
  Fecha de ejecución: a partir del mes de abril del 2020, el día 05 de cada mes.

- Presentación de comportamiento y tendencia de gastos del mes que cierra, y acumulativo del año, en reunión mensual de ventas para todo el equipo financiero y comercial de la compañía.
  Responsables: encargado financiero-contable.
  Fecha de ejecución: a partir del mes de abril del 2020, el día 08 de cada mes.

- Evaluación y propuesta de mejora del comportamiento y tendencia de gastos del mes que cierra, en reunión mensual de ventas junto con el equipo financiero y comercial de la compañía. Se proponen ideas de mejora de gastos y el equipo adquiere el compromiso de reducción de un 5% anual y se evalúa el resultado en la reunión del mes siguiente.
  Responsables: encargado financiero-contable, equipo de finanzas, socios equipo comercial y administrativo.

Fecha de ejecución: a partir del mes de abril del 2020, el día 08 de cada mes.

6. ***Plan de ventas para la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. donde participen los socios en conjunto con las áreas de ventas, finanzas y contabilidad a partir del año 2020.***

- Consolidar información de ventas de los últimos 18 meses por cada uno de los productos que se comercializan.
  Responsables: ejecutivo de ventas, equipo administrativo y socios.
  Fecha de ejecución: abril del 2020.

- Definir los objetivos de crecimiento para el año, hacer revisión de tendencias por sku, definir estacionalidades, promociones y temporadas para el año 2020.
  Responsables: ejecutivo de ventas, equipo administrativo y socios.
  Fecha de ejecución: abril del 2020.

- Elaborar proyecciones de ventas con un crecimiento de un 10% anual y construir el pan de ventas para el segundo semestre del 2020.
  Responsables: ejecutivo de ventas, equipo administrativo y socios.
  Fecha de ejecución: 15-abril al 15 de Mayo 2020.

- Definir dentro del plan de ventas las estrategias y tácticas para el cumplimiento de los objetivos.

Responsables: ejecutivo de ventas, equipo administrativo y socios.
Fecha de ejecución: 15-abril al 15 de Mayo 2020.

- Presentación del plan al equipo de la empresa.
  Responsables: ejecutivo de ventas, equipo administrativo y socios.
  Fecha de ejecución: 01 de Junio 2020.

- Implementación del plan de ventas.
  Responsables: ejecutivo de ventas, equipo administrativo y socios.
  Fecha de ejecución: 01 de Julio 2020.

7. Desarrollo de políticas y procedimientos para el área financiera y contable de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. a partir del año 2020.

- Elaborar la política de facturación para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A y utilizarla como un modelo para la creación de las otras políticas y procedimientos requeridos en la empresa.
  Responsables: encargado financiero-contable, socios, encargado de crédito y cobro y vendedor junior.
  Fecha de ejecución: de abril a junio 2020.

- Elaborar la política de inventarios para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A y utilizarla como un modelo para la creación de las otras políticas y procedimientos requeridos en la empresa, se procura

mantener un inventario de seguridad de un 10% del total de la compra del top 10 de productos con más ventas.
Responsables: encargado financiero-contable, socios, encargado de crédito y cobro y vendedor junior.
Fecha de ejecución: de abril a junio 2020.

- Elaborar la política de manejo de efectivo para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A y utilizarla como un modelo para la creación de las otras políticas y procedimientos requeridos en la empresa.
  Responsables: encargado financiero-contable, socios y encargado de crédito y cobro.
  Fecha de ejecución: de abril a junio 2020.

- Elaborar la política de evaluación de proyectos para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A y utilizarla como un modelo para la creación de las otras políticas y procedimientos requeridos en la empresa.
  Responsables: encargado financiero-contable, socios y encargado de crédito y cobro.
  Fecha de ejecución: de abril a junio 2020.

- Elaborar la política de precios para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A y utilizarla como un modelo para la creación de las otras políticas y procedimientos requeridos en la empresa, en esta política se fija un 5% de incremento anual para los primeros 2 años después de su implementación.
  Responsables: encargado financiero-contable, socios, encargado de crédito y cobro y vendedor junior.

Fecha de ejecución: de abril a junio 2020.

- Elaborar la política de salarios para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A y utilizarla como un modelo para la creación de las otras políticas y procedimientos requeridos en la empresa.
  Responsables: encargado financiero-contable, socios y encargado de recursos humanos.
  Fecha de ejecución: de abril a junio 2020.

- Elaborar la política de crédito y cobros para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A y utilizarla como un modelo para la creación de las otras políticas y procedimientos requeridos en la empresa.
  Responsables: encargado financiero-contable, socios y encargado de crédito y cobro.
  Fecha de ejecución: de abril a junio 2020.

Política de crédito y cobro para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Objetivo de la Política:

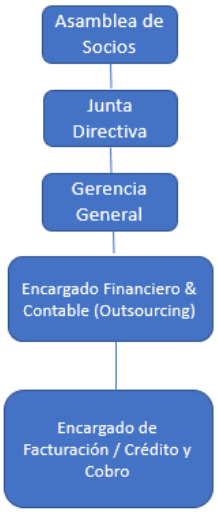
Implementar un proceso de gestión de los créditos y cobros, que permitan disminuir el riesgo crediticio y la cartera vencida de la Empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A, mediante la utilización del Manual de Políticas de créditos y cobros.

Valores de los colaboradores del área de crédito y cobro

- *Integridad:* realizar el trabajo siempre con transparencia y honestidad.
- *Compromiso:* implementar y mejorar la gestión de crédito y cobro con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.
- *Negociación:* fomentar la comunicación asertiva y clara con el cliente, evitando inconvenientes que impidan la correcta solución de problemas.
- *Responsabilidad:* velar por el cumplimiento de los procedimientos y políticas para beneficio del cliente y la empresa.
- *Respeto:* Brindar un trato cordial y amable en el proceso de crédito y cobro.
- *Trabajo en equipo:* velar de manera profesional y con una adecuada capacitación en la buena relación con los clientes y la empresa para garantizar el cumplimiento de los procedimientos y políticas por medio del trabajo en equipo.

Figura 2

Organigrama del Departamento de Crédito y Cobro



Fuente: elaboración propia

Perfiles de Responsables del Departamento de Crédito y Cobro

Tabla 55

Perfil del Encargado Financiero & Contable (Outsourcing)

Cargo: Encargado Financiero & Contable
Reporta a: (Outsourcing) Socios Propietarios de la empresa
Supervisa a: línea punteada a encargado de crédito y cobro
Nivel Profesional:
Nivel Académico: Profesional en carreras administrativas como: Administración de Negocios con énfasis en Finanzas, Contaduría, Economía o CPA, o carreras relacionadas con áreas administrativas y de negocios.
Maestrías: Poseer maestría en el campo administrativo, financiero o contable.
Experiencia Laboral: mínimo cinco años en dirección de un departamento financiero-contable o en el manejo de las finanzas de diferentes empresas, relacionada al área administrativa con conocimientos en análisis financiero y contable.
Capacidades: • Poseer conocimiento en la elaboración y presentación de estados financieros y contables. • Buen conocimiento de análisis financiero. • Habilidad numérica. • Poseer conocimientos de procesos contables, administrativos, psicología, relaciones humanas, y de ventas; además de manejar reglamentos legales. • Manejo de utilitarios de Office. • Actitud de Liderazgo y de compromiso. • Habilidad de capacitar a los subordinados.

Funciones y Responsabilidades: • Consolida y elabora los informes financieros y contables de la compañía. • Presenta el análisis detallado de dichos informes a los socios propietarios de la empresa. • Está al tanto de variaciones en la legislación tributaria, contable y financiera del país. • Apoya con supervisión y revisiones, cuando se le solicitan, del departamento de crédito y cobro. • Apoya en la elaboración de políticas de gestión financiera a la empresa para los distintos procesos financiero-contables. • Colabora en la estandarización de modelos de presentación de información financiero-contable. • Elabora y presenta informes de impuestos al Ministerio de Hacienda. • Apoya en el mantenimiento de los indicadores óptimos de morosidad, gestionando adecuadamente el nivel de provisiones de la cartera asignada.

Fuente: elaboración propia

Tabla 56

Perfil del Encargado de crédito y cobro

Cargo: Encargado de crédito y cobro
Reporta a: Socios Propietarios de la empresa y línea punteada a encargado financiero & contable.
Supervisa a:
Nivel Profesional:
Nivel Académico: Profesionales de carreras administrativas como: Administración de negocios con énfasis en finanzas, ventas, contaduría, Economía o CPA, o que este relacionadas con en áreas administrativas y de negocios.
Maestrías: No es necesario

Experiencia Laboral: mínimo dos años como analista de crédito y cobro, facturación y con conocimientos en análisis financiero y contable.

Capacidades:

- Buenas relaciones interpersonales.
- Poder de negociación y persuasión.
- Habilidad numérica.
- Poseer conocimientos de contabilidad, procesos administrativos, psicología, relaciones humanas, y de ventas; además de manejar reglamentos legales.
- Manejo de paquetes de Office.
- Actitud de Liderazgo y de compromiso.
- Manejo de procedimientos de crédito y cobro.
- Técnicas de análisis de crédito y cobro para recuperación de cartera vencida.
- Conocimientos en análisis crediticio.

Funciones y Responsabilidades:

- Realizar el análisis y participar en la decisión del otorgamiento de las operaciones crediticias según la normativa vigente de la empresa, además de velar por el cumplimiento de la política de crédito y cobro.
- Seguimiento y control de los créditos desde el inicio de colocación hasta la el cobro o recuperación del del mismo.
- Mantener informados a los clientes y/o usuarios sobre los productos y créditos.
- Preparación, verificación en el expediente del crédito que contenga toda la información requerida, manteniéndolo en forma ordenada, legible y adecuadamente documentado.
- Digitación de la documentación e información contenida del expediente del crédito en el sistema de la empresa, controlar y verificar la veracidad de la información cuando es recibida.
- Efectuar el arqueo de expedientes y estatus de clientes con sus créditos y estados de cuentas de forma mensual.
- Mantener una comunicación directa con el departamento de pagos de los clientes, de modo que se genere el cobro permanente de su cartera crediticia. Desde que el cliente tiene 01 día de atraso, el asesor debe realizar las gestiones oportunas para tener el pago.

• Mantener los estados de cuenta de clientes al día y notificar a los clientes morosos tanto al titular como aval según en caso corresponda. • Dar soluciones inmediatas como reprogramación, refinanciación o cobranza judicial de los créditos vencidos que tienen problemas en su flujo de caja o improbabilidad de pago. • Mantener indicadores óptimos de morosidad. • Coordina, supervisa y controla las actividades, fases, funciones de gestión de créditos y cobranzas, con el fin de asegurar las ventas de acuerdo a las metas de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Tabla 57

Perfil del Ejecutivo de Ventas Junior

Cargo: Ejecutivo de Ventas Junior
Reporta a: Socios Propietarios de la empresa
Supervisa a:
Nivel Profesional:
Nivel Académico: Profesionales de carreras administrativas como: Administración de negocios con énfasis en mercadeo y ventas, o que este relacionadas con en áreas administrativas y de negocios.
Maestrías: No es necesario
Experiencia Laboral: mínimo dos años como ejecutivo de ventas en empresas comerciales.
Capacidades: • Buenas relaciones interpersonales. • Poder de negociación y persuasión. • Habilidad numérica.

• Poseer conocimientos de contabilidad, procesos administrativos, relaciones humanas, y de ventas. • Manejo de paquetes de Office. • Actitud de Liderazgo y de compromiso. • Manejo básico de procedimientos de crédito y cobro.
Funciones y Responsabilidades: • Trato amable y respetuoso de manera que el cliente sienta que el producto adquirido satisface sus necesidades. • Proporcionar al cliente toda la información específica del producto; como el modo de uso, precio, garantía y ofertas o precios especiales de temporada. • Elaborar de manera adecuada las proformas de pedido, la facturación y la orden de compra y dar seguimiento desde el ingreso del pedido hasta que el cliente lo recibe. • Registrar en el sistema de la empresa, la información de clientes que aplicaron a créditos y verificar la cancelación en efectivo. • Elaborar los reportes de ventas semanales y adjuntar los respectivos comprobantes de pago; los reportes de venta deben están registrados en el control de Excel y el plazo para el ingreso de los pedidos o pasar la orden de compra no puede ser superior a dos días. • Comunicar y verificar con el área correspondiente los pedidos de los clientes y coordinar la fecha de entrega. • Participar de manera activa en las reuniones, festividades y de más eventos que organicé la empresa relacionados con la labor de ventas como ferias y exhibiciones, showrooms. El vendedor que no asista a los eventos será sancionado. • Mantener comunicación con el encargado de crédito y cobro en lo referente a ingreso de clientes nuevos y estatus de pagos y créditos de clientes. • Llevar el control de inventario al día de manera que se tenga siempre el disponible real para la venta. Y entender si hay producto en tránsito a las bodegas así como manejar información sobre las posibles fechas de llegada. • Apoyo en el seguimiento de los créditos de clientes.

Fuente: elaboración propia

Procedimiento para el otorgamiento de crédito

Requisitos para que los clientes apliquen al crédito

Para ser un cliente elegible en el otorgamiento de crédito de la empresa se deben aportar los siguientes requisitos:

- Las primeras tres compras del cliente se harán de contado para todos los clientes sin excepción.
- Formulario de solicitud de crédito completo con toda la información solicitada.
- Presentar para los clientes jurídicos, una copia de la cédula jurídica y la personería jurídica.
- Presentar una copia de la cédula de identidad del representante legal.
- Presentar copia de la patente de funcionamiento.
- Presentar una copia de los estados financieros de la empresa de los últimos dos años.
- Presentar cartas de referencia de crédito y pagos de al menos 3 proveedores de la empresa.
- Firmar contrato de acuerdo de pago entre las partes.

A continuación se adjunta el modelo del formulario para inclusión de clientes nuevos en los sistemas de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. :

Figura 3

Formulario de Solicitud de Apertura y Crédito de Clientes

STEAMBOX

SOLICITUD DE APERTURA DE CODIGO / CREDITO A CLIENTES

No. 1, 2020

CODIGO CLIENTE

NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCION:			
RAZÓN SOCIAL:			
CÉDULA JURÍDICA		TEL:	CEL:
PROVINCIA	CANTÓN:	DISTRITO:	E-MAIL:
DIRECCIÓN EXACTA			
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:			
DIRECCIÓN DOMICILIARIA:		CÉDULA:	
PROVINCIA	CANTÓN	DISTRITO	TELÉFONOS:
PERSONA ENCARGADA DE COMPRAS:		PERSONA ENCARGADA DE PAGOS:	
FORMA DE PAGO:	DEPÓSITOS ☐	EFECTIVO ☐	TRANSFERENCIA ☐

ESPACIO PARA APERTURAR CRÉDITO EN CASO DE APLICAR

REFERENCIAS COMERCIALES DEL DEUDOR

NOMBRE COMERCIAL	TELÉFONO	DÍAS DE CRÉDITO	MONTO DE CRÉDITO

IMPORTANTE

1. TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA EN ESTA SOLICITUD ESTA SUJETA A LOS ALCANCES Y A LAS LIMITACIONES DEL LA LEY 8968, EL CLIENTE ACEPTA Y ES CONSCIENTE DE SU USO PARA ANÁLISIS Y VALORACIÓN CREDITICIA.
2. AUTORIZO A LUO & LINARES CHINA COMMERCIAL RESPRESENTATIVES S.A. A VERIFICAR POR MEDIO DE SU DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRO O DE EMPRESA ESPECIALIZADA EN DICHO SERVICIO, LOS DATOS INCLUIDOS EN ESTA SOLICITUD.
3. DEJO CONSTANCIA QUE LA FIRMA DE UN DEPENDIENTE O EMPLEADO EN LA RECEPCIÓN DE LOS PEDIDOS, IMPLICA QUE DICHA PERSONA ESTÁ AUTORIZADA Y ME COMPROMETE Y OBLIGA A LA CANCELACIÓN DE LA FACTURA.
4. ESTA SOLICITUD DE CRÉDITO VA A ESTAR AMPARADA POR UN ACUERDO DE PAGO, LA ADMINISTRACIÓN DE LUO & LINARES CHINA COMMERCIAL REPRESENTATIVES S.A. SOLO HARÁ USO DE LA MISMA SI LAS FACTURAS QUE AMPARAN LAS VENTAS DE CRÉDITO NO SE HACEN EFECTIVAS.
5. TRATÁNDOSE DE CUENTAS DE CLIENTES NUEVOS, LA CONDICIÓN COMERCIAL INICIAL SERÁ DE CONTADO ESTRICTAMENTE EN LAS TRES PRIMERAS COMPRAS. LA CONDICIÓN DE CRÉDITO QUEDA SUJETA A LA AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LUO & LINARES CHINA COMMERCIAL REPRESENTATIVES S.A. Y SU DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.

REPRESENTANTE LEGAL CLIENTE	ENCARGADO CRÉDITOS Y COBROS	SOCIO LUO & LINARES

Fuente: elaboración propia.

Política de Capacidad de Endeudamiento

Para conocer si el cliente aplica para el crédito, el encargado de crédito y cobro se encarga de hacer una verificación de la información suministrada por el cliente y de revisar en el sistema de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) que se encuentre al día con el pago de las cuotas obrero patronales y se verifica en el Ministerio de Hacienda que se encuentra al día con el pago de impuestos.

Si el cliente no presenta deudas esto aplica para el cupo de crédito. El cupo de crédito se aplica dependiendo de su capacidad crediticia, por lo tanto si el cliente presenta solvencia económica puede aplicar hasta el 100% de financiamiento de su compra a un período máximo de pago de 30 días calendario, dependiendo del tipo de clasificación de crédito que se designe de acuerdo a la tabla a continuación.

Tabla 58
Clasificación Crediticia de Clientes para otorgamiento de créditos

Calificación / Cliente	Descripción	Resultado
A	Aquellas empresas y entidades que poseen liquidez suficiente para cumplir con sus compromisos financieros dentro del tiempo acordado.	Aplica para compras de contado y de crédito. Para el crédito, se financia el 100% de la facturación en un rango de $5,001 hasta un máximo de $10,000 a 30 días calendario.
B	Aquellas empresas y entidades que no cumplen con sus obligaciones a tiempo, por lo general tienen cuotas atrasadas.	Aplica para compras de contado y de crédito. Para el crédito, se financia el 100% de la fecturación en un rango de $0 hasta un máximo de $5,000
C	Aquellas empresas y entidades con pocos ingresos que no le permite cumplir con sus obligaciones en el tiempo establecido en el contrato.	Aplica únicamente para compras de contado
D	Aquellas empresas y entidades que están en acciones legales por incumplimiento de sus obligaciones financieras.	Aplica únicamente para compras de contado

Fuente: elaboración propia

Si la calificación es favorable, se verifica además si el cliente está activo laboralmente, es decir si mantiene operaciones por los últimos dos años con continuidad, así como la verificación de la ubicación del domicilio de la empresa.

Otorgamiento de crédito

Después, que el cliente ha cumplido con las políticas de documentación, estabilidad domiciliaria, estabilidad laboral y capacidad de endeudamiento; se procede a entregarle los documentos indispensables para otorgar el crédito, aplica crédito directo con un valor mínimo de 0 hasta 10,000 dólares.

Para clientes con casos especiales de compras mayores a 10,000 dólares se debe valorar los mismos aspectos y pasar por la aprobación de los propietarios de la empresa.

Requisitos para otorgar el crédito

El formulario de la solicitud de crédito debidamente lleno y con toda la documentación requerida, cumplir con todos los requisitos establecidos previamente en esta política y una vez que se haya determinado que la empresa es sujeto de crédito se procede a la elaboración de un contrato legal de acuerdo de pago, esto se firma solamente la primera vez.

Plazo del crédito

El crédito tiene un plazo definido por la compañía de 30 días calendario. Para el caso donde se cancele tardíamente de acuerdo a la fecha estipulada se procede a agregar un porcentaje de recargo relacionado con el monto total de la factura.

Garantía del producto

El ejecutivo de ventas junior debe comunicar al cliente, sobre los términos y el tiempo de la garantía previo al cierre de la venta.

Con respecto a los juguetes STEAMBOX tienen una garantía de un mes en general para toda la línea, bajo las condiciones normales de uso y funcionamiento de los kits.

No aplica la garantía para STEAMBOX que usen baterías, ya que estas deben ser cambiadas por el usuario en el momento que ya no funcionen.

Sobre sensores y partes eléctricas se revisa cada caso en específico para determinar si el fallo puede deberse a un daño de fabricación o a una mala manipulación del STEAMBOX.

Se aplica el cambio del producto STEAMBOX en caso de fallo dentro de los términos de la garantía y solamente en caso de que se detecte un defecto de fábrica se hace la devolución inmediata del dinero.

Recargos por incumplimiento de plazos

El recargo por incumplimiento de plazos de pago de la(s) factura(s) a crédito, después de cumplidos los 30 días de emitida la factura, es un recargo de un 4% mensual acumulativo del monto total de la factura.

Para el caso donde el cliente se retrase por más de cuatro meses en el pago de la factura, se procede a retirar el producto en el caso que sea posible y siempre y cuando se encuentre en óptimas condiciones para la venta y se procede a un arreglo de pago del monto que quede pendiente, o bien a cobro judicial. En este caso este cliente pierde la oportunidad de volver a tener ventas a crédito y adelante sólo aplican ventas de contado.

Cancelación de Facturas o Saldos

Todos los clientes deben cancelar bajo la metodología de transferencia electrónica o bien depósito bancario a las cuentas de Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. y reportar al encargado de crédito y cobro el comprobante de la transferencia de acuerdo con la referencia del número de factura que está cancelando.

No se permite recibir cheques.

Política de Bloqueos de clientes

Se aplica el bloqueo de clientes, que se presenten en etapa de cobro por retraso o cobro judicial, o aquellos que su historial se evidencien malos hábitos de pagos que sugieran el retiro del crédito. Esta decisión se toma en conjunto con los socios, y el encargado de crédito y cobro, y luego se notifica al ejecutivo de ventas y al cliente del estatus de bloqueo.

Cobro Judicial

Todo cliente que cumpla con el rango de vencimiento superior a 120 días, pasa de forma inmediata a cobro judicial.

Los clientes que realicen convenios de pago, deben cumplir con el plazo de pago en no menos de 120 días y en caso de incumplimiento del acuerdo de pago, las facturas pasaran de inmediato a cobro judicial.

Esto se le notifica al cliente y al ejecutivo de ventas el mismo día que se ejecuta la orden de cobro judicial a través del correo electrónico al Departamento de créditos y cobranzas, y al responsable de la compra de parte del cliente.

Proceso Judicial

Las acciones judiciales contra el deudor, se hacen de acuerdo a la deuda y al plazo de su vencimiento establecido como más de 120 días de retraso de pago.

Los tribunales de justicia dictan la sentencia para recuperar la deuda y añadiendo en el monto los recargos de cobranzas y mora que deben ser cubiertos por el cliente.

Procedimiento de Cobro

Los procedimientos que debe ejecutar el encargado de crédito y cobro son:

- *Llamadas Telefónicas:* el colaborador encargado de crédito y cobro puede realizar la gestión de cobranza por medio de una llamada telefónica, de esta manera se le informa al cliente sobre el plazo de cancelación de la(s) factura(s), así como los recargos que se aplican en caso de que no cancele en el tiempo establecido. El encargado de crédito y cobro, debe llamar al cliente de forma amable, siempre tratando de ser un apoyo para continuar con el proceso de pago para cancelar la deuda sin retrasos. Se aplica la gestión de cobro telefónico normal, preventiva y administrativa. Las llamadas se realizarán en el horario de lunes a viernes 9:00 am y las 5:00 pm y no se pueden efectuar más de dos llamadas diarias a un cliente.
- *Notificación de Cobro vía correo electrónico:* es un documento escrito, en el cual se envía el estatus de la cuenta pendiente correspondiente al cliente y se envía al departamento encargado de pagos del cliente, este documento se envía 10 días previos al vencimiento de la(s) factura(s) pendientes de modo o bien cuando ya se encuentran factura(s) vencida(s).

- *Visitas a domicilio:* esta técnica se implementa cuando la(s) factura(s) cumple más de 60 días de retraso en el pago, el envío de un cobrador o el abogado de la empresa a requerir el pago al cliente puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz ya que el pago podría realizarse en el acto.

Responsabilidad de cobro

El encargado de crédito y cobro es el responsable del manejo administrativo y demás actividades realizadas en el área; sin embargo, puede solicitar apoyo al ejecutivo de ventas junior para agilizar la gestión de pago de parte del cliente ya que es la persona con contacto directo con el cliente, si esto no llega a un acuerdo, se recurre a la vía legal donde se apoya con el asesor legal de la empresa.

La responsabilidad del área de crédito y cobro comprende la verificación y la responsabilidad del otorgamiento de crédito, el cobro de las cuentas pendientes de los clientes y demás gestiones necesarias para lograr que la empresa se beneficie con la recuperación del dinero.

Auditorías a encargado de crédito, cobro y facturación

El vendedor se encarga de hacer la facturación de acuerdo a las ventas semanales y se le responsabiliza de hacer un reporte semanal de cierre de ventas actualizado al día viernes de la misma semana, de modo que este reporte se comparte con el encargado de crédito y cobro y los socios de la empresa. Luego, se hace un cierre mensual de ventas y facturación para todos los involucrados antes mencionados y esto permite tener visibilidad de los datos actualizados del comportamiento del cliente en los cobros y créditos.

Efectuar auditorias mensualmente en el área de crédito y cobro, por parte del encargado financiero-contable de la empresa en conjunto con los socios para entender si el personal encargado aplica adecuadamente el proceso de otorgamiento de crédito y la gestión de cobro a los clientes.

Registros en el sistema y emisión de documentos

El encargado de crédito y cobro debe revisar e ingresar las notas de débito, notas de crédito, factura, comprobantes de pago, vouchers, transferencias bancarias, cheques y comprobantes de depósito e ingreso, en el programa administrativo que designe la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Notas de Débito

Se emiten notas de débito de acuerdo con los siguientes motivos:

- Si se da el caso de pago con cheques que se devuelven y son rechazados.
- Retenciones elaboradas incorrectamente.
- Descuentos aplicados incorrectamente.
- Errores en el ingreso en el sistema de los cobros.
- Recargos por mora.

Las notas de débitos son canceladas dentro de los 30 días de cada mes.

Notas de Crédito

Se emiten notas de crédito de acuerdo con los siguientes motivos:

- Descuentos
- Ajuste en Cartera
- Diferencias de precios
- Devoluciones de producto

- Retenciones al cliente
- Rebajos en los montos

Las notas de crédito son aplicadas dentro de los 30 días de cada mes y deben ser elaboradas por el ejecutivo de ventas junior que es el encargado de la cuenta del cliente y procesada por el encargado de crédito y cobro. Siempre debe haber documentación que respalde la nota de crédito, se verifica que tenga la autorización de los socios, se verifica con el cliente con el cliente y se aplica un descuento a favor a su próxima factura o compra.

En el momento que existan notas de crédito con un tiempo que exceda más de un año, se procede a dar de baja dicho valor y se registra como un ingreso de la compañía.

Facturación

El vendedor registra en el sistema la información correspondiente a la orden de compra para la fecha correspondiente y una vez listo notifica al encargado de crédito y cobro para que se emita la factura. En la emisión e impresión de la factura, no se aceptan errores, si es necesario, se procede a anular la factura. La factura debe ser firmada por el cliente como recibido en documento físico, ya que deja constancia que la mercadería ha sido entregada y revisada. Si la factura es anulada, se debe registrar en el sistema el motivo de anulación para efectos de registro.

Guía de entrega

Para contar con toda la información necesaria en el formulario de cliente y en el sistema de facturación que la empresa utilice, el ejecutivo de ventas debe añadir en qué lugar debe ser entregado el producto, el código del producto interno y UPC, así como la cantidad de productos que se

entregan. En el momento de entrega del producto al domicilio del cliente, el vendedor de comunicar al despachador que la guía de entrega y las facturas deben ser firmadas por el cliente, una vez realizada la entrega del producto el transportista o encargado de la entrega debe entregar una copia de la guía de entrega así como una copia de la factura firmada con el recibido al cliente.

Métodos de pago

Los métodos de pago aceptados en Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. son los siguientes:

- *Tarjeta de Crédito:* sólo aceptado cuando se refiere a compras de contado.
- *Transferencias bancarias:* con respecto a estas, el cliente le envía al ejecutivo de ventas por correo electrónico con copia al encargado de crédito y cobro el comprobante de transferencia, para que este a su vez lo ingrese en el sistema con el número de comprobante de la transferencia, la cantidad, el comprobante de ingreso, el banco donde se realiza la transferencia bancaria, también la fecha de la compra, número de factura y la fecha que se realiza la transferencia.
- *Depósitos bancarios:* con respecto a estos, el cliente le envía al ejecutivo de ventas por correo electrónico con copia al encargado de crédito y cobro el comprobante del depósito bancario, para que este a su vez lo ingrese en el sistema con el número de comprobante del depósito, la cantidad, el comprobante de ingreso, el banco donde se realiza el depósito, también la fecha de la compra, número de factura y la fecha que se realiza el depósito.
- *Pagos en efectivo:* por seguridad no se aceptan pagos en efectivo, a excepción de que los socios lo autoricen en caso de que se le envíe

el cobrador y/o abogado de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. para realizar la gestión de cobro en las oficinas físicas del cliente que adeuda y que está retrasado en los pagos.

- *Cheques:* no se acepta pago con cheques.

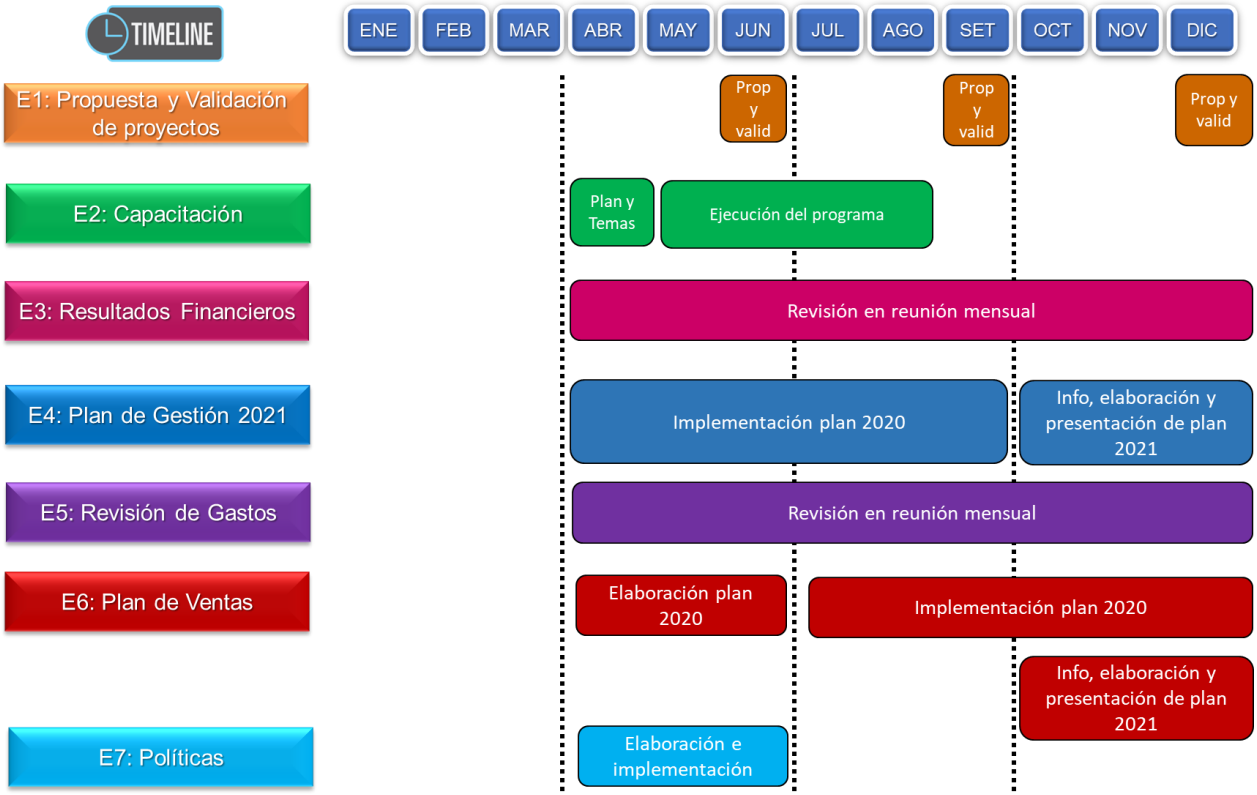
Procedimiento ante posibles saldos en cuentas de cobro

El encargado de crédito y cobro puede dar de baja valores pendientes de cobro de $0.01 hasta $10.00 o su equivalente en colones. Si los valores pendientes de cobro van de $10 en adelante debe revisarse los casos puntuales en conjunto con los socios de la empresa para tomar una decisión al respecto, si se gestiona una nota de débito o bien si no se elimina la factura hasta que se cancele en su totalidad.

Si los valores pendientes de cobros son superiores a $10, se le notifica al cliente para gestionar el pago lo antes posible, será responsabilidad expresa del encargado de crédito y cobro en conjunto con el ejecutivo de ventas hacer todas las gestiones correspondientes para recuperar el dinero adeudado.

Cronograma de Implementación del plan

Para la ejecución del plan de gestión del año 2020 para la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. se establece de acuerdo a las estrategias y tácticas que se explican con anterioridad, por lo que se detalla a continuación el cronograma correspondiente:



Fuente: elaboración propia

Presupuesto de Implementación

A continuación se detalla el presupuesto desglosado por variable de acuerdo con la propuesta de plan de gestión que se desarrolla en este capítulo. El monto total de cada estrategia representa la implementación de la misma y el total correspondiente durante el año 2020, así como al final del cuadro se muestra el monto total de la implementación de la propuesta de gestión para el total del plan, dicho monto es por todo el año 2020.

Tabla 59
Presupuesto de Implementación de Propuesta de Gestión
Compañía Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.

Estrategia	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	**Propuesta y Validación de Proyectos**		
	Recurso Humano		₡1 380 000
	Encargado Financiero-Contable 70 horas	₡210 000	₡630 000
	Costo Hundido Horas Colaboradores 20 horas, 5 personas	₡250 000	₡750 000
	Recursos Materiales & Tecnológicos		₡120 000
	papelería y útiles	₡20 000	₡60 000
	proyector	₡20 000	₡60 000
	Otros		₡75 000
	Refrigerio	₡25 000	₡75 000
	Subtotal		**₡1 575 000**
	Imprevistos 10%		**₡157 500**
	Total Estrategia 1		**₡1 732 500**
2	**Plan de capacitación**		
	Recurso Humano		₡540 000
	Capacitador	₡60 000	₡240 000
	Costo Hundido Horas Colaboradores 20 horas, 6 personas	₡75 000	₡300 000
	Recursos Materiales & Tecnológicos		₡160 000
	papelería y útiles	₡20 000	₡80 000
	proyector	₡20 000	₡80 000
	Otros		₡120 000
	Refrigerio	₡30 000	₡120 000
	Subtotal		**₡820 000**
	Imprevistos 10%		**₡82 000**
	Total Estrategia 2		**₡902 000**
3	**Presentación mensual Resultados Financieros**		
	Recurso Humano		₡1 620 000
	Encargado Financiero Contable	₡60 000	₡540 000
	Costo Hundido Horas Colaboradores 8 horas, 6 personas	₡120 000	₡1 080 000
	Recursos Materiales & Tecnológicos		₡360 000
	papelería y útiles	₡20 000	₡180 000
	proyector	₡20 000	₡180 000
	Otros		₡360 000
	Refrigerio	₡40 000	₡360 000
	Subtotal		**₡2 340 000**
	Imprevistos 10%		**₡234 000**
	Total Estrategia 3		**₡2 574 000**
4	**Plan de Gestión 2021**		
	Recurso Humano		₡1 260 000
	Encargado Financiero Contable	₡45 000	₡135 000
	Costo Hundido Horas Colaboradores 8 horas, 3 personas	₡375 000	₡1 125 000
	Recursos Materiales & Tecnológicos		₡80 000
	papelería y útiles	₡20 000	₡60 000
	proyector	₡20 000	₡20 000
	Otros		₡50 000
	Refrigerio	₡50 000	₡50 000
	Subtotal		**₡1 390 000**
	Imprevistos 10%		**₡139 000**
	Total Estrategia 4		**₡1 529 000**

5	**Revisión de Gastos**		
	Recurso Humano		₡1 620 000
	Encargado Financiero Contable	₡60 000	₡540 000
	Costo Hundido Horas Colaboradores 8 horas, 6 personas	₡120 000	₡1 080 000
	Recursos Materiales & Tecnológicos		₡360 000
	papelería y útiles	₡20 000	₡180 000
	proyector	₡20 000	₡180 000
	Otros		₡360 000
	Refrigerio	₡40 000	₡360 000
	Subtotal		**₡2 340 000**
	Imprevistos 10%		**₡234 000**
	Total Estrategia 5		**₡2 574 000**
6	**Plan de Ventas**		
	Recurso Humano		₡2 250 000
	Costo Hundido Horas Colaboradores 50 horas, 2 personas	₡375 000	₡2 250 000
	Recursos Materiales & Tecnológicos		₡140 000
	papelería y útiles	₡20 000	₡120 000
	proyector	₡20 000	₡20 000
	Otros		₡60 000
	Refrigerio	₡60 000	₡60 000
	Subtotal		**₡2 450 000**
	Imprevistos 10%		**₡245 000**
	Total Estrategia 6		**₡2 695 000**
7	**Políticas**		
	Recurso Humano		₡2 670 000
	Capacitador	₡60 000	₡420 000
	Costo Hundido Horas Colaboradores 50 horas, 3 personas	₡375 000	₡2 250 000
	Recursos Materiales & Tecnológicos		₡280 000
	papelería y útiles	₡20 000	₡140 000
	proyector	₡20 000	₡140 000
	Otros		₡140 000
	Refrigerio	₡20 000	₡140 000
	Subtotal		**₡3 090 000**
	Imprevistos 10%		**₡309 000**
	Total Estrategia 7		**₡3 399 000**
	Total Implementación Plan Gestión		**₡15 405 500**

Fuente: elaboración propia

Consideraciones Generales

La propuesta de gestión que se desarrolla en este capítulo, considera una serie de estrategias que el autor considera que construyen la base para que la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives, pueda desarrollar una planificación financiera formal para el año 2021.

En este período 2020 la empresa debe crear las condiciones y sentar las bases en materia financiera para que se desarrollen y fortalezcan en los años por venir con una planificación formal. Dentro de las condiciones que se deben trabajar están la el desarrollo y creación de políticas y procedimientos de diferentes áreas, de modo que las líneas y procedimientos estén claros para todos los niveles de la organización.

Asimismo se considera clave capacitar a los encargados y cabezas de la compañía para tener nociones básicas en temas financieros y que con esto se puedan tomar las decisiones correctas y fundamentadas en el análisis, la proyección y la validación de los proyectos para minimizar el riesgo financiero en la toma de decisiones.

Se sugiere que se implementen todas las estrategias propuestas durante este año 2020, para que en el año 2021, con una base más sólida la planificación sea más sencilla. Sin embargo, la empresa puede decidir la implementación de sólo algunas de las estrategias o partes del plan propuesto por el autor ya que pueden funcionar de manera independiente.

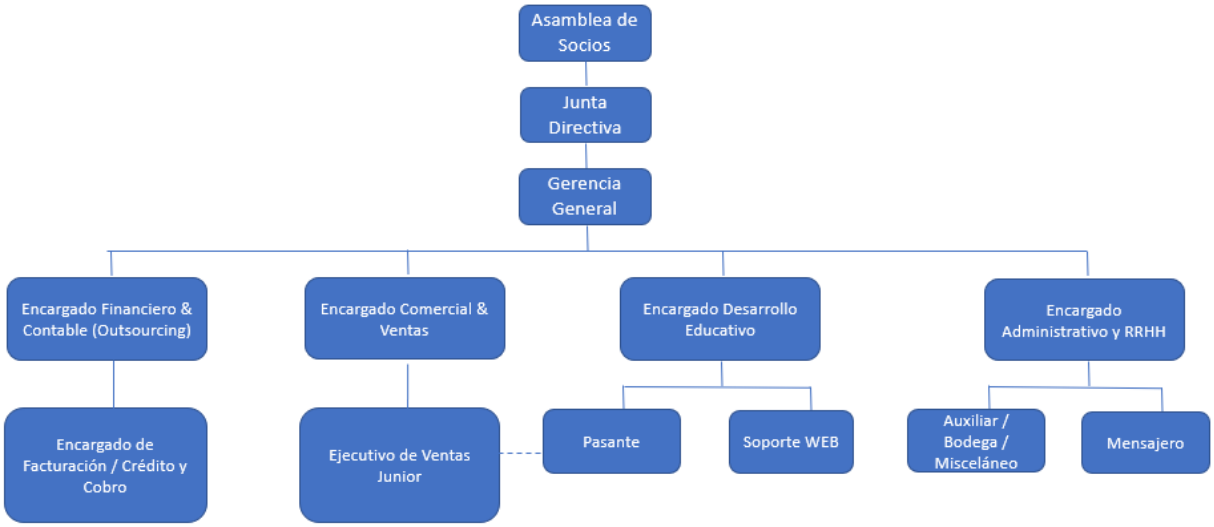
La idea es que la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A. pueda crecer en el mediano y largo plazo de una forma ordenada y planificada de modo que se puedan generar y distribuir los recursos para un adecuado crecimiento y manejo financiero.

Estructura propuesta para la empresa

Con respecto a la estructura propuesta para la empresa, se presenta a continuación el organigrama para Luo & Linares China Commercial Representatives S.A., dicha estructura se asemeja levemente a lo que está actualmente en la empresa sin embargo se proponen mejoras como la administración del pasante, el encargado de desarrollo educativo que se encarga de generar contenidos didácticos para el portal en línea sobre los experimentos y el aprendizaje de los juguetes STEAMBOX, este equipo está conformado también por un pasante que se encarga de ayudar en labores operativas al encargado de desarrollo educativo pero que también hace labor de soporte a comercial y ventas, específicamente a el ejecutivo de ventas junior.

Figura 4

Organigrama Propuesto para la empresa



Fuente: elaboración propia

Con respecto al soporte web, se encarga de trabajar y mantener actualizada la plataforma del portal en el que se basa la experiencia STEAMBOX y de hacer más dinámica y amigable la web.

Bibliografía

Aguiar, I. (2009). *Finanzas Corporativas en la práctica.* España: Delta Publicaciones Universitarias.

Arce, I. (2019). *Las áreas STEAM y el papel de la persona profesional en Orientación como parte de un trabajo colaborativo en el desarrollo de habilidades y competencias.* Costa Rica: Ministerio de Educación Pública Revista Conexiones Volumen 11 No. 2.

Ballestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación: (para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles).* Venezuela: Imprenta Consultores Asociados.

Banco Central de Costa Rica. (2020). *Informe de Inflación Diciembre 2017.* Tomado el 10 de febrero de 2020 desde: https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPolticaMonetariaInflacin/Informe_de_Inflacion_dic_2017.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo. (2001). *Competitividad: el motor del crecimiento.* Estados Unidos: IDB Bookstore.

Bancomundial.org (2019). *Costa Rica: Panorama General.* Banco Mundial. Tomado el 16 de octubre de 2019 desde: https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview#1

Bayarre, H. & Oliva, M. (2019). *Estudios Observacionales Analíticos.* Tomado el 14 de abril de 2019 desde: http://files.sld.cu/prevemi/files/2015/08/2_estudios_analiticos.pdf

BBC Mundo. (2018). *5 juguetes para enseñar ingeniería a los niños (más allá de Lego).* Tomado el 18 de mayo de 2019 desde:

https://www.teletica.com/176064_5-juguetes-para-ensenar-ingenieria-a-los-ninos-mas-alla-de-lego

Blanco, N., Martín del Campo, B., Montes, D., Reyes, A. & Rodríguez, J. (2016). *Tipos de Investigación.* México: Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Turismo.

Blázquez, P. (2018). *La desaceleración económica de 2019 "necesaria y saludable", según S&P.* Tomado el 30 de noviembre de 2019 desde: https://www.lavanguardia.com/economia/20181213/453529277738/crisis-rating-sp-economia.html

Botero, J. (2019). *¿Qué es STEM?.* Tomado el 3 de marzo del 2019 desde: https://www.stemeducol.com/que-es-stem

Buján, A. (2018). *Finanzas Corporativas.* Tomado el 18 de mayo del 2019 desde: https://www.enciclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas.htm

Buján, A. (2018). *Los indicadores financieros.* Tomado el 09 de mayo de 2019 desde: https://www.enciclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm

Cajal, A. (2019). *Investigación de Campo: Características, Tipos y Etapas.* Tomado el 15 de abril del 2019 desde: https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/

Carrasco. (2009). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación.* Perú: Editorial San Marcos.

Cárcamo, H. (2005). *Hermenéutica y análisis cualitativo*. Chile: Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

Casás, R. (2000). *El análisis de la factibilidad económica en la MAR. Análisis económico de la producción asociativa primaria secundaria en las M.A.R.* Módulo 55. IICA. Venezuela: Biblioteca Venezuela.

Cascante, S. (2017). *Áreas STEM: La nueva apuesta de profesores universitarios.* Costa Rica. Tomado el 18 enero del 2019 desde: http://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/124557/areas-stem:-la-nueva-apuesta-de-profesores-universitarios

Caurin, J. (2018). *Comercialización.* Tomado el 06 de Mayo del 2019 desde: https://www.emprendepyme.net/comercializacion

Centralamericadata.com (2017). *Crece importación de juguetes en Centroamérica.* Tomado el 08 de marzo de 2019 desde: https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Crece_importacin_de_juguetes_en_Centroamrica

César, J. (2019). *Factibilidad Financiera, teoría y práctica.* Tomado el 20 de noviembre de 2019 desde: http://masdeconomia.blogspot.com/2019/03/factibilidad-financiera.html

Chaves, M. (2017). *Las carreras con futuro.* Tomado el 01 de abril de 2019 desde: https://www.nacion.com/opinion/foros/las-carreras-con-futuro/YRCTL5YHYVHGHKBBHRWX6I66QQ/story/

Cisneros, M. (2018). *FMI estima que la economía costarricense se estancará en 3,3% durante 2018 & 2019.* Tomado el 05 de mayo del 2019 desde: https://www.nacion.com/economia/indicadores/fmi-estima-que-la-economia-costarricense-se/TW5JDXMY7NGCTHXNKM3AI5XVM4/story/

Conocelahistoria.com (2019). *Historia de los Juguetes: Evolución, madera, y mucho más.* Tomado el 10 de abril del 2019 desde: http://conocelahistoria.com/c-entretenimiento/historia-de-los-juguetes/

Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social. (2018). *1500 estudiantes participaron en los programas STEM de Intel durante el 2018.* Tomado el 03 de setiembre de 2019 desde: https://www.responsabilidadsocial.cr/2018/11/1500-estudiantes-participaron-en-los-programas-stem-de-intel-durante-el-2018/

Cordero, M. (2018). *Mujeres STEM: Un desafío para Costa Rica.* Tomado el 17 de marzo del 2019 desde: https://semanariouniversidad.com/suplementos/mujeres-stem-un-desafio-para-costa-rica/

Córdoba, M. (2016). *Gestión Financiera: incluye referencias a NIC (1, 2, 7, 16, 17, 33, 26 y 40) y NIIF (1).* Colombia: ECOE Ediciones

De-Jaime, J. (2013). *Finanzas para el marketing y las ventas: cómo planificar y controlar la gestión gerencial.* España: ESIC Editorial

Elconfidencial.com (2018). *Juguetes STEM: Nueve herramientas para que tus hijos aprendan ciencia e ingeniería.* Tomado el 08 de marzo del 2019 desde: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/ciencia/2018-11-10/juguetes-stem-dia-mundial-ciencia_1641517/

Emprendedores.es (2015). *12 claves para una buena gestión financiera de tu negocio.* Tomado el 5 de marzo del 2019 desde: https://www.emprendedores.es/gestion/g52088/claves-buena-gestion-financiera/

Enciclopedia Cubana. (2019). *Nomotética.* Tomado el 16 de abril de 2019 desde: https://www.ecured.cu/Nomotética

Fernández, A., Del Valle R. (2013). *Desigualdad educativa en Costa Rica: la brecha entre estudiantes de colegios públicos y privados. Análisis con los resultados de la evaluación internacional pisa.* Costa Rica: Revista Cepal. Número 111.

Ferrel, O. Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing.* México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Freeman, A., Adams Becker, S., Cummins, M., Davis, A., y Giesinger, C. (2017). *NMC/CoSN Horizon Report: 2017 K–12 Edition. Austin, Texas: The New Media Consortium. 2,3,4 Brenda Berg, "The critical importance of STEAM education: Why Use STEAM?"*. Estados Unidos: PC World Magazine.

Freire, T., Viejo, R. y Blanco, F. (2014). *Prácticas y conceptos básicos de microeconomía. Cuarta Edición*. ESIC Editorial.

Fundación Konrad Adenauer Stiftung. (2018). *Diagnóstico y talleres sobre líneas de trabajo para promover las STEM en niñas y jóvenes en Costa Rica 2018.* Tomado el 07 de abril de 2019 desde: https://www.kas.de/es/veranstaltungsberichte/detail/-/content/diagnostico-y-talleres-sobre-lineas-de-trabajo-para-promover-las-stem-en-ninas-y-jovenes-en-costa-rica-2018

García, J., Ramos, C. y Ruiz, G. (2007). *Estadística Administrativa.* España: Universidad de Cádiz. Editorial Servicio de Publicaciones Universidad de Cádiz.

Garibay, J. (2017). *Estas son las 10 marcas de juguetes más valiosas del mundo.* Tomado el 08 de marzo del 2019 desde: https://www.merca20.com/10-marcas-de-juguetes-mas-valiosas-del-mundo/

Garza, J. (2019). *Emerson lucha por que más mujeres elijan carreras STEM.* Tomado el 06 de setiembre de 2019 desde: https://www.larepublica.net/noticia/emerson-lucha-por-que-mas-mujeres-elijan-carreras-stem

Gitman, L. & Zutter, C. (2016). *Principios de Administración Financiera.* Estados Unidos: Editorial Pearson Education.

González, A. (2018). *Estrategias de Comercialización.* Tomado el 06 de Mayo del 2019 desde: https://www.emprendepyme.net/estrategias-de-comercializacion.html

Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacocher, B., Joffre, A., Moreno, L. (2018). *Metodología de la Investigación Científica.* España: Editorial 3Ciencias

Hervás, F. (2013). *Concepto y explicación del estado de flujos de efectivo.* Tomado el 28 de noviembre de 2019 desde: https://www.ineaf.es/tribuna/concepto-y-explicacion-del-estado-de-flujos-de-efectivo/

Howtostem.go.uk (2018). *Stem Education around the world.* Tomado el 02 de abril de 2019 desde: http://howtostem.co.uk/blog/stem-education-around-world/

Investigacioncientifica.org (2019). *¿Qué es la investigación documental? Definición y objetivos.* Tomado el 16 de abril de 2019 desde: https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/

Jordán, F. y Román, J. (2004). *La situación, tendencias y posibilidades de las microfinanzas.* Ecuador: Editorial Abya Yala.

Ketelhohn, W. (2004). *Inversiones: Análisis de Inversiones Estratégicas.* Bogotá: Editorial Norma.

Kothler, P. (2008). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing.* Editorial Norma.

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa.* España: Ediciones Morata.

Larriba, L. (2015). *Los estados financieros de la empresa. Definición y utilidad.* Tomado el 09 de mayo de 2019 desde: https://www.getbillage.com/es/blog/los-estados-financieros-de-la-empresa-definicion-y-utilidad

Lego Education. (2019). *Building STEM Skills in competitions.* Tomado el 18 enero del 2019 desde: https://education.lego.com/en-us/elementary/intro#STEM+Competitions

López, V., Couso, D., Simarro, C. (2018). *Educación STEM en y para el mundo digital. Cómo y por qué llevar las herramientas digitales a las aulas de ciencias, matemáticas y tecnologías.* RED. Tomado el 02 de abril de 2019 desde: https://www.um.es/ead/red/58/lopez_et_al.pdf

Lozada, F. y Zapata, M. (2016). *¿Qué es el mercadeo? Un estudio sobre la percepción de los gerentes de marketing de la definición de marketing.* Fórum Empresarial. Vol. 21, No.1.

Martín, J. (2006). *Gestión de Aprovisionamiento*. Ediciones AKAL

Martín, M. (2005). *Arquitectura de Marcas.* ESIC Editorial.

Mezquita, R. (2018). *¿Qué es Marketing? Una guía completa del concepto, tipos, objetivos y estrategias.* Tomado el 04 de junio de 2019 desde: https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/

Mojica, M. (2016). *Las dificultades de las mujeres para hacer ciencia en Costa Rica.* Tomado el 03 de mayo de 2019 desde: http://revistavacio.com/ciencia-y-tecnologia/stem/

Moncayo, C. (2019). *El papel de la gestión de procesos de cara a la transformación digital y las tecnologías disruptivas.* Colombia. Instituto Nacional de Contadores Públicos.

Monge, B. (2019). *La evasión fiscal y otras problemáticas en el sector público de Costa Rica.* Tomado el 12 de abril de 2019 desde: https://www.larepublica.net/noticia/la-evasion-fiscal-y-otras-problematicas-en-el-sector-publico-de-costa-rica

Montero, J. (2017). *Importación de Juguetes supera los $116 millones.* Tomado el 09 de marzo de 2019 desde: https://www.nacion.com/economia/importacion-de-juguetes-supera-los-116-millones/GGHMSVN2TFAYVCV7235TTCXESY/story/

Montero, J. (2018). *Jugueterías de Costa Rica se sostienen con cautela.* Tomado el 09 de marzo de 2019 desde: https://www.elfinancierocr.com/negocios/jugueterias-de-costa-rica-se-sostienen-con-cautela/ILA4FZDPG5GJJPIQWEJXH4YPJI/story/

Nava, M. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente.* Tomado el 14 de enero de 2020 desde: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

Nelson, J. (2015). *Siete estrategias para mejorar el flujo de efectivo en su PYME.* Tomado el 07 de diciembre de 2019 desde: https://www.elfinancierocr.com/pymes/siete-estrategias-para-mejorar-el-flujo-de-efectivo-en-su pyme/LY3VYKSZ3NEWBDMIGYRYWSSLUE/story/

Núñez, E. (2018). *Lo que SÍ debe saber un empresario sobre contabilidad.* Tomado el 29 de noviembre de 2019 desde: https://www.fundapymes.com/empresario-y-contabilidad/

Nuño, P. (2017). *Estado de Resultados*. Tomado el 31 de enero de 2019 desde: https://www.emprendepyme.net/el-estado-de-resultados.html

OECD, CAF Development Bank of Latin America. (2019). *América Latina y el Caribe 2019 Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur.* OECD Publishing.

Olivera, J. (2016). *Fundamentos de Economía.* Editorial Digital UNID

Ortíz, J. (2015). *¿Cómo medir la factibilidad financiera de un proyecto?*. Tomado el 18 de febrero del 2019 desde: https://finanzasyproyectos.net/factibilidad-financiera-de-un-proyecto/

Peña, J. (2019). *Planeación del Efectivo: presupuesto de efectivo.* Tomado el 05 de enero de 2020 desde: https://www.monografias.com/trabajos7/plaef/plaef.shtml

Pérez, A. (2019). *Facturación anual de las empresas líderes del mundo en el sector de juguetes en 2018 (en millones de dólares).* Tomado el 02 de noviembre del 2019 desde: https://es.statista.com/estadisticas/549297/facturacion-de-companias-de-juguetes-lideres-en-el-mundo/

Pérez-Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa.* España: ESIC Editorial

Pérez-Carballo, J. (2013). *La Contabilidad y los estados financieros.* España: ESIC Editorial.

Pérez, J. & Gardey, A. (2009). *Definición de Finanzas*. Tomado el 17 de febrero del 2019 desde: https://definicion.de/finanzas/

Pérez, J. & Merino, M. (2008). *Definición de Método deductivo.* Tomado el 14 de abril de 2019 desde: https://definicion.de/metodo-deductivo/

Pérez, R., González, A. & Quintanal, J. (2016). *Métodos y diseños de investigación en educación.* México: Universidad de Guadalajara.

Periodicomensaje.com (2017). *SINAES inaugura proyecto que capacitará profesores en Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas.* Tomado el 06 de abril de 2019 desde: https://www.periodicomensaje.com/educacion/2015-sinaes-inaugura-proyecto-que-capacitara-profesores-en-ciencia-tecnologia-ingenieria-y-matematicas

Presidencia.go.cr (2017). *"Nos comprometemos hacer el mejor uso del conocimiento".* Tomado el 05 de abril de 2019 de: https://presidencia.go.cr/comunicados/2017/02/nos-comprometemos-hacer-el-mejor-uso-del-conocimiento/

Questionpro.com (2019). *¿Qué es la Investigación Exploratoria?.* Tomado el 16 de abril de 2019 desde: https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/

Ranís, A. (2019). *4 P's del marketing.* Tomado el 21 de mayo de 2019 desde: https://economipedia.com/definiciones/4-ps-del-marketing.html

Raventós, A. (2017). *Docentes de 36 colegios impartirán robótica en zonas de alta vulnerabilidad.* Tomado el 19 enero del 2019 desde: https://www.mep.go.cr/noticias/docentes-de-36-colegios-impartiran-robotica-en-zonas-de-alta-vulnerabilidad-0

Robotsparaninos.com (2018). *¿Qué son los juguetes STEM?*. Tomado el 18 de mayo de 2019 desde: https://www.robotsparaninos.com/que-son-juguetes-stem/

Robotsparaninos.com (2018). *La tienda de juguetes STEM de Amazon.* Tomado el 18 de mayo de 2019 desde: https://www.robotsparaninos.com/juguetes-stem-2/

Rodríguez, A. (2014). *¿Qué es la tasa interna de rendimiento?.* Tomado el 10 de enero de 2020 desde: https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/que-es-la-tasa-interna-de-rendimiento/

Rodríguez, R. (2012). *Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas.* Colombia: ECOE Ediciones.

Ruiz, M. (2019). *Validación y Confiabilidad de la investigación.* Tomado el 17 de abril de 2019 desde: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/validacion_confiabilidad.html

Salas, T. (2001). *Análisis y Diagnóstico Financiero segunda edición*. Costa Rica: Editorial Guayacán Centroamericana.

Sánchez, E. (2017). *Flujo de Efectivo y Planeación Financiera.* Tomado el 20 de diciembre de 2019 desde: https://prezi.com/_cixeq5ehhu7/flujo-de-efectivo-y-planeacion-financiera/

Segura, A. (2003). *Diseños Cuasiexperimentales.* Colombia: Facultad de Salud Pública. Universidad de Antioquia.

Serrano, F. & Serrano, C. (2005). *Gestión, dirección y estrategia de productos.* ESIC Editorial

Sevilla, A. (2019). *Producto Interior Bruto.* Tomado el 12 de abril de 2019 desde: https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html

Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica.* México: Editorial Limusa S.A.

Thompson, I. (2006). *Concepto de Marketing.* Tomado el 05 de mayo del 2019 desde: https://www.marketing-free.com/marketing/concepto-marketing.html

Uah.es (2019). *Tipos de Fuentes de Información.* Tomado el 16 de abril de 2019 desde: http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html

Universia Costa Rica. (2017). *Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa.* Tomado el 16 de abril de 2019 desde: https://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html

Váquiro, J. (2006). *El punto de equilibrio.* Tomado el 12 de diciembre de 2019 desde: https://www.pymesfuturo.com/puntodequilibrio.htm

Vargas, M. (2016). *Robótica e innovación llegarán a las aulas ticas.* Tomado el 18 enero del 2019 desde: https://www.nacion.com/tecnologia/gadgets/robotica-e-innovacion-llegaran-a-las-aulas-ticas/AM7ZLLS7H5BHNN5EIINWKTIKEE/story/

Vargas, M. (2018). *Participación de mujeres en sector de tecnologías de información y comunicación disminuye en Costa Rica.* Tomado el 02 de mayo de 2019 desde: https://www.nacion.com/tecnologia/informatica/participacion-de-mujeres-en-sector-de-tecnologias/TDFOWE5ZHRFRJPICYC6E52KB3E/story/

Vásquez, I. (2018). *Flujos financieros: Guía para emprendedores principiantes.* Tomado el 5 de marzo del 2019 desde: https://www.entrepreneur.com/article/312256

Veiga, J., De la Fuente, E. & Zimmermann, M. (2008). *Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño.* España: Revista Medicina y Seguridad del Trabajo. Vol.54 no.210.

Velaztegui, A. (2017). *STEM: el método de enseñanza para el mundo del futuro.* México. Revista Selecciones.

Vilardo, M. (2016). *El uso de los juguetes y sus beneficios.* Tomado el 10 de abril del 2019 desde: https://www.elobservador.com.uy/nota/el-uso-de-los-juguetes-y-sus-beneficios-20164146510

Westreicher, G. (2019). *Análisis Dupont*. Tomado el 12 de abril de 2019 desde: https://economipedia.com/analisis/analisis-dupont.html

Williams, J. (2019). *El estudio transversal como una herramienta para obtener datos exactos para lograr una excelente investigación.* Tomado el 13 de abril de 2019 desde: https://es.scribd.com/doc/218674786/Estudio-Transversal-o-Transeccional-PDF

Anexos

Entrevista aplicada a expertos

La presente entrevista tiene el objetivo de la recolección de información para la confección de un estudio de tesis de Finanzas, referente a la factibilidad financiera de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives, así como la elaboración de una propuesta de gestión financiera. La información suministrada es exclusivamente para efectos académicos y no comerciales. De antemano se le agradece su colaboración.

1) **Indique su área de manejo en la compañía Luo & Linares China Commercial Representatives y ¿cuál es su experiencia con respecto a la comercialización de juguetes educativos?**

2) **Con respecto a los costos operativos ¿Cuáles son los costos operativos de la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.? Explique.**

3) **A nivel de operaciones ¿Cómo funciona la empresa Luo & Linares China Commercial Representatives S.A.? Explique**

4) **Con respecto al manejo financiero de la compañía ¿Cuáles son los flujos financieros más actualizados que tiene? Qué características tiene el manejo financiero actual? Explique.**

5) **Conoce usted el estado de endeudamiento actualmente en la empresa? Explique.**

6) **Con respecto a la comercialización de los juguetes ¿cómo se comercializan actualmente? ¿qué canales se utilizan para llegar al consumidor final? Explique.**

7) **¿Conoce usted cuál es el período de recuperación del dinero? ¿Considera que este puede mejorar? Explique.**

8) **En relación con los indicadores financieros ¿Conoce usted el estado de los mismos en la actualidad? Explique.**

9) **Con respecto a los indicadores financieros ¿Considera usted que están bien? O ¿Cómo cree usted que se pueden mejorar? Explique.**

10) **Basado en la gestión financiera actual en la compañía ¿considera usted que el proceso está bien? ¿cuál es su posición en la toma de decisiones de la compañía, toma en consideración la información financiera para tal efecto?**

11) **Qué considera usted una gestión financiera óptima para este tipo de compañía?**