

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
(ULACIT)**



**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE  
TRANSPORTE MARÍTIMO EN COSTA RICA: AMERICAN PRESIDENT LINES  
(COSTA RICA) S.A.**

**INFORME FINAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRÍA  
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
CON ÉNFASIS EN FINANZAS**

**SAÚL NÚÑEZ CORTÉS  
CARNÉ: 6242206**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA  
ENERO, 2004**

## DECLARACIÓN JURADA

Bajo fe de juramento declaro que el presente documento es de mi propia autoría y que en él no se ha reproducido como si fuera mío, total o parcialmente, libros o documentos escritos por otras personas, impresos o no, sino que he destacado entre comillas los textos transcritos y he consignado los datos del autor y su obra.



Saúl Núñez Cortés  
Cédula: 6-242-206

---

## INDICE

<b>CARTA FILÓLOGA.....</b>	<b>6</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>7</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO .....</b>	<b>11</b>
DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
Perfil de APL (C.R.) S.A.....	13
Misión de APL (C.R.) S.A. ....	13
Visión de APL (C.R.) S.A.....	13
Compromisos de APL (C.R.) S.A. ....	14
Servicios.....	14
Prioridades .....	15
Ciclo de operación.....	15
PROBLEMÁTICA ANTE EL ENTORNO COMPETITIVO .....	16
JUSTIFICACIÓN .....	17
OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN .....	19
OBJETIVO GENERAL DE DIAGNÓSTICO .....	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE DIAGNÓSTICO .....	20
OBJETIVO GENERAL DE PROPUESTA.....	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE PROPUESTA .....	21
VARIABLES DE ESTUDIO .....	22
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
GESTIÓN FINANCIERA.....	26
Dimensiones de la gestión.....	27
EL ENTORNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA .....	28
La competitividad y los niveles económicos sistemáticos.....	29
El nivel micro .....	29
El nivel meso .....	29
El nivel macro.....	30
El nivel meta.....	30
Riesgo sistemático.....	32
La tasa de inflación y el nivel de precios .....	33
La inflación y el valor del dinero .....	33
Efectos de la inflación sobre la información financiera .....	35
CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA .....	43
Funciones del control de gestión .....	44
EL CONTROL DE GESTIÓN Y LOS INDICADORES NUMÉRICOS .....	47
Los indicadores y la decisión .....	48
Características del control de gestión.....	49
Ventajas de los indicadores numéricos.....	50
Limitaciones.....	50
LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA Y SUS INDICADORES NUMÉRICOS .....	51
ANÁLISIS FINANCIERO.....	52
Análisis Horizontal.....	53
Análisis Vertical.....	53
Análisis Vertical Comparativo .....	53

ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS .....	54
TIPOS Y CLASIFICACIÓN DE LAS RAZONES FINANCIERAS .....	54
Razones de liquidez: .....	54
Razón Circulante.....	55
Razones de actividad:.....	55
Rotación de cuentas por cobrar.....	55
Período medio de cobro .....	56
Período medio de pago.....	57
Rotación activo circulante.....	57
Razones de rentabilidad: .....	58
Margen de utilidad bruta.....	58
Margen de ventas de explotación.....	59
Margen neto de utilidad.....	59
Rendimiento sobre la inversión de explotación (RSIE) .....	60
Rendimiento sobre la inversión total (RSIT) .....	60
Rendimiento sobre el capital (RSC).....	61
MODELOS DE CALIFICACIÓN EN COSTA RICA .....	62
Modelo CAMELS .....	63
<b>CAPÍTULO III: MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ESTUDIO .....</b>	<b>75</b>
Tipos de investigación.....	75
Investigación Exploratoria.....	76
Investigación Descriptiva.....	77
Investigación Aplicada.....	78
Origen de los datos.....	79
Sujetos .....	79
Población .....	79
Muestreo .....	80
Fuentes de información.....	81
Fuentes primarias.....	81
Fuentes secundarias .....	81
Descripción de los instrumentos.....	81
La entrevista.....	82
Las encuestas o cuestionario .....	83
La observación.....	84
La revisión documental.....	85
Validez de los instrumentos .....	85
<b>CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>87</b>
Los macro precios de la economía costarricense.....	88
Evolución de la inflación .....	88
Análisis financiero .....	101
Análisis de razones financieras .....	113
Razón circulante .....	117
Rotación de cuentas por cobrar.....	118
Período medio de cobro.....	120
Período medio de pago .....	120
Rotación activo circulante .....	122
Margen de ventas de explotación.....	123
Margen neto de utilidad.....	126
Rendimiento sobre la inversión de explotación (RSIE) .....	127
Rendimiento sobre la inversión total (RSIT) .....	128
Rentabilidad sobre el capital (RSC).....	128
Control financiero, toma de decisión y estrategia financiera.....	133
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>139</b>
CONCLUSIONES .....	140
Los macro precios de la economía costarricense.....	140
Análisis financiero .....	141
Razones financieras.....	144
Control financiero, toma de decisión y estrategia financiera.....	146

RECOMENDACIONES .....	150
Acerca de los macro precios de la economía costarricense .....	150
Acerca del análisis financiero y razones financieras .....	151
Acerca del control financiero, toma de decisión y estrategia financiera.....	153
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....</b>	<b>158</b>
DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA .....	159
MATRIZ DE RIESGO .....	170
DESARROLLO ESTRUCTURAL DE LA ESTRATEGIA BASE DE CONTENIDO FINANCIERO .....	173
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>203</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>206</b>

8 de enero del 2004

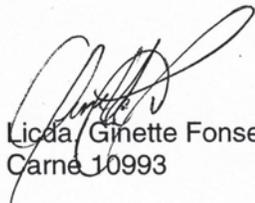
Señores  
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Estimados señores:

He procedido a revisar la tesis del estudiante Saúl Núñez Cortés, titulada **Análisis de la gestión financiera de la empresa de servicio de transporte marítimo en Costa Rica: American President Lines (Costa Rica) S. A.**

Considero que este trabajo está listo para su presentación, específicamente en lo que se refiere a redacción, ortografía y estilo.

Atentamente,



Licda. Ginette Fonseca Vargas  
Carne 10993

## AGRADECIMIENTO

A mi Dios todopoderoso, quien me ha dado la vida  
y la disciplina para alcanzar la sabiduría.

A Manuel Soto, por su gran aporte  
y apoyo en la culminación de este proyecto.

A Harold Coronado, quien siempre estuvo pendiente  
de la investigación e insistente en el más alto nivel de estudio.

También quiero manifestar mi agradecimiento  
a la empresa APL (Costa Rica ) S.A. por permitirme llevar a cabo la investigación.

A mi amiga Sidey, por estar siempre atenta en el proceso de este proyecto.

Y a mi amigo Tay, quien me ayudó a liberar estrés  
durante el proceso de este estudio.

## DEDICATORIA

A todas las personas que están dentro de mi corazón, en especial:

A mis padres, mi gran ejemplo  
María y Manuel: Por ser siempre emprendedores, responsables,  
íntegros y dignos y enseñarme a serlo.

A mi hermana Carmen, que ha tenido que sacrificarse  
también para que yo pueda culminar esta meta.

Y, en particular, a Rosalba, mi esposa:  
¡Mi continuo impulso para alcanzar el éxito!

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación corresponde a un estudio realizado en la empresa American President Lines (Costa Rica) S.A. (APL) y su propósito principal es analizar la forma y procesos en que esta empresa aborda el tema de la gestión y control financiero como métodos para mejorar su competitividad.

En esta investigación se analizaron principalmente los factores de inflación, devaluación y tipo de cambio que inciden en la gestión de la empresa. También se profundizó en el análisis financiero de la empresa mediante la técnica de análisis vertical de los estados financieros y el estudio minucioso de los indicadores financieros de la compañía, además se examinó la forma en que la APL lleva a cabo el control financiero, la toma de decisión y estrategia financiera como práctica gerencial para mejorar la competitividad empresarial.

El motivo por el cual se tomó la decisión de llevar a cabo esta investigación en APL Costa Rica se debió a la necesidad de dar una propuesta con instrumentos guías de mayor interés que los directivos de esta compañía puedan adoptar para la adecuada administración y control de los recursos financieros de la organización.

La investigación se ha dividido en seis partes:

Capítulo I: Se define el problema y propósitos. Aquí se dan los antecedentes de la compañía, se plantea una problemática, se justifica el tema seleccionado y se traza el objetivo de investigación general, los objetivos de diagnóstico y de propuesta, y por último, la conceptualización de las variables de estudio.

Capítulo II: Marco Teórico. Se sustentan teóricamente los conceptos más relevantes y válidos para el encuadre del estudio y que permitan abordar adecuadamente la investigación tanto para el investigador como para el lector, a través de una mejor comprensión del tema y solución a los objetivos establecidos.

Capítulo III: Métodos y técnicas de estudio. Se centra en los instrumentos metodológicos de investigación, dictando así el tipo de investigación, origen de los datos, fuentes de información y la validez de los instrumentos que darán mayor sentido de veracidad a la investigación.

Capítulo IV: Diagnóstico. Se analizan e interpretan las variables de estudio producto de los objetivos planteados.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones. Reúne la información producto del diagnóstico efectuado que incide en la gestión financiera. En las conclusiones se basan las recomendaciones, que ayudarán a mejorar la competitividad de la empresa.

Capítulo VI: Propuesta. Se presentan los instrumentos guías de mayor interés que los directivos de APL Costa Rica S.A. pueden adoptar para la adecuada administración y control de los recursos financieros de la empresa.

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO**

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Las investigaciones en las empresas se originan de ideas, pero frecuentemente las ideas necesitan ser analizadas cuidadosamente para que sean transformadas en planteamientos más precisos y estructurados que permitan dar solución a un problema práctico.

Y esto es precisamente lo que busca este estudio, plasmar en este primer capítulo los antecedentes de la organización y la problemática ante el entorno competitivo en que se desarrolla la empresa APL (C.R.) S.A., que permitan darle fuerza a la investigación mediante el planteamiento formal del objetivo general de investigación, los objetivos de diagnóstico y de propuesta, que producirán conocimiento nuevo aplicable en la empresa.

Y de esta forma, partiendo de este capítulo primero que se desarrolla a continuación, la investigación se convierte en uno de los principales instrumentos para desarrollar competencia empresarial, ya que la formal estructura de investigación le permitirá a la empresa estar al tanto de lo que sucede en el entorno y de la forma de adaptarse a esos cambios.

## **ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

Es importante mencionar, en primera instancia, que la empresa American President Lines, llegó al país a través de representantes marítimos de Costa Rica aproximadamente hace ocho años, los cuales dieron a conocer la línea en el mercado costarricense y entró a competir con líneas navieras como Maersk-Sea Land, Evergreen, Lykes, King Ocean, Náutica, entre otros.

Una vez consolidada en el mercado, la empresa decide prescindir de su representación en Costa Rica, y se establece como American President Lines (Costa Rica) S.A. -APL (CR) S.A.- creada como sociedad anónima de acuerdo con las leyes de la República de Costa Rica el 01 de octubre de 2001 por un período de noventa y nueve años.

La empresa American President Lines (Costa Rica) S.A., con oficina en Sabana Sur, San José, Costa Rica, está dedicada al transporte marítimo de contenedores, tanto de importación como de exportación, desde diferentes puntos del mundo, donde su mayor volumen lo abarcan el Medio y Lejano Oriente, así como toda América Latina.

American President Lines (C.R.) S.A., es una subsidiaria de APL Co. Pte. Ltd. (EEUU), ambas pertenecientes al grupo llamado NOL (Neptune Orient Lines), cuya casa matriz está en Singapur, y su estructura se conforma de un Presidente del Grupo (NOL), con un Presidente por empresa del grupo, Vicepresidentes por región, Gerentes por zonas, Gerentes por país, ya sea oficina propia o representación.

NOL Group, aparte de ser una compañía dedicada al transporte marítimo de contenedores, cuenta dentro de su grupo con una compañía logística y terminales de contenedores alrededor del mundo, así como es poseedora de barcos propios que navegan a través de los océanos, con el fin de brindar un buen servicio a sus clientes de una manera eficaz y oportuna en periodos de tránsito muy cortos en comparación con su competencia. A la vez, facilita a sus clientes el acceso a una página web, la cual muestra la ubicación de su contenedor, así como la fecha aproximada del arribo de su mercancía a puerto.

## Figura No. 1

### Perfil de APL (C.R.) S.A.

Empresa	American President Lines (Costa Rica) S.A.
Cédula Jurídica	3-101-258726
Creación	01 octubre del 2001
Ubicación	Sabana Sur, del Colegio de Médicos 150 este
Actividad	Transporte Marítimo
Recurso Humano	13 Funcionarios (1 gerente general, 1 contralor financiero, 1 jefatura de servicio al cliente, y 10 funcionarios operativos).
Departamentos	Gerencia, Finanzas, Operaciones y Ventas
Cartera	75 clientes
Mercado Meta	Exportadores e importadores de cualquier actividad lícita

### Misión de APL (C.R.) S.A.

Ofrecer el servicio de transporte marítimo de contenedores en el nivel de importación y exportación desde diferentes partes del mundo y hacia ellas, mediante la flotilla de barcos interconectados en diferentes puertos, que le permita a los usuarios del servicio entregar o recibir la mercancía en el tiempo pactado.

### Visión de APL (C.R.) S.A.

Ser la principal empresa de transporte marítimo costarricense con la entrega del servicio en un tiempo menor al de la competencia y contribuir de esta forma a la competitividad de las empresas que hacen uso del servicio de APL (C.R.) S.A.

## **Compromisos de APL (C.R.) S.A.**

La compañía mantiene un contrato de servicio de representación por tiempo indefinido con su accionista APL Co. Pte. Ltd., y las responsabilidades de American President Lines (C.R.) S.A. son:

- Colaborar para que los barcos ingresen con facilidad a Costa Rica.
- Buscar crecer en un mayor número de clientes.
- Coordinar actividades con los agentes y corredores así como otras agencias relacionadas.
- Obtener los permisos y licencias dentro del país para una mejor operación.
- Ayudar a suplir los barcos de combustible, agua o material de su necesidad.
- Facilitar las operaciones de los barcos y mantener una constante comunicación sobre cualquier evento que le ocurra a un barco.
- Realizar el cobro de los servicios de transporte marítimo facturados a clientes en Costa Rica.
- Proveer servicios de transporte global que cumplan o excedan las expectativas de los clientes.
- Entrenar adecuadamente el personal para convertirlo en un recurso humano “proactivo” para brindar un mejor servicio al cliente.
- Contribuir con los exportadores e importadores a mejorar su competitividad internacional mediante un buen servicio de transporte marítimo.

## **Servicios**

Desde que APL (C.R.) S.A. inició sus labores en Costa Rica ha ofrecido como servicio único el transporte por medio de vía marítima de carga seca y refrigerada.

## Prioridades

Para APL (C.R.) S.A., las principales prioridades para el año 2003 al igual que años anteriores, se establecen como sigue:

- Mantenerse vigilante del negocio y de las necesidades de los clientes.
- Aumentar en un mayor número la cartera de clientes.
- Ofrecer la entrega del servicio en un menor tiempo que el de la competencia.

## Ciclo de operación

### Figura No. 2

#### Ciclo de Operación de APL (C.R.) S.A.

Ciclo de Ingresos	Ciclo de Tesorería	Ciclo de Egresos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caja y Bancos</li><li>• Cuentas por Cobrar</li><li>• Otros Ingresos (Cash SJC)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuentas por Pagar</li><li>• Gastos Acumulados por Pagar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planillas</li><li>• Compra Suministros de Oficina</li><li>• Alquiler de Planta y Equipo</li><li>• Impuestos por Pagar</li><li>• Servicios Profesionales</li></ul>

## PROBLEMÁTICA ANTE EL ENTORNO COMPETITIVO

La dura realidad sobre los atentados a las Torres Gemelas el 11 de septiembre del 2001 y la guerra en Iraq, sumadas a la problemática económica que trataban de sostener muchos importadores y exportadores, han dado un golpe fuerte principalmente a los volúmenes de transporte marítimo del área de importación de APL (C.R.) S.A., ya que sus ventas se vieron afectadas directamente por la incertidumbre provocada de los principales actores antes mencionados.

Por tales circunstancias, las demás navieras que compiten con APL (C.R.) S.A. dentro de país, se vieron en la necesidad de bajar tarifas y disminuir el personal, utilizando entonces como medio para vender sus servicios a los consolidadores de carga más fuertes del país, los cuales fungen como intermediarios entre la naviera y el importador o exportador, ofreciendo el servicio a tarifas muy atractivas con plazos de crédito amplios, restando posibilidades a APL (C.R.) S.A. que no opta por estos métodos, ya que le preocupa más mantener un buen *ranking* crediticio dentro de su cartera, sin morosidad, con la ventaja de que es una de las líneas que ofrece un menor tiempo de tránsito en comparación con las demás, pero con la desventaja de que sus tarifas son muy altas; sin embargo, garantiza a sus clientes que su mercancía llegará en el tiempo requerido y con la mejor calidad de transporte.

En vista de la disminución de sus servicios del área de importación, de acuerdo con lo expuesto en párrafos anteriores, la casa matriz ha dispuesto reducir los espacios en sus barcos para los contenedores que ingresan a Costa Rica, provocando un aumento en los costos (*transporte terrestre de Puerto Limón al sitio de carga del cliente, fumigación de los contenedores, estiba y muellaje de los mismos*), ya que la exportación ha crecido satisfactoriamente durante los últimos meses y esto lleva a la necesidad de traer contenedores vacíos de otros puertos, como por ejemplo Panamá y Estados Unidos, para poder solventar las necesidades de los exportadores de Costa Rica.

Lo que más le preocupa a APL (C.R.) S.A. dentro del campo naviero es que muchos de los consolidadores son clientes directos de la empresa con un buen récord crediticio, pero estos consolidadores a su vez tienen dentro de sus propias carteras a clientes que en épocas pasadas pertenecieron a la cartera de APL (C.R.) S.A., y que enfrentaron problemas de liquidez en sus estados financieros, cuyos saldos de cuentas fueron, en muchos casos, llevados a los tribunales judiciales para su recuperación, quedando a la vista la posibilidad de que puedan volver a suscitarse y afectar financieramente a los consolidadores y, por ende, los flujos de ingreso de APL (C.R.) S.A.

## **JUSTIFICACIÓN**

En el actual e irreversible contexto de la globalización de la economía e internacionalización de los mercados, las empresas de servicio de transporte marítimo en Costa Rica están afrontando un fenómeno creciente de intensificación de la competencia. Los productos y los servicios compiten en un único mercado mundial y las empresas tienen que ir desarrollando permanentemente sus propias ventajas competitivas.

La competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Estas empresas compiten cada vez más con el propósito de incrementar su participación en el mercado, y aquí es precisamente donde American President Lines (Costa Rica) S.A., se encuentra compitiendo por una porción de mercado en la industria de servicio de transporte marítimo costarricense.

La ineludible obligación de American President Lines (Costa Rica) S.A. de afrontar la internacionalización de la economía y la competencia real que la misma introduce, con la consiguiente necesidad de competitividad global, *presta mayor atención al control de gestión*, ya que constituye un instrumento básico para la

mejora de la competitividad de la empresa y de la propia supervivencia empresarial que ha logrado en medio de la turbulencia del entorno.

Dada la rapidez con que American President Lines (Costa Rica) S.A. debe ajustarse al entorno competitivo y mejorar su competitividad a través del control de gestión, *cobra vital importancia que la empresa opte por un modelo numérico, o tablero de control que basado en el formato de riesgo financiero, construya los nuevos criterios para introducir por interés de la compañía los índices financieros que se relacionan entre sí, y que permiten evaluar el éxito relativo de la empresa, destacando los puntos fuertes y débiles en las áreas seleccionadas.*

La iniciativa de desarrollo del modelo viene dada principalmente por identificarse el control financiero como componente básico de la competitividad de la empresa, siendo esta base la información financiera oportuna y relevante que permite construir el pilar para la toma de mejores decisiones. En una segunda opción, la iniciativa surge por la necesidad de la alta gerencia de un nuevo informe financiero cuyo formato sea diferente a los tradicionales y presentado en una página con indicadores numéricos de alcance nacional e internacional, donde los índices financieros que se analicen sean de interés para la organización y le permitan a la gerencia una evaluación parcial de la compañía sobre la actual situación financiera de la empresa.

En razón de lo anterior, el diseño del modelo numérico o tablero de control se requiere como el instrumento guía para la adecuada administración y control de los recursos financieros, ya que en él se da vital importancia a indicadores de liquidez, actividad y rentabilidad, que muestran oportunamente información que requiere ser analizada para una toma de decisión inmediata y no dejar desvanecer la competitividad empresarial.

Por estas razones se requiere el diseño de un modelo numérico o tablero de control para la empresa American President Lines (Costa Rica) S.A. como el

instrumento que demuestre la forma en que la empresa adopta el control de gestión dentro de la administración financiera para mejorar su competitividad, y cuya creación permitirá una mayor solidez financiera de la empresa que manejará indicadores de reconocimiento nacional e internacional.

## **OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

American Presiden Lines está presente en muchos países alrededor del mundo, ha visto las grandes transformaciones que se han dado a lo largo de su historia, lo cual ha significado para la organización un ambiente de cambio acelerado y a veces de gran incertidumbre para sus finanzas, que se ha manifestado principalmente en variaciones de las condiciones del mercado, circunstancias dadas a veces por trastornos políticos de los gobiernos, creando caos en la economía del país en que la empresa está presente.

Pero, actualmente, APL (C.R.) S.A., queriendo conocer una forma de adaptarse al cambio y dar respuesta a esos desafíos que le impone el entorno, plantea los siguientes objetivos de estudio:

Analizar la forma y procesos con que American President Lines (C.R.) S.A. aborda el tema de la gestión y control financiero como métodos para mejorar su competitividad.

## OBJETIVO GENERAL DE DIAGNÓSTICO

Examinar los factores macroeconómicos que la empresa American President Lines (C.R.) S.A. toma como referencia en su proceso de gestión financiera.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE DIAGNÓSTICO

- Analizar el comportamiento de los macro precios de la economía costarricense (inflación, devaluación y tipos de cambio) que inciden en la gestión financiera y la competitividad de la empresa.
- Estudiar la situación financiera de la empresa American President Lines (Costa Rica) S.A., mediante la técnica de análisis vertical, que permita la correcta interpretación de los estados financieros utilizados en la gestión financiera de la empresa.
- Profundizar en el análisis de la situación financiera de la empresa American President Lines (Costa Rica) S.A., a través del uso de los indicadores numéricos de (**Liquidez:** *Razón Circulante*, **Actividad:** *Rotación de cuentas por cobrar, Período medio de cobro, Período medio de pago, Rotación activo circulante*, **Rentabilidad:** *Margen de ventas de explotación, Margen neto de utilidad, Rendimiento sobre la inversión de explotación, Rendimiento sobre la inversión total, Rendimiento sobre el capital*) para evaluar la gestión financiera.
- Examinar la forma en que la empresa American President Lines (Costa Rica) S.A. lleva a cabo el control financiero, la toma de decisión y estrategia financiera como práctica gerencial para mejorar la competitividad de la empresa.

## OBJETIVO GENERAL DE PROPUESTA

Diseñar un modelo de control de gestión financiera para la empresa American President Lines (C.R.) S.A. como instrumento para mejorar su competitividad.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE PROPUESTA

- Instrumentalizar los indicadores numéricos financieros en elementos de calificación de riesgos (*Riesgo de Liquidez: Razón circulante, Riesgo de Actividad: Rotación de cuentas por cobrar, Período medio de cobro, Período medio de pago, Rotación activo circulante, Riesgo de Rentabilidad: Margen de ventas de explotación, Margen neto de utilidad, Rendimiento sobre la inversión de explotación, Rendimiento sobre la inversión total, Rendimiento sobre el capital, Riesgo Crediticio: Garantía colateral sobre el crédito concedido, Riesgo Discreción: Políticas sobre estudio crediticio, Riesgo Legal: Casos pendientes*) incluyendo promedio de la industria, peso relativo, categoría de riesgo, riesgo normal, grado de inestabilidad o irregularidad financiera como instrumentos de control utilizados en la gestión financiera.
- Crear una matriz de riesgo sobre los indicadores numéricos de calificación de riesgo utilizados en la gestión financiera.
- Diseñar el marco estructural de una estrategia base de contenido financiero que le permita a la empresa desplegar políticas financieras preventivas y correctivas, para el mejoramiento continuo en la competitividad empresarial.

## VARIABLES DE ESTUDIO

### ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE MARÍTIMO EN COSTA RICA: AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA) S.A.

Figura No. 3

VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<p>1. <b>Gestión Financiera:</b> Son las diligencias financieras de mediano, corto y largo plazo para la toma de decisiones conducentes al logro de los objetivos del negocio.</p> <p>2. <b>Control Financiero:</b> Fase en la cual se implantan los planes financieros; el control trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requerirá para asegurar la adhesión a los planes y su modificación, debido al surgimiento de cambios imprevistos.<sup>1</sup></p> <p>3. <b>Competitividad:</b> Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.<sup>2</sup></p>	<p>1. Ingresos y gastos, cartera de clientes, servicio, recursos humanos, equipo y tecnología, infraestructura.</p> <p>2. Razones financieras de: liquidez, actividad y rentabilidad.</p> <p>3. Precio, servicio al cliente, estrategia, cartera de clientes.</p>	Revisión y análisis, entrevistas informales y cuestionarios.
<p><b>Factores macroeconómicos:</b> Son condiciones que inciden a la hora de salir al mercado nacional o internacional, y que presionan continuamente a las empresas para que sean competitivas.<sup>3</sup></p>	Inflación, devaluación y tipos de cambios.	Bibliografía general: Análisis de Revista Indicadores Macroeconómicos de Fudeci. Internet: Informe de Inflación Banco Central de Costa Rica.
<p><b>Macro precios:</b></p> <p>1. <b>Inflación:</b> Es un proceso en el cual aumenta el nivel medio de precios y desciende el valor de dinero.<sup>4</sup></p> <p>2. <b>Devaluación:</b> Medida del banco central de un país que eleva el número de unidades de moneda nacional que se intercambian por una unidad de moneda extranjera; elevación al tipo de cambio.<sup>5</sup></p> <p>3. <b>Tipos de cambio:</b> Número de unidades de la moneda de un país que se intercambia por una unidad de otra moneda.<sup>6</sup></p>	<p>1. Índice de Precios al Consumidor (IPC)</p> <p>2. Tipo de Cambio (T.C.)</p>	Bibliografía general: Análisis de Revista Indicadores Macroeconómicos de Fudeci. Internet: Informe de Inflación Banco Central de Costa Rica.
<p><b>Análisis Financiero:</b></p> <p>1. <b>Liquidez:</b> Significa la capacidad para realizar valores a efectivo en corto tiempo. Este concepto se refiere a la transformación de los activos corrientes mediante los procesos que</p>	<p>1. Razón Circulante</p> <p>2. Rotación de cuentas por cobrar</p> <p>3. Período Medio de Cobro</p> <p>4. Período Medio de Pago</p> <p>5. Rotación Activo Circulante</p>	Revisión y análisis de los Estados Financieros

<sup>1</sup> Besley, Scott y Brigham, Eugene F. **Fundamentos de Administración Financiera** Pág.151

<sup>2</sup> Internet. [www.unsa.edu.pe/asociales/economia/trabajos](http://www.unsa.edu.pe/asociales/economia/trabajos). "Documento Ambiente Competitivo" Perú 2002

<sup>3</sup> Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. **Indicadores Integrales de Gestión** Pág.27

<sup>4</sup> Parkin, Michael. **Macroeconomía** Pág.633

<sup>5</sup> Barro, Robert J., Grilli, Vittorio y Febrero, Ramón. **Macroeconomía** Pág.536

<sup>6</sup> Idem, Pág.543

<p>van generando efectivo al corto plazo.<sup>7</sup></p> <p>2. <b>Actividad:</b> La razón de actividad evalúa el grado de efectividad y eficiencia con que son utilizados los activos. Constituyen una medición de la forma en que los activos cumplen con sus propósitos dentro de las operaciones de la empresa.<sup>8</sup></p> <p>3. <b>Rentabilidad:</b> Evalúa el grado de éxito alcanzado de las operaciones e inversiones de la empresa, de interés para accionistas, acreedores y administradores.<sup>9</sup></p>	<p>6. Margen Utilidad Bruta 7. Margen de ventas de Explotación 8. Margen Neto de Utilidad 9. Rend. sobre inversión de explotación (RSIE) 10. Rendimiento sobre la inversión total (RSIT) 11. Rendimiento sobre el capital (RSC)</p>	
<p>1. <b>Obligaciones:</b> Son los deberes que tiene la empresa ante terceras personas.</p> <p>2. <b>Cobro:</b> Procedimiento que aplica una empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar.<sup>10</sup></p> <p>3. <b>Pagos:</b> Son los desembolsos de dinero que hace la empresa por adquirir obligaciones.</p> <p>4. <b>Políticas de crédito:</b> Conjunto de decisiones que comprende las normas de crédito de la empresa, los métodos empleados para cobrar las cuentas créditos y los procedimientos para controlar el crédito.<sup>11</sup></p>	<p>1. Pasivo Circulante  2. Período medio de cobro (PMC)  3. Pasivos circulante, período medio de pago (PMP)  4. Crédito sobre ventas, Morosidad, volumen de venta.</p>	Revisión y Análisis estados Financieros
<p><b>Práctica gerencial:</b></p> <p>1. <b>Control:</b> Es la gestión y la administración relacionadas en torno a la organización racional de los recursos con el fin de alcanzar en condiciones óptimas un objetivo determinado.<sup>12</sup></p> <p>2. <b>Toma de Decisión:</b> Es elegir entre un conjunto más o menos finitos de operaciones.<sup>13</sup></p> <p>3. <b>Estrategia:</b> Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones por realizar.<sup>14</sup></p>	<p>1. Objetivos, planes y/o estrategia, presupuesto, inflación, devaluación y tipo de cambio, razones financieras de: liquidez, actividad y rentabilidad.</p> <p>2. Liderazgo en costo, diferenciación del servicio, crecimiento (consolidación de la cartera)</p>	Revisión y Análisis, cuestionario.
<p><b>Modelo de control de gestión financiera:</b> Instrumento de guía para el adecuado desarrollo y planificación ordenada de la gestión financiera de la empresa.</p>	<p>Índices de liquidez, actividad y rentabilidad, promedio industria, categoría de riesgo, riesgo normal, irregularidad financiera.</p>	Revisión y Análisis

<sup>7</sup> Salas B, Tarcisio. **Análisis y Diagnóstico Financiero.** Pág.27

<sup>8</sup> Idem, Pág. 30

<sup>9</sup> Idem, Pág. 42

<sup>10</sup> Besley, Scott y Brigham, Eugene F. **Op. Cit,** Pág. 649

<sup>11</sup> *Ibíd.*

<sup>12</sup> Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. **Op.Cit.** Pág. 11

<sup>13</sup> Idem, Pág. 12

<sup>14</sup> Mintzberg, Henry y Quin, James Brian. **El Proceso Estratégico,** Pág.5

<p>1. <b>Indicadores numéricos:</b> Es una relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa.<sup>15</sup></p> <p>2. <b>Riesgo:</b> Probabilidad de que ocurra un resultado distinto al esperado.<sup>16</sup></p> <p>3. <b>Riesgo de Cartera:</b> Riesgo cuando se mantiene asociada a otros activos y no por sí misma.<sup>17</sup></p> <p>4. <b>Riesgo de Liquidez:</b> Cuando una entidad no posee los recursos líquidos necesarios para atender sus exigibilidades u obligaciones.<sup>18</sup></p> <p>5. <b>Riesgo de Crédito:</b> Surge cuando un deudor no paga.</p> <p>6. <b>Riesgo sistemático:</b> Consiste en aquellos factores que involucran los indicadores económicos, básicamente los macro precios. No pueden eliminarse con diversificación.<sup>19</sup></p>	<p>1. Índice de Liquidez: Razón Circulante, Índice de Actividad: Rotación de Cuentas por cobrar, Período medio de cobro, Período medio de pago, Rotación activo circulante, Índice de Rentabilidad: Margen de ventas de explotación, Margen neto de utilidad, Rendimiento sobre la inversión de explotación, Rendimiento sobre la inversión total, Rendimiento sobre el capital.</p> <p>2. Inflación, devaluación y tipos de cambio.</p>	<p>Revisión y Análisis</p>
<p><b>Matriz:</b> Herramienta de análisis de un conjunto de variables e indicadores numéricos interrelacionadas para la toma de decisiones.</p>	<p>Índice de Liquidez: Razón Circulante, Índice de Actividad: Rotación de Cuentas por cobrar, Período medio de cobro, Período medio de pago, Rotación activo circulante, Índice de Rentabilidad: Margen de ventas de explotación, Margen neto de utilidad, Rendimiento sobre la inversión de explotación, Rendimiento sobre la inversión total, Rendimiento sobre el capital.</p>	<p>Revisión y Análisis</p>
<p><b>Políticas:</b> son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe incurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos y se relaciona entre los objetivos específicos.<sup>20</sup></p>	<p>Crédito y Cobro, pagos, perfil del cliente.</p>	<p>Revisión</p>

<sup>15</sup> Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. **Op. Cit**, Pág. 53

<sup>16</sup> Besley, Scott y Brigham, Eugene F. **Op. Cit**, Pág. 240

<sup>17</sup> Idem, Pág. 206

<sup>18</sup> Idem, Pág. 437

<sup>19</sup> Idem, Pág. 224

<sup>20</sup> Mintzberg, Henry y Quin, James Brian., **Op. Cit**. Pág. 5

En una investigación como esta, el planteamiento del problema y el propósito de estudio es de vital importancia, ya que se nota cómo el surgimiento de una idea se innova en una estructura formal de investigación, iniciando con los antecedentes de la empresa que le van dando forma al planteamiento de objetivos de investigación y de propuesta para abordar el tema de la gestión y el control financiero como métodos para mejorar la competitividad de APL (C.R.) S.A.

A partir de este planteamiento, surgen las variables de estudio que por su gran importancia y demás información relevante para esta investigación se sustentarán adecuadamente de manera teórica en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Una vez planteados los objetivos de investigación y evaluadas su importancia y factibilidad, es fundamental que en el proceso investigativo se sustenten teóricamente los conceptos más relevantes y válidos para el encuadre del estudio, que permitan abordar adecuadamente la investigación, tanto para el investigador como para el lector, que guíen a una mejor comprensión del tema y solución a los objetivos establecidos.

En el Marco Teórico se recopila información de interés que contribuya a orientar el rumbo de las etapas del proceso de investigación. Por lo tanto, este capítulo va a considerar una serie de argumentos que faciliten el desarrollo del tema en estudio y favorezcan el diseño de la propuesta según los objetivos determinados.

## GESTIÓN FINANCIERA

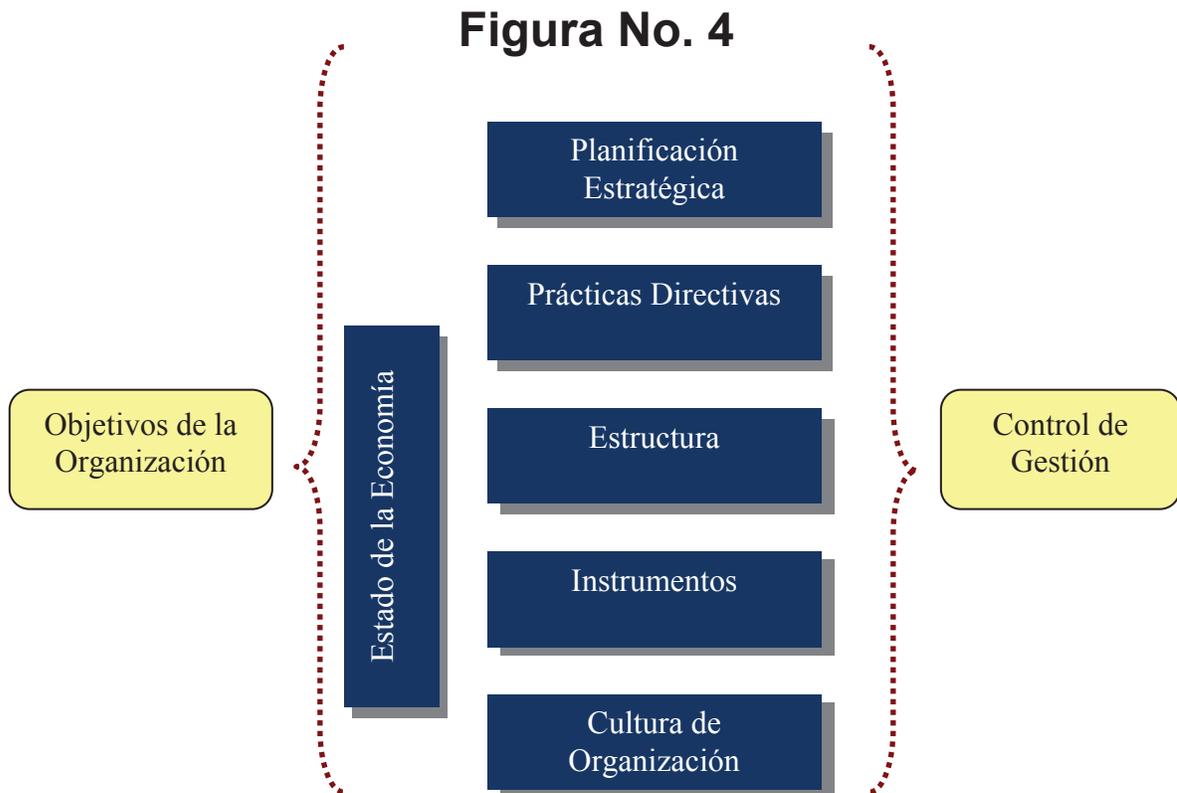
Esta investigación, que aborda el tema de la gestión y control financiero como método para mejorar la competitividad empresarial de APL (Costa Rica) S.A., debe empezar definiendo lo que se entiende por gestión.

Según el **Banco Mundial**, la gestión financiera es: “un proceso que comprende: planificación, presupuestación, contabilidad, presentación de informes financieros, control, auditoría, adquisiciones, desembolsos y resultados del proyecto o empresa, con el objeto de administrar debidamente los recursos y alcanzar los objetivos de desarrollo.”

La gestión como término ha ido evolucionando, y es así como varios autores (Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán, Pág.9) han llegado a definirla como “La capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando su estabilidad dinámica.”

## Dimensiones de la gestión

La gestión como sistema involucra objetivos y estrategia, prácticas directivas, estructura y organización, métodos–instrumentos y herramientas, cultura y personalidad.



Fuente: Elaboración propia con información de Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. "Indicadores Integrales de Gestión", 2002

La gestión empresarial parte definiendo los **objetivos** de producción y competitividad en el mercado a una escogencia de tecnología adecuada, mientras la **estrategia** planea el futuro según los objetivos propuestos. *Los objetivos y la estrategia se definen en relación con el entorno y son el punto de partida de la gestión.*

**Las prácticas directivas** hacen funcionar la estructura organizativa de la empresa y son el motor de la gestión. Resuelven conflictos, *despliegan la estrategia por*

seguir para la empresa y la concilian con la planeación, y ejercen el control. Por tanto, los principales focos de esta práctica directa son la *toma de decisiones y el control*.

***En cuanto a la estructura y organización*** ante la gestión de la empresa, en primera instancia da referencia a la división de trabajo, la autoridad o la forma en que se centraliza o descentraliza el poder, garantizando una eficacia global de la empresa, mientras que la organización enfatiza en integración de personas, recursos y procedimientos.

***Los métodos, instrumentos y herramientas*** son indicativos de qué tan desarrolladas son las formas de gestión, convirtiendo los indicadores numéricos (para efectos de esta investigación ver mapa conceptual) en los instrumentos básicos para medir la gestión, sin lo cual no es posible administrar sistemáticamente el mejoramiento de la empresa para una mayor competitividad.

***La cultura y personalidad*** como parte del sistema que se involucra en la gestión, y basado en el recurso humano, busca un punto de equilibrio de logro entre los objetivos de organización y los objetivos del individuo, en la medida en que son compatibles y coincidan uno con el otro. (Werther, David, Pag.10,11, 1991)

## **EL ENTORNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA**

En Costa Rica no solo compiten las empresas, también lo hace el país con otras naciones. “El grado de desarrollo empresarial determina la productividad de una nación, por lo que, a menos que las empresas se vuelvan más productivas, una nación no puede lograr mayores niveles de productividad” (Doryan Eduardo, Marschal Lucia, López Grettel Análisis de Informe de Global de Competitividad Microeconómica para Centroamérica, 1999).

Para que un país sea competitivo lo tienen que ser sus empresas y viceversa. Por lo tanto, sin importar el método que utilizan las empresas para poder competir, siempre y cuando sea legal, es importante que las estrategias de las empresas conozcan muy de cerca las variables del entorno macroeconómico que más les afecta en sus operaciones dentro del país en que llevan a cabo sus actividades, ya que les permitirá moldear el ambiente en el cual compiten.

Entonces, si esta investigación busca analizar la forma en que APL (C.R.) S.A. aborda el tema de la gestión y control financiero como método para mejorar su competitividad, es valioso dar brevemente una explicación teórica acerca de los niveles económicos de un sistema nacional que inciden y presionan continuamente a las empresas para que sean competitivas.

## **La competitividad y los niveles económicos sistemáticos**

La competitividad es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes:

### **El nivel micro**

Aquí las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, flexibilidad y rapidez de reacción, están -muchas de ellas- articuladas en redes de colaboración mutua.

### **El nivel meso**

Es el correspondiente al Estado y a los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje en el nivel de la sociedad.

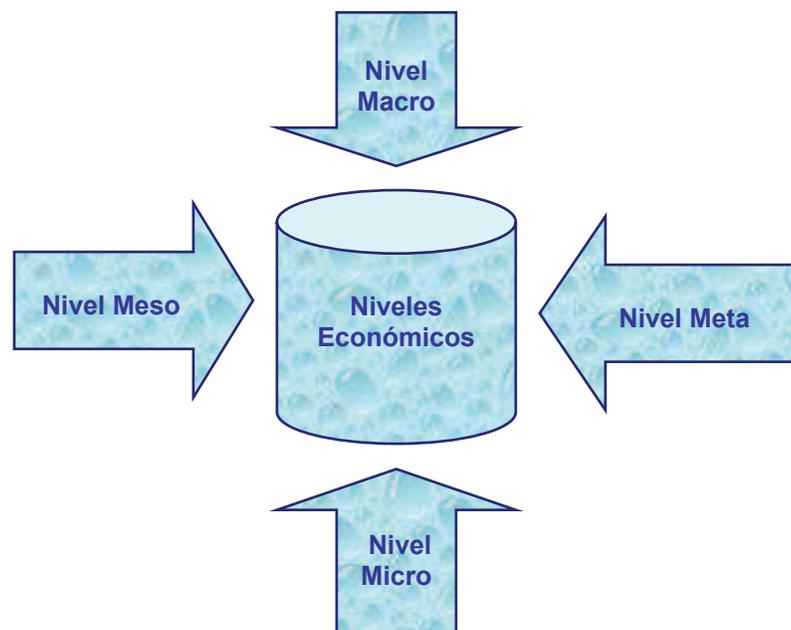
## El nivel macro

Que ejerce presiones sobre la empresa mediante exigencias de desempeño.

## El nivel meta

Y por último, el nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica. Al respecto, la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y por tanto es sistémica. (K. Esser; W. Hillerbrand; D. Messer y J. Meyer-Stamer, 1996)

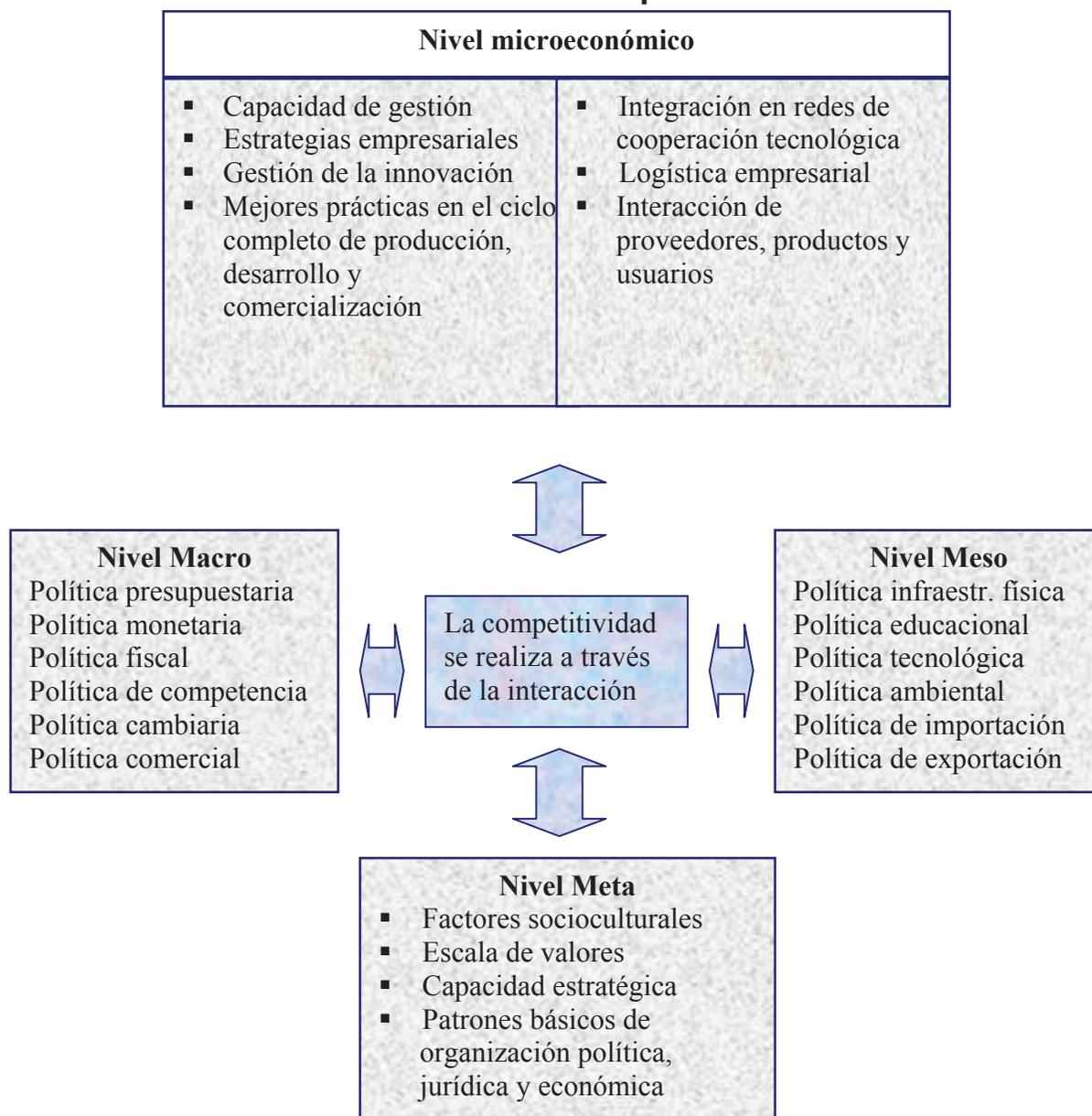
**Figura No. 5**



Fuente: Elaboración propia

## Figura No. 6

### Factores determinantes de la competitividad sistemática



Fuente: K. Esser; W. Hillerbrand; D. Messer y J. Meyer-Stamer, 1996 – Información tomada de [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)

Los factores antes mencionados confluyen en el mercado y están sometidos a patrones de comportamiento macroeconómicos y microeconómicos exigentes e impredecibles. Así, las políticas gubernamentales, a veces erráticas, los cambios en la moneda, el proceso inflacionario, los tributos, altas tasas de interés, entre otros, son factores que inciden directa o indirectamente a la hora de salir al mercado nacional e internacional, y que presionan a las empresas para que sean competitivas.

Por tanto, de esos factores determinantes de la competitividad sistemática, y para efectos de la investigación, se desprenden los factores relevantes sobre los cuales se debe enfatizar en el marco teórico, de forma tal que permita una mejor comprensión y desarrollo del estudio, tal como lo son los factores llamados inflación, devaluación y tipo de cambio, de los cuales se hablará seguidamente.

## **Riesgo sistemático**

El riesgo no diversificable, también conocido como riesgo sistemático, se atribuye a los factores del mercado que afectan a todas las empresas (inflación, devaluación y tipos de cambio) y no se elimina a través de la diversificación. (Parkin, Michael. Op. Cit., Pág. 633-638).

La inflación es un movimiento ascendente del nivel medio de precio. Su opuesto es la deflación: un movimiento descendente del nivel medio de precios. El límite entre inflación y deflación es la estabilidad de precios. La estabilidad de precios se da cuando el nivel medio de precios no se mueve ni hacia arriba ni hacia abajo. El nivel medio de precio se llama nivel de precio. Se mide con un índice de precios. El índice de precios mide el nivel medio de precios en un período como un porcentaje de su nivel medio en un período anterior, llamado período base.

## La tasa de inflación y el nivel de precios

La tasa de inflación es el cambio porcentual en el nivel de precios. La fórmula de la tasa de inflación anual es:

$$\text{Tasa de inflación} = \frac{\text{Nivel de precios del año en curso} - \text{Nivel de precio de año anterior}}{\text{Nivel de precios del año anterior}} \times 100$$

La inflación en Costa Rica se mide a través de IPC (Índice de Precios al Consumidor), el cual tiene definido un período base para comparar las variaciones de los precios con valor 100, basado en los resultados de una encuesta de ingresos y gastos que reportaron los hogares en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, realizada durante los meses de noviembre de 1987 a noviembre 1988 por la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos. (Enero 1995= 100)

## La inflación y el valor del dinero

Cuando hay inflación, el dinero pierde valor. El valor del dinero es la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con una cantidad dada de dinero. Cuando una economía experimenta inflación, el valor del dinero disminuye. La tasa, a la cual baja el valor del dinero es igual a la tasa de inflación. Cuanta más alta es la tasa el dinero pierde su valor a un ritmo rápido, pero cuando es baja, el valor del dinero desciende lentamente.

La inflación es un fenómeno que todos los países experimentan. Pero la tasa de inflación varía de un país a otro. Cuando la tasa de inflación es diferente durante períodos prolongados, da como resultado un cambio en valor de dinero en divisas. El tipo de cambio es la tasa a la cual el dinero de un país se cambia por la moneda de otro país.

Para entender mejor cuando el dinero pierde su valor a una tasa que varía de un año a otro, es preciso distinguir entre inflación anticipada y no anticipada. Cuando los precios van al alza todos se percatan de ello. También se tiene una idea de la tasa de aumento de los precios. La tasa a la cual la gente (en promedio) piensa que está aumentando el nivel de precios se llama tasa de inflación esperada.

Pero las expectativas pueden ser acertadas o equivocadas. Son acertadas si la tasa de inflación efectiva es igual a la tasa de inflación esperada y se dice que la inflación es anticipada. Es decir, una inflación anticipada es una tasa de inflación que se ha previsto correctamente. A medida que los pronósticos de la tasa de inflación son erróneos, se dice que no es anticipada. Es decir, la inflación no anticipada o inesperada es la parte de la tasa de inflación que ha tomado por sorpresa a la gente o empresas.

Los efectos de la inflación dependen de si esta se anticipa o no. **Algunos efectos** que se pueden mencionar son:

**Figura No. 7**

INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descapitalización de empresas</li> <li>▪ Menores inversiones</li> <li>▪ Incrementos en los costos de producción</li> <li>▪ Disminución en los sueldos reales</li> <li>▪ Voracidad estatal por obtener liquidez</li> <li>▪ Pérdida del poder adquisitivo del dinero</li> <li>▪ Alteración en los recursos productivos</li> <li>▪ Escasez de bienes y servicios</li> <li>▪ Desestímulo del ahorro</li> <li>▪ Especulación en el campo económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desequilibrio en la Balanza Comercial</li> <li>▪ Atracción de importaciones suplementarias</li> <li>▪ Fuga de capitales</li> <li>▪ Pérdidas de divisas</li> <li>▪ Pérdida de la competitividad de la empresa</li> </ul>

## **Efectos de la inflación sobre la información financiera**

Aquellas economías que se caracterizan por fuertes tasas de inflación sin duda impactan sensiblemente sobre las magnitudes de los estados financieros. Los resultados de las razones financieras, que se nutren de los datos de estos reportes financieros, son afectados por el grado de inflación.

Es una realidad que en ámbito mundial -y nuestro país no es una excepción-: se ha experimentado un incremento significativo y constante en el nivel general de precios de los bienes y servicios; dicho en otras palabras, el poder de compra se ha ido reduciendo significativamente.

Este incremento en los precios no solo minimiza el poder de compra del consumidor, productor, empresario, etc., sino que también afecta la información financiera de las empresas.

Pero, ¿en qué forma afecta la inflación a la información financiera que representan los estados financieros? En primer lugar, los estados financieros de las empresas sirven a los ejecutivos de las empresas, a los inversionistas y otras personas interesadas para la toma de decisiones.

No se puede olvidar que uno de los objetivos de la contabilidad es brindar información confiable para la toma de decisiones, por lo que utilizar los datos obtenidos de los estados financieros podría no ser adecuado, ya que por ilusión monetaria podrían inducir fácilmente a errores.

La contabilidad debe proporcionar información adecuada y suficiente a sus usuarios, para que estos cuenten con los elementos necesarios a la hora de tomar decisiones. Esta es la razón fundamental, por lo que existe una seria preocupación por los efectos que la inflación tiene y ha tenido en la información financiera.

Ahora bien, la magnitud del problema de la distorsión de la información financiera en épocas de inflación, plantea una situación alarmante, que conduce a tomar medidas correctivas, pero sin dejar de lado que el objetivo principal es obtener información contable útil para el usuario.

Pero, profundicemos los efectos de la inflación sobre la información financiera, por no corregir la misma ante el fenómeno en estudio. Una de las principales responsabilidades de los ejecutivos de una empresa es mantener una correcta administración de sus valores monetarios. Este tema involucra otros problemas generalmente ignorados, pero que ameritan especial cuidado. Estos valores monetarios se caracterizan porque se dispone de ellos mediante transacciones de cobro, de pago con terceras personas y porque sus montos están fijados en la moneda, independientemente de los cambios en el nivel general de precios.

Las partidas monetarias se refieren a aquellos derechos y obligaciones que deben ser pagados o cobrados en efectivo y que presentan típicamente tres características distintivas:

- El monto anotado en el Balance representa razonablemente el derecho u obligación de la empresa en colones de la fecha de estado financiero.
- Pierde valor en el tiempo.
- Son partidas relativamente líquidas.

Las partidas monetarias más comunes en los estados financieros, son: efectivo, inversión en valores bursátiles convertibles en efectivo, cuentas y documentos por cobrar, ya sean a corto o largo plazo; cuentas y documentos por pagar, ya sean a corto o largo plazo; pasivos acumulados y dividendos por pagar.

Estas partidas, al retenerlas en épocas de inflación, generan una ganancia en caso de los pasivos y una pérdida en caso de los activos. En otras palabras, en épocas de inflación es conveniente tener una sólida base de capital interno y

prestar mayor atención al endeudamiento; por lo general, un incremento más acelerado de su deuda en función de su capital, esta es una señal de que surgirán problemas, a menos que las aportaciones futuras del capital aumenten a un ritmo muy rápido.

En resumen, los efectos en la distorsión de las cifras presentadas en los estados financieros, al contener información contable en la cual no se han tomado en cuenta los efectos de la inflación, puede contribuir a crear expectativas por utilidades contablemente reales pero que no incluyen el verdadero costo de reposición de los activos no monetarios, los impuestos deben pagarse sobre la utilidad contable, pero los dividendos por distribuir pueden estar sobre estimados, induciendo a descapitalizar una empresa.

Dichos estados financieros presentados sin tomar en cuenta el efecto de la inflación mostrarán posiciones financieras desequilibradas, por cuanto no reflejan el valor actual de las inversiones.

La contabilidad puede brindar la información inadecuada y poco suficiente y puede distorsionar la medición del ingreso. En los períodos de inflación, la depreciación y el costo de lo vendido tienden a ser considerados por abajo de su valor en términos del poder de compra, ante ello será luego difícil reponer activos depreciables e inventarios.

El dinero, unidad de medida empleada en la contabilidad, en épocas de inflación se ve afectado, ya que en forma nominal permanece igual, pero en cuanto su poder adquisitivo su valor va disminuyendo; es decir, cuando en los estados financieros aparecen partidas medidas con colones de diferente poder adquisitivo es como si estuvieran en distintos tipos de moneda. Y cualquier suma o resta no tendría sentido, lo cual conlleva a que al comparar los estados financieros de cualquier compañía se puede conducir a conclusiones erróneas de “falso incremento” y “mejoría”.

En el proceso de actualizar el distinto poder de compra de las partidas que forman los estados financieros de la empresa se debe distinguir las partidas monetarias de las no monetarias. Se retoman los conceptos ya antes citados:

**Partidas monetarias:**

Las partidas monetarias se pueden definir como aquellos derechos, inversiones y obligaciones de las empresas que están representando valores nominales (monetarios) y por lo mismo su valor “en colones” no se modifica, independientemente de los cambios que pueden exigir en los niveles generales de precios, como las cuentas de bancos, cuentas por cobrar y el pasivo.

Las partidas monetarias son aquellas cuyas cifras se determinan por medio de un contrato o de otra manera en términos de una cantidad específica de dinero, sin que en ellas influyan los efectos de la inflación. El hecho que sea partida monetaria significa que ya están expresadas en monedas que son equivalentes al poder adquisitivo general de la misma moneda a la fecha del Balance. Por lo tanto, las partidas monetarias están incluidas en un Balance General en el ámbito global de presión en las mismas cifras en las que están presentadas en el Balance General sobre la base de costo histórico.

Los activos monetarios incluyen el efectivo, las reclamaciones contractuales sobre una cantidad fija en el futuro, las cuentas y documentos por cobrar, las inversiones que pagan intereses, dividendos fijos que se reembolsarán en un futuro.

Los pasivos monetarios incluyen las cuentas y documentos por pagar, las acumulaciones de sueldos e intereses por pagar, obligaciones a largo plazo pagaderas mediante una suma fija a una fecha determinada.

**Partidas no monetarias:**

Las partidas no monetarias son aquellas inversiones u obligaciones que están representando bienes y por lo tanto su valor monetario se modifica cuando existen

cambios en los índices de inflación, como los inventarios, inmuebles, mobiliario y equipo.

Para los propósitos de la contabilidad, los tenedores de partidas no monetarias pueden perder o ganar al subir o bajar el nivel general de precios, si la partida no monetaria no sube o baja proporcionalmente.

Entonces, cuando se pretende elaborar estados financieros basados en el valor constante, es importante hacer la redistribución entre dos tipos de rubros:

- Aquellos que, por su naturaleza, sus cantidades están expuestas ya en colones actuales y por consiguiente no es necesario presentarlos nuevamente; estos se clasifican como partidas monetarias.
- Aquellos cuyas cantidades deben ser presentadas de nuevo con el fin de expresarlos en términos de colones actuales.

Las partidas monetarias se subdividen a su vez en activos y pasivos monetarios, los activos monetarios abarcan tanto el efectivo como las cuentas y documentos por cobrar, entre otros. Entre los pasivos monetarios se encuentran las cuentas y documentos por pagar, y las obligaciones a largo plazo (incluyendo la participación de accionistas preferentes) y otras.

El resto de los activos y pasivos que no son clasificados como monetarios se clasifican como no monetarios, para así poderse contabilizar mediante el método del valor constante. Los activos no monetarios son las partidas cuyos precios, en términos de la unidad monetaria, tienden a variar con el tiempo (inventario, inmuebles, planta, equipo, otros). Los pasivos no monetarios son obligaciones que consisten en proporcionar cantidades dadas de bienes y servicios, o una cantidad equivalente del poder adquisitivo (anticipos, recibidos sobre contratos de venta, obligaciones por rentas cobradas anticipadamente).

Cuando se indicaron las características básicas de las partidas monetarias, se anotó, entre otras, que pierden valor en el tiempo y están anotadas en colones de la fecha del Balance; ello hace suponer que de un período a otro debe incrementar en al menos la inflación para poder mantener su poder adquisitivo.

Para su análisis se deberá revisar: protección, riesgo, variabilidad y proporcionalidad. En la primera de ellas deberá tratarse, en lo posible, de tener más partidas monetarias pasivas que activas, con la finalidad de aprovechar la ventaja que da la inflación a los deudores. En la segunda se debe analizar si es posible cumplir con el pago de los pasivos, para ello deberá analizarse la exigibilidad de la partida y las posibilidades que se tiene de insolvencia, se deberá revisar el período anterior para medir subjetivamente si el riesgo ha variado. En la tercera se debe analizar si se parte de una estructura óptima, que las partidas -salvo que se planifique lo contrario- se incrementen en al menos la inflación y finalmente, en la proporcionalidad se espera que no existan cambios entre partidas que hagan variar la distribución proporcional de las partidas.

En una posición monetaria neta (*diferencia entre los activos y pasivos en una fecha dada*) en que el nivel general de precios está subiendo (inflación) es conveniente que el negocio mantenga una posición monetaria negativa (*los pasivos monetarios exceden a los activos monetarios*). Cuando hay inflación el negocio que tenga una posición monetaria negativa, tendrá ganancias por el nivel general de precios, ya que puede pagar sus pasivos con el número fijo de unidades monetarias que se están volviendo más baratas.

Las partidas monetarias ganan o pierden poder adquisitivo automáticamente, como resultado de los cambios en el nivel general de precios.

Para la medición de una ganancia o pérdida monetaria producida por el aumento en el nivel general de precios, se requiere primero la identificación o clasificación de todas las transacciones que afectan a los activos monetarios y los pasivos

monetarios respectivos durante el año establecido, ya que la información resultante es el producto de los ajustes a un nivel general de los precios, quedando así revelados los efectos de la inflación sobre la administración del capital de trabajo monetario y las políticas de la administración que gobiernan la estructura del capital de la empresa. A la vez, se puede comprobar la exactitud de los procedimientos de ajuste.

Los aumentos en el nivel general de precios resultan una pérdida cuando se les aplica a los activos monetarios y una ganancia cuando se les aplica a los pasivos monetarios.

Para algunos fines las partidas en moneda extranjera y las acciones preferentes conducen a ganancias o pérdidas del poder de compra, los cuales deben analizarse por separado para detectarlos con exactitud.

### **Importancia de ajustar los estados financieros debido al efecto de la inflación**

La importancia de ajustar los estados financieros debido a los efectos de la inflación, radica en que las empresas deben mostrar, para fines de análisis, la situación financiera real, por cuanto es necesario que se incluyan en sus resultados de ganancias y pérdidas los efectos que el aumento de los precios tiene sobre el valor real de los activos y pasivos. Lo anterior permitirá que las utilidades reflejen la verdadera situación de la empresa.

Es necesario reexpresar los estados financieros por cuanto la inflación afecta los rubros del Balance y los estados de resultados, ajustando las cifras de algunos rubros del Balance y los rubros del estado de resultados para tener cifras realistas, ya que en las decisiones que tome la gerencia, se pueden tomar con base en los resultados presentados de los estados financieros, con lo cual puede tender a

distorsionar la verdadera situación financiera de una empresa si no son presentados lo más exactos posibles.

Es de vital importancia recordar que la inflación distorsiona los estados financieros hasta el punto de que tienen un valor dudoso para medir la ejecución financiera y este fenómeno económico afecta tanto el Balance General como el estado de resultados; lo cual puede traer como consecuencia ciertas decisiones operativas y financieras alejadas de la realidad, por parte de quienes lidian o no con la inflación.

Existen, dentro del Balance General, en especial, de estado de resultados, secciones influenciadas directamente por la inflación. Las partidas de inventarios y cuentas por cobrar son los casos más afectados, ya que sus saldos provienen de las compras y las ventas de materia prima y productos terminados que están afectados permanentemente por los cambios en el nivel de precios.

En el estado de resultados, gran cantidad de partidas de ingresos, costos y gastos son afectados por la inflación. Las utilidades que muestra este estado se encuentran influenciadas por la inflación del período.

La inflación es un fenómeno que no afecta por igual a todas las compañías de una economía. El impacto de los ajustes por inflación sobre utilidades depende del mercado y tipo de industria en que opere la empresa. En la economía costarricense, la inflación representa una variable importante que afecta significativamente los resultados de las empresas. Por lo tanto, es necesario reconocer su influencia al calcular e interpretar los índices financieros de rotación y rentabilidad. (Caruzo, Enríquez. Reexpresión de Estados Financieros, 2003)

## **CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA**

El control de gestión es un sistema de mejoramiento continuo, basado en indicadores numéricos, que realiza una reflexión sistemática sobre unos factores clave del desempeño de la empresa, para descubrir deficiencias y enfocar con mayor efectividad los esfuerzos que la organización hace para perfeccionarse. (Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. Op. Cit., Pág. 45)

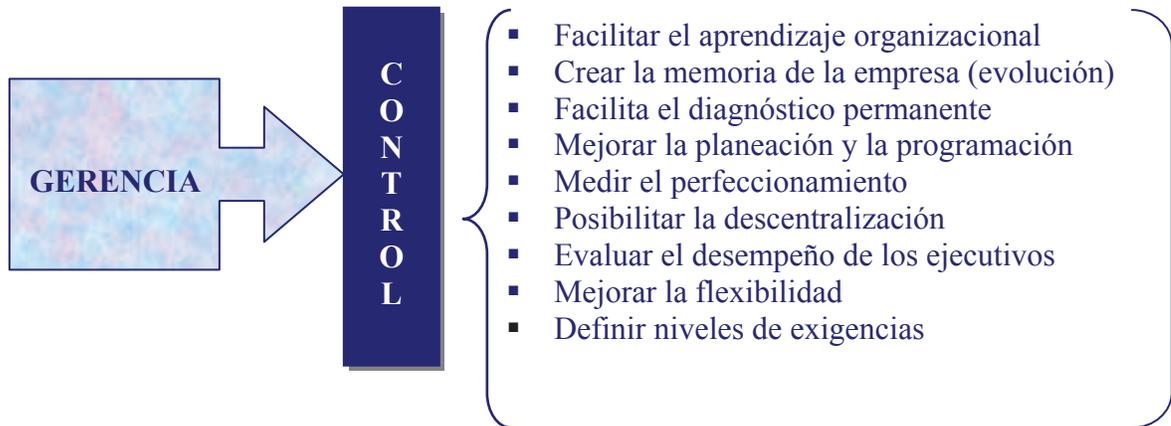
El control de gestión de las operaciones de una empresa representa una de las actividades fundamentales de su gestión administrativa, puesto que comprende la evaluación de resultados y el seguimiento del desempeño contra los objetivos planteados. Una de las actividades de vital importancia del control de gestión es evaluar y analizar la ejecución del presupuesto en relación con la estimación y proyección presupuestal en el proceso de la planeación estratégica de la empresa.

El principal objetivo de un sistema de control es identificar posibles desviaciones con los resultados obtenidos, como consecuencia de la ejecución del plan estratégico de la empresa, con el fin de tomar las medidas necesarias para corregir tales desviaciones y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Si la desviación no se puede corregir, el control como sistema debe explicar el resultado obtenido o las causas de las desviaciones.

El control de gestión es un elemento necesario de la dirección. Los aportes que hace a la gerencia resultan de la ejecución de las funciones que se anuncian a continuación, y que, para proporcionar una visión de conjunto, se resumen en estas funciones:

## Figura No. 8

### Funciones del control de gestión



Fuente: Elaboración propia con información de Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. "Indicadores Integrales de Gestión", 2002

Uno de los grandes problemas que desafían las empresas en la actualidad al enfrentar el reto de la subsistencia y posicionamiento competitivo en el contexto dinámico y exigente que está en el mercado, es la falta de instrumentos que les permita evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro del su núcleo de operaciones diarias. Por lo tanto, es preciso enmarcar teóricamente un conjunto de herramientas e información que les ayude a mejorar su labor frente a las demás empresas del sector.

En los **sistemas de dirección empresarial**, las empresas superponen permanente dos ópticas de gestión distintas: (Giovanny E. Gomez. **Gestión Financiera** 2001)

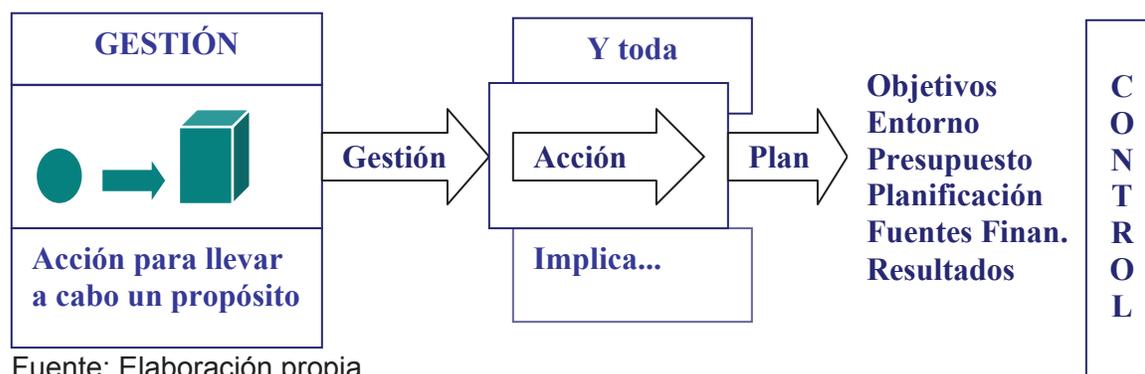
**Presente:** El sistema de dirección se basa en la filosofía de dirección por objetivos, delegados por la dirección general.

**Futuro:** El sistema de dirección debe tener como soporte una filosofía de planificación, impulsada mediante acciones de cambio.

Para cualquier entidad pública o privada, lucrativa o no, **la gestión financiera** está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política financiera, enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es **el control de gestión**, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

## Figura No. 9

### GESTIÓN Y CONTROL



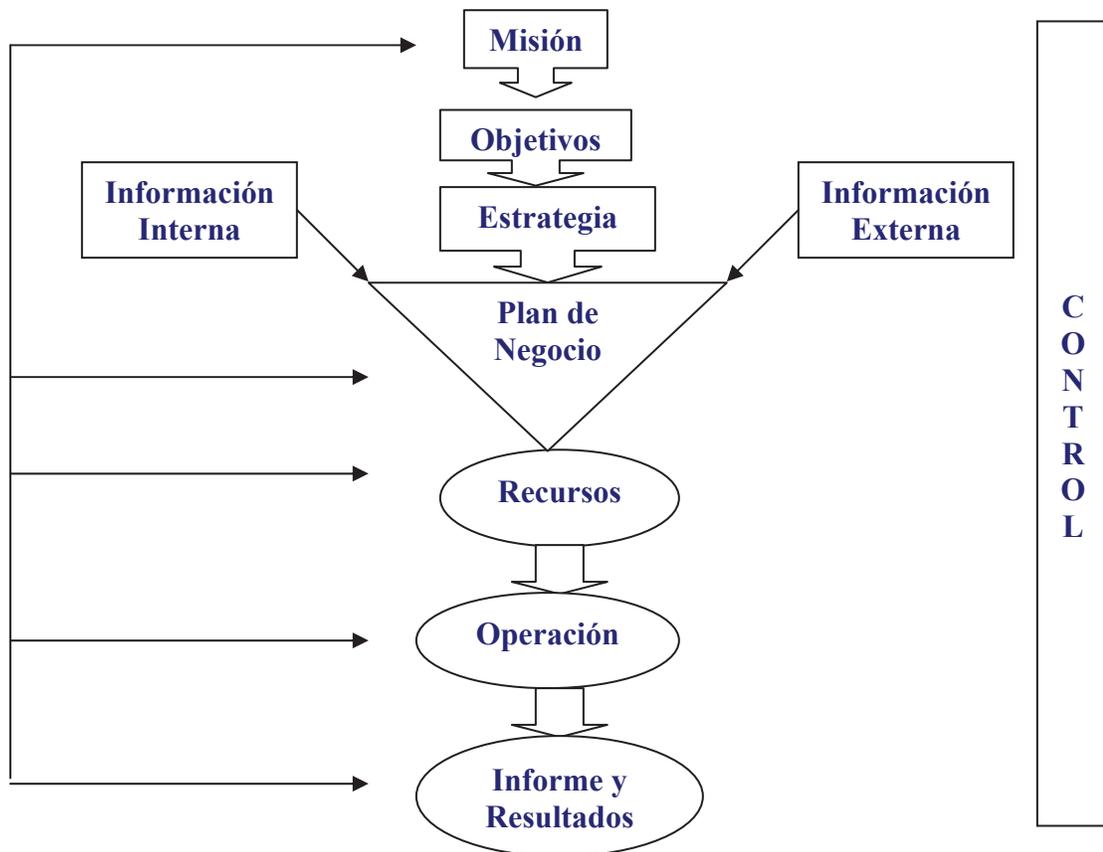
**El sistema de control de gestión** es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, como son:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo.
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control).
- Medición, registro y control de resultados.

- Cálculo de las desviaciones.
- Explicación del origen y causas de las desviaciones.
- Toma de decisiones correctoras.

**Figura No. 10**

**Proceso de control de gestión**



Fuente: Elaboración propia con información tomada del curso "Política Financiera y Presupuestaria" Dr. Harold Coronado,

2001

## **EL CONTROL DE GESTIÓN Y LOS INDICADORES NUMÉRICOS**

El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa. Por esta razón los informes que emite el control se expresan en indicadores numéricos. “Un indicador numérico es una relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa.”

EL sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desarrollo de los planes; es una necesidad conforme crece la organización, ya que esta demanda descentralización y flexibilidad, según lo señala Carlzon Jan “Una compañía descentralizada tiene mucho más necesidad de unos métodos de control que una organización jerárquica centralizada.”

Los indicadores deben estar conectados a metas, no sólo de los departamentos, de las secciones o de áreas funcionales, sino de la empresa en su conjunto. Deben permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y los de corto plazo. En esa medida los indicadores son un instrumento básico de las prácticas directivas para el control y el despliegue de las estrategias.

El papel de los indicadores no se agota en el control de las metas determinadas; también juega un papel importante en el establecimiento de las grandes propuestas, que forman parte del direccionamiento estratégico, y el análisis de la realidad con base en indicadores externos, punto crucial para la adecuación al entorno.

## **Los indicadores y la decisión**

Para tomar la mejor decisión es necesario tener un buen control y monitoreo de hechos y datos, y para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos.

Sin embargo, los indicadores para la toma de decisión son una tarea compleja, ya que la información no sólo viene de variables endógenas de la empresa, sino también de variables de un entorno dinámico y lleno de incertidumbre. No obstante, en la toma de decisión influye la capacidad gerencial, experiencias y otros atributos personales de los gerentes que les permita analizar e interpretar, y tener una idea más clara sobre las variables por considerar en la toma de la decisión. (Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. Op. Cit., Pág. 39-65)

## Figura No. 11

### Características del control de gestión

Complejidad	<p>Económico: Para ser rentable debe contribuir a la toma de decisión y perfeccionar la empresa.</p> <p>Sintético: Breve y conciso pero sin sacrificar la información relevante.</p> <p>Selectivo: Extraer aquello que tiene valor estratégico.</p> <p>Numérico: Se debe tratar de expresar toda información relevante cualitativa en numérica.</p> <p>Gráfico: Se presta mayor atención a los elementos más relevantes y facilita una mejor comparación de datos.</p>
Temporalidad	<p>Permanente: Es una tarea del día a día.</p> <p>Periódico: Fijar fechas de revisión mensual o anual según la importancia de los indicadores representados.</p> <p>Histórico: Mostrar la evolución los resultados de los indicadores a través del tiempo.</p> <p>Proyectado: Muestra variables a los próximos años sobre la necesidad de ejercer una acción que desvíe la empresa de posiciones negativas mientras lo demás permanece constante.</p>
Diseño	<p>Adaptado a la estructura: Cubrir cada una de las unidades de la empresa en busca de la integración de indicadores.</p> <p>Total: Permite que la gerencia vea la empresa como un todo y no solamente de forma individual sobre sus áreas.</p> <p>Por excepción: Cuando los datos están fuera de los límites establecidos de inmediato presentar la desviación sin importar las fechas establecidas de revisión de informe.</p> <p>Formalizado: Debe ser adoptado por la empresa expresando en el manual correspondiente, sus actividades y los encargados.</p>
Relatividad	<p>Estándar: Los resultados de los indicadores no deben ser ni altos ni bajos según el criterio de referencia establecido.</p> <p>Cronológico: En los resultados obtenidos se comparan valores de años anteriores, y para apreciar la evolución, el presente con el desempeño esperado.</p> <p>Referenciación: Comparar los resultado obtenidos con los datos de la competencia directa a través de un <i>benchmarking</i>.</p>

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. **Op. Cit**, Pág. 45

## **Ventajas de los indicadores numéricos**

- Pueden relacionar datos originados en diferentes áreas funcionales, dando lugar a una visión integral de la organización.
- Permiten elaborar rápidamente un diagnóstico objetivo de la empresa, centrado en los factores más significativos.
- Facilitan la presentación gráfica de los datos y su interpretación. También facilitan el análisis evolutivo o histórico de los datos.
- Permiten identificar tendencias y hacer proyecciones.
- Hacen posible la comparación de los resultados de empresas que pueden ser muy diferentes entre sí, y sirven de fundamento a los programas de *benchmarking*.

## **Limitaciones**

Los indicadores numéricos proporcionan cifras abstractas y muy relativas y pueden conducir a apreciaciones erróneas sobre los resultados y sobre las medidas correctivas que pueden adoptarse. Un resultado adecuado para una empresa puede ser alto o bajo para otra. El significado de las cifras es afectado por diversos factores internos y externos de la empresa y cambia con el tiempo.

## LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA Y SUS INDICADORES NUMÉRICOS

Henry Fayol, considera que en toda organización, independientemente de sus características especiales, sea grande o pequeña, publica o privada, manufacturera o de servicios, se realizan unas funciones comunes o básicas: (Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. Op. Cit., Pág. 66)

**Figura No. 12**

Área Administrativa	Área Funcional	Funciones
Planeación Organización Dirección Control	Producción	Materia Prima Inventarios Métodos Mantenimiento Control de calidad Control de producción
	Comercial	Investigación Diseño productos Precios Publicidad Promoción Ventas Canal distribución
	Recursos Humanos	Vinculación Adiestramiento Capacitación Análisis del trabajo Evaluación Salarios Seguridad y salud Bienestar
	Finanzas	Contabilidad Costos Análisis financiero Presupuesto Flujo de caja Cartera Inversiones Tesorería Tributación

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. **Op. Cit**, Pág. 68

Cabe destacar que en este contexto de áreas funcionales, se enfatizará para efectos de esta investigación muy especialmente sobre el área financiera acerca de los indicadores numéricos de (**Liquidez:** *Razón Circulante*, **Actividad:** *Rotación de Cuentas por cobrar, Período medio de cobro, Período medio de pago, Rotación activo circulante*, **Rentabilidad:** *Margen de ventas de explotación, Margen neto de utilidad, Rendimiento sobre la inversión de explotación, Rendimiento sobre la inversión total, Rendimiento sobre el capital*) que permitan evaluar la gestión financiera y que serán considerados más adelante en el tema de “**Análisis Financiero**”, así como también se enfatizará en esos indicadores numéricos como elementos de calificación de riesgo (*Riesgo de Liquidez, Riesgo Actividad y Riesgo Rentabilidad*), y el **Riesgo Sistemático** que fue considerado en el tema de “**El entorno de la gestión financiera**” (*Inflación, devaluación y tipos de cambio*) como elementos de control utilizados en la gestión financiera.

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero permite evaluar el cumplimiento de las metas y planes y el desempeño de la empresa en las áreas clave de la administración.

El análisis financiero se aplica principalmente a la evaluación histórica de la empresa. Se evalúa la actuación y el desempeño del negocio en el pasado y su éxito relativo actual. Esos elementos se resumen en los estados financieros y otros reportes (planes, presupuestos, flujos, otros) utilizados como materia prima para desarrollar el análisis, que reflejan los resultados obtenidos y la posición financiera. Por lo tanto, es precisa la comprensión del Balance General y Estados de Resultados mediante un análisis horizontal, análisis vertical y un análisis vertical comparativo.

Según las características de APL (C.R.) expuestas en el capítulo de diagnósticos que se desarrollará más adelante en este estudio, se estudiará esta empresa solamente mediante el análisis vertical.

## **Análisis Horizontal**

Los estados financieros comparativos, referidos a momentos distintos de tiempo, originan el análisis horizontal. Esta técnica consiste en la comparación de un mismo estado financiero, a diferentes fechas y períodos, obteniendo los cambios de aumento o disminución que se producen en todas las partidas. Estos cambios son “expresados” en términos absolutos y porcentuales. El análisis horizontal permite determinar la magnitud e importancia relativa de las variaciones registradas en los estados, a través del tiempo, con la finalidad de identificar las tendencias que se muestran en el pasado y en la actualidad. Los cambios y tendencias pueden ser calificados como favorables o desfavorables, al compararse y relacionarse con otras partidas contenidas en los estados financieros.

## **Análisis Vertical**

El análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada componente del estado con respecto a la cifra total o principal. Esta técnica identifica la importancia e incidencia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión de la estructura y composición de los estados financieros. El análisis vertical se aplica al estado financiero de cada período individual.

## **Análisis Vertical Comparativo**

La metodología del análisis vertical puede ser enriquecida mediante una evaluación comparativa, incluyendo dos períodos. La técnica vertical se amplía obteniendo las variaciones en la composición porcentual de los estados financieros, con la finalidad de percibir la evolución cuantitativa de la estructura en el tiempo. Esto permite mostrar los cambios en la incidencia relativa de cada partida con respecto al total. (Salas B, Tarcisio. Op. Cit., Pág. 8-24)

## **ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS**

Las razones financieras constituyen índices que relacionan a dos partidas de los estados financieros (Balance General y el Estado de Resultados) para evaluar el rendimiento de la empresa.

El análisis de razones de los estados financieros de una empresa es importante para sus accionistas, sus acreedores y su propia gerencia. Los accionistas se interesan en el nivel de riesgo y de rendimiento, tanto en el presente como en el futuro, ya que afecta el precio de las acciones. Los acreedores se preocupan por la liquidez a corto plazo de la empresa y la capacidad que ésta tiene para realizar pagos de intereses y del capital. Además, los acreedores se preocupan porque la empresa mantenga finanzas saludables y siga teniendo éxito. Por tanto, la gerencia debe preocuparse por tener razones financieras favorables para sus accionistas y acreedores con buenos rendimientos de un período a otro. (Gitman J. Lawrence. Op. Cit., Pág.112)

## **TIPOS Y CLASIFICACIÓN DE LAS RAZONES FINANCIERAS**

Las razones financieras se dividen en cuatro tipos fundamentales que comprenden: Razones de liquidez, razones de actividad, razones de endeudamiento, y razones de rentabilidad de la empresa. (Salas B, Tarcisio. Op. Cit., Pág. 27-50) *(Se explicarán aquéllas de interés para la investigación)*

### **Razones de liquidez:**

Las razones de liquidez permiten conocer los grados de solvencia actual e histórica. Estas razones, al relacionar el volumen de activos líquidos con los compromisos de corto plazo, ofrecen una rápida y útil medida, referida a la

habilidad de los activos circulantes para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

Razón Circulante  $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{veces}$

Son aquéllas que miden la capacidad de la empresa para cubrir y respaldar sus obligaciones de corto plazo. El grado de garantía y cobertura para estos pasivos, se evalúa de acuerdo con la magnitud y composición de los activos circulantes. El resultado de esta razón expresa el número de veces en que los activos corrientes cubren al pasivo de corto plazo.

### **Razones de actividad:**

Proporcionan una medida del grado de efectividad y eficacia con que son administrados los recursos de la empresa.

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

El análisis de cuentas por cobrar involucra dos razones complementarias, la rotación de cuentas por cobrar y el período medio de cobro. La rotación de cuentas por cobrar relaciona las ventas al crédito con el saldo de cuentas por cobrar. Las empresas conceden crédito con el propósito de aumentar sus ventas.

Rotación de cuentas por cobrar =  $\frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \text{veces}$

Comúnmente las empresas que venden de contado podrían tener niveles de ventas inferiores a

aquellas empresas que sí otorgan crédito. Al aumentar el crédito, existirá una tendencia de incremento en las ventas, en vista de una mayor facilidad de pago

concedida a los clientes. Debe tenerse en consideración el incremento en los costos que la política de cuentas por cobrar conlleva.

Las cuentas por cobrar evalúan la velocidad con que son transformadas a efectivo las ventas netas a crédito. Esta razón mide las veces que se cobran los saldos de los clientes durante el período. Una alta rotación indica que las cuentas de clientes son cobradas rápidamente, lo cual denota gran liquidez en estas cuentas y viceversa. Por lo tanto, la rotación de cuentas por cobrar determina el grado de liquidez que poseen las cuentas de clientes.

### **Período medio de cobro**

El período medio de cobro señala el número promedio de días que tarda la empresa para cobrar sus ventas a crédito. Esta razón expresa el período promedio que permanecen las cuentas de clientes pendientes de cobro. El período comprende desde que se efectúa la venta a crédito hasta que se recibe el efectivo producto del cobro. Su resultado representa el período promedio real de cobro que tiene la empresa con sus clientes.

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{360 \times \text{cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas a crédito}} = \text{días}$$

Un período medio de cobro corto indica que la empresa cobra rápidamente sus ventas a crédito, dando un carácter más líquido a las

cuentas por cobrar. Un período de cobro muy prolongado denota una lenta recuperación del efectivo dejando un saldo mayor de cuentas por cobrar.

Un reducido período de cobro podría originar una rigurosa y estricta gestión de cobro que irrite y haga perder ventas y clientes (realmente los periodos de cobro, no deben verse como buenos o malos, sino que debe buscarse la relación con la industria, y la tendencia empresarial). Por otro lado, si fuera un período de cobro

extenso, puede que favorezca un volumen de ventas mayor, ya que los clientes sienten que la condición de crédito es mayor y por lo tanto les es favorable.

## Período medio de pago

El período medio de pago representa el tiempo promedio que tarda la empresa para pagar sus compras a crédito. Esta razón indica la antigüedad promedio de las

$$\text{Período medio de pago} = \frac{360 \times \text{cuentas por pagar promedio}}{\text{Compras netas a crédito}} = \text{días pagar de una empresa y el plazo medio}$$

de pago a los proveedores. Debe tenerse en consideración su relación con el periodo medio de cobro. El período medio de pago debe compararse con las condiciones usuales de crédito que conceden los proveedores a la empresa, para determinar su puntualidad de pago. Si la antigüedad de las cuentas por pagar es mayor que la del plazo de crédito recibido, se evidencia que una parte de las cuentas de proveedores no se paga oportunamente, deteriorándose así la relación con los proveedores y poniendo en peligro su crédito futuro. Pero, al extenderse el pago a los proveedores, la empresa puede mejorar su posición de efectivo.

## Rotación activo circulante

La transformación y movimientos de las partidas del activo circulante ocurren por el efecto de las ventas. Las ventas poseen una gran influencia sobre toda la masa de recursos que componen el activo circulante. Los activos se van transformando de partidas poco líquidas a partidas de mayor liquidez, hasta generar efectivo. La empresa adquiere materia prima que constituye un recurso poco líquido. Esa materia prima se transforma en producto terminado. El producto terminado es vendido a crédito generando una cuenta por cobrar que representa una partida

bastante líquida. La cuenta es cobrada al cliente y se recibe efectivo que permite pagar a los proveedores de materia prima y otros gastos. Y este proceso constituye el ciclo continuo de activo circulante impulsado por las ventas. Por lo tanto, si una empresa deja de vender, el ciclo de efectivo se detendrá.

Rotación activo circulante =  $\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo circulante}}$  = veces

Esta razón expresa el número de veces que el activo circulante fue transformado a ventas durante el período. Una alta rotación indica que el activo circulante es convertido a ventas muy rápidamente permitiendo generar efectivo en un corto tiempo.

### **Razones de rentabilidad:**

Estas razones evalúan el grado de éxito alcanzado o rendimiento generado de las operaciones de la empresa, y miden la rentabilidad de las inversiones que permiten llevar a cabo esas operaciones.

### **Margen de utilidad bruta**

Margen de utilidad bruta =  $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$  = %

Este margen expresa la contribución porcentual generada después de cubiertos los costos de ventas. El resultado de esta razón indica la proporción de las ventas que permanece como utilidad bruta.

## Margen de ventas de explotación

El margen de explotación constituye el porcentaje de utilidad obtenido de las operaciones normales de empresa, sin considerar los intereses, los ingresos y los gastos y los impuestos.

El margen de explotación señala la proporción de las ventas que queda disponible una vez cubiertos los costos de ventas y los gastos de operación. Su resultado también expresa la utilidad de operación resultante por cada colón de ventas.

Los gastos generales y administrativos se conciben como gastos de operación, porque son necesarios para que la empresa funcione y conduzca sus actividades.

Margen de explotación =  $\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas netas}} = \%$

El margen de ventas de explotación da a conocer la rentabilidad de las ventas y la eficiencia en el manejo de los costos de producción y los gastos de operación.

## Margen neto de utilidad

Margen neto de utilidad =  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \%$

Denominado también margen de ventas total, refleja la proporción de ventas que queda una vez cubiertos todos los costos, gastos e impuestos de la empresa. Representa la diferencia entre los ingresos y los gastos totales y se expresa en forma porcentual.

## **Rendimiento sobre la inversión de explotación (RSIE)**

Los activos representan la inversión total efectuada por la empresa para llevar a cabo sus operaciones y generar ventas para producir utilidades.

Este índice expresa la utilidad de la operación porcentual obtenida de la inversión en activos. La utilidad de operación constituye la ganancia pura derivada de las actividades normales del negocio. El rendimiento de explotación muestra la rentabilidad operacional de los activos, sin considerar el efecto de los intereses, los resultados indirectos y los impuestos, las cuales no corresponden a la operación normal de la empresa.

Rendimiento de explotación =  $\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activo total}} = \%$

EL RSIE se asocia con la capacidad básica de generación de utilidades, debido a que los activos producen la utilidad de operación. Expresa el grado de efectividad obtenido de las inversiones de la empresa y su utilización es esencial en el análisis de apalancamiento financiero.

## **Rendimiento sobre la inversión total (RSIT)**

Este rendimiento mide la rentabilidad final obtenida de los activos totales de la empresa. Mientras el rendimiento de explotación se basa en las utilidades de operación, el rendimiento sobre la inversión total se fundamenta en utilidad neta después de impuesto, que constituye la utilidad final que genera la empresa de su inversión en activos. Ambos índices evalúan el rendimiento del activo total, pero a diferentes niveles. La razón de explotación muestra el rendimiento generado de la

operación normal del negocio, y el índice total indica el rendimiento final derivado de toda la actividad de la empresa, sean funciones normales o no.

EL RSIT es un indicador clave de la eficiencia y eficacia con que la administración ha utilizado sus recursos totales para generar ganancias netas, mostrando qué tan adecuado es el nivel de utilidad final con respecto a las inversiones totales efectuadas por la empresa.

El RSIT se puede interpretar en términos porcentuales o unitarios. Su valor unitario expresa cuánto se obtiene de utilidad neta por cada unidad monetaria invertida en activos. El rendimiento total se obtiene de dividir la utilidad netas

Rendimiento sobre la inversión total (RIST) =  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$  = % después de impuesto entre el activo total.

### **Rendimiento sobre el capital (RSC)**

La rentabilidad de capital expresa el rendimiento final que obtienen los socios de su inversión en la empresa. Esta razón indica la tasa de generada sobre la inversión de los accionistas. Su resultado proviene de dividir la utilidad neta

Rentabilidad sobre capital (RSC) =  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}}$  = % después de impuesto entre el capital contable total.

## MODELOS DE CALIFICACIÓN EN COSTA RICA

Si bien esta investigación se basa en una empresa privada fuera del servicio bancario, considerando las características del modelo que se pretende diseñar, es necesario comentar acerca del modelo revolucionario "CAMELS" el cual dará soporte al *modelo de control de gestión financiera planteado en la propuesta para APL (C.R.) S.A.*

En Costa Rica se utilizan dos Modelos de Calificación de Entidades Financieras, el CAMUL y el CAMELS. Estos modelos consisten en un sistema de cuantificación de varios tipos de riesgos definidos por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) Los resultados obtenidos por estos modelos permiten juzgar la situación económico-financiera de las entidades supervisadas. Los riesgos por evaluar son así definidos por esta institución en los acuerdos SUGEF 22-00, 23-00 y 24-00, publicados en La Gaceta No. 6 del martes 9 de enero del año 2001. (www.sugef.fi.cr ver: Normativa- normativa prudencial, acuerdo Sugef- normativa vigente- acuerdo Sugef 24) (FUDECI: Serie de Negocio "Riesgo Financiero". 2002)

**Riesgo de Solvencia.** Se presenta cuando el nivel de capital de una entidad es insuficiente para cubrir las pérdidas no protegidas por las estimaciones, erosionando su base patrimonial. La determinación de las pérdidas estimadas se basa en la calidad y estructura de los activos de los intermediarios financieros, por lo tanto el riesgo de solvencia incluye el riesgo de activos.

**Riesgo de liquidez.** Se origina cuando la entidad financiera no posee los recursos líquidos necesarios para atender sus exigibilidades u obligaciones con terceros en el corto plazo.

**Riesgo por variaciones en la tasa de interés.** Es la exposición a pérdidas debido a fluctuaciones en las tasas cuando se presentan descalces en los plazos

de las carteras de activas y pasivas, sin contarse con la flexibilidad para un ajuste oportuno.

**Riesgo cambiario.** Una entidad se enfrenta a este tipo de riesgo cuando el valor de sus activos y pasivos en moneda extranjera se ve afectado por las variaciones en el tipo de cambio y los montos correspondientes se encuentran descalzados.

**Riesgo de crédito.** Surge de la posibilidad de que un deudor no pague.

**Riesgo operacional o de funcionamiento.** Se origina cuando los sistemas de información gerencial son inadecuados, cuando existen problemas operacionales, debilidades en el control interno, fraude, entre otros.

## **Modelo CAMELS**

Este modelo se desarrolla para la calificación general de las entidades financieras y toma en cuenta seis elementos sujetos a análisis para juzgar la situación económica y financiera, lo cual compone la parte cuantitativa de la calificación y además se incluye una segunda parte cualitativa producto de una evaluación en el lugar.

### **Calificación Cuantitativa**

Está compuesta por las siguientes seis áreas de evaluación:

**Capital**

**Activos**

**Manejo o Gestión**

**Evaluación de rendimientos**

**Liquidez**

**Sensibilidad a riesgos de mercado**

La evaluación de cada una de estas áreas es realizada por la SUGEF, la cual utiliza una serie de indicadores por cada una. Cada indicador específico posee un rango según el cual un intermediario financiero asume menor o mayor riesgo, y se le ubica según sea el caso en las siguientes categorías: nivel normal, nivel 1, nivel 2 o nivel 3. La integración de las calificaciones de los seis elementos mencionados da por resultado una calificación cuantitativa.

En el caso de la categoría de riesgo normal, esta es incluida por defecto, para ubicar a los intermediarios que no se clasifican en categoría de inestabilidad o irregularidad financiera de grado uno, dos o tres (conforme lo establece la Ley No. 7558, artículo 136, literales c y d).

El área de capital se evalúa con base en el indicador de compromiso patrimonial, el cual representa un 100%.

La calidad de los activos se analiza según la relación entre la cartera con morosidad mayor a 90 días y la cartera directa, así como con el nivel de pérdidas esperadas de préstamos en relación con la cartera total, estos dos indicadores tienen la misma ponderación, es decir, 50% cada uno.

El manejo o gestión de la entidad se evalúa con los índices de canalización de recursos, morosidad ampliada y gastos de administración sobre utilidad bruta, cada índice representa la tercera parte de la calificación del área.

La evaluación de rendimientos se hace por medio de las relaciones entre la utilidad sobre el activo productivo de intermediación promedio y sobre el patrimonio contable promedio, representando cada indicador el 50% de la puntuación final.

La administración de la liquidez se evalúa con base en el calce de plazos a un mes y el calce de plazos a 3 meses, ajustados por la volatilidad de las cuentas

corrientes y depósitos de ahorro a la vista con el público. Cada índice representa un 50% de la calificación de esta área.

La sensibilidad a riesgos de mercado se evalúa con el índice de riesgo por tasa de interés y el indicador de riesgo cambiario, cada uno tiene un peso relativo del 50%.

La determinación de la calificación cuantitativa del intermediario financiero se realiza de la siguiente forma: cada indicador es ponderado dentro del área de análisis a la que pertenece, dicha ponderación se aplica sobre la categoría de riesgo asignada a cada indicador conforme a los rangos definidos por ley.

Por ejemplo, se asigna un valor de 1 cuando el indicador se ubique en nivel normal; al contrario, si se ubica en nivel 3, recibe un valor de 4, si se ubica en el nivel 2 recibe un valor de 3 y un valor de 2 si se ubica en el nivel 1. Por último, a cada área se le asigna un peso relativo igual dentro de la calificación cuantitativa.

Para definir la puntuación de cada uno de las áreas de riesgo, se suman las ponderaciones totales determinadas para cada indicador, resultando un valor entre 1 y 4. Para obtener la calificación cuantitativa total, se suma el resultado obtenido en cada elemento y se divide entre 6.

### **Calificación Cualitativa**

La calificación cualitativa constituye otro elemento de evaluación y se obtiene producto de una evaluación *in situ*, de conformidad con el Manual de Supervisión y los Procedimientos de Inspección. Los aspectos incluidos dentro de esta calificación son: la planificación, las políticas, la administración de personal, los sistemas de control y el sistema de información gerencial. Como resultado de la evaluación cada aspecto obtiene un puntaje o porcentaje y es ubicado en nivel normal, nivel 1, nivel 2, nivel 3.

La asignación del peso porcentual en la calificación cualitativa es la siguiente: la planificación tiene una ponderación del 15%, las políticas un 15%, la administración de personal un 10%, los sistemas de control un 35% y el sistema de información gerencial un 25%.

El puntaje de la calificación cualitativa oscila entre 1 y 4. Cuando este puntaje se ubique entre 1 y 1.75, inclusive, se indica que la calificación cualitativa es de nivel normal, cuando el puntaje sea igual o superior a 1.76 pero igual o inferior a 2.50 se ubica en nivel 1, si el puntaje corresponde a un valor igual o superior a 2.51 pero igual o inferior a 3.25 corresponde a un nivel 2, y si el puntaje es igual o superior a 3.26 se ubica en nivel 3.

Esta calificación es revisada al menos una vez al año, salvo que el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), a pedido del Superintendente, determine que existan prioridades de evaluaciones *in situ* en otras entidades, en cuyo caso el ente estará eximido de cumplir esta disposición.

### **Calificación Global**

La combinación de la calificación cuantitativa y de la calificación *in situ* dan por resultado una calificación global de riesgo. La calificación global resulta de sumar el puntaje de la calificación cuantitativa luego de aplicarle su porcentaje de ponderación, más el puntaje obtenido en la calificación cualitativa luego de aplicarle su porcentaje de ponderación, dichas ponderaciones corresponden a un 80% para la cuantitativa y 20% para la cualitativa.

### **Grados de Riesgo**

Una entidad se encuentra en una situación de riesgo normal cuando cumple las siguientes condiciones:

- a) Cuando presente un nivel de suficiencia patrimonial menor al 8%.

b) Cuando el intermediario obtenga una calificación global igual o menor a 1.75, y cumpla las siguientes condiciones adicionales:

-Que ninguna de las áreas sujetas a análisis, a excepción de la suficiencia patrimonial, evidencien una calificación individual superior a 2.50.

-Que el fiscalizado no tenga más de una área ubicada individualmente en inestabilidad o irregularidad financiera de grado uno.

Una entidad se encuentra en situación de inestabilidad o irregularidad financiera de grado uno cuando presente alguna de las siguientes situaciones:

a) Cuando presente un nivel de suficiencia patrimonial mayor o igual al 8% pero menor al 9%.

b) Cuando el intermediario obtenga una calificación global en puntos entre 1.76 y 2.50.

c) Cuando el intermediario obtenga una calificación global igual o menor a 1.75, pero cualquiera de las áreas sujetas a análisis, a excepción de la suficiencia patrimonial, evidencien una calificación individual superior a 2.50.

d) Cuando el intermediario obtenga una calificación global igual o menor a 1.75, pero tenga dos o más elementos ubicados individualmente en nivel 1.

Una entidad se encuentra en situación de inestabilidad o irregularidad financiera de grado dos cuando presente alguna de las siguientes situaciones:

a) Cuando presente un nivel de suficiencia patrimonial mayor o igual al 9% pero menor al 10%.

b) Cuando el intermediario obtenga una calificación global en puntos entre 2.51 y 3.25.

c) Cuando el intermediario financiero esté ubicado en situación de inestabilidad o irregularidad financiera de grado uno e incumpla dentro del plazo otorgado (El plazo máximo para cumplir con dicho plan no podrá exceder los seis meses salvo que el Superintendente así lo especifique), el plan de saneamiento propuesto por la Junta Directiva, Gerente y Auditor Interno al Superintendente.

d) Cuando el intermediario se haya clasificado en situación de inestabilidad o irregularidad financiera de grado uno en dos ocasiones durante los últimos doce meses.

Una entidad se encuentra en una situación de inestabilidad o irregularidad financiera de grado tres cuando se presente alguno de los siguientes hechos:

a) Cuando presente un nivel de suficiencia patrimonial mayor o igual al 10%.

b) Cuando el intermediario obtenga una calificación global en puntos entre 3.26 y 4.0.

c) Cuando el intermediario financiero esté ubicado en situación de inestabilidad o irregularidad financiera de grado dos e incumpla el plan requerido por el Superintendente para subsanar las debilidades de la institución.

d) Cuando la entidad se encuentre dentro del plazo concedido por el Superintendente para regularizar la situación financiera y su calificación global, o su índice de suficiencia patrimonial, la ubique en un grado de inestabilidad o irregularidad financiera mayor, entonces regirá esta última calificación y se procederá a establecer el nuevo grado de inestabilidad o irregularidad financiera.

e) Cuando la entidad se encuentre dentro del plazo concedido por el Superintendente para regularizar la situación financiera y cumpla las condiciones establecidas para ubicarse como una entidad de operación normal, entonces prevalecerá la calificación de inestabilidad o irregularidad financiera otorgada inicialmente, hasta el vencimiento del plazo prudencial autorizado por la Superintendencia General de Entidades Financieras, excepto que la entidad solicite formalmente la recalificación al Superintendente.

f) Cuando la entidad se encuentre en situación de inestabilidad o irregularidad financiera de grado dos o por incumplimiento de suficiencia patrimonial y esté cumpliendo el plan de saneamiento aprobado por el Superintendente y su calificación global e índice de suficiencia patrimonial se ubiquen en una situación de riesgo menor, prevalecerá la calificación de inestabilidad o irregularidad financiera otorgada inicialmente, hasta el vencimiento del plazo establecido en el

Plan de Saneamiento autorizado por la Superintendencia General de Entidades Financieras para esa calificación.

g) Cuando la entidad se recalifique a una categoría de riesgo mayor mantendrá su nueva calificación hasta el vencimiento del plazo aprobado.

Para efectos de la calificación global se regirá por aquella que muestre el mayor riesgo entre lo determinado a través de este modelo o el mostrado por el índice de suficiencia patrimonial.

## Figura No. 13

<b>Entidad Financiera X</b>			
<b>INDICADORES CAMELS</b>			
<b>Enero del 2002</b>			
<b>AREA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MONTO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b><u>C</u>APITAL</b>	<b>Compromiso Patrimonial</b>		
	<b>N</b> Perdida Esperada Activos- Estimaciones <b>D</b> Patrimonio	0.00 0.00	N/D
<b><u>A</u>CTIVOS</b>	<b>Morosidad de la Cartera</b>		
	<b>N</b> Morosidad mayor a 90 días <b>D</b> Cartera Directa	0.00 0.00	N/D
	<b>Pérdida Esperada sobre Cartera</b>		
	<b>N</b> Pérdida Esperada en Cartera <b>D</b> Cartera Total	0.00 0.00	N/D
<b><u>M</u>ANEJO</b>	<b>Activo Productivo/Pasivo con Costo</b>		
	<b>N</b> Activo Productivo de Intermediación <b>D</b> Pasivo con Costo	0.00 0.00	N/D
	<b>Morosidad Ampliada</b>		
	<b>N</b> Morosidad Ampliada <b>D</b> Cartera Directa Ampliada	0.00 0.00	N/D
	<b>Gasto de Administracion/Utilidad Bruta</b>		
	<b>N</b> Gastos de Administración <b>D</b> Utilidad Bruta	0.00 0.00	N/D
<b><u>E</u>VALUACIÓN</b>	<b>Rentabilidad S/ Activo Productivo</b>		
	<b>N</b> Utilidad final <b>D</b> Activo Productivo de Interm Promedio	0.00 0.00	N/D
	<b>Rentabilidad S/ Patrimonio</b>		
	<b>N</b> Utilidad final <b>D</b> Patrimonio Contable Promedio	0.00 0.00	N/D
<b><u>L</u>IQUIDEZ</b>	<b>Calce plazos a un mes ajustado Volatibilidad</b>		
	<b>N</b> Acum. Recu. Act. M.N y M.E a 1 meses <b>D</b> Acum. Venc. pasiv. M.N y M.E. a 1 meses	0.00 0.00	N/D
	<b>Calce plazos a tres meses ajustado Volatibilidad</b>		
	<b>N</b> Acum. Recu. Act. M.N y M.E a 2 meses <b>D</b> Acum. Venc. pasiv. M.N y M.E. a 2 meses	0.00 0.00	N/D
<b><u>S</u>ENSIBILIDAD</b>	<b>Riesgo por Tasa Interés</b>	0.00	
	<b>X</b> Índice Riesgo Tasa Mercado	0.00	X
	<b>Riesgo Cambiario</b>		
	<b>N</b> Activos - Pasivos (Moneda Extranjera) <b>D</b> Patrimonio	0.00 0.00	N/D

Fuente: FUDECI: Serie de Negocio "Riesgo Financiero". 2002

## Figura No. 14

<b>Entidad Financiera X</b>									
<b>Ejemplo para el cálculo de Calce de Plazos</b>									
<b>Enero del 2002</b>									
<b>Calce de Plazos</b>	<b>A la Vista</b>	<b>De 1 a 30 días</b>	<b>De 31 a 60 días</b>	<b>De 61 a 90 días</b>	<b>De 91 a 180 días</b>	<b>De 181 a 365 días</b>	<b>Más de 365 días</b>	<b>Part. Venc. + 30 días</b>	<b>Total</b>
<b>Moneda Nacional</b>									
Disponibilidades MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuenta de encaje con el BCCR MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cartera de créditos MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total recuperación de activos MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acumulado recuperación de activos (A) MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones con el BCCR MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones con Entidades Financieras MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cargos por pagar MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total vencimiento de pasivos MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acumulado vencimiento pasivos (B) MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIFERENCIA MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferencia en los acumulados (A-B) MN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relación porcentual (A/B) MN	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sector relación porcentual (A/B) MN	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Calce de Plazos</b>	<b>A la Vista</b>	<b>1 a 30 días</b>	<b>31 a 60 días</b>	<b>61 a 90 días</b>	<b>91 a 180 días</b>	<b>181 a 365 días</b>	<b>Más de 365 días</b>	<b>Part. Venc. + 30 días</b>	<b>Total</b>
<b>Moneda Extranjera</b>									
Disponibilidades ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuenta de encaje con el BCCR ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cartera de créditos ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total recuperación de activos ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acumulado recuperación activos (A) ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones con el BCCR ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones con Entidades Financieras ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cargos por pagar ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total vencimiento de pasivos ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acumulado vencimiento pasivos (B) ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIFERENCIA ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferencia en los acumulados (A-B) ME	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relación porcentual (A/B) ME	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sector relación porcentual (A/B) ME	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Moneda Nacional + Moneda Extranjera</b>									
Diferencia MN + ME (12100 + 12200)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferencia de los acumulados MN + ME (12127+ 12227)	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: FUDECI: Serie de Negocio "Riesgo Financiero". 2002

## Figura No. 15

Entidad Financiera X									
MEDICION DE INDICADORES CAMELS									
Enero del 2002 - CALIFICACION CUANTITATIVA									
NOMBRE DEL INDICADOR	Ponderación	CATEG RIESGO	RIESGO NORMAL	GRADO DE IRREGULARIDAD FINANCIERA			Calificación		
				1	2	3			
<b>CAPITAL</b>									
Compromiso Patrimonial	100,0%	1	-3,66%	5,00%	20,00%	35,00%	1,00		
<b>ACTIVOS</b>									
Morosidad mayor 90 días / Cartera directa	50,0%	2	3,00%	4,13%	10,00%	20,00%			
Pérdida Esperada Cartera / Cartera Total	50,0%	1	1,19%	1,70%	3,70%	8,60%	1,50		
<b>MANEJO</b>									
Act. Prod. Intermediación / Pasivo con costo	33,3%	1	1,27	1,00	0,90	0,80			
Morosidad Ampliada	33,3%	2	5,00%	9,16%	12,00%	22,00%			
Gts. Administración / Utilidad Operacional Bruta	33,3%	2	76,83%	100,00%	100,00%	111,18%	1,67		
<b>EVALUACIÓN RENDIMIENTOS</b>									
Rentabilidad s/Act. Productivo Promedio	50,0%	2	1,51%	1,26%	0,00%	-1,51%			
Rentab. Nominal/Patrimonio Promedio	50,0%	1	14,01%	12,06%	0,00%	-12,06%	1,50		
<b>LIQUIDEZ</b>									
Calce de plazos 1 mes ajustado por volatilidad	50,0%	1	1,28	1,00	0,83	0,65			
Calce de plazos 3 meses ajustado por volatilidad	50,0%	1	1,02	0,85	0,70	0,50	1,00		
<b>SENSIBILIDAD A RIESGOS MERCADO</b>									
Riesgo por Tasa Interés	50,0%	1	1,00%	5,00%	20,00%	35,00%			
Riesgo Cambiario	50,0%	1	0,37%	5,00%	20,00%	35,00%	1,00		
<p>1/ Los porcentajes de ponderación se aplican sobre la categoría de riesgo asignada a cada indicador</p> <p>2/ Los parámetros están en función de los datos adicionales</p>									
<b>Dato Adicional</b>									
			Inflación Anual (IPC)	12,06%	Calificación final obtenida por la entidad			1,28	
<b>RANGOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS</b>									
Riesgo Normal	1.00 A 1.75								
Irregularidad 1	1.76 A 2.5								
Irregularidad 2	2.51 A 3.25								
Irregularidad 3	3.26 A 4.00								
								Mes Ant.	Mes Act.
<b>CALIFICACION</b>								1,28	1,28

Fuente: FUDECI: Serie de Negocio "Riesgo Financiero". 2002

## **Comparación entre los modelos CAMUL Y CAMELS**

- El modelo CAMELS se podría considerar un análisis más completo que el CAMUL, por cuanto incluye una calificación cualitativa que permite evaluar aspectos tales como planificación, políticas, administración de personal, los sistemas de control y el sistema de información gerencial, que tienen gran relevancia en este tipo de evaluaciones.
- En el modelo CAMELS se incluyen razones de Riesgo por Tasas de Interés, el Riesgo Cambiario, Pérdida Esperada Activo Total sobre Cartera Total, no obstante se elimina el Flujo de Efectivo proyectado a dos meses.
- En el CAMELS no se toma en cuenta la suficiencia patrimonial y el endeudamiento económico. No obstante, la suficiencia patrimonial sigue siendo el eje central en la calificación de la Institución, ya que si el resultado es menor al 10%, la institución en forma automática se encontrará en inestabilidad, lo cual indica que algo no anda bien y la misma será sancionada o intervenida por la SUGEF, según sea su grado de inestabilidad.

## Figura No. 16

COMPARACION DE LOS MODELOS DE CALIFICACION CAMUL VRS CAMELS	
NOMBRE DEL INDICADOR	
C.A.M.U.L	C.A.M.E.L.S.
CAPITAL	CAPITAL
Suficiencia Patrimonial Compromiso Patrimonial Endeudamiento Económico	Compromiso Patrimonial
ACTIVOS	ACTIVOS
Morosidad mayor 90 días/Cartera directa Pérdida Esperada A.T./Activo Total Cartera A + B/ Cartera Total	Morosidad mayor 90 días/Cartera directa Pérdida Esperada en Cartera / Cartera Total
MANEJO	MANEJO
Act. Prod. Intermediación/Pasivo con costo Gts. Administración/Act. Prod. de Intern. Act. ME.-Pasivo ME./Pat. No Redimible	Act. Prod. Intermediación/Pasivo con costo Morosidad Ampliada Gastos Administración / Utilidad Operacional Bruta <sup>2</sup>
UTILIDAD	UTILIDAD
Rentab. Nominal/Patrimonio Promedio (RPS) /2 Rentabilidad s/Act. Productivo Promedio (RPS) /2 Utilidad Operativa Bruta/G. Administrativos /2	
EVALUACION DE RENDIMIENTOS	
	Rentabilidad s/ Activo Productivo Promedio (RAP) <sup>2</sup> Rentabilidad Nominal s/ Patrimonio Promedio (RSP) <sup>2</sup>
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ
Calce de plazos a un mes ajustado por volatilidad Calce de plazos a tres meses ajustado por volatilidad Flujo de efectivo proyectado a dos meses	Calce de plazos a un mes ajustado por volatilidad Calce de plazos a tres meses ajustado por volatilidad
SENSIBILIDAD A RIESGO DE MERCADO	
	Riesgo por Tasas de Interés Riesgo Cambiario
1/ Los porcentajes de ponderación se aplican sobre el indicador	1/ Los porcentajes de ponderación se aplican sobre la categoría de riesgo asignada a cada indicador.
2/ Los parámetros están en función de los datos adicionales	2/ Los parámetros están en función de la inflación y la tasa básica pasiva conforma artículos 4 y 5 del reglamento.

Fuente: FUDECI: Serie de Negocio "Riesgo Financiero". 2002

## **CAPÍTULO III: MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ESTUDIO**

Se consideró anteriormente que las investigaciones se originan en ideas, y las ideas surgen cuando las personas sienten necesidad de resolver un problema y tratan de saber más sobre ello, lo analizan, lo estructuran y lo sustentan teóricamente para marcar el rumbo de los procesos de la investigación, para encontrarse en seguida con los métodos y técnicas que el estudio requiere y le permitan a la investigación cumplir con su propósito.

Por lo tanto, este capítulo se centra en los instrumentos metodológicos de investigación dictando así el tipo de investigación, origen de los datos, fuentes de información y la validez de los instrumentos que darán mayor sentido de veracidad a la investigación.

Se inicia, entonces, con la afirmación de Rodrigo Barrantes Echevarría diciendo que “la investigación es un proceso sistemático, formal, inteligente y controlado que busca la verdad por medio del método científico, y que nace del sentimiento de insatisfacción, ya sea vital e intelectual, cuyo producto es conocimiento científico” (2000: 130)

La investigación puede cumplir dos propósitos fundamentales:

- Producir conocimientos y teorías (investigación básica).
- Resolver problemas prácticos (investigación aplicada).

### **Tipos de investigación**

Los métodos de investigación permite descubrir la composición del fenómeno dado, así como su relación con otros. Con base en lo anterior, no solamente se mide, sino que se comparan e interpretan los resultados, de tal manera que la información obtenida permita determinar las posibles alternativas de solución al problema en estudio y su efecto en los objetivos planteados.

A manera de ilustración se presentará una serie de información relacionada con las diferentes formas de investigación existentes. Entre ellas se pueden mencionar la investigación exploratoria, la investigación descriptiva y la investigación aplicada.

## **Investigación Exploratoria**

Se realiza generalmente cuando el objetivo es examinar un tema poco o nunca investigado, y sirve para familiarizarse con fenómenos pocos conocidos. “Este tipo de investigación es muy utilizado para analizar el comportamiento humano, para realizar una investigación sobre algún contexto de la vida real, identificar conceptos o variables promisorias o bien para sugerir afirmaciones verificables.” (Hernández Sampieri, Pág. 59, 1998)

“Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas”. (Hernández Sampieri, Pág. 59, 1998). Como lo señala el autor, este tipo de investigación no constituye la investigación final, solo viene a ser una importante herramienta para determinados actos.

La metodología de los estudios exploratorios suele ser flexible, más amplia y más dispersa comparado con los estudios descriptivos o explicativos. De igual forma conllevan un mayor riesgo que los otros estudios y requieren de más tiempo, serenidad y receptividad por parte de quien realiza la investigación.

Por la naturaleza de la investigación desarrollada no se utilizó este método.

## **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva se utiliza para describir situaciones y eventos. Hernández Sampieri señala: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” (Pág. 60, 1998). Por lo tanto, lo que se pretende con este tipo de investigación es decir cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno en particular.

Este método de investigación requiere de considerable conocimiento en el área que se desea investigar, para formular las preguntas específicas que se busca contestar. La descripción se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno en estudio, ofrece además la oportunidad de realizar predicciones aunque sean muy rudimentarias.

Las técnicas de recopilar, tabular, analizar y describir los datos presentados en este trabajo de investigación corresponden a la investigación descriptiva, utilizada como una de las mejores herramientas para lograr los objetivos propuestos. Este método de investigación permite descubrir la composición del fenómeno dado, así como su relación con otros.

Hernández Sampieri define la investigación descriptiva de la siguiente forma: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” y posteriormente añade “... en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así narrar lo que se investiga.” (Pág. 60, 1991)

Con base en lo anterior los datos, no solamente se miden, sino que se interpretan los resultados, de tal manera que la información obtenida permita las posibles

alternativas de solución al problema en estudio y su efecto en los objetivos planteados.

De acuerdo con el autor, este tipo de investigación es el que se ajusta al diseño que se efectuó, que permite ordenar los resultados de los datos obtenidos en forma cuantitativa, es decir, que los resultados se expresan en forma numérica o porcentual. Al aplicar las estadísticas se obtiene y resume un conjunto de datos, de tal manera que las características y relaciones de ese conjunto sean fácilmente comprensibles.

Por lo tanto, el análisis descriptivo es un factor importante en esta investigación, ya que al llegar a conocerse el comportamiento de diferentes factores que intervienen en objetivo de estudio, se diseñará un modelo de gestión financiera para la empresa American President Lines (C.R.) S.A. como instrumento para mejorar su competitividad.

## **Investigación Aplicada**

Elizabeth Cascante, en su Análisis de Instrumentos de Financiamiento para PYMES, comenta que en las investigaciones aplicadas el conocimiento que se necesita es sumamente vital para proceder a la acción.

Venegas Jiménez expresa que: “la investigación aplicada, también conocida como investigación práctica, se realiza como su nombre lo indica, con fines prácticos, tanto para resolver un problema, como para tomar decisiones, evaluar programas, y en general, para mejorar un producto o proceso por medio del estudio y prueba de conceptos teóricos en situaciones reales.” (1987: 22)

“Depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos. Se trata de investigaciones que se caracterizan por su interés

en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos” (Ander Egg, 1989: 67-68)

Este tipo de investigación contribuye a aplicar los métodos de investigación escrita, ya que permite obtener información objetiva y, por lo tanto, valiosa para cumplir con los objetivos de estudio.

En esta investigación, una de las partes importantes es proponer un modelo de gestión financiera práctico que ayude a mejorar la competitividad de la empresa APL (C.R.) S.A., por lo tanto este tipo de investigación ayuda al establecimiento de la propuesta, ya que se busca un modelo aplicable a las necesidades de control financiero de una empresa en particular como para cualquier otra organización de servicio de transporte marítimo en Costa Rica.

## **Origen de los datos**

### **Sujetos**

Se consideran sujetos u objetos de estudio a quienes serán medidos en la investigación, o dicho de otra forma, aquellas personas sobre las que se centra el interés del estudio.

### **Población**

Según Hernández Sampieri, la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (1988: 204), aplicado a la investigación.

Según Barrantes, la población se divide en finita o infinita. Y Levin y Rubín definen la población finita como “población que tiene un tamaño establecido” (1996:349) y

la población infinita “es en la que teóricamente es imposible observar todos los elementos (1996:346)

Existen investigaciones en las que, para lograr su propósito, es necesario tomar en cuenta a toda la población, pero siendo esta población muy extensa es imposible llevarlo a cabo, además que no resulta práctico por altos costos económicos e incluso la cantidad de tiempo que se le debe invertir es excesivo. Por lo tanto, en estos casos es necesario hacer la escogencia de una muestra.

La población para esta investigación la conforman los trece funcionarios que laboran para APL (C.R.) S.A.

## **Muestreo**

La muestra suele ser definida como un “subgrupo de la población”. (Hernández Sampieri, Pág. 204, 1998)

Para seleccionar la muestra, Barrantes ofrece tres métodos: aleatorio, intencional y por conveniencia.

Según Barrantes, “la muestra aleatoria es donde cada uno de la población tiene la misma probabilidad de ser incluido en la muestra”. La muestra intencional “es donde se utiliza el juicio de una persona con experiencia y conocimiento con respecto a la población que se estudia”, y la muestra por conveniencia “escoge las unidades o elementos que están disponibles o que son más fáciles de conseguir”. (1992: 10)

Sin embargo, tomando en cuenta que la población de APL (C.R.) S.A. es sumamente pequeña, la muestra que se tomará para efectos de este estudio son los tres funcionarios vinculados directamente con el área financiera y la gerencia

general, para un total de cuatro elementos de muestra que darán información permitiente para llevar a cabo la investigación planteada.

## **Fuentes de información**

### **Fuentes primarias**

Anger define que “las fuentes primarias es la información que se considera de primera mano y que se desarrolla donde ocurre el fenómeno o la acción.” (1982: 220) Las fuentes primarias son los datos que recoge el investigador por medio de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos suministrados en el estudio.

Las principales fuentes fueron la revisión y análisis de indicadores numéricos del área financiera de la empresa (Estados Financieros), libros y la aplicación del cuestionario a los funcionarios del área financiera de APL (C.R.) S.A.

### **Fuentes secundarias**

### **Descripción de los instrumentos**

Los requisitos básicos de los instrumentos son la confianza que proporcionan por la exactitud de la información y la validez que brinda la medición de la variable.

Los instrumentos son técnicas o herramientas que se utilizan para recopilar datos, los cuales deben estar estratégicamente formulados para obtener de ellos la información que específicamente se requiere.

Según Arellano, “un instrumento en investigación es la herramienta del método. Sin embargo, un método puede no recurrir a instrumentos, o recurrir a diferentes instrumentos, según las circunstancias.” (1990:122)

Existen diferentes tipos de instrumentos para la investigación, como las entrevistas, los cuestionarios, la revisión de documentos, la observación, entre otros. Dichos instrumentos utilizados en la investigación, se explican a continuación.

## **La entrevista**

La entrevista es una conversación entre dos personas. Estas dos personas son el entrevistador, que hace las preguntas y el entrevistado, quien contesta la pregunta.

Generalmente, el entrevistador visita a las personas que tienen la información y obtiene de ellas los datos requeridos a través de una serie de preguntas que vienen planteadas en un cuestionario, en el cual se anotan las respuestas. Esta técnica siendo bien utilizada produce información relevante para lograr el propósito de estudio.

Según Ander, E. “la entrevista consiste en una conversación entre dos personas por lo menos, en el cual uno es el entrevistador y otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinados, teniendo un propósito profesional”. (1982:226)

Las dos formas de realizar una entrevista se explican a continuación:

Ander plantea que: “la entrevista estructurada se realiza sobre la base de un formulario previo estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas

establecidas con anterioridad”. Y “ la entrevista no estructurada deja una mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al encuestador. Se trata, en general, de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación.” (1982: 227)

Este método se aplicó de manera informal a aquellos funcionarios con vínculos directos al área financiera de APL (C.R.) S.A. con la intención de obtener información de la empresa de una forma muy general, para conocer sobre sus operaciones, actividades contables y financieras, conocimiento del cliente, procesos internos, formación y crecimiento, que permitieran irle dando forma a la investigación y lograr los objetivos planteados.

### **Las encuestas o cuestionario**

Es una técnica donde el entrevistador se encarga de hacerle una serie de preguntas a la población o muestra en estudio, con una previa explicación acerca del proyecto y su propósito.

Según Barrantes, las encuestas tienen tres tipos de preguntas: “las abiertas, cerradas y semiabiertas. Las abiertas permiten una respuesta libre y no se limitan a alternativas preestablecidas. Las cerradas son aquellas en que las respuestas posibles se hayan limitadas a alternativas fijadas de antemano. Y por último, las semiabiertas son una combinación de preguntas abiertas y cerradas.” (1986:56)

Generalmente, las preguntas semiabiertas son aquellas que le permiten a la población poder elegir más de una alternativa, por lo que puede tener la opción de una selección múltiple.

Una buena aplicación del cuestionario permite que las personas den sus opiniones y conocimientos acerca del tema en investigación.

Las preguntas del cuestionario pueden ser abiertas, para aspectos especiales donde se pretende obtener más información con la respuesta del entrevistado; cerradas para situaciones específicas; de alternativas para ubicar al sujeto dentro del contexto, en grados de intensidad. No importa a que esté enfocada la pregunta, puede que se produzca reserva en el interrogado.

“El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante.” (Méndez, 1995:146)

El cuestionario fue un instrumento fundamental para el desarrollo de la investigación, ya que proporcionó información de primera mano por parte de los funcionarios del área contable financiera de APL (C.R.)S.A., contribuyendo así al propósito de la investigación.

## **La observación**

Según Rodrigo Barrantes Echeverría, “la observación es un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con ciertos problemas.” (Cascante E. 2003: 59)

La observación consiste en tratar de cosas más detalladamente para obtener información específica. Esta debe responder a cuatro preguntas claves que son: ¿qué observó?, ¿quién lo observó?, ¿cómo lo observó? y ¿cuándo lo observó?

Por medio de la observación, el investigador puede construir sus propias teorías y opiniones sobre lo observado.

La observación se utiliza como una forma de análisis que permite a la vez mayor acercamiento a la situación real de la empresa. La observación puede ser no estructurada (reconocimiento y anotación de los hechos, sin necesidad de utilizar

medios técnicos especializados), estructurada (usar instrumentos o guías para obtener los datos una vez que ha decidido qué aspectos se va a estudiar) o participante (donde el observador no interviene directamente en el proceso observado).

Este método consiste en la aproximación directa mediante los sentidos y la presencia física del investigador a los hechos y los fenómenos que se deseen estudiar. Además, en la investigación, la observación se caracteriza por ser colectiva.

### **La revisión documental**

La revisión documental consiste en examinar y analizar todos los documentos concernientes a un tema. Se deben conseguir documentos que entreguen la información que se necesita para el propósito de la investigación, y que permitan luego llegar a conclusiones basadas en estos.

### **Validez de los instrumentos**

Toda investigación requiere que se validen los resultados de una manera objetiva a efecto de brindar más confiabilidad de la información y de los datos y técnicas con las que se trabaja.

La confiabilidad de un instrumento debe ser la capacidad de recibir medidas ciertas, es decir medidas que se acerquen o que se identifiquen con las de cada sujeto o unidad estadística que se mide.

La validez es la confianza y seguridad que se tiene de los instrumentos, de tal manera que satisfagan los requisitos primordiales, ordenando y deduciendo en forma clara y breve la información, de manera que se obtengan los datos de mayor interés, para definir la situación actual.

Jaime Arellano define la validez como "el grado en que instrumento logra medir lo que queremos medir con él." (1990: 122)

Los instrumentos requeridos para llevar a cabo la investigación fueron seleccionados mediante un riguroso análisis de aspectos incluidos en el estudio, con el fin de determinar si contaban con la validez requerida para obtener la información necesaria para el logro de los objetivos planteados en la investigación.

En la elaboración y aplicación de los instrumentos de recolección de datos se verificó que estos reunieran dos requisitos básicos como lo son la confiabilidad y la validez, tomando en consideración lo que plantean Hernández y otros: "la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados; mientras que la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir." (1991: 243)

Por lo tanto, se considera que los instrumentos aplicados son válidos y confiables ya que fueron sometidos a controles y recomendaciones de expertos en el área de investigaciones y elaborados y modificados hasta que cumplieran con la exactitud que garantizara la precisión o fidelidad de la información.

Habiéndose considerado en la metodología de investigación una serie de instrumentos que dan las pautas por seguir en el desarrollo del estudio, y la validez de los instrumentos utilizados, se tiene hasta aquí, todos los instrumentos necesarios para empezar con el diagnóstico de estudio, cuyos resultados se analizarán en el capítulo siguiente.

## CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO

En el siguiente capítulo se analizan e interpretan las variables de estudio producto de los objetivos planteados.

En consecuencia de la metodología aplicada en la investigación, sobre la revisión documental, se inicia este diagnóstico en orden según el establecimiento de los objetivos con el análisis sobre el comportamiento de los macro precios de la economía costarricense (inflación, devaluación y tipos de cambio) que inciden en la gestión financiera y la competitividad de la empresa.

Considerando que la empresa APL (C.R) S.A. inició sus labores en Costa Rica a partir del 01 de octubre del 2001, el análisis sobre los macro precios de la economía costarricense que influyen sobre la gestión financiera y competitividad de la empresa, se basa principalmente en el informe de inflación del Banco Central de Costa Rica con cifras disponibles a diciembre del 2002.

En segunda instancia, se estudia la situación financiera de la empresa APL (C.R.) S.A. mediante la técnica de análisis vertical que establece la relación porcentual que guarda cada componente del estado con respecto a la cifra total o principal, lo cual permitirá tener una mejor comprensión de la estructura y composición de los estados financieros de la empresa.

Posteriormente, y a fin de complementar el análisis exhaustivo de la situación de la empresa, se analizan los resultados de las razones financieras de (**Liquidez:** *Razón circulante*, **Actividad:** *Rotación de cuentas por cobrar, Período medio de cobro, Período medio de pago, Rotación activo circulante*, **Rentabilidad:** *Margen de ventas de explotación, Margen neto de utilidad, Rendimiento sobre la inversión de explotación, Rendimiento sobre la inversión total, Rendimiento sobre el capital*) con el propósito de profundizar en la situación financiera de American President Lines (Costa Rica) S.A., que permitan evaluar la gestión financiera.

Otro aspecto de relevancia que debe examinarse es el relacionado con la forma en que la empresa American President Lines (Costa Rica) S.A. lleva a cabo el control financiero, la toma de decisión y estrategia financiera como práctica gerencial para mejorar la competitividad de la empresa.

## **Los macro precios de la economía costarricense**

### **Evolución de la inflación**

EL IPC es un indicador que mide la variación media de los precios de un conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares, y tiene como objetivo medir la evolución de los precios de la canasta básica de bienes y servicios entre dos momentos distintos en el tiempo.

La inflación en Costa Rica se mide a través de IPC (Índice de Precios al Consumidor), el cual tiene definido un período base para comparar las variaciones de los precios con valor 100, basado en los resultados de una encuesta de ingresos y gastos que reportaron los hogares en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, realizada durante noviembre de 1987 a noviembre 1988 por la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos. (Enero 1995= 100).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en su documento de metodología del cálculo de “El Índice de Precios al Consumidor”, enero 1995= 100, presenta importantes diferencias con el que estuvo vigente desde enero de 1976 hasta enero de 1995.

a. Área geográfica: Para el cálculo del indicador se incrementó la cobertura geográfica al agregar al Área Metropolitana de San José las zonas urbanas de las subregiones de San José, Alajuela, Cartago y Heredia, de la Región Central. De este modo, se tomaron en cuenta los patrones de consumo de los hogares localizados en esta zona ampliada, así como los establecimientos comerciales ubicados en ella.

b. Población de referencia: Anteriormente el Índice de Precios al Consumidor tuvo como referencia la población del Área Metropolitana de San José, cuyos ingresos eran medios y bajos; en tanto el Índice de Precios al Consumidor, enero 1995 = 100, se basa en los patrones de consumo de la mayoría de los hogares del área geográfica seleccionada, con ingresos tanto altos como medios y bajos, excluidos, como se indicó anteriormente, aquellos con un comportamiento, en cuanto a gastos de consumo, atípico en relación con el resto de los hogares.

c. Canasta de consumo: La nueva canasta de consumo es mayor que la anterior en 67 por ciento, al pasar de 158 a 264 bienes y servicios agrupados de acuerdo con el Sistema de Cuentas Nacionales: Alimentos, Bebidas y Tabaco, Vestido y Calzado, Vivienda, Cuidados Médicos, Esparcimiento y Educación y Otros Bienes y Servicios.

d. Muestra de establecimientos: En la actualidad se visitan 900 establecimientos en vez de 350, como ocurría a anteriormente. Este incremento en el tamaño de la muestra de establecimientos se debe a que ahora la cobertura geográfica es mayor, y a que se investigan precios de un mayor número de bienes y servicios que no estaban incluidos antes.

En seguida se muestra el comportamiento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) que tuvo un crecimiento acumulado de 9,68% durante el 2002, el cual resulta ser inferior a la variación acumulada durante el año anterior (10,96%), tal como se observa en el cuadro siguiente: (BCCR. Informe de inflación, enero 2003)

## Figura No. 17

### Inflación e Índice de Precios al Consumidor (IPC) (1995=100)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
2001	1,39	2,56	4,31	5,62	6,34	6,64	7,29	8,14	8,80	8,79	9,76	10,96
2002	1,12	1,57	2,37	2,54	3,19	3,84	5,37	6,62	7,04	7,74	8,86	9,68
2003	0,65	1,47	2,12	3,11	3,65	4,34	5,18	5,62	5,75	6,99	8,51	

Fuente: INEC – Instituto Nacional de Estadística y Censos

#### Factores que incidieron en la inflación

Los principales factores que contribuyeron a la aceleración del proceso inflacionario durante el segundo semestre del 2002 fueron el aceleramiento en la pauta de la devaluación y el deterioro de los precios del petróleo en el mercado internacional.

El ajuste diario del tipo de cambio del colón con respecto del dólar de los EEUU comenzó un proceso de incremento desde mediados del 2001. Según el BCCR, se justificó principalmente por la apreciación que venía sufriendo el tipo de cambio real ante las presiones del gasto doméstico, lo cual tiende a erosionar los niveles de reservas internacionales.

Esa política ha permitido una recuperación del tipo de cambio real cercana al 4% durante el 2002. Sin embargo, el ajuste cambiario presionó al alza el precio de los bienes transables en cerca de 3 puntos porcentuales a lo largo del año anterior.

Por otra parte, la delicada coyuntura internacional sobre el Medio Oriente, la crisis política de Venezuela, y el incremento en la demanda de combustibles por el

fuerte invierno en el hemisferio norte, presionaron significativamente la demanda del crudo, cuyos precios se incrementaron cerca de 35% durante el 2002.

### **Proyecciones de la tasa de inflación**

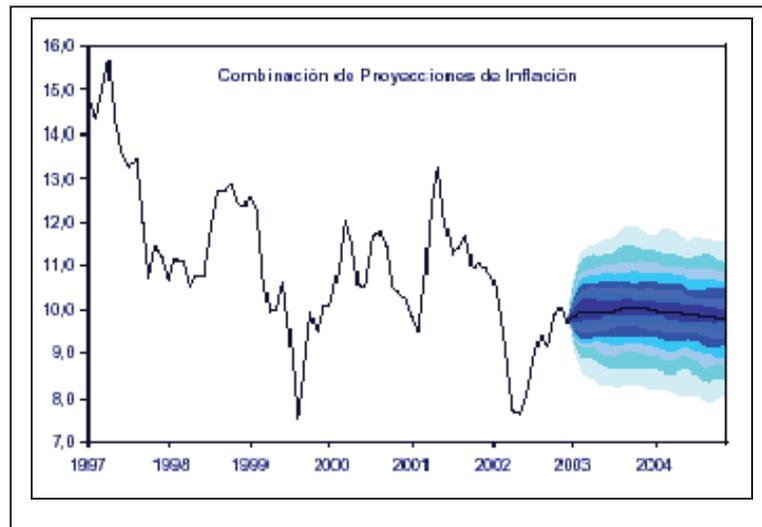
Para el BCCR las proyecciones de inflación, con información a diciembre 2002, las realizó bajo el supuesto de que el precio promedio del barril de petróleo sería de \$29 en el 2003, y \$25.6 por barril para el 2004 y una tasa de interés mundial de 1,19%, y un rendimiento sobre las letras del tesoro de Estados Unidos de América a 90 días.

Es una tarea difícil para el BCCR pronosticar la inflación, ya que tiene que medir variables de riesgos difíciles de predecir. Sin embargo, en esta ocasión las principales fuentes de riesgo para alcanzar la meta de la inflación propuesta en el programa monetario 2003 y 2004 provienen tanto del exterior como de la situación económica interna. Por eso, la tensión de guerra entre los Estados Unidos de América e Iraq y el efecto que esto traería sobre el mercado del petróleo, representan el principal factor de incertidumbre para los pronósticos de inflación.

Refiriéndose a los riesgos internos, el principal elemento es la incertidumbre en torno a si se podrá observar una consolidación de las reformas fiscales y reducir así las presiones de gasto que promueven la apreciación del tipo de cambio real y erosionan la posición de reservas internacionales.

En consideración de lo anterior, el BCCR estima que la inflación interanual se proyecta en 10% para diciembre del 2003 y 9,8% para el 2004, lo cual se puede observar las figuras siguientes:

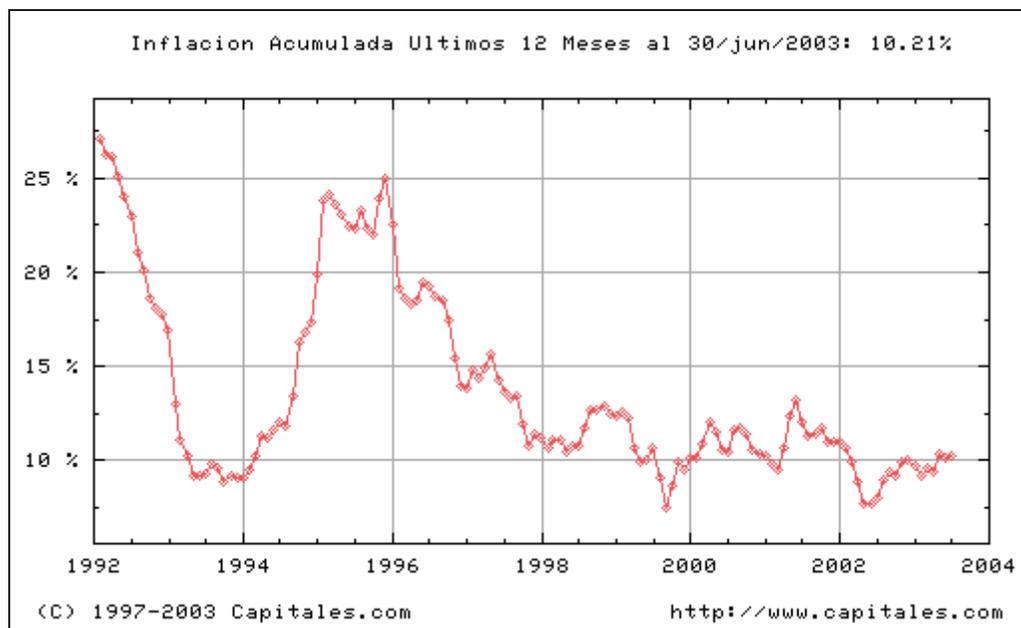
**Figura No. 18: Inflación acumulada**



Fuente: BCCR. Informe de inflación, enero 2003

En el siguiente gráfico se muestra también la inflación acumulada al 30 de junio del 2003.

**Figura No. 19: Inflación Acumulada**



Fuente: Banco Central de Costa Rica.

Nota: 1995 = 100.

Nota: Los anteriores a enero de 1995 se obtuvieron extrapolando las respectivas variaciones del Índice de Precios al Consumidor con base 1975.

En este primer semestre del 2003, se han dado situaciones importantes de considerar en la economía del país y que las empresas no pueden dejar de lado, ya que inciden en la gestión financiera y competitividad de la empresa:

1. El Programa Monetario planteado por el BCCR, en el cual utiliza uno de los instrumentos de control para mantener la inflación alrededor de 10% el Encaje Mínimo Legal (EML); aquí se ha notado que la propuesta planteada de hacer aumentos parciales se ha cumplido, ya que el 16 de enero del 2003 el EML pasó de 5% a 6,5%, el 16 de febrero del 2003 pasó a 8% y el 16 de marzo del mismo año se registró en 10%, el cual se ha mantenido a junio del 2003.

2. La guerra contra Iraq que finalizó en marzo del 2003, pero tuvo al país en un estado de alerta, ya que existía mucha incertidumbre con lo que iba a ocurrir, trayendo como consecuencia a Costa Rica el alza en los precios del petróleo.

Otro hecho importante en el país, consecuencia de la reciente huelga que tuvo lugar en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), es la emisión de bonos por US\$40 millones en el mercado externo, la cual fue aprobada por el BCCR el 23 de mayo del 2003; esto permite eliminar el riesgo de un incremento inmediato de la inflación, al optar por no colocar estos bonos en el mercado interno como estaba inicialmente propuesto por el ICE, pero al momento de amortizar dicha emisión podría generar presión sobre el nivel de reservas y, por ende, en el tipo de cambio.

En cuanto a los US\$60 millones restantes que solicita el ICE para el proyecto de desarrollo hidroeléctrico, fueron aprobados por el BCCR el 16 de julio 2003, y serán colocados en el mercado internacional. Estos bonos deberán tener un plazo no menor de diez años y su tasa de interés en línea con la curva de rendimientos de los títulos en moneda extranjera emitidos por el Gobierno de la República.

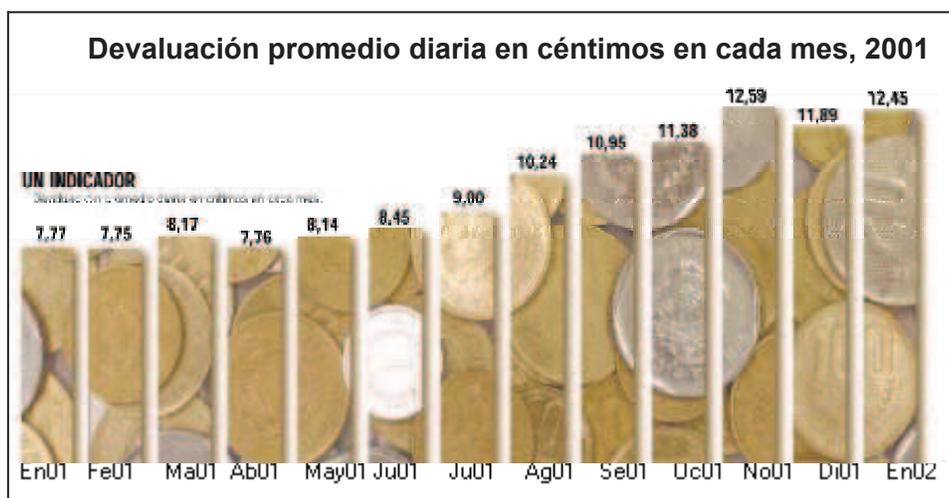
El ICE como parte de sector público costarricense y que incide en el déficit fiscal, ahora deberá cumplir con el compromiso de reducir su déficit en el 2003 a un máximo de ¢23.913 millones y no tener déficit en el año 2004 y 2005, lo cual coadyuvará al logro de la estabilidad económica del país.

### Devaluación y tipo de cambio

La devaluación se refiere en este caso a la pérdida de valor del colón frente al dólar, la cual según el Dr. Eduardo Lizano (La Nación, jueves 07 febrero 2002) mantuvo en el 2002 un ritmo creciente que dio inicio desde mayo 2001.

En enero del 2002 el colón se devaluó en promedio 12,45 céntimos por día hábil, según el tipo de cambio de referencia de compra, mientras que en diciembre 2001 la pérdida diaria fue de ¢11,89.

**Figura No. 20**



Fuente: Patricia Leitón. Redactora de la nación (La Nación, jueves 7 de febrero 2002)

En aquel entonces el presidente del Banco Central Dr. Eduardo Lizano, comentó que el ritmo de la devaluación que seguía en alza era causado principalmente por la caída de precios en los Estados Unidos de América que provoca una

disminución en la inflación internacional, agregando que la devaluación local nace de la diferencia de la inflación interna y la externa.

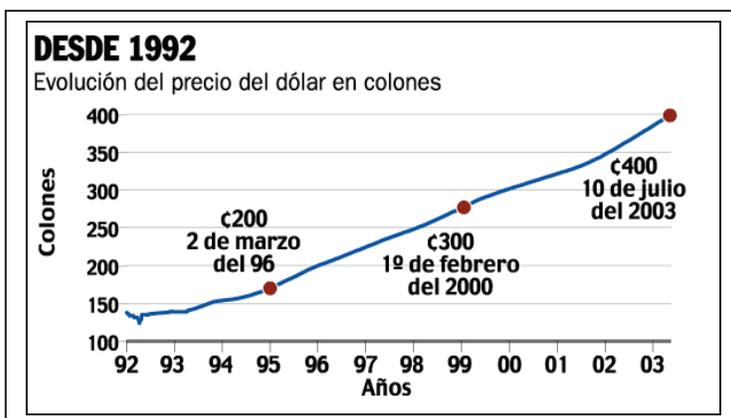
Añadió que si el nivel de precios externo baja y el local no, entonces el margen se amplía y es necesario apretar el ritmo de la devaluación. Por tanto, para entonces el objetivo era evitar que los precios de los productos típicos en el exterior se encarecieran y perdieran terreno, o que se estimulara debido la compra de los productos importados.

Además, según el master José Luis Arce, de la firma de Consejeros Económicos y Financieros, se debía prestar atención a dos temas que podían influir en el tipo de cambio: los resultados de las cuentas externas y la inflación interna. Por eso se tenía que ir viendo en ese año si los ajustes en la política cambiaria y las tasas de interés eran suficientes para financiar el desequilibrio externo, comentó.

El otro elemento en ese momento al que se le debía prestar atención era que la aceleración en la pauta de la devaluación golpeaba los precios internos, porque muchos productos que el país consume son importados.

Para el 2003, expertos esperan que el precio de las divisas siga al alza, y de esta manera el valor del dólar ha llegado a  $\text{¢}400$ . El tipo de cambio de venta publicado el día 11 de julio del 2003 por el Banco Central de Costa Rica alcanzó  $\text{¢}400.02$ .

**Figura No. 21**



En el gráfico de la figura No. 21) se observa la evolución del precio de dólar en colones que alcanzó los  $\text{¢}400$  casi siete años después de llegar a  $\text{¢}200$  (2 de marzo 1996) y poco más de tres años de alcanzar los  $\text{¢}300$  (01 febrero 2000).

Fuente: Patricia Leitón. Redactora de la nación. (La Nación, viernes 11 de julio 2003)

La empresa Ecoanálisis estima que el precio de un dólar será de ¢418.87 al cerrar el año 2003, mientras que el master José Luis Arce, de la empresa CEFSA, proyecta que cerrará cerca de ¢420.

Según Arce, se espera que la devaluación se acelere pues el BCCR enfrenta mayor déficit fiscal (exceso de gastos sobre los ingresos que se recibe). Por eso, si el sector público compra más bienes, incluidos los que se hagan en el extranjero, aumenta las importaciones, lo cual el BCCR podría frenar haciendo que los bienes externos resulten más caros y eso se logra subiendo el tipo de cambio.

El Dr. Rodrigo Bolaños (ex presidente del BCCR) también considera que el déficit del BCCR presiona la devaluación, pero otros factores como el crecimiento económico y las reservas monetarias del país permitirán que se mantenga. (La Nación, viernes 11 de julio, 2003.)

El Ministerio de Hacienda en su agenda de transformación fiscal para el desarrollo, la cual fue preparada por una comisión *ad-hoc* de ex Ministros de Hacienda en abril del 2002, reconoce también que el crónico déficit que reflejan las finanzas del Gobierno atenta contra las variables macroeconómicas de inflación y devaluación del país.

El Gobierno, al no tener los ingresos suficientes por el fisco, los traduce en una elevación de las tasas de interés dentro del mercado financiero y en una reducción del crédito para el Sector Privado, provocando así una baja producción de bienes y servicios que afectan el crecimiento económico y, por ende, una baja en la competitividad productiva del país.

La acción que emite el BCCR para evitar este efecto del déficit fiscal sobre el sistema financiero es expandir la oferta monetaria, aumentando de esta forma -infortunadamente- la inflación y la devaluación. Otra forma de solventar este déficit fiscal es por medio de financiamientos externos, los cuales quebrantan aún más el

desequilibrio de la cuenta corriente de la Balanza de Pagos, lo que hace aumentar la deuda externa, y aún más cuando dicho financiamiento se reduce, el déficit y la deuda externa ejercen presión sobre el tipo de cambio y la inflación

Aunque esas divisas traen beneficios al país, obligan también al Banco Central a emitir más colones de los necesarios, y si hay más colones en circulación y la gente los gasta, crecen las presiones sobre los precios internos.

Por tanto, para que se eviten esas presiones, el BCCR recoge esos colones por medio de la venta de bonos públicos. Esa entidad financiera paga intereses que se constituyen en un gasto, aumentando así las pérdidas del Gobierno, que de seguir ese incremento en el corto y largo plazo posiblemente el país no podría sostener su inflación, ya que tanto el financiamiento del déficit del Gobierno y los intereses de la deuda pública consumen la tercera parte de los ingresos tributarios.

Por todo ello, el déficit fiscal constituye una de las principales causas de la crisis económica del país, que si no se toma un adecuado control sobre los gastos y los ingresos del Gobierno, podrán llevar al país a un mayor desequilibrio de la economía.

### **Naturaleza de las políticas contables para el análisis financiero**

A fin de facilitar la comprensión de los resultados del análisis financiero, es conveniente clarificar las principales políticas contables de base en la preparación de los estados financieros de APL (C.R.) S.A., fundamentalmente sustentadas en la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad.

## **Uso de estimaciones**

La preparación de los estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad requiere que la administración de la Compañía realice estimaciones y supuestos que afectan los importes registrados de ciertos activos y pasivos, así como la divulgación de activos y pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros y los montos de los ingresos y gastos durante el período de que se informa. Los resultados reales podrían diferir de esas estimaciones.

## **Moneda y transacciones en moneda extranjera**

Los registros contables de la Compañía se llevan en colones costarricenses. La Compañía registra sus transacciones en moneda extranjera al tipo de cambio del día de la transacción. Al determinar la situación financiera y los resultados de sus operaciones, la Compañía valúa y ajusta sus activos y pasivos denominados en moneda extranjera al tipo de cambio vigente a la fecha de dicha determinación o valuación. Las diferencias resultantes se aplican a los resultados del período en que ocurren.

## **Efectivo en caja y bancos**

El efectivo de caja y bancos se muestra al costo en el balance general, el cual no difiere en forma significativa de su valor de mercado.

## **Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar comerciales son registradas al monto según la factura para los casos en que la mercadería llegó al país o al valor pactado por el accionista con el cliente para los embarques que aún se encontraban en tránsito a la fecha de los estados financieros. La recuperación de las cuentas por cobrar es analizada

periódicamente y se provisionan aquellas partidas consideradas de dudosa recuperación.

### **Mobiliario y equipo electrónico**

El mobiliario y equipo electrónico están valuados al costo histórico menos la depreciación acumulada. La depreciación se calcula bajo el método de línea recta con base en la vida útil estimada de los activos. (Mobiliario a 10 años, Equipo electrónico a 3 años)

### **Impuesto sobre la renta**

La empresa sigue la política de registrar el impuesto sobre la renta diferido, usando el método del pasivo, sobre las diferencias temporales entre el valor en libros de activos y pasivos para propósitos financieros y los valores utilizados para efectos fiscales. Para los períodos en estudio no hay diferencias temporales que podrían originar impuestos de renta diferido. Este impuesto diferido se calcula utilizando la tasa de impuesto sobre la renta vigente a la fecha del balance general.

### **Administración del riesgo financiero**

Durante las operaciones normales de la empresa, la misma está expuesta a una variedad de riesgos financieros, los cuales se trata de minimizar a través de la aplicación de políticas de administración de riesgos. Estas políticas cubren el riesgo cambiario, tasas de interés, el riesgo de liquidez y el riesgo de crédito.

### **Riesgo cambiario**

El colón costarricense experimenta devaluaciones constantes respecto al dólar estadounidense. De acuerdo con las políticas monetarias y cambiarias del Banco

Central de Costa Rica, al 31 de diciembre del 2002, los tipos de cambio para la compra y venta de dólares estadounidense eran de ₡378.39 y ₡378.05 respectivamente. Para el 31 de diciembre del 2001 eran de ₡341.40 y ₡341.94 respectivamente. La empresa posee activos y pasivos denominados en dólares estadounidenses, por lo que cualquier fluctuación en el valor del colón costarricense respecto al dólar estadounidense afecta los resultados, la posición financiera y los flujos de efectivo de la empresa. La gerencia establece límites al nivel de exposición por riesgo cambiario y los revisa periódicamente.

### **Riesgos de tasas de interés**

Los ingresos y los flujos operativos de la empresa son sustancialmente independientes de los cambios en las tasas de interés. La compañía no tiene ni activos ni pasivos importantes que generen interés.

### **Riesgo de liquidez**

La empresa requiere tener suficiente efectivo para hacer frente a sus obligaciones. Para ello cuenta con un efectivo en caja y bancos, y con ello el apoyo económico de accionista para hacer frente a cualquier déficit de efectivo para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

### **Riesgo de crédito**

El riesgo de crédito surge de la posibilidad que la realizar una transacción a crédito, la contraparte sea incapaz de hacer frente a la obligación contraída, ocasionado pérdidas financieras a la empresa. La compañía no tiene concentraciones importantes de riesgo de crédito y han establecido políticas para asegurarse de que las ventas se realizan a clientes que tienen una adecuada historia crediticia. La empresa establece plazos de pago y límites de crédito específicos en función del análisis periódico de la capacidad de pago de los clientes.

## **Análisis financiero**

A manera de sustentar esta investigación, en este apartado se presentará la situación financiera de la empresa mediante el análisis de los estados financieros (Balance General y Estados de Resultados) correspondiente al período 2002.

A continuación se presentan los estados financieros de la organización:

## Figura No. 22

### AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA) S.A.

#### BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE 2002

(Expresado en colones costarricenses)

---

<u>ACTIVOS</u>	MONTO
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	
Caja y Bancos	77,769,728.28
Cuentas por Cobrar	233,130,360.01
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>310,900,088.29</u>
Mobiliario y Equipo Electrónico	2,615,627.72
Otros Activos	3,349,523.00
TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE	<u>5,965,150.72</u>
TOTAL ACTIVOS	<u><b>316,865,239.00</b></u>
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
Cuentas por Pagar	227,130,959.01
Compañía Relacionada	82,821,361.06
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	<u>309,952,320.07</u>
<u>PATRIMONIO</u>	
Capital en Acciones	1,000.00
Utilidades Acumuladas	6,911,918.93
TOTAL PATRIMONIO	<u>6,912,918.93</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u><b>316,865,239.00</b></u>

## Figura No. 23

**AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA) S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO**  
**DE 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2002**  
(Expresados en colones costarricenses)

---

Ingresos	
Ingresos por servicios	179,982,019.88
Gastos	
Generales y Administrativos	141,821,702.50
Alquiler de Oficinas y Mobiliario	29,589,745.00
Total Gastos	<u>171,411,447.50</u>
Utilidad de Operación	<u>8,570,572.38</u>
Impuesto sobre la renta	30%
Provisión para impuesto sobre la renta	2,571,171.71
Utilidad Neta después de Impuesto/Renta	<u>5,999,400.67</u>

## **Análisis vertical**

Para llevarse a cabo el análisis financiero vertical se utilizó la opinión de las personas involucradas, la observación directa y los datos contables que posee la empresa. Se pretende también con este análisis dejar el precedente del año 2002 como base para futuras investigaciones o análisis financieros.

A continuación se detalla el análisis vertical de los estados financieros, en el cual se identifica la importancia e incidencia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión de la estructura y composición de los estados financieros. El análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada componente del estado respecto a la cifra total o principal.

En el Balance General al 31 de diciembre del 2002, al activo total se le asigna el 100% y cada partida individual se expresa como un porcentaje de ese total. Las partidas de pasivo y capital específicas se expresan como un porcentaje del total pasivo y patrimonio.

## **Figura No. 24**

**AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA) S.A.**

**BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS**

**AL 31 DE DICIEMBRE 2002**

**ANÁLISIS VERTICAL (Continúa en página siguiente)**

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

## **Figura No. 24**

**AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA) S.A.**

**BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS**

**AL 31 DE DICIEMBRE 2002**

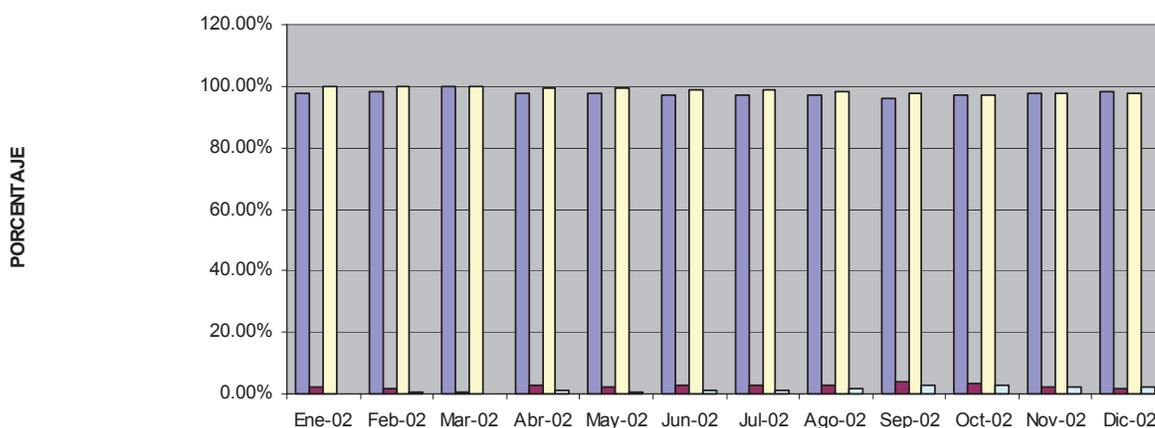
**ANÁLISIS VERTICAL**

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

Para enero del 2002, el activo circulante inicia con 97,79% del activo total y se mantiene prácticamente en esa línea hasta cerrar en diciembre en 98,12% tal como se muestra en el balance general según cuadro No. 24. El activo no circulante representa, el 1.88%. Entre ambos absorben el 100% del activo total. Esto significa que por cada colón invertido por la empresa, se ha destinado prácticamente ¢0,98 a activos de transformación corriente y ¢0,01 a activos no circulantes para la operación de la empresa.

A manera de complementar sobre el comportamiento total de los activos de la empresa, se muestra en la figura No. 25 y la figura No. 25b la solidez de la estructura del balance:

**Figura No. 25**  
**APL (C.R.) S.A.**  
**Solidez de la Estructura del Balance General**



	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02
■ ACTIVO CIRCULANTE	97.79%	98.21%	99.71%	97.44%	97.79%	97.15%	97.36%	97.34%	96.10%	96.84%	97.63%	98.12%
■ ACTIVO NO CIRCULANTE	2.21%	1.79%	0.29%	2.56%	2.21%	2.85%	2.64%	2.66%	3.90%	3.16%	2.37%	1.88%
□ PASIVO CIRCULANTE	99.73%	99.64%	99.92%	99.14%	99.19%	98.70%	98.64%	98.45%	97.46%	97.31%	97.68%	97.82%
□ PATRIMONIO	0.27%	0.36%	0.08%	0.86%	0.81%	1.30%	1.36%	1.55%	2.54%	2.69%	2.32%	2.18%

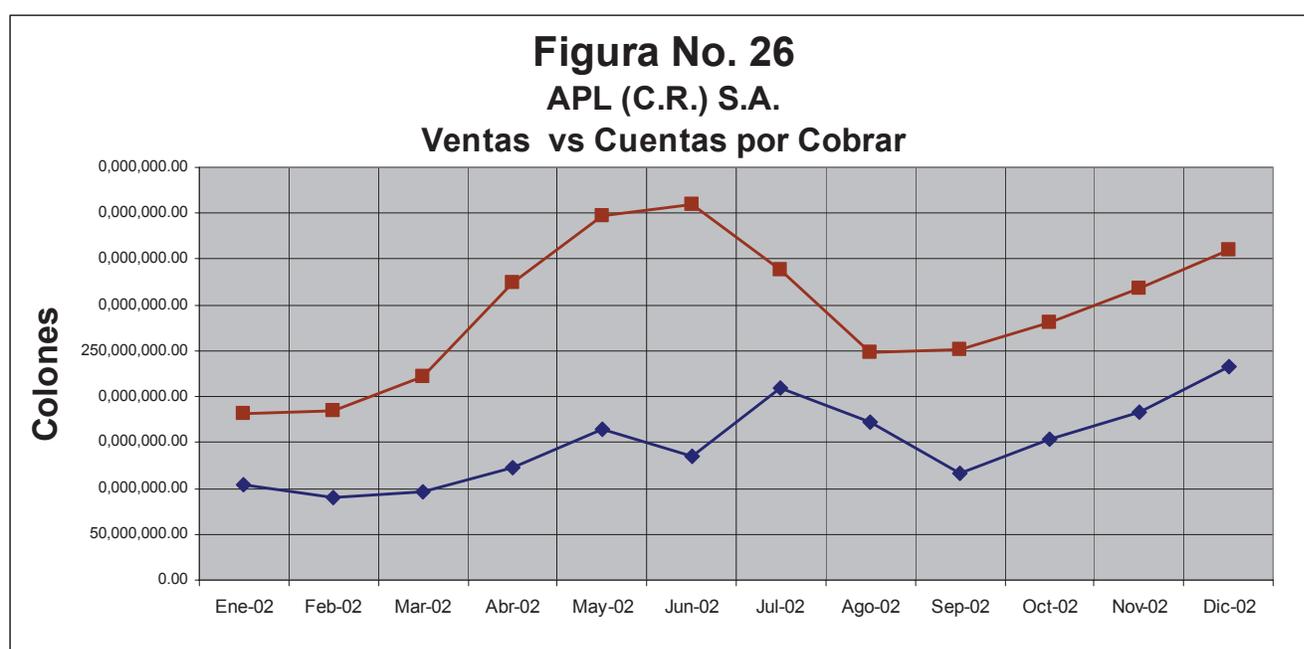
## **Figura No. 25b**

**APL (C.R.) S.A.**

**Diagrama de la estructura del balance**

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

Si se nota en la siguiente figura No. 26, el comportamiento de las cuentas por cobrar en los tres primeros meses del año fueron descendiendo debido a una disminución en las ventas por temporada baja. En junio se nota una disminución, ya que la empresa aceleró el proceso el cobro de contado. En los meses restantes las cuentas por cobrar se mueven según las ventas de la empresa, y al cerrar el año constituyen el 73,57% del total de activo, y caja y bancos el 24,54%, mientras que las demás partidas de mobiliario y equipo electrónico que representan el 0,83% y otros activos el 1,06% , tienen poca importancia relativa.



Para dar un mayor cuerpo a la solidez de los activos de la estructura del balance, obsérvese en el gráfico No. 27 el comportamiento individual de las líneas de activo que posee la empresa según los meses de actividad de la organización. Caja y bancos representa para los cuatro primeros meses el mayor dinamismo de los activos circulantes, mientras que las cuentas por cobrar lo representan a partir de mayo hasta diciembre 2002. En cuanto a los activos no circulantes como el mobiliario y equipo electrónico, y otros activos, tienen poca importancia relativa dentro de la estructura del balance.

## **Figura No. 27**

**APL (C.R.) S.A.**

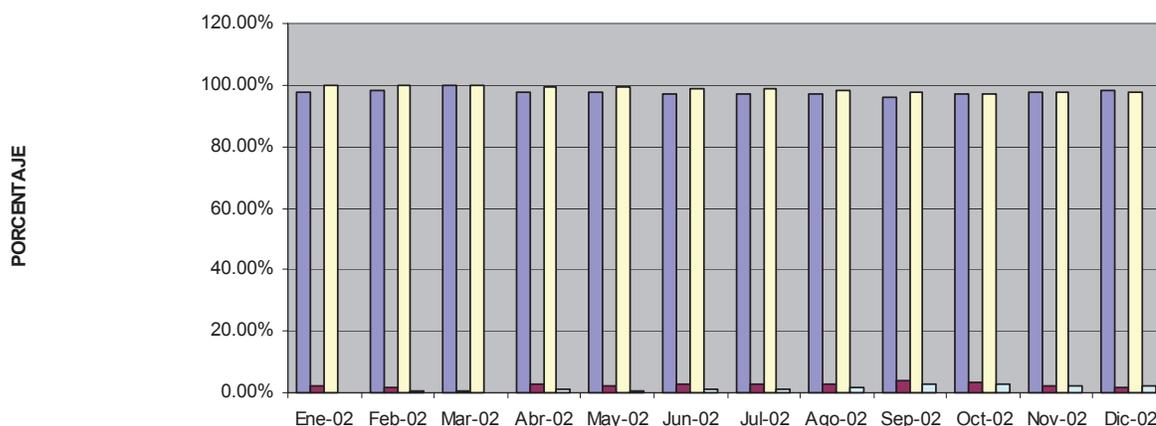
**Estructuras de Activos**

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

En la sección de pasivos y patrimonio al cerrar el período 2002, se observa la línea de compañía relacionada representando un 26,14% del total y las cuentas por pagar un 71,68%. Ambos pasivos circulantes constituyen el 97,82% de financiamiento y obligaciones de la empresa (comerciales, gastos acumulados e impuestos sobre la renta) y el 2,18% restante proviene del capital, lo que significa que cada colón invertido en activo se ha financiado en promedio con ¢0,97 de los pasivos circulantes y el resto del capital.

Para concretar este análisis sobre los pasivos y patrimonio, se puede ver en la siguiente figura No. 25 que fue analizada anteriormente y observar la estabilidad de dichas cuentas del balance general:

**Figura No. 25**  
**APL (C.R.) S.A.**  
**Solidez de la Estructura del Balance General**

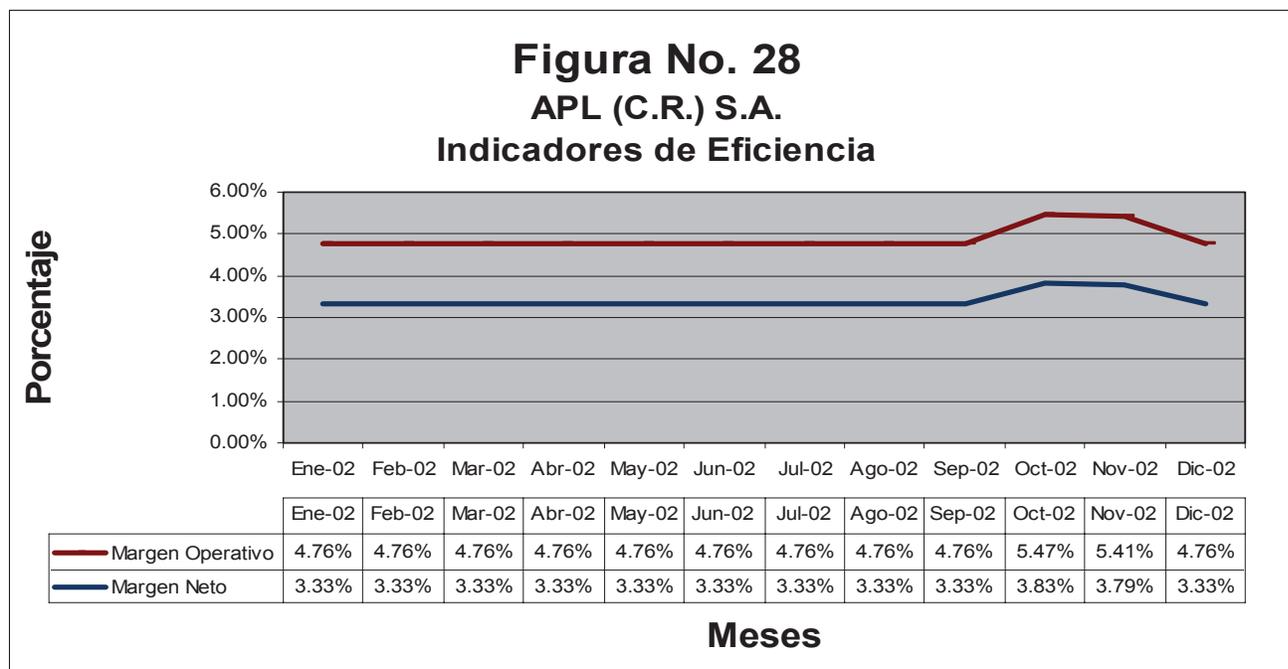


	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02
■ ACTIVO CIRCULANTE	97.79%	98.21%	99.71%	97.44%	97.79%	97.15%	97.36%	97.34%	96.10%	96.84%	97.63%	98.12%
■ ACTIVO NO CIRCULANTE	2.21%	1.79%	0.29%	2.56%	2.21%	2.85%	2.64%	2.66%	3.90%	3.16%	2.37%	1.88%
□ PASIVO CIRCULANTE	99.73%	99.64%	99.92%	99.14%	99.19%	98.70%	98.64%	98.45%	97.46%	97.31%	97.68%	97.82%
□ PATRIMONIO	0.27%	0.36%	0.08%	0.86%	0.81%	1.30%	1.36%	1.55%	2.54%	2.69%	2.32%	2.18%

**En cuanto al análisis vertical del estado de resultados** al 31 de diciembre del 2002, las ventas netas, como partida base, adquiere el valor de 100% y cada partida del estado se expresa como un porcentaje de esas ventas.

Los gastos de operación constituyen los 95,24% de las ventas, distribuidos entre los gastos generales y administrativos al cerrar el año con 78,80% y los gastos de alquiler de oficina y mobiliario con 16,44%. Cubiertos los gastos de operación, se genera una utilidad operativa en prácticamente casi todos los meses del año de 4,76% respecto a las ventas, excepto los meses de octubre y noviembre que registraron utilidades operativas de 5,47% y 5,41% respectivamente, los cuales representan también el margen de operación sobre las ventas que se gana la empresa.

La utilidad antes de impuestos representa el 4,76% de las ventas, mientras que el impuesto sobre la renta consume el 1,43%, con lo que resulta una utilidad neta de 3,33% en relación con las ventas. Este porcentaje final de utilidad neta constituye el margen neto de ventas que genera la empresa, por lo que la empresa obtiene una ganancia neta de 3,33% sobre lo que vende tal como se muestra en el gráfico siguiente.



En resumen, de cada ¢100 de ventas al cerrar el período se consumen ¢95,24 en gastos operativos. De los ¢4,76 de utilidad operativa resultante, la cobertura de impuestos sobre renta absorbe ¢1,43, quedando una utilidad neta de ¢3,33 en cada mes.

### **Análisis de razones financieras**

Las razones financieras que se utilizaron en ésta investigación comprenden: Razones de liquidez, razones de actividad y razones de rentabilidad, las cuales permitieron una mejor comprensión de la posición financiera y desempeño de esta empresa en el período 2002.

En seguida se presentan en las figuras No. 29 y No. 30 los indicadores financieros del balance general y del estado de resultado respectivamente que permitirán luego agruparse en el cuadro denominado Figura No. 31, las principales razones financieras de APL S.A. que se analizarán para el período 2002.

**Figura No. 29**  
**AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA) S.A.**  
**INDICADORES FINANCIEROS**  
**BALANCE GENERAL MENSUAL**  
**DESDE ENERO 2002 HASTA DICIEMBRE 2002**  
**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

## **Figura No. 30**

**AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA) S.A.  
INDICADORES FINANCIEROS  
ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO  
DE ENERO 2002 A DICIEMBRE 2002  
(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

## **Figura No. 31**

**AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA ) S.A.  
ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS  
PERÍODO 2002  
(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

## Índices financieros de liquidez:

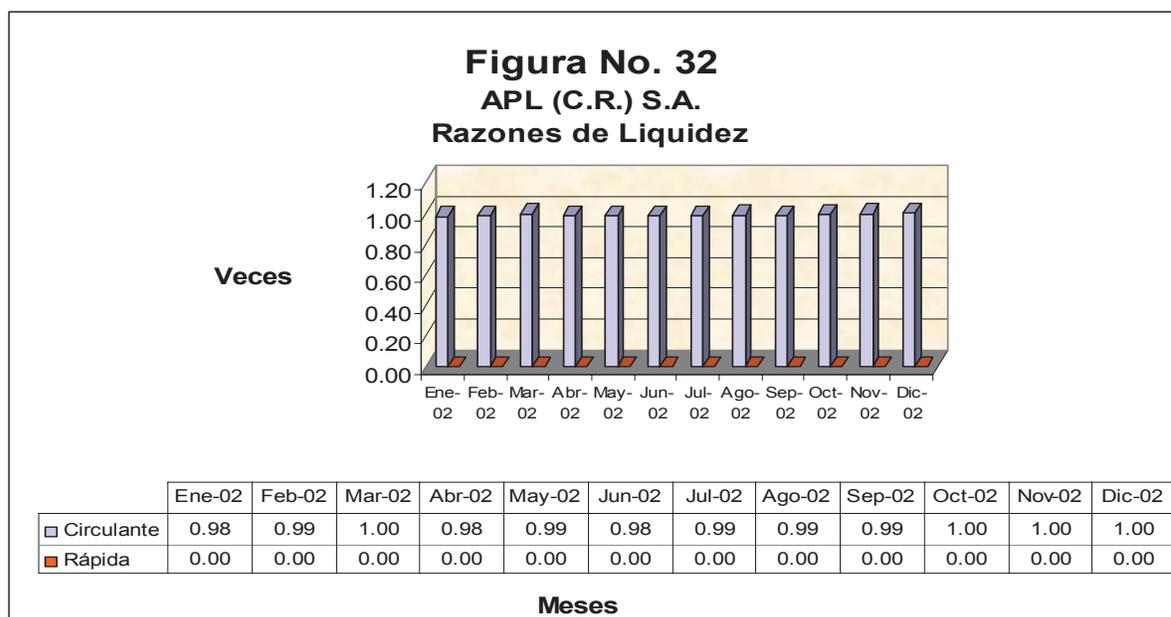
### Razón circulante

(Activo Circulante / Pasivo Circulante)

Este índice evalúa el nivel de seguridad y respaldo que proporcionan los activos circulantes a los acreedores de corto plazo. Indica la proporción de los activos que pueden ser transformados en efectivo en corto plazo respecto al pasivo circulante.

El resultado del activo circulante de APL durante todos los meses del 2002 apenas alcanza transformarse en efectivo con respecto al pasivo circulante en una vez, lo que quiere decir que cubre en una vez al pasivo circulante en el corto plazo, lo cual no es muy alto, a la vez muestra que por cada colón de pasivo circulante existe un respaldo de  $\phi$ 1,00 en activos circulantes.

El panorama del activo circulante menos pasivo circulante evidencia en todos los meses del año un capital de trabajo negativo exceptuando el mes diciembre que cierra favorablemente para la empresa.



## **Índices financieros de actividad:**

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

(Ventas netas a crédito / Cuentas por cobrar)

Las cuentas por cobrar evalúan la velocidad con que son transformadas a efectivo las ventas netas a crédito. Esta razón mide las veces que se cobran los saldos de los clientes durante el período.

En el 2002, los saldos de las cuentas por cobrar de la empresa fueron transformados en efectivo hasta 2 veces en varios meses del año exceptuando abril y junio que fueron 3 veces y agosto una vez. Lo que significa que los saldos de los clientes son cobrados en promedio 2 veces durante el período, lo que permite a la empresa una estabilidad sobre liquidez y un bajo nivel de riesgo de los incobrables.

Dado el componente de la rotación de cuentas por cobrar (Ventas netas a crédito / Cuentas por cobrar), es necesario presentar en la figura No. 33 y notar el comportamiento monetario de esas variables durante el período 2002.

## **Figura No. 33**

**APL (C.R.) S.A.**

**Ventas vs Cuentas por cobrar**

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

**Período medio de cobro**

(30 días por cuentas por cobrar / Ventas netas a crédito)

El período medio de cobro señala el número promedio de días que tarda la empresa para cobrar sus ventas a crédito. Esta razón expresa el período promedio que permanecen las cuentas de clientes pendientes de cobro.

Es política de APL tener crédito sobre ventas hasta treinta días, sin embargo, el período medio de cobro de la empresa para el año 2002 oscila entre los 10 y 19 días. Estos datos reflejan la efectividad de la gestión de cobro de APL (C.R.) S.A. así como también la buena selección de clientes que muestran excelentes políticas de pago para una mejor relación cliente-proveedor.

**Período medio de pago**

(30 días x cuentas por pagar / Compras netas a crédito)

El período medio de pago representa el tiempo promedio que tarda la empresa para pagar sus compras a crédito.

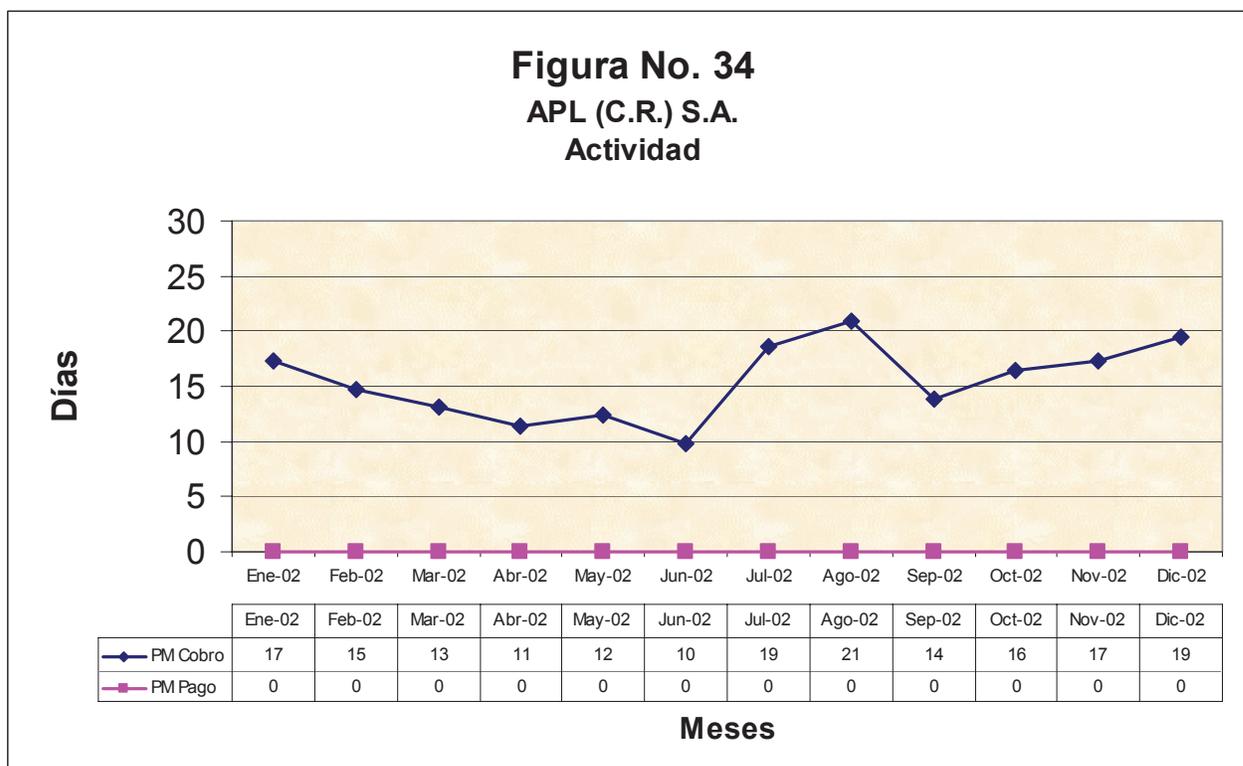
Para el año 2002, la empresa APL (C.R.) S.A. no posee cuentas por pagar a proveedores, por cuanto las mismas son registradas directamente al gasto y las que tienen relación con las ventas son registradas en los estados financieros de la Casa Matriz (APL Ltd.). En otros términos, es política de la empresa manejar cuentas a proveedores de contado, ya que son poco relevantes para la empresa.

Debido a lo anterior se aclara que el saldo de pasivo circulante que muestra el balance se compone de la siguiente manera: Cuentas por pagar, corresponden a la suma provisionada del pago de alquiler de edificio y equipo de oficina con su debido depósito de garantía. Los gastos acumulados corresponden al registro del pago de la planilla y las provisiones de aguinaldo, vacaciones, cesantía. El impuesto sobre la renta, el monto por obligación del impuesto por pagar del período. En cuanto a la compañía relacionada, se refiere al ingreso de que

percibió APL con concepto de los servicios vendidos, y que se convierten en una cuenta por pagar a la casa matriz.

Por tanto, cabe aclarar que en el momento de hacer el análisis de razones financieras, la empresa tiene suficiente liquidez para hacerle frente a las cuentas por pagar. Además, es importante mencionar que APL (C.R.) S.A. se ve como un centro de costo para la casa matriz, por eso, para esta empresa no es alarmante que el pasivo circulante sea mayor al activo circulante, ya que la casa matriz solventará cualquier necesidad de liquidez entre compañías.

En la siguiente figura se muestra la relación de los indicadores de período medio de cobro y período medio de pago:



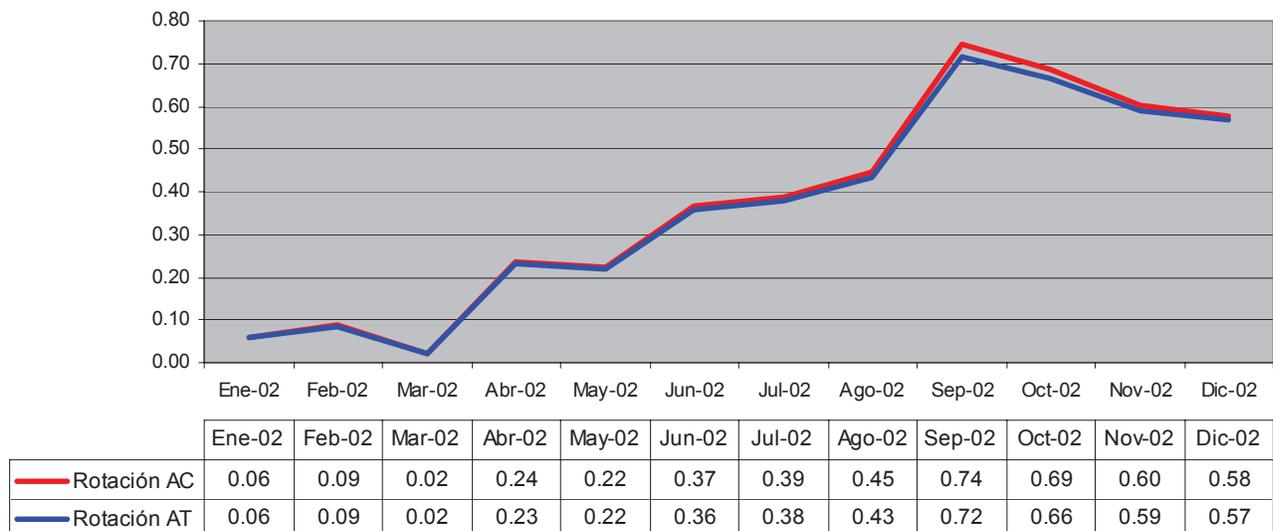
### Rotación activo circulante

(Ventas netas / Activo circulante)

Esta razón expresa el número de veces que el activo circulante fue transformado a ventas durante el período. Una alta rotación indica que el activo circulante es convertido a ventas muy rápidamente, permitiendo generar efectivo en un corto tiempo.

Al cerrar el período 2002, la empresa transformó el activo circulante a ventas 0,58 veces, mientras que en ese mismo período por los doce meses de actividad la empresa alcanzó en diciembre transformar su activo total a ventas 0,57 veces.

**Figura No. 35**  
**APL (C.R.) S.A.**  
**Rotación de Activos**



## Índices financieros de rentabilidad:

### Margen de ventas de explotación

(Utilidad de operación / Ventas netas)

El margen de explotación conocido como **margen de utilidad operativa** señala la proporción de las ventas que queda disponible una vez cubiertos los costos de ventas y los gastos de operación. Su resultado también expresa la utilidad de operación resultante por cada colón de ventas. El margen de ventas de explotación da a conocer la rentabilidad de las ventas y eficiencia en el manejo de los costos de producción y los gastos de operación.

Prácticamente para los nueve primeros meses del 2002, la empresa APL mantiene mensualmente una utilidad operativa de 4,76%, mientras que para octubre, noviembre y diciembre del mismo año cierra con 5,47%, 5,41% y 4,76% respectivamente. (Ver figura No. 31 y más adelante figura No. 37)

Respecto a la utilidad operativa de 5,47%, en octubre las ventas tuvieron un incremento de 12,90% y los gastos generales y administrativos disminuyeron en un 6% por ciento, es decir tuvieron una variación del 10,33%, mientras que para noviembre las ventas incrementaron 16,57% y los gastos administrativos lo hicieron en 20,14%, pero el alquiler de oficina y mobiliaria disminuyeron significativamente generando así una utilidad de operación de 5,41% ( ver cuadro de varianzas en la figura No. 36) del balance general y estado de resultados.

**Figura No.36**  
**AMERICAN PRESIDENT LINES DE (COSTA RICA) S.A.**  
**BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002**  
**VARIANZAS (Continúa en página siguiente)**  
**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

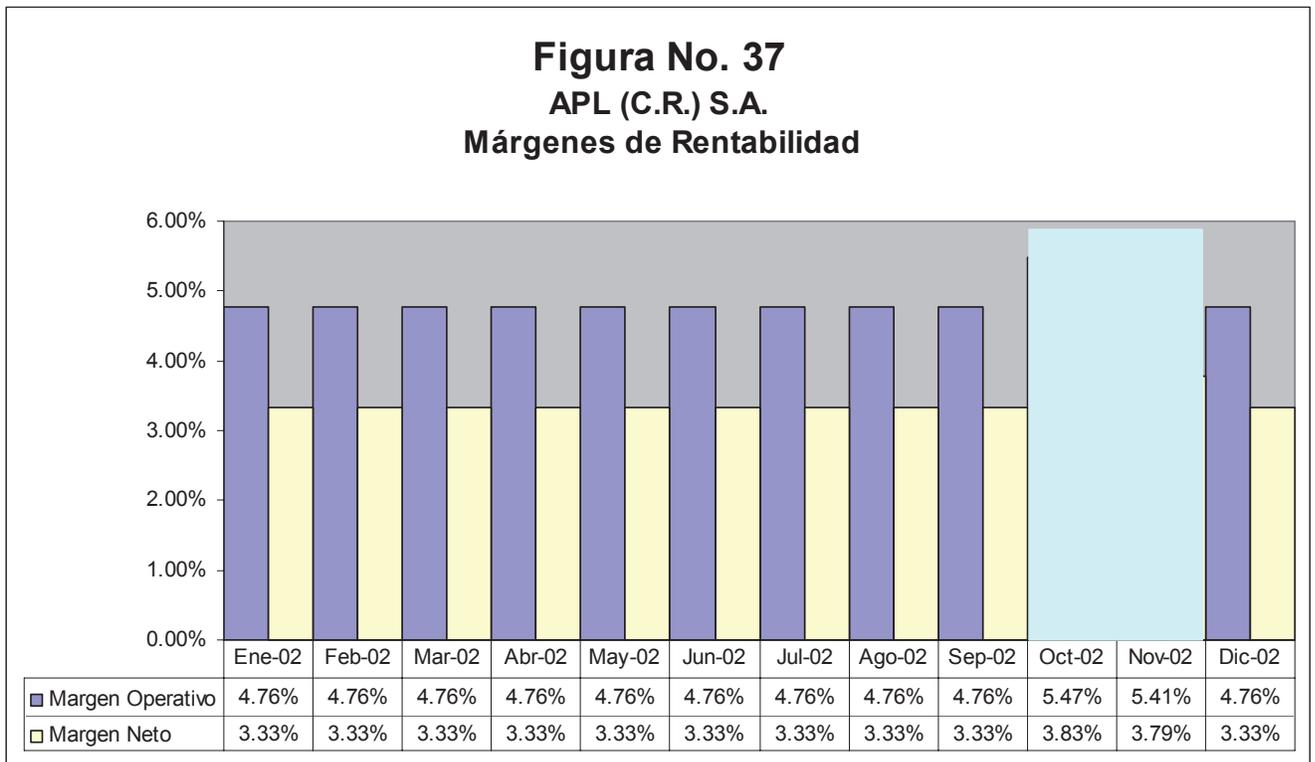
**Figura No.36**  
**AMERICAN PRESIDENT LINES DE (COSTA RICA) S.A.**  
**BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002**  
**VARIANZAS**  
(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)

## Margen neto de utilidad

(Utilidad neta / ventas netas)

Denominado también **margen de ventas total**, refleja la proporción de ventas que queda una vez cubiertos todos los costos, gastos e impuestos de la empresa. Representa la diferencia entre los ingresos y los gastos totales y se expresa en forma porcentual.

El margen de utilidad para la empresa APL durante los nueve primeros meses del 2002, fue de 3,33%, lo que representa ¢3,33 de utilidad neta. Para los meses de octubre y noviembre fue de 3,83% y 3,79% respectivamente. El mes de diciembre cerró con 3.33%



El registro de estos porcentajes de utilidades netas en los meses de noviembre y diciembre radica principalmente por los efectos que sufrieron las líneas de gastos generales y administrativos, y el alquiler de oficina y mobiliario ante el margen de utilidad operativa, menos el impuesto sobre la renta dieron como resultado los dos mejores meses del año con respecto a utilidades netas.

El margen de utilidad de los primeros nueve meses y al cierre del período 2002 hubiese sido mayor a los ¢3,33. Sin embargo, la guerra entre Estados Unidos de América e Iraq provocó una disminución en las ventas que no ayudó, en el 2002, a mejorar fuertemente el margen de utilidad como se hubiese deseado.

### **Rendimiento sobre la inversión de explotación (RSIE)**

(Utilidad de operación / Activo total)

Este índice expresa la utilidad de la operación porcentual obtenida de la inversión en activos. La utilidad de operación constituye la ganancia pura derivada de las actividades normales del negocio. El rendimiento de explotación muestra la rentabilidad operacional de los activos, sin considerar el efecto de los intereses, los resultados indirectos y los impuestos, las cuales no corresponden a la operación normal de la empresa.

En el 2002, la empresa generaba para septiembre, octubre y noviembre los mejores rendimientos (3,41%, 3,64%, 3,19% respectivamente) de operación sobre su activo total. Para diciembre del mismo período, APL cerró con una utilidad de ¢2,70 céntimos por cada colón invertido en activos. (Ver figura No. 31 Análisis de razones financieras)

### **Rendimiento sobre la inversión total (RSIT)**

(Utilidad neta / Activo total)

Mientras el rendimiento de explotación se basa en las utilidades de operación, el rendimiento sobre la inversión total se fundamenta en la utilidad neta después de impuesto, que constituye la utilidad final que genera la empresa de su inversión en activos.

EL RSIT también se le conoce como el **ROA** (Rentabilidad sobre Activos), es un indicador clave de la eficiencia y eficacia con que la administración ha utilizado sus recursos totales para generar ganancias netas, mostrando qué tan adecuado es el nivel de utilidad final con respecto a las inversiones totales efectuadas por la empresa.

En la figura No. 31 se muestra que el rendimiento final de las inversiones en el 2002 fue variado, pero se empieza a mejorar en abril con 1% hasta agosto. En septiembre, octubre y noviembre se registran las mejores utilidades del año sobre los activos en 2,38%, 2,55% 2,23% respectivamente, mientras que en el mes de diciembre se reconoce en 1,89% tal utilidad sobre los activos totales, disminuyendo así en el cierre del período la rentabilidad de los socios.

### **Rentabilidad sobre el capital (RSC)**

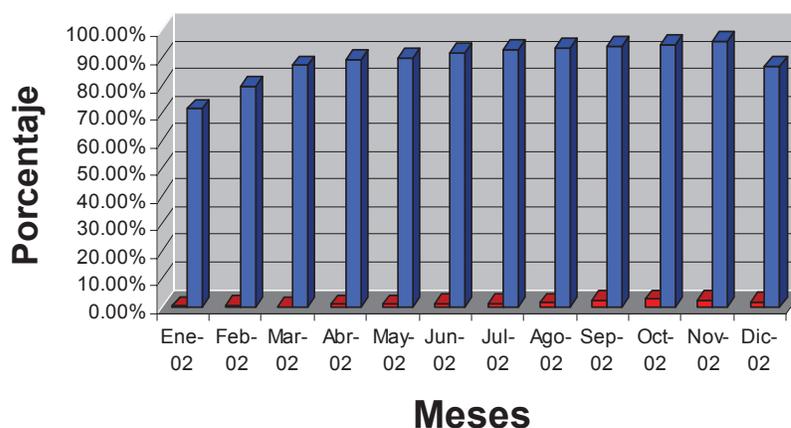
(Utilidad neta / Capital total)

La rentabilidad de capital expresa el rendimiento final que obtienen los socios de su inversión en la empresa. Esta razón indica la tasa generada sobre la inversión de los accionistas.

El rendimiento final muestra que, por cada colón invertido por los socios en el 2002, cada mes se generaban mayores utilidades netas, mientras que para

diciembre cerró con 86.79% como el rendimiento más bajo de todos los meses del año. El rendimiento sobre inversión de los socios en el mes de diciembre descendió 9,23 puntos porcentuales, lo que lesiona a los intereses de los socios en el rendimiento de su inversión sobre la empresa.

**Figura No. 38**  
**APL (C.R.) S.A.**  
**Indices de Rentabilidad**



	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02
■ Activo Total (ROA)	0.19%	0.28%	0.07%	0.77%	0.73%	1.19%	1.26%	1.44%	2.38%	2.55%	2.23%	1.89%
■ Patrimonio (ROE)	71.40%	79.76%	87.13%	89.25%	90.04%	91.83%	92.70%	93.36%	94.06%	94.75%	96.02%	86.79%

A pesar de que el rendimiento sobre la inversión contable fue en crecimiento desde enero hasta noviembre 2002, las expectativas de beneficio en los primeros meses no fueron las esperadas. La causa de este impacto se atribuye a la dura realidad sobre los atentados a las Torres Gemelas el 11 de septiembre del 2001 y la guerra en Iraq, que sumados a la problemática económica que trataban sostener muchos importadores y exportadores, dieron este fuerte golpe principalmente a los volúmenes de transporte marítimo del área de importación de APL (C.R.) S.A., ya que sus ventas se vieron afectadas directamente por la incertidumbre provocada de los principales actores antes mencionados.

Adicional a las bajas ventas que sufrió la empresa por la incertidumbre del entorno en ese momento, esta se ve aún más afectada por la decisión que tomaron de no bajar las tarifas en sus servicios aún en épocas de gran turbulencia en la economía mundial por los atentados terroristas y de guerra, donde tal acción trajo como consecuencia una disminución de la cartera en ese momento.

Sin embargo, hoy por hoy estos accionistas se mantienen activos, ya que la economía de Estados Unidos tiende a la recuperación y la fuerte tensión por la guerra con el oriente ha bajado, lo que le permite a estos empresarios navieros mantenerse en el negocio de transporte marítimo.

En el siguiente cuadro (Figura No. 39), nótese un resumen sobre el análisis de las razones financieras de la empresa American President Lines (C.R.). Una vez agrupados estos índices, dicho cuadro permite que se realicen los comentarios finales sobre activos, pasivos, patrimonio, ventas y gastos.

## **Figura No.39**

**AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA) S.A.**

**RESUMEN ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS**

**Y OTRAS CUENTAS DE BALANCE**

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

## Comentario final

### Activos

- Existe una inversión mínima sobre el mobiliario y equipo electrónico, y otros activos, los cuales originan un impacto bajo sobre las ganancias netas de la empresa.
- En cuanto a los activos circulantes, la mayoría de las ventas se dan a crédito aumentando así las cuentas por cobrar, pero con período medio de cobro entre los 10 y 19 días, mucho menor al plazo de 30 días de crédito que ofrece la empresa, lo cual muestra una gran efectividad en el proceso de cobro.
- La empresa cuenta con suficiente liquidez para hacer frente a las cuentas por pagar.

### Pasivos

- Los pagos de proveedores se manejan de contado. Las cuentas por pagar son cubiertas perfectamente por la liquidez de la empresa. El rubro de la compañía relacionada es una porción de las ventas que se convierte en un pasivo que se le debe pagar a la casa matriz.

### Patrimonio

- Las cuentas que se ven afectadas son las utilidades acumuladas, y las resultantes de cada mes, al ser tan baja la utilidad obtenida, la empresa también registra un patrimonio bajo.

### Ventas y gastos

- El registro de una utilidad baja se puede atribuir a una participación alta de los gastos generales administrativos, y a un bajo dinamismo de las ventas durante el año.

## Control financiero, toma de decisión y estrategia financiera

Seguidamente se presentan las respuestas producto de la aplicación del cuestionario al sujeto elegido, respecto al control de gestión financiera, la toma de decisión y estrategia financiera como práctica gerencial para mejorar la competitividad de APL (C.R.) S.A.

Para la variable de estrategia financiera, control financiero y toma de decisión financiera, se presenta un comentario final sobre las respuestas a las preguntas conformadas en cada grupo de la variable de estudio.

### Figura No. 40

#### Cuestionario aplicado en la compañía APL (C.R.) S.A. Control financiero, toma de decisión y estrategia financiera

Estrategia financiera	
1. ¿Cuál es el proceso que utiliza la empresa para el diseño o formulación de la estrategia financiera?	<p>Básicamente la oficina de APL Costa Rica se conceptúa como un centro de costos, cuyo principal y único objetivo es atender y representar las operaciones de la Naviera, APL Limited. Esto incluye velar por que las políticas internas y las fiscales sean cumplidas con el más estricto apego.</p> <p>Esta pequeña introducción espero sirva para explicar mejor los dos sentidos que puede tener la respuesta a su pregunta:</p> <p><u>Como centro de costos:</u></p> <p>Anualmente la oficina local presenta para su aprobación el presupuesto anual de gastos, el cual básicamente es una estimación de las necesidades administrativas, relacionado con el volumen de operación que se establece para nuestro país. Es importante mencionar que la</p>

	<p>estrategia financiera está más en función de la oportunidad, la seguridad, la calidad y la confianza de la operación y de los valores de la compañía, valores económicos, que del mismo costo/beneficio que la misma representa para la casa matriz, sin embargo sí existe beneficio económico con la existencia de oficina.</p> <p>Este beneficio está en función del costo que tendría para la naviera el tener que contratar los mismos servicios que nosotros como subsidiaria le brindamos, servicios que se cobran por volumen de contenedores, sin considerar el riesgo inherente que normalmente tiene este tipo de operaciones, por lo tanto al crecer el volumen el costo de operación, por ser fijo no aumenta, siendo siempre que, a mayor volumen, menor costo y mayor seguridad y confianza en la operación.</p> <p><u>Como oficina de representación:</u></p> <p>Al definirse el presupuesto de gastos de operación y generales de administración, también se asume el compromiso de que estos gastos serán respetados y preservados al máximo en su presupuesto original.</p> <p>Mas allá de representar como una unidad operativa la oficina local tiene un rol proactivo a la operación, involucrándose en el nivel de decisión en representación de la naviera, este le permite ser un filtro importantísimo en sus gastos locales y en el manejo del efectivo cobrado por cuenta de casa matriz.</p>
<p>2. ¿Cómo se establecen los objetivos financieros de la empresa?</p>	<p>Son establecidos por la casa matriz en forma estándar para todas las oficinas donde APL lleva a cabo sus operaciones de transporte marítimo.</p>

	<p>Son denominados KPI's (Indicadores de cumplimiento clave), algunos de ellos con mayor interés financiero son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rotación de la cartera de crédito y administración efectiva y eficiente de la misma.</li> <li>✓ Cumplimiento de presupuesto sin exceder el 3% ninguna de sus cuentas.</li> <li>✓ Mínimo de partidas pendientes en las conciliaciones bancarias.</li> <li>✓ Estimación o anticipación de todos los gastos administrativos y operativos.</li> </ul>
<p>3. ¿Cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas para tener éxito financiero?</p>	<p>El más efectivo resultado se obtiene a través del manejo y la administración de las cuentas por cobrar, así como del adecuado control de los gastos tanto administrativos como operativos. Adicionalmente mantener un nivel de operación básico que permita mantener no sólo un fluido de carga de entrada, sino también un punto de equilibrio en la carga saliente, para que los gastos de traslados internos sean compensados razonablemente.</p> <p>En la parte del efectivo, el manejo del flujo es predominante, la fluidez del efectivo es básica y se requiere que siempre las cuentas mantengan una relación armoniosa con la cobrabilidad reportada y que la paridad de la misma con su moneda (el US\$) sea totalmente transparente.</p> <p>Como una empresa de cobertura mundial, los resultados en cuanto a los presupuestos son un aspecto predominante, es muy celoso el control y el margen de error o de sobregiro es muy limitado.</p>

**Comentario:**

La empresa APL (C.R.) S.A., como representante de su casa matriz de Estados Unidos, basa la formulación de su estrategia financiera únicamente en las directrices y lineamientos globales de la corporación, los cuales están en función de la oportunidad, la seguridad, la calidad de operación y valores de compañía. APL se acoge al concepto que le han dado como centro de costo, pero que también busca el beneficio económico para sus accionistas. Como parte de la formulación de la estrategia, el establecimiento de los objetivos financieros también es dado por la casa matriz en forma estándar para todas las oficinas donde APL lleva sus operaciones, lo cual ha permitido que APL (C.R.) S.A. se presente ante sus accionistas con una buena administración de la cartera, del efectivo y del control presupuestario.

<b>Control financiero</b>	
4. ¿Cómo se está llevando a cabo la gestión financiera de la empresa?	Basados en políticas y procedimientos claramente establecidos en el nivel corporativo, publicados y monitoreados cada mes, cada trimestre, cada semestre y cada año.
5. ¿Cuáles son los indicadores numéricos o financieros más comunes que utiliza la empresa para llevar a cabo el control de la gestión financiera?	KPI's (Indicadores de cumplimiento clave), algunos de ellos con mayor interés financiero son: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rotación de la cartera de crédito y administración efectiva y eficiente de la misma.</li><li>✓ Cumplimiento de presupuesto sin exceder el 3% en ninguna de sus cuentas.</li><li>✓ Mínimo de partidas pendientes en las conciliaciones bancarias.</li><li>✓ Estimación o anticipación de todos los gastos administrativos y operativos.</li><li>✓ Cuentas por pagar,</li><li>✓ Caja chica</li></ul>
6. ¿Cómo se monitorea el seguimiento de los	Mensualmente a través de una reunión con los

objetivos financieros, planes, flujos de efectivo, inflación, devaluación y tipos de cambio como práctica gerencial para fortalecer la competitividad financiera de la empresa?	<p>contralores de la región donde se transmiten todos los acontecimientos de cada área y de los comunicados que se reciben de los diferentes organismos financieros de país que se deben estar enviando simultáneamente.</p> <p>Semanalmente se reportan flujos de efectivo y diferencias de cambio significativas.</p>
---	---

**Comentario:**

La gestión financiera de la empresa se enfoca en las políticas y procedimientos establecidos de forma corporativa, publicados y monitoreados constantemente dentro de año. En cuanto al seguimiento de los objetivos, planes y otras prácticas gerenciales que fortalecen la competitividad financiera de la empresa, son monitoreados mensualmente a través de reuniones regionales donde se transmiten los hechos y acciones más importantes de interés para la empresa. Los indicadores financieros más comunes y utilizados para llevar a cabo el control financiero son denominados KPI's (Indicadores de cumplimiento clave), los cuales se vinculan con la estrategia financiera a través de metas para cada indicador.

<b>Toma de decisión financiera</b>	
7. ¿Cuál es el proceso de la toma de decisión gerencial financiera?	<p>El proceso financiero es cerrado, las decisiones como tales son corporativas. El objetivo local es control interno y cumplimiento fiscal, lo competente a la parte financiera es en cuanto a la operación.</p> <p>Las funciones y responsabilidades son específicas y se refieren básicamente al control del crédito, del efectivo, de la administración de los tipos de cambio, de las variantes de los gastos administrativos y de oficina y de la eficiencia del cierre operativo-corporativo, entre otros.</p>
8. ¿Qué análisis interno lleva a cabo la	Semanalmente se justifica ante la casa matriz la

<p>empresa para identificar fortalezas y debilidades que involucren al área financiera?</p>	<p>cartera crediticia. Mensualmente para cada cierre contable se analizan y justifican, si es del caso, las varianzas de presupuesto contra el gasto incurrido en el período.</p>
<p>9. ¿Qué análisis externo lleva a cabo la empresa para identificar oportunidades y amenazas que le conciernen al área financiera?</p>	<p>Se llevan a cabo pequeñas reuniones que involucran temas como el diferencial cambiario que tiene un impacto sobre la recuperación del crédito.</p> <p>Se llevan a cabo reuniones mensuales con el comité externo de crédito, conformado por empresas de transporte marítimo, cuyo objetivo es analizar el comportamiento histórico crediticio sobre clientes que tienen en común las navieras adjuntas al comité, con el único propósito integral de tener la mejor cartera selecta y minimizar el índice de morosidad entre navieras.</p>

**Comentario:**

La toma de decisión financiera de la empresa APL (C.R.) S.A. es un proceso cerrado donde las decisiones como tales son corporativas. La empresa dentro del país se limita a sus funciones y responsabilidades del control del efectivo y control del crédito, el cierre contable, entre otras. Sobre estas acciones la empresa lleva reportes, análisis semanales y mensuales que permitan identificar fortalezas y debilidades del área financiera.

Pequeñas reuniones se llevan a cabo dentro de la empresa con la intención de analizar el tema de diferencial cambiario que tiene un impacto sobre la recuperación del crédito. También se programan reuniones externas mensualmente a través del comité de crédito naviero, con el fin de analizar el comportamiento histórico crediticio de los clientes de aquellas empresas de transporte marítimo adjuntas al comité con el propósito integral de tener la mejor cartera selecta y minimizar el índice de morosidad entre navieras.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La información que se presenta a continuación es producto de la revisión documental, y análisis financiero de la empresa, el cual permitió, en primera instancia, llevar a cabo el diagnóstico sobre el comportamiento de los macro precios de la economía costarricense (inflación, devaluación y tipos de cambio) que inciden en la gestión financiera y la competitividad de la empresa.

Mediante la técnica de análisis vertical financiero y el análisis de los resultados de las razones financieras (**Liquidez:** *Razón Circulante*, **Actividad:** *Rotación de Cuentas por cobrar, Período medio de cobro, Período medio de pago, Rotación activo circulante*, **Rentabilidad:** *Margen de ventas de explotación, Margen neto de utilidad, Rendimiento sobre la inversión de explotación, Rendimiento sobre la inversión total, Rendimiento sobre el capital*) pudo efectuarse el diagnóstico sobre la situación financiera de la empresa APL (C.R.) S.A., con el fin de evaluar la gestión financiera.

La información obtenida como resultado de la aplicación del cuestionario para determinada variable como objeto de la investigación, permitió desarrollar el diagnóstico sobre la forma en que la empresa American President Lines (Costa Rica) S.A. lleva a cabo el control financiero, la toma de decisión y estrategia financiera como práctica gerencial para mejorar la competitividad de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

### **Los macro precios de la economía costarricense**

En términos generales, se puede decir que el comportamiento macroeconómico costarricense (inflación, devaluación y tipo de cambio) es exigente y una tarea difícil de pronosticar para las entidades del gobierno, ya que tienen que medir variables de riesgo difícil de predecir. Así, las políticas monetarias y cambiarias del gobierno, las políticas sobre el déficit fiscal, entre otras, son factores que inciden en la empresa APL (C.R.) a la hora de salir al mercado nacional e internacional, ya que presionan a la compañía para que sea más competitiva.

Dado ese comportamiento macroeconómico, la empresa está expuesta a una variedad de riesgos financieros, los cuales trata de cubrir mediante la definición y aplicación de políticas de administración de riesgo dictadas por la casa matriz, que incluyen principalmente: riesgo de liquidez, riesgo de crédito, riesgo cambiario y tasas de interés.

Bajo esas políticas de protección, APL (C.R.) S.A. suele tener suficiente efectivo para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo, además de que goza hasta el momento de no contraer deudas de largo plazo, por lo que no se enfrenta a tasas de interés por conceptos de préstamos para capital de trabajo o compra de equipo. Mediante política corporativa, en caso de que la empresa no pueda manejar en caja y bancos la suficiente liquidez para enfrentar sus deberes, cuenta con el apoyo económico de la casa matriz para cubrir cualquier déficit de efectivo hasta que llegue a recuperarse en un tiempo prudencial.

Para la política de riesgo del crédito, la empresa no tiene concentraciones importantes para este riesgo, pues ha establecido políticas que aseguren que las ventas que se realicen a crédito correspondan a estos clientes que tengan un

historial crediticio intachable. Para ello, la empresa establece plazos de pago y límites de crédito según haya calificado la capacidad de pago de los clientes, así como el volumen de carga que estos manejen con la compañía.

En cuanto a la política de riesgo cambiario, sucede que el colón costarricense experimenta devaluaciones constantes, y al poseer la compañía activos y pasivos en dólares, resulta que cualquier fluctuación en el valor de colón costarricense con respecto al dólar estadounidense afecta los resultados, la posición financiera y los flujos de efectivo de la empresa. APL establece límites a los niveles de exposición por riesgo cambiario para los activos y pasivos y los revisa periódicamente.

## **Análisis financiero**

El análisis financiero efectuado en la empresa APL (C.R.) S.A. mediante la técnica de análisis vertical mostró que los activos circulantes que posee son los que mayor participación representan del activo total, especialmente las líneas de cuentas por cobrar, seguido del efectivo en caja y banco.

APL (C.R.) S.A., según la cuenta de caja y bancos en el balance general, es una empresa solvente para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo, tanto así que sus deberes con sus proveedores son cuentas que se manejan bajo la condición de pago de contado.

En el análisis se percibió que la empresa tuvo ingresos menores a los esperados en su último período contable principalmente por dos fuertes razones. En primera instancia se dio una disminución en la cartera de clientes a causa del terrorismo internacional y la ola de guerra en el oriente, que afectó el ingreso por servicio de transporte marítimo en relación con lo planeado por la empresa. Sin embargo, la empresa buscó la sostenibilidad de los ingresos a través la cartera que podía sobrevivir al turbulento entorno que se daba en el año. Y, en segunda instancia,

APL enfrentó bajas tarifas competitivas en el mercado nacional, ante las cuales no cedió, lo que trajo como consecuencia menores ingresos para la compañía.

Existen tarifas preferenciales para ciertos clientes independientes que mantienen volúmenes de carga muy altos, caso contrario, no podrían gozar de tal privilegio. Sin embargo, estos tratos preferenciales de tarifas para clientes importantes de la compañía están provocando un fenómeno que hace que todos pueden gozar de dicho trato.

Tal fenómeno consiste en la creación o proliferación de consolidadores, cuya función es negociar precios bajos con APL a cambio de embarcar con la naviera grandes volúmenes de carga, pero la sorpresa para la compañía ha sido que estos empresarios o consolidadores están capturando aquellos clientes de la cartera de APL que no gozaba de la tarifa preferencial por tener bajos movimientos de carga, pero que sumados ahora y facturados a nombre del consolidador ante la naviera, hacen que los clientes gocen de precios menores a lo que estaban acostumbrados a pagar. En otras palabras, clientes que formaban parte de la cartera directa de American Presiden Lines (C.R.) S.A., están recibiendo ahora a través de un consolidador el mismo servicio que les ofrecía APL pero a un precio menor.

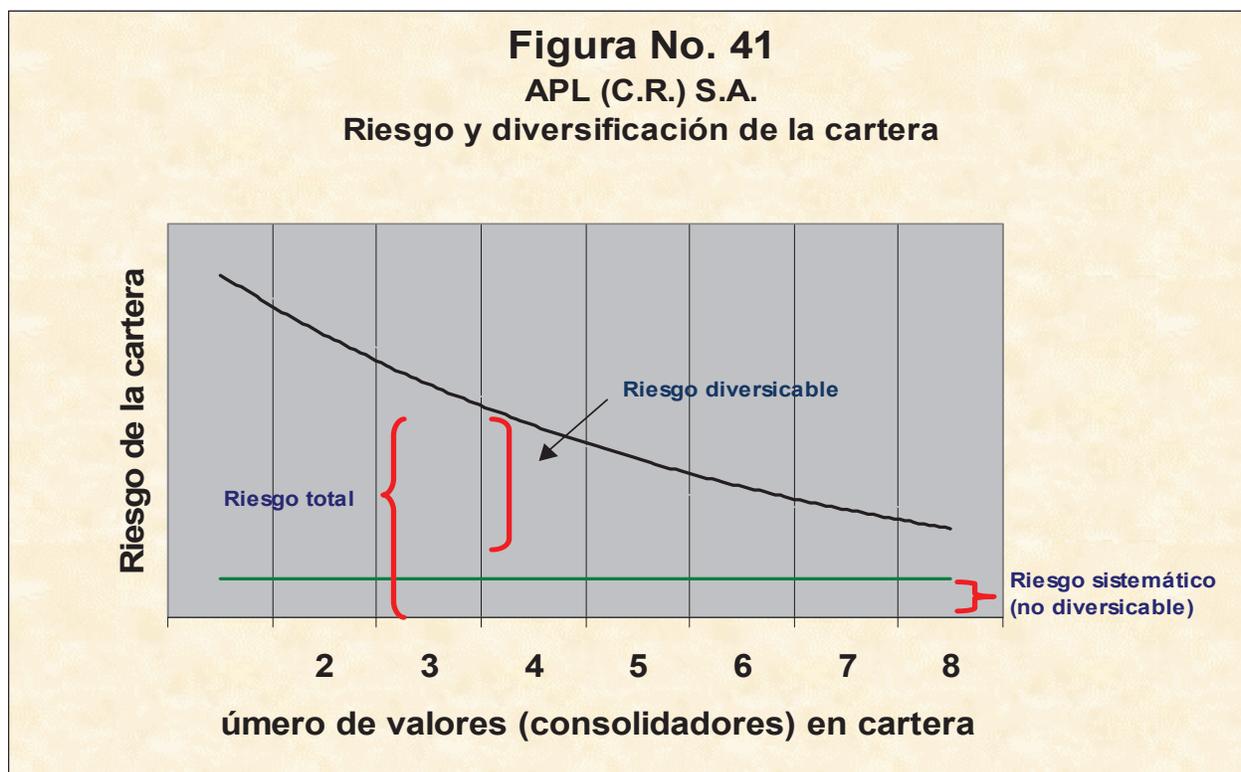
Por tanto, esta situación debe ser un indicador de alerta temprana que APL debe considerar sobre la solidez de la futura cartera, pues la cantidad de clientes que embarcaba con esta empresa aún es la misma, pero con el inconveniente que les genera menos ingresos, esto se debe que el precio que se le paga a la naviera por el servicio prestado ahora es el convenido con el consolidador, quien goza de tarifa preferencial, y no el que antes cancelaba el cliente de forma individual.

Al asegurarle APL al consolidador un tarifa especial durante un año, también la naviera se asegura una carga, y por ende un ingreso. Tales volúmenes de carga y precios son convenidos ante la naviera y el cliente mediante un contrato por servicio.

A pesar de existir una gran formalidad en la negociación, se considera que APL corre un mayor riesgo que el cliente, esto por dos razones: En primera instancia, parte de la excelente cartera diversificada que posee APL puede estar quedando en manos de unos cuentas consolidadores. Y como segundo punto, APL no posee garantía real o prendaria, certificados u otros, que respalden el crédito sobre venta dado al consolidador o cualquier otro cliente.

Tal fenómeno de la proliferación de “consolidadores” representa un riesgo para la cartera y se le atribuye a un suceso específico relacionado con la empresa, el cual se puede eliminar con la diversificación. Mientras que el riesgo sistemático o riesgo no diversificable, se le atribuyen a factores externos a la empresa y no se eliminan a través de la diversificación. Estos factores pueden ser inflación, devaluación, tipos de cambio, guerras, entre otros.

Esta relación del riesgo y la diversificación de la cartera de APL, se puede observar gráficamente en la siguiente figura:



La figura No. 41 ilustra el comportamiento del riesgo total de la cartera (eje y) según los consolidadores que se agregan en el (eje x). Con la adición de consolidadores, disminuye el riesgo total de la cartera y tiende alcanzar un límite ya que cuanto más consolidadores se dividen la cartera, menos riesgo sufre la empresa. El gráfico muestra, por ejemplo, en promedio, que el beneficio de la diversificación sobre la reducción del riesgo, se obtiene con la creación de una cartera que contenga de 6 a 8 consolidadores según el ejercicio.

La poca libertad que tiene APL (C.R) S.A. de negociar tarifas de servicios directamente con sus clientes debido a la definición de precios centralizada por la casa matriz, ha hecho más difícil atraer clientes a la compañía y mejorar los ingresos. A pesar del costo alto que pagan los clientes por el servicio, los beneficios que le brinda APL son muy altos, ya que se preocupan por mantenerse vigilantes en el negocio y necesidades de los clientes, así como por dar una entrega del servicio en menor tiempo que la competencia. Dichos beneficios, reales y garantizados hasta hoy, han permitido que APL mantenga una cartera muy selecta que le genera grandes ingresos y seguridad en el pago.

Aunado a esta situación, los gastos generales y administrativos, seguidos del alquiler de oficina, son los que más consumen parte de los ingresos por servicio, perjudicando así la utilidad de operación de la empresa. Sin embargo, APL (C.R.) S.A. se acoge al concepto que le han dado como centro de costo, pero que también busca el beneficio económico para sus accionistas.

## **Razones financieras**

En cuanto a las razones financieras de APL (C.R.) S.A., mostraron lo siguiente: el grado de liquidez de la empresa es aceptable, ya que al menos puede cubrir razonablemente las cuentas por pagar del pasivo en el corto plazo; la rotación de cuentas por cobrar las transforma a efectivo rápidamente, aumentando así liquidez para la empresa y disminuyendo la posibilidad de incobrables; el período medio de

cobro de la empresa refleja gran efectividad en la gestión, ya que el cobro de las ventas a crédito se da entre los 10 y 19 días en lugar de 30 según la política establecida; el período medio de pago no es relevante, ya que es política de la empresa manejar cuentas de contado a proveedores; y la transformación del activo circulante a ventas es aceptable.

Para las razones de rentabilidad se tiene que el margen de ventas de explotación o **margen de utilidad operativa** se mantuvo en una posición estable con leves mejora para los meses de octubre y noviembre; el **margen neto de utilidad** es aceptable a pesar de que en el último período la guerra entre Estado Unidos de América e Iraq provocara menores ventas según lo planeado por la empresa, lo cual no ayudó a mejorar dicho indicador como se esperaba en el 2002; el **rendimiento sobre la inversión de explotación** indicó que la empresa en los cuatro últimos meses del período 2002 obtuvo mayor utilidad de operación por colón invertido en activos; el rendimiento sobre la inversión total (**RSIT- ROA**) muestra que la compañía aumentó la capacidad de los activos para producir utilidades netas en beneficio de la rentabilidad de los socios durante los meses de septiembre, octubre y noviembre, sin embargo, la **rentabilidad sobre el capital (ROE)** muestra que dicho rendimiento al final del período 2002 descendió, provocando en el cierre del año una leve disminución en la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas de APL (C.R.) S.A.

Esta disminución de rendimiento se atribuye a las bajas ventas, causada por la dura realidad que sufrió la empresa ante los atentados del terrorismo en Estados Unidos de América, la guerra contra Iraq y los altos precios que la empresa mantuvo en esos momentos de incertidumbre, trajeron una disminución en la cartera de clientes de APL, de tal forma que todos esos aspectos contribuyeron a no alcanzar las tasas de rendimiento esperado por los inversionista. A pesar de todo, la tasa de rendimiento fue creciendo levemente durante todo el año, y en diciembre se registra un descenso significativo de interés para el inversionista.

En términos generales, se puede percibir que del análisis sobre las razones financieras de APL, tales indicadores muestran una pequeña vulnerabilidad de capacidad generadora de ingresos que afectan las utilidades de la empresa mostradas en este estudio durante los meses de análisis del período 2002.

Sin embargo, y considerando el entorno tan dinámico y lleno de incertidumbre por el que ha pasado APL (C.R.) S.A., esta empresa ha hecho grandes esfuerzos por mantenerse activa en el mercado y seguir ofreciendo el servicio de transporte marítimo al empresario nacional e internacional.

## **Control financiero, toma de decisión y estrategia financiera**

### **Estrategia financiera**

En términos generales, se puede decir que siendo APL (C.R.) S.A. una empresa representante de su casa matriz APL Co. Pte. Ltd. de Estados Unidos, carece de una formulación propia de la estrategia financiera, y más bien se basa o se rige únicamente por las directrices y lineamientos globales de la corporación, los cuales están en función de la oportunidad, la seguridad, la calidad de operación y valores de compañía, cuyos planteamientos incluyen el establecimiento de los enunciados de la misión y visión de la corporación, calidad del servicio, recurso humano, tarifas, política fiscal del país, políticas aduanales, estudios salariales entre navieras, sondeo para la preselección de la cartera, prioridades corporativas, presupuesto, operación de la empresa, informes y resultados, entre otros.

Así, APL (C.R.) S.A., queriendo ser financieramente competitiva, deberá serlo únicamente a través de los compromisos que la casa matriz le ha asignado y con mayor prioridad de mantenerse vigilante del negocio y de las necesidades de los clientes, aumentar en un mayor número la cartera de clientes y ofrecer la entrega del servicio en un menor tiempo que el de la competencia.

Básicamente APL (C.R.) S.A. se acoge al concepto que le han dado como centro de costo, pero que también busca el beneficio económico para sus accionistas. Esto incluye velar por que las políticas internas y las fiscales sean cumplidas con el más estricto apego a ley costarricense.

El que APL (C.R.) S.A. se base únicamente en las directrices y lineamientos globales de la corporación ha permitido pequeñas incongruencias de objetivos y metas estratégicas, ya que asuntos de la realidad costarricense en que opera APL como aspectos culturales, días feriados, aspectos legales y condiciones de pagos de los clientes, entran en juego como parte del análisis estratégico y la corporación no consideró “pequeños detalles” sobre dichos temas, afectando así levemente la operación del negocio.

Como parte de la formulación de la estrategia, el establecimiento de los objetivos financieros también es dado por la casa matriz en forma estándar para todas las oficinas donde APL lleva sus operaciones, lo cual han permitido hasta el momento que APL (C.R.) S.A. se presente ante sus accionistas con una buena administración de la cartera, del efectivo y del control presupuestario.

## **Control financiero**

Básicamente, el control de la gestión financiera de la empresa se enfoca en las políticas y procedimientos establecidos en el nivel corporativo, publicados y monitoreados constantemente dentro del año.

Tradicionalmente APL (C.R.) S.A. evalúa la ejecución de la estrategia y el grado de consecución de objetivos asignados únicamente mediante indicadores de cumplimiento clave denominados en sus siglas en inglés (KPI's).

Tales indicadores (rotación cartera de crédito, cumplimiento de presupuesto, saldo en conciliaciones bancarias, estimación de gastos, cuentas por pagar y caja chica) han sido el enfoque por excelencia que la corporación ha utilizado para

medir el éxito o fracaso de APL (C.R.) S.A. en el cumplimiento o no de dichos indicadores que controlan diferentes facetas de actuación de la gestión de la empresa: ingresos, costos, gastos, liquidez, entre otros.

Siendo todos estos instrumentos, para la casa matriz, los determinantes para medir la efectividad y logros de metas fijadas a sus empresas en cada país de operación según los compromisos y prioridades asignadas, APL (C.R.) S.A. se ha desempeñado eficientemente en tales indicadores hasta llegar a ser ejemplo para muchas otras empresas de la corporación.

Aún cuando el área financiera es la que más peso tiene sobre el control de los resultados de la empresa, ciertos indicadores numéricos como las razones financieras de liquidez, actividad y rentabilidad no son prácticas usuales que APL (C.R.) S.A. lleva a cabo para evaluar el rendimiento de la empresa, sino que su participación consiste en suplir los datos de las operaciones locales a la casa matriz para los futuros análisis de interés sobre riesgo y rendimiento local. Desde este punto de vista de análisis financiero, APL (C.R.) es muy pasivo y se limita nada más a la evaluación de los indicadores de cumplimiento clave (KPI's).

Esta empresa cuenta con sistemas electrónicos en la Intranet alrededor del mundo, muy sólidos, para el procesamiento de datos de entrada e información de salida, capaces de ofrecer reportes financieros cuya información es calificada, vista y analizada por los jerarcas más altos de la casa matriz, mientras los presidentes de cada región solo tendrán acceso a las áreas representadas, sean éstas Europa, Asia, Latinoamérica y África.

En cuanto al seguimiento de los objetivos, planes y otras prácticas gerenciales que fortalecen la competitividad financiera de la empresa, son monitoreados mensualmente a través de reuniones regionales de contralores donde se transmiten los hechos y acciones más importantes de interés para la empresa. También se

envían reportes sobre flujos efectivos, pequeñas diferencias cambiarias y comunicados de entidades financieras de interés para la casa matriz.

Las medidas de control de APL (C.R.) S.A. son muy estrictas y basadas en las políticas y procedimientos de la casa matriz no permiten cometer faltas sobre las reglas de juego, ya que las decisiones que toma la casa matriz son corporativas y un error podría causar una grave daño en las operaciones de la corporación.

### **Toma de decisión**

La toma de decisión financiera de la empresa APL (C.R.) S.A. es un proceso cerrado, donde las decisiones como tales son tomadas por la casa matriz, limitando así la acción inmediata de la gerencia financiera y la gerencia general para negociar en muchas ocasiones sobre tarifas, otorgamientos de crédito, descuentos por pronto pago, entre otras, que buscan el mejor beneficio para la empresa y una mayor cartera que genere mayores ingresos para la corporación.

La empresa, dentro del país, se limita a sus compromisos y prioridades asignadas, entre las actividades operativas les concierne administrar el control del efectivo, el control del crédito, el cierre contable, variantes en los gastos administrativos y de oficina, entre otras. Sobre estas acciones la empresa se reporta semanalmente a la casa matriz para justificar la cartera crediticia, y dado el caso, mensualmente se reportan las varianzas de presupuesto contra el gasto incurrido en el período.

APL (C.R.), a fin de consolidar cada día más las finanzas, ha tenido la libertad de afiliarse al comité de crédito naviero, al cual asiste a reuniones mensuales con el fin de analizar el comportamiento histórico crediticio de los clientes de las empresas de transporte marítimo adjuntas al comité, con el propósito integral de tener la mejor cartera selecta, y que permita asegurar los ingresos de las empresas por los servicios prestados y minimizar el índice de morosidad entre navieras.

También, en torno a mejorar la competitividad financiera, APL (C.R.) lleva a cabo reuniones informales de análisis externo sobre el seguimiento en relación con temas de tributación directa, políticas aduanales, irregularidades fiscales y tributarias de los clientes, movimientos huelguistas en Puerto Limón, tipos de cambio que impactan levemente sobre la recuperación del crédito, entre otros, que le permiten a la empresa conocer el comportamiento de ciertas variables que le ayuden a estar preparada para un cambio programado o cualquier evento inesperado que pueda impactar fuertemente sobre las finanzas de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez planteadas las principales conclusiones que se han podido establecer a partir del diagnóstico de la investigación, se presentan a continuación algunas recomendaciones que se enfocan en mejorar la gestión financiera y la competitividad de la empresa.

### **Acerca de los macro precios de la economía costarricense**

Los cambios en las condiciones del entorno macroeconómico son efectos que las empresas no pueden cambiar a pesar de los resultados significativos que producen sobre la gestión de la empresa. Pero la única alternativa que les queda es reaccionar ante esos cambios dramáticos de la economía sobre inflación, devaluación y tipos de cambio.

Y aquí es precisamente donde APL (C.R.) S.A. debe mantenerse al tanto de los cambios del entorno, para así poder ajustar las políticas de administración del riesgo financiero de la empresa, con la finalidad de mejorar su adaptación a las condiciones del entorno.

Considerando que APL (C.R.) S.A. está sometida a los efectos que se producen de los cambios en las variables macroeconómicas costarricenses, y siendo la casa matriz quien toma las decisiones, es de suma importancia que APL mantenga actualizada a su representada del informe de inflación semestral, y de la encuesta trimestral sobre las perspectivas económicas que emite la división económica del Banco Central de Costa Rica, con la intención de darles a conocer acerca del comportamiento futuro de las variables de inflación, devaluación, tasas de interés, y otros.

### **Acerca del análisis financiero y razones financieras**

El diagnóstico financiero efectuado mediante la técnica de análisis vertical y de los resultados de las razones financieras, no es una práctica usual que APL lleve a cabo para el análisis de la efectividad financiera.

El hecho de que esta empresa tenga acceso a la generación de los estados financieros sin poder de decisión sobre ellos, no impide la recomendación de que lleven de ahora en adelante y por cuenta propia, los análisis y estudios rigurosos de las razones financieras de liquidez, actividad y rentabilidad, que les permita evaluar el cumplimiento de las propias metas asignadas y de las desviaciones en relación con lo planeado por la casa matriz.

*La recomendación precisa que se le hace a esta empresa, son exactamente los mismos instrumentos, estilos de cuadros y gráficos que se utilizaron para el análisis y diagnósticos de APL (C.R.) S.A., llevados a cabo en el capítulo IV de esta investigación.*

Estos estudios consisten en la interpretación del balance general y del estados de resultados mediante técnicas de análisis vertical, razones financieras (liquidez, actividad, rentabilidad), entre otros, cuya integración entre cuentas de los estados financieros permite diagnosticar sobre la empresa, la verdadera situación

financiera por la que APL (C.R.) está pasando, y las debilidades y fortalezas que se pueden presentar, harán que se desarrollen políticas preventivas y correctivas para el mejoramiento de la gestión financiera y la competitividad empresarial.

A pesar de que APL tiene una cartera muy sólida e intachable en condiciones crediticias, que le permiten ingresos a la corporación, no le aseguran que en épocas de turbulencia mantengan grandes niveles de ingresos por las ventas de servicios. A raíz de esto, es importante que APL (C.R.) S.A. esté en una constante búsqueda de importadores y exportadores con el fin de aumentar en un mayor número la cartera de clientes, que pueda minimizar el impacto de una baja en los ingresos por la venta en los servicios.

Considerando la poca libertad de que tiene APL (C.R.) en ofrecer mejores tarifas a los clientes que manejan bajos volúmenes de carga, y el hecho que esos clientes empiecen a embarcar la mercadería con la misma naviera pero a través de consolidadores que ofrecen mejores precios, es trascendental que si American President Lines no baja la tarifas, lo recomendable es que aumente y diversifique la cartera entre clientes directos y consolidadores, lo cual ayudaría a minimizar el riesgo de la cartera de quedar en manos de pocos consolidadores que ofrecen tarifas competitivas a los clientes.

Nótese también que el gráfico de la figura No. 41 muestra por ejemplo, en promedio, que el beneficio de la diversificación sobre la reducción del riesgo se obtiene con la creación de una cartera que contenga de 6 a 8 consolidadores según el ejercicio para la compañía APL. O bien, cuanto más consolidadores se adicionen a la cartera, disminuye el riesgo total.

Es preciso y urgente que APL, además de aumentar en un mayor número la cartera, por cada crédito concedido al cliente se le solicite una garantía real del cien por ciento sobre el límite del crédito. La gerencia general deberá aprobar estos lineamientos como una política de crédito respaldada por la casa matriz.

Por otro lado, considerando que APL posee una cartera financieramente sólida, y con la intención de no sorprender al cliente con la creación de la política en cuanto a afectar fuertemente las finanzas de esas empresas, se recomienda aplicar tal política de manera gradual hasta llegar al límite del crédito negociado.

Es necesario que APL realice grandes esfuerzos ante la casa matriz para conseguir autoridad de negociación con sus clientes preferenciales o no acerca de tarifas y descuentos por pronto pago. Esta intención debe justificarse con el objeto de atraer más clientes y mejorar siempre los ingresos de la compañía, ya que el excelente servicio que brinda APL no será suficiente en un momento dado para retener la cartera actual ante la amenaza competitiva de tarifas existentes en el mercado.

Los ingresos que percibe APL por la venta de sus servicios y que alimenta fuertemente la estructura financiera, crea una estrecha relación entre contabilidad y finanzas, por lo cual es fundamental recomendar que la empresa integre los indicadores de control financiero con los resultados y el desempeño del área de ventas que tiene vínculos directos en el logro de los objetivos financieros de la empresa.

## **Acercas del control financiero, toma de decisión y estrategia financiera**

### **Estrategia financiera**

Dada la inexistencia de una formulación propia de la estrategia financiera de APL (C.R.) S.A., es recomendable la necesidad de adaptar la estrategia y los lineamientos corporativos, establecidos por las directrices de la casa matriz, a la realidad del país en que opera la empresa, con la posibilidad de considerar aspectos del medio costarricense, y evitar una mayor burocracia en la toma de decisión financiera.

Esta adaptación de la estrategia financiera de la casa matriz a la realidad local coadyuvaría a un mayor logro de las principales prioridades encomendadas para APL (C.R.):

- Mantenerse vigilante del negocio y de las necesidades de los clientes.
- Aumentar en un mayor número la cartera de clientes.
- Ofrecer la entrega del servicio en un menor tiempo que el de la competencia.

Dicha adaptabilidad le permitiría a esta empresa un mayor campo de acción en estudios sobre la competencia, tarifas, tiempo de entrega, condiciones de pago, necesidades de los clientes, entre otros, que le darían a la empresa las pautas necesarias en las que pueda ajustar la estrategia financiera.

De igual forma, la adaptabilidad de la estrategia corporativa a la realidad local le permitiría a APL (C.R.) una mayor diversificación de la cartera con mayores alternativas de ingreso, pues esta empresa está enfocada a una cartera de clientes que mueve grandes volúmenes de carga en exportación e importación, y ahora podría tener la posibilidad de capturar directamente pequeñas empresas, así como también consolidadores que le significarían nuevos ingresos que mejorarían las finanzas de la compañía.

## **Control financiero**

Definitivamente, el área de finanzas representa los instrumentos de control de la gestión financiera para evaluar y medir la consecución de los objetivos estratégicos y, en general, reflejar la posición financiera de la empresa en un momento dado.

Pero, dada la tradición de la casa matriz en evaluar APL (C.R.) y comunicar el desempeño únicamente mediante los indicadores de cumplimiento clave (KPI's),

es preciso sugerir nuevamente, tal y como se recomendó en el apartado *acerca del análisis financiero y razones financiera*, que APL (C.R.) lleve a cabo también los análisis financieros, y estudios minuciosos de razones financieras, los cuales son indicadores de reconocimiento nacional e internacional que permitirá a los ejecutivos de APL (C.R.) conocer la verdadera posición financiera de la compañía y saber, desde ese punto de vista, si están logrando o no los objetivos propuestos por la casa matriz.

Además, considerando que APL presentó en el período 2002 una exposición a la vulnerabilidad de la capacidad generadora de ingresos y utilidades, se sugiere que se adapte y se aplique mensualmente a este caso, el modelo llamado *zeta scoring*. (Borello, Antonio. Op. Cit. Pág.122-127 )

En primera instancia, la aplicación de este modelo permitiría que APL cuente con un instrumento más de referencia para la evaluación de la gestión financiera, y así mostrar, a partir del contenido de los elementos que lo forman, la verdadera situación financiera de American President Lines (C.R.), cuyo resultado sea utilizado en el desarrollo de políticas preventivas y correctivas para mejorar la competitividad de la compañía.

Mediante el sistema sólido de Intranet que posee la corporación, y en una adaptabilidad de la estrategia de la casa matriz a la realidad del país en que opera APL, es importante que se divulgue entre gerentes y contralores bajo esa red corporativa, análisis que muestren cómo lograron la verdadera posición financiera de cada una de las empresas de la corporación dedicadas a la actividad de transporte marítimo. Esto con el fin único de transferir información que ayude a reacomodar estrategias financieras de las empresas que necesiten hacerlo.

También es recomendable realizar ese intercambio de información durante las reuniones de contralores que le dan seguimiento a los objetivos, planes y otras

prácticas gerenciales que buscan fortalecer la competitividad financiera de la empresa.

## **Toma de decisión**

Siendo un proceso difícil el llegar a adaptar la estrategia financiera de la casa matriz a la realidad del país en el corto plazo, se recomienda que de inmediato APL (C.R.) S.A. sienta las bases necesarias que permitan jerarquizar las decisiones que deben ser compartidas y las que pueden tomar por sí solos sin salirse de los lineamientos otorgados por la casa matriz.

Es necesario y urgente que APL (C.R.) lidere en este asunto, ya que existen problemas en el mercado con respecto a tarifas, espacios en los barcos y créditos, entre otros, que a APL le urge solucionar pero la burocracia actual de la corporación en la toma de decisión se lo impide.

Un paso importante que ha dado APL en la toma de decisión ha sido la propia justificación de afiliarse al comité de crédito naviero, cuyo fin compartido con las demás navieras afiliadas es conocer el historial crediticio de todos los clientes para que les permita minimizar la morosidad de la cartera crediticia de cada compañía.

Con la intención de seguir fortaleciendo el objetivo que persigue este comité externo, se recomienda que APL lidere dentro del comité la idea de llegar a estandarizar las políticas de crédito y procedimientos crediticios de las empresas con los clientes afines, lo cual permitiría no solamente minimizar la morosidad, sino educar o crear una cultura en los clientes en cuanto al sistema crediticio de las navieras y sentar el compromiso de pago.

Dada la importancia de fortalecer la competitividad financiera de APL, se sugiere a la empresa formalizar reuniones relacionadas con temas macroeconómicos, fiscales, aduanales, entre otros, que representan un riesgo para la estructura

financiera y la operación total de la compañía. Estas convocatorias mantendrán a la organización vigilante de las variables del entorno que darán la alerta temprana a la empresa sobre las acciones, o ajustes que debe tomar en cuenta la compañía para adaptarse a nuevas condiciones del medio en que se desarrolla APL (C.R.) S.A.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

El haber logrado con éxito los objetivos de diagnósticos establecidos en esta investigación sobre el análisis de la gestión financiera de APL (C.R.) S.A., permitió que se llegara objetivamente a grandes conclusiones y recomendaciones como criterios sobresalientes para mejorar la competitividad financiera de la compañía.

A partir del apartado de conclusiones y recomendaciones, en este último capítulo, se presenta la propuesta con los instrumentos guías de mayor interés que los directivos de APL (C.R.) S.A. pueden adoptar para la adecuada administración y control de los recursos financieros de la empresa.

Queriendo APL (C.R.) S.A. conocer la forma para adaptarse al cambio y dar respuesta a esos desafíos que le impone el entorno, se plantea que:

El objetivo general de la propuesta en esta investigación es diseñar un modelo de control de gestión financiera para la empresa American President Lines (C.R.) S.A. como instrumento para mejorar su competitividad.

*Para el formato de este modelo de control de gestión financiera se exploran modelos de calificación de riesgo de gran importancia tomados y dictados por las autoridades financieras del país.*

### **Objetivos específicos de propuesta**

Dado el interés que ha presentado la empresa APL en la investigación, y muy especialmente acerca de los indicadores numéricos de alcance nacional e internacional (razones financieras) sobre los cuales no se hacían análisis hasta el inicio de esta investigación y a partir de la recomendación, se propone entonces a esta empresa:

- Instrumentalizar los indicadores numéricos financieros en elementos de calificación de riesgos (*Riesgo de Liquidez: Razón circulante, Riesgo de Actividad: Rotación de cuentas por cobrar, Período medio de cobro, Período medio de pago, Rotación activo circulante, Riesgo de Rentabilidad: Margen de ventas de explotación, Margen neto de utilidad, Rendimiento sobre la inversión de explotación, Rendimiento sobre la inversión total, Rendimiento sobre el capital, Riesgo Crediticio: Garantía colateral sobre el crédito concedido, Riesgo Discreción: Políticas sobre estudio crediticio, Riesgo Legal: Casos pendientes*) incluyendo promedio de la industria, peso relativo, categoría de riesgo, riesgo normal, grado de inestabilidad o irregularidad financiera como instrumentos de control utilizados en la gestión financiera.
- Crear una matriz de riesgo sobre los indicadores numéricos de calificación de riesgo utilizados en la gestión financiera.
- Diseñar el marco estructural de una estrategia base de contenido financiero que le permita a la empresa desplegar políticas financieras preventivas y correctivas, para el mejoramiento continuo en la competitividad empresarial.

## **DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA**

En el siguiente apartado, de manera breve y concisa se presentan las principales variables e indicadores de estudio como la principal base para el diseño del modelo *de control financiero para la empresa APL (C.R.) S.A.* (Para el formato de este modelo de control de gestión financiera se exploran modelos de calificación de riesgo de gran importancia tomados y dictados por las autoridades financieras del país.)

## Indicadores por área

- La razón de *Liquidez* se evalúa con base en el índice circulante.
- La razón de *Actividad* se evalúa por medio de rotación de cuentas por cobrar, período medio de cobro, período medio de pago, rotación activo circulante.
- Y la razón de *Rentabilidad* se evalúa con el margen de ventas de explotación, margen neto de utilidad, rendimiento sobre la inversión de explotación, rendimiento sobre la inversión total y rendimiento sobre el capital.
- En cuanto al riesgo crediticio, este se evalúa con base en la garantía colateral sobre el crédito concedido al cliente.
- Para el riesgo de discreción se consideran las políticas sobre estudio crediticio de la empresa, y por último, el riesgo legal considera los casos pendientes de juicios.

Estos indicadores numéricos son utilizados para dar una clasificación general financiera de la empresa, cuyos resultados sirvan de base a la gerencia para sugerir las medidas necesarias o cambios que se deben realizar para presentar una mejor situación financiera en el corto plazo de la compañía.

Esa clasificación general está dada de la siguiente manera: cada indicador deberá ser promediado al valor que posee la industria naviera, dicha ponderación se aplica sobre la categoría de riesgo asignada a cada indicador.

## Promedio de la industria

No existen datos estadísticos que identifiquen el promedio en que se debe ubicar cada razón financiera APL según la industria de transporte marítimo en Costa Rica, sin embargo, dado el comportamiento de la empresa en sus años de actividad en el país, y para efectos de ilustrar el modelo, se pueden dar los siguientes **supuestos** según el cuadro que se presenta como la figura No. 42

## Figura No. 42

### APL (C.R.) S.A. CUADRO DE ANÁLISIS SOBRE INDICADORES FINANCIEROS PARA LA SIMULACIÓN DEL MODELO DE CONTROL FINANCIERO

INDICADORES	FÓRMULA	CÁLCULOS	ÍNDICE	PROMEDIO	PONDERACIÓN
			2002	INDUSTRIA (SUPUESTO)	PESO RELATIVO
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>					
RAZÓN CIRCULANTE = VECES	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCUNLATE}}$		1.00	1	100%
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>					
ROTACIÓN CXC= VECES	$\frac{\text{VENTAS NETAS A CRÉDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$		1.54	1	60%
PERÍODO MEDIO DE COBRO = DÍAS	$\frac{360 \cdot \text{CTAS. POR COBRAR}}{\text{VENTAS NETAS A CRÉDITO}}$		19.47	30	25%
PERÍODO MEDIO DE PAGO = DÍAS	$\frac{360 \cdot \text{CXP PROMEDIO}}{\text{COMPRAS NETAS A CRÉDITO}}$		0.00	0	5%
ROTACIÓN ACTIVO CIRCULANTE = VECES	$\frac{\text{VENTAS NETAS TOTALES}}{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}$		0.58	1	10%
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>					
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA = %	$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}}$		0%	0%	0%
MARGEN DE VENTAS DE EXPLOTACIÓN = %	$\frac{\text{UTILIDAD DE OPERACIÓN}}{\text{VENTAS NETAS}}$		4.76%	5%	20%
MARGEN NETO DE UTILIDAD = %	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$		3.33%	5%	20%
REND. SOBRE INVERSIÓN DE EXPLOTACIÓN (RSIE) = %	$\frac{\text{UTILIDAD DE OPERACIÓN}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$		2.70%	5%	20%
REND. SOBRE LA INVERSIÓN TOTAL (RSIT O ROA) = %	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$		1.89%	1.5%	20%
REND. SOBRE EL CAPITAL (RSC O ROE) = %	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL TOTAL}}$		86.79%	85%	20%
<b>RIESGO CREDITICIO</b>					
GARANTÍA COLATERAL SOBRE CRÉDITO CONCEDIDO	$\frac{\text{MONTO DE GARANTÍA}}{\text{CRÉDITO SOBRE VENTA}}$	$\frac{0.00}{233,130,360.01}$	0.00%	1.00%	100.00%
<b>RIESGO DISCRECIÓN</b>					
POLÍTICAS SOBRE ESTUDIO CREDITICIO	$\frac{\text{VALORACIÓN PROTECTORA DE CRÉDITO}}{\text{VALORACIÓN ESTUDIO COMITÉ NAVIERO}}$	$\frac{100.00}{100.00}$	100.00%	1.00%	100.00%
<b>RIESGO LEGAL</b>					
CASOS PENDIENTES	$\frac{\text{MONTO ESTIMADO SOBRE CASOS PENDIENTES}}{\text{CUENTAS POR COBRAR DEL MOMENTO}}$	$\frac{0.00}{233,130,360.01}$	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

## **Grados de riesgos**

Son una serie de condiciones que se deben dar para ubicar a la empresa en cada categoría específica de riesgo. Con la ayuda de la hoja electrónica Excel se condicionan de la siguiente manera:

- La condición de riesgo normal está dada cuando los indicadores financieros de liquidez (1) de la industria sean menores o iguales a los de la empresa.
- Cuando la rotación de cuentas por cobrar de la industria (1 veces) sea menor o igual al de la empresa.
- Cuando el período medio de cobro de la industria (30 días) sea mayor o igual al de la empresa.
- Cuando la rotación de activo circulante (1 veces) sea menor o igual al de la empresa.
- Cuando el margen de ventas de explotación de la industria (5%) sea menor o igual al de la empresa.
- Cuando el margen neto de utilidad de la industria (5%) sea menor o igual al de empresa.
- Cuando el rendimiento sobre la inversión de explotación de la industria (5%) sea menor o igual al de la empresa.
- Cuando el rendimiento sobre la inversión total que indica la industria (1.50%) sea menor o igual al de la empresa.
- Cuando el rendimiento sobre el capital que indica la industria (85%) sea menor o igual al de la empresa.
- Cuando la garantía colateral sobre el crédito concedido que indica la industria (1%) sea menor o igual al de la empresa.
- Cuando las políticas sobre estudios crediticios que indica la industria (1%) sean menores o iguales a las de la empresa.
- Cuando los casos pendientes por juicio legales que indica la industria (0%) sean mayores o iguales o los de la empresa.

Tenemos que si un indicador se ubica en categoría de riesgo normal le corresponde un valor igual a 1; si se ubica en situaciones de inestabilidad o irregularidad financiera empresarial de grados uno, dos y tres, se les asignan los valores 2, 3, y 4 respectivamente.

Ahora que se tiene el diagnóstico financiero de APL, y se han trazado los lineamientos para la elaboración del modelo, se presenta seguidamente en la figura No. 43 los resultados de una primera simulación de modelo de control financiero de APL como el instrumento que le permitirá a la gerencia de esta compañía tener un excelente control financiero para toma de decisiones que aseguren una mejor competitividad empresarial.

## **Figura No. 43**

**MODELO DE CONTROL FINANCIERO  
CON VARIABLES DE RIESGO  
PARA LA EMPRESA APL (C.R.) S.A.  
AL 31 DE DICIEMBRE 2002  
(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

El cuadro anterior muestra el diseño del modelo del control financiero para la empresa APL, cuyos componentes básicos de los indicadores son las razones financieras que comienzan a tener acción con los datos que se generan de los estados financieros por la actividad de la empresa.

Dichas razones financieras se condicionan por el promedio de la industria según el cuadro de la figura No. 42 (aproximación “supuesto” ) cuyo peso multiplicado por la categoría de riesgo definida (riesgo normal 1) y que puede ser variada según las condiciones dadas por el grado de inestabilidad o irregularidad financiera 1, 2, y 3, dará como resultado en este caso una calificación por grupo de indicador ( *liquidez 1.00, actividad 1.30, rentabilidad 2.80, riesgo crediticio 4.00, riesgo discreción 1.00, riesgo legal 1.00*) que sumados los tres porcentajes  $1.00+1.30+2.80+4.00+1.00+1.00$  sería igual 11.10, dicho monto lo dividimos entre los (6) grupos de indicadores con lo que la empresa tendrá una calificación final de 1.85

Según la definición de rangos mínimos y máximos como se muestra en el extremo inferior izquierdo de la figura No. 43 del modelo de control financiero de APL, en este momento la empresa, vista como un todo, se ubica en el rango de *irregularidad 1 con la calificación final de 1.85*; sin embargo, es preciso analizar la causa de cada una de las variables de estudio, principalmente aquéllas que presentan mayor grado de inestabilidad, además es fundamental constatar las razones financieras de la empresa con respecto a la industria y a partir de ese análisis, se deben dictar las políticas financieras preventivas y correctivas de base para la nueva estrategia de corto plazo que seguirá la empresa. Este análisis se debe hacer puesto que la empresa, vista como un todo, está fuera de la base del rango mínimo que se cataloga como riesgo normal.

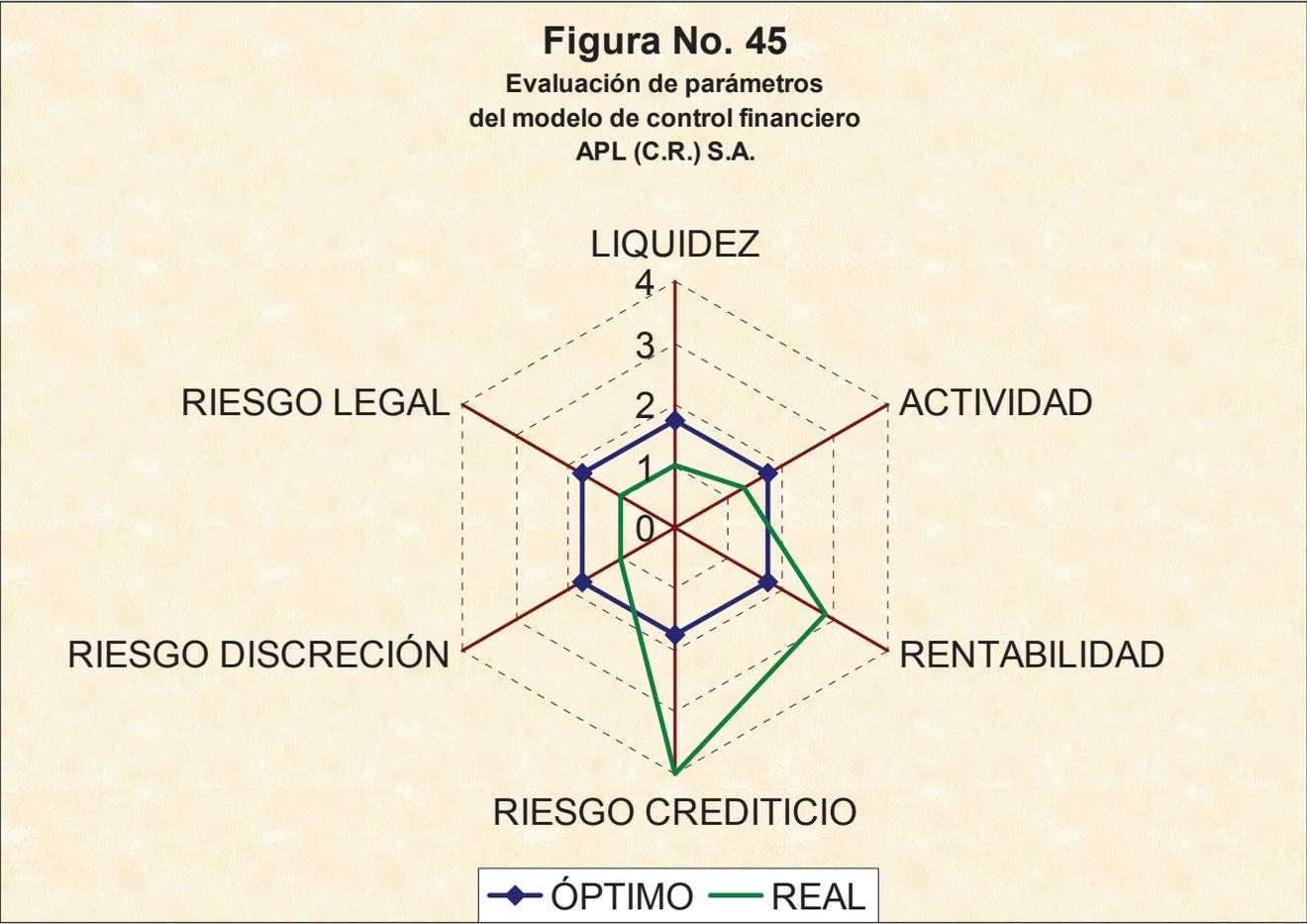
En cuanto a los niveles reales para cada uno de los indicadores financieros que presenta APL, son comparados con los óptimos presentados en el cuadro de la figura No. 44. Cuanto más lejanas se encuentren las magnitudes de la empresa

en relación con lo óptimo, mayor es la brecha y por tanto mayor es el reto empresarial para estrechar esas diferencias en el corto plazo.

<b>Figura No. 44</b>			
<b>NIVELES ÓPTIMOS Y REALES PARA LOS INDICADORES DEL MODELO DE CONTROL FINANCIERO APL (C.R.) S.A.</b>			
	<b>OPTIMO</b>	<b>REAL</b>	<b>BRECHA</b>
<b>LIQUIDEZ</b>	1.75	1.00	-0.75
<b>ACTIVIDAD</b>	1.75	1.30	-0.45
<b>RENTABILIDAD</b>	1.75	2.80	1.05
<b>RIESGO CREDITICIO</b>	1.75	4.00	2.25
<b>RIESGO DISCRECIÓN</b>	1.75	1.00	-0.75
<b>RIESGO LEGAL</b>	1.75	1.00	-0.75

Fuente: Elaboración propia con los datos tomados de la figura No.43

En la gráfica radial del modelo de control financiero que se muestra en la figura No. 45, se evidencia para APL la magnitud de las brechas en relación con los seis indicadores de control financieros determinantes de la posición competitiva de compañía. Según la figura No. 44, el esfuerzo que debe hacer la empresa para el logro óptimo en los índices resulta importante en todos los indicadores, en especial a los que se refiere rentabilidad, donde la brecha que separa lo real de lo óptimo es de 1.05%, mientras que el riesgo crediticio está separado por 2.25%. En otras palabras, la situación competitiva de los indicadores financieros de la empresa se perfila irregular, tal como se muestra en la siguiente figura No. 45.



Fuente: Elaboración propia con datos de la figura No.44

A modo de ejemplificación, se presentó este caso para mostrar a la empresa APL el funcionamiento del modelo según los datos del ejercicio. Es importante recalcar que, cuanto mayor información se tenga para alimentar el modelo, mayor es el peso que tiene la toma de decisión, ya que se contaría con los datos precisos de carácter financiero para una acción inmediata.

La urgencia con que se deben tomar las decisiones hoy día, hace necesario que los gerentes tengan las herramientas o instrumentos precisos para hacerlo correctamente.

Este modelo de control financiero permite que la empresa sea evaluada financieramente con más criterio para mejorar el control financiero y determinar la calificación de riesgo, ya que se basa en indicadores numéricos de alerta que le darán mayor solidez financiera de reconocimiento nacional e internacional de interés para la empresa en estudio que busca una mejor competitividad empresarial.

Los efectos del modelo se van modificando por la intervención de las mismas variables de estudio, siendo los responsables de esas acciones las razones financieras que muestran la situación *financiera* real de la compañía.

El éxito del modelo depende de la disciplina con que sean manejados los datos que alimentan sus variables de estudio, de tal forma que el modelo llega a generar información confiable y oportuna para una mejor toma de decisión empresarial.

El modelo de control financiero para APL ayuda a determinar cómo la empresa controla sus propios riesgos. Dicho aspecto tiene que ver con la parte de planeamiento, la actividad de la empresa, el control interno, y la administración de personal. Es decir, un buen proceso de la administración del riesgo y el control financiero involucra elementos de planificación, desarrollo de política, administración de personal, sistema de control y los sistemas de información gerencial.

En general, el modelo de control financiero es un instrumento numérico de control que le presenta a la empresa la alternativa de llevar el pulso de manera automática sobre los indicadores financieros y el control de riesgo financiero de la empresa, lo que permite a quienes toman las decisiones diseñar estrategias de gestión y control que despliegue políticas financieras preventivas y correctivas, para el mejoramiento continuo en la competitividad empresarial.

A pesar de que la empresa se limitaba a esperar un modelo con la inclusión de los índices financieros de liquidez, actividad y rentabilidad, se le incluye además

indicadores de riesgo crediticio, riesgo discreción y riesgo legal. Sin embargo, una vez que la compañía se familiarice con el instrumento o modelo de control financiero, *es de vital importancia que adopte las siguientes sugerencias:*

- Incluir en el modelo nuevas variables de riesgo sistemático como inflación, devaluación y tipos de cambio.
- Para la empresa siempre ha sido prioritario el tipo de cliente con quien tiene relación, por tanto, incluir en este modelo la variable sobre el riesgo de cartera cobra vital importancia para la empresa, ya que puede desde este informe analizar a sus clientes de una forma diferente a lo acostumbrado.
- Es necesario que la empresa considere para este modelo, en conjunto con otras empresas de la misma actividad, la formación o creación del promedio de la industria para cada una de las variables de estudio anotadas como los indicadores numéricos que le dan forma a este modelo (liquidez, actividad, rentabilidad).
- Contar siempre con gente capacitada para la preparación de los informes que alimentarán al modelo de control financiero.
- Es preciso que la información contable financiera esté al día, es decir, que los datos que alimentan al modelo de forma automática sean información actualizada. Esto para evitar una toma de decisión errónea de parte de la alta gerencia.
- Siendo el modelo alimentado con datos confiables, la información que genera el mismo modelo como reporte de salida servirá para establecer nuevas estrategias financieras de corto y largo plazo basadas en políticas preventivas, correctivas y de desarrollo.

A partir de las necesidades de la empresa de enfrentar con mayor solidez el entorno, y dada la flexibilidad del modelo, se hace necesario que este sea actualizado constantemente, dándole de esta forma a la empresa, un instrumento de control financiero que le permita mejorar su competitividad dentro y fuera del país.

## MATRIZ DE RIESGO

En el siguiente cuadro se presenta la matriz de riesgo sobre los indicadores numéricos que se instrumentalizaron como elementos de calificación de riesgo diseñados anteriormente en el modelo de control de gestión financiero.

Esta matriz resume en seis categorías diferentes los índices que mostrarán la situación financiera de la empresa según (*Riesgo de Liquidez: Razón circulante, Riesgo de Actividad: Rotación de cuentas por cobrar, Período medio de cobro, Período medio de pago, Rotación activo circulante, Riesgo de Rentabilidad: Margen de ventas de explotación, Margen neto de utilidad, Rendimiento sobre la inversión de explotación, Rendimiento sobre la inversión total, Rendimiento sobre el capital, Riesgo Crediticio: Garantía colateral sobre el crédito concedido, Riesgo Discreción: Políticas sobre estudio crediticio, Riesgo Legal: Casos pendientes*)

La matriz incluye los meses de cada período donde quedarán registrados, cuando se generen automáticamente los estados financieros, los cálculos de cada indicador según corresponda. Esto permitirá que los jefes de la empresa puedan tener en un solo informe o en una sola *matriz*, la situación financiera de APL, que les ayudará a comparar mes a mes, período a período, el comportamiento de los índices financieros que le indicarán a la gerencia aquellas medidas preventivas o correctivas que deberán tomar en el corto o largo plazo, para el mejoramiento continuo en la competitividad empresarial.

Esta matriz de riesgo es considerada como una tabla dinámica, ya que el resultado final de cada índice resume el grado de actividad que tuvo la empresa dentro del período. Cada razón es una medida, cuyo resultado permite evaluar el éxito relativo de la empresa según las áreas examinadas.

Considerando que cada indicador describe una medición sobre un área particular de la empresa, se describe a continuación cada una de las categorías que interactúan en la matriz:

Razones de liquidez: Son aquéllas que miden la capacidad de la empresa para cubrir y respaldar sus obligaciones de corto plazo.

Razones de actividad: Proporcionan una medida del grado de efectividad y eficacia con que son administrados los recursos de la empresa.

Razones de rentabilidad: Estas razones evalúan el grado de éxito alcanzado o rendimiento generado de las operaciones de la empresa, y miden la rentabilidad de las inversiones que permiten llevar a cabo esas operaciones.

Riesgo crediticio: Se refiere a la garantía colateral que la empresa debe pedir a los clientes por un crédito concedido.

Riesgo discreción: Se refiere al nivel de confianza que tiene la empresa sobre estudios crediticios externos a la hora de otorgar crédito a un cliente.

Riesgo legal: Son los casos que puede tener la empresa por el incumplimiento de pago de un cliente ante un crédito concedido.

No se limita a la *matriz de riesgo* albergar solamente variables como los índices financieros, sino que al ser considerada como tabla dinámica, se pueden incluir en ella otros indicadores de interés para la empresa.

En la apertura que tiene la matriz a la inclusión de nuevos indicadores, es preciso que sea consistente con los que fueron considerados en el modelo de control financiero de APL. De ser así, el modelo de control financiero y la matriz de riesgo tendrían mayor sentido, ya que ambos modelos fueron diseñados como instrumentos para mejorar la competitividad de APL, y dar una mayor solidez financiera de la empresa, ya que manejará indicadores de reconocimiento nacional e internacional.

# **Figura No. 46**

**MATRIZ DE RIESGO  
DEL MODELO DE CONTROL FINANCIERO  
PARA LA EMPRESA APL (C.R.) S.A.  
(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

La matriz de riesgo es extracción del modelo de control financiero de APL, y el tener indicadores financieros dentro de su estructura que le darán gran sentido a la empresa, la convierten también, en el instrumento guía para la adecuada administración y manejo de los recursos financieros de American President Lines (C.R.) S.A.

El reconocimiento que se le debe dar a la matriz de riesgo dependerá en gran parte de los datos con que serán alimentados los estados financieros, ya que ellos serán la base de información oportuna y relevante de la matriz y permitirán construir el pilar para la toma de mejores decisiones de la gerencia.

La otra parte del éxito dependerá de la habilidad o estilo gerencial con que se interpreten los resultados emitidos por los estados financieros y el análisis de la misma matriz de riesgo.

Por lo tanto, la veracidad de la información con que sea alimentada la matriz de riesgo y el estilo de la interpretación de información arrojada por la matriz, darán como resultados decisiones que dejarán o no desvanecer la competitividad financiera de la empresa.

## **DESARROLLO ESTRUCTURAL DE LA ESTRATEGIA BASE DE CONTENIDO FINANCIERO**

A raíz del diagnóstico que se llevó a cabo en esta investigación, se llegó a la conclusión de que APL carece de una formulación propia de estrategia base y financiera.

Al recomendársele a la empresa que adopte la estrategia y los lineamientos corporativos, establecidos por las directrices de la casa matriz, a la realidad del país en que opera la empresa, es preciso considerar en ese proceso de ajuste el siguiente marco estructural para la estrategia base de contenido financiero que le

permite a la empresa APL enfrentarse con las herramientas necesarias al entorno dinámico en el que opera la compañía y que pueda así mejorar la competitividad empresarial.

*Para una mayor claridad, el desarrollo estructural de esta estrategia base de contenido financiero, radica en una simple estructura base que sirva como la guía que debe seguir APL (C.R.) S.A. para adaptar la estrategia corporativa a la realidad del país en que opera la empresa, y no la propuesta de una estrategia para la implementación inmediata.*

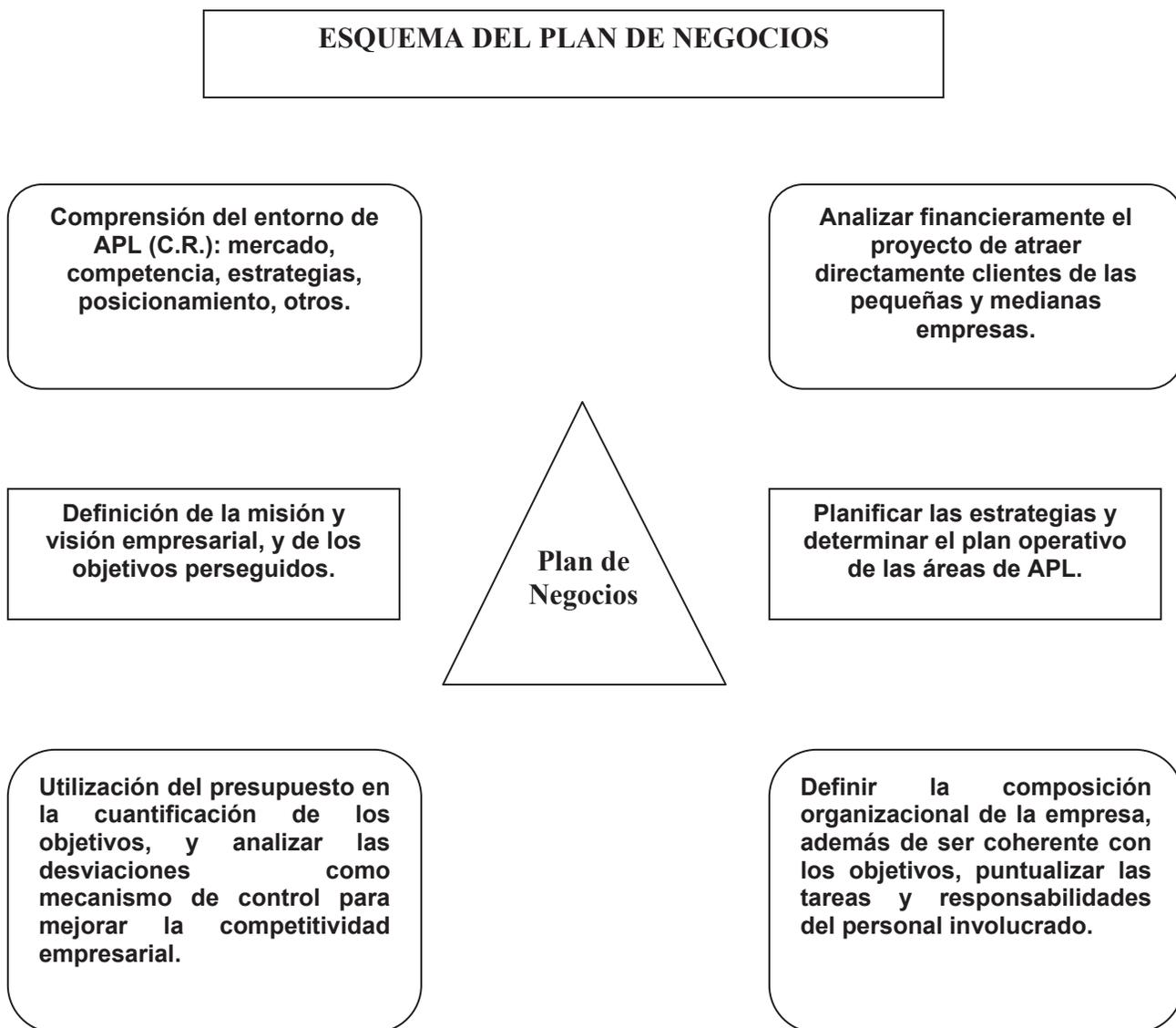
En el desarrollo de este apartado sobre la estructura de la estrategia base de contenido financiero, se está omitiendo como primer punto la descripción del negocio, ya que dicho análisis de la empresa fue desarrollado en el primer capítulo de la investigación.

Sin más preámbulo, a continuación se presentan los componentes de la estrategia base que APL debe seguir y que le permitirá a la empresa desplegar medidas preventivas y correctivas para el mejoramiento continuo en la competitividad empresarial.

## **PLAN DE NEGOCIOS**

APL (C.R.) S.A., por su naturaleza de regirse con las directrices de la casa matriz, no cuenta con su propia elaboración de un plan de negocios, pero la recomendación es adaptar los lineamientos corporativos a la realidad del país, por lo cual es necesario que para concretar este proceso APL considere y detalle cada uno de los aspectos del siguiente esquema de planeación:

## Figura No. 47



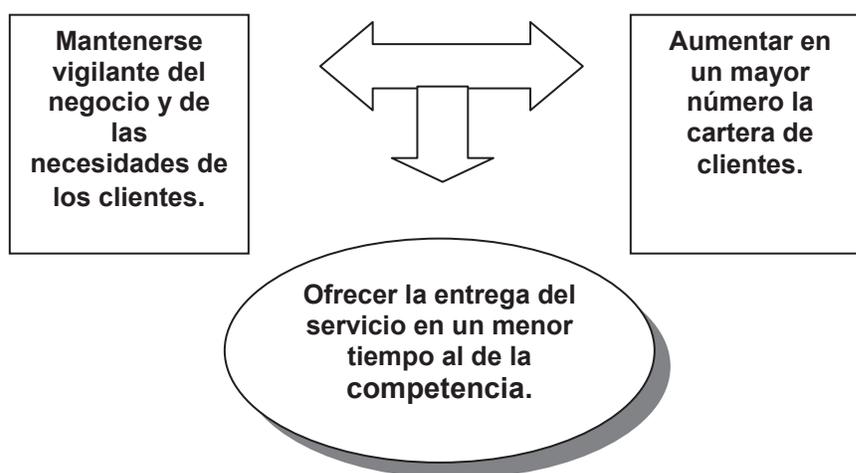
Fuente: Adaptado de Borello, Antonio "El plan de negocios" Mc Graw Hill 2000

APL (C.R.) deberá contar con un plan de negocios para un período de cinco años, revisable cada año con evaluaciones trimestrales o en tiempos menores cuando se crea conveniente.

Existen tres pilares denominados las prioridades fundamentales que APL (C.R.) S.A. debe tener siempre presente en el marco de cualquier plan o estrategia, sea esta financiera o no:

## Figura No. 48

### PRIORIDADES DE APL (C.R.) S.A.



Fuente: Elaboración propia

Estos tres elementos o prioridades, analizados de manera independiente o en conjunto, le permiten a APL conocer las condiciones actuales y futuras de operación que le dictarán las necesidades de los clientes y las sugerencias sobre los recursos con que debe contar la empresa para lograr el cumplimiento de las metas que se ha propuesto.

### Metas

Una vez establecidas las metas por APL (C.R.), deberá efectuarse una evaluación del grado de cumplimiento de las metas y acciones según lo que se haya planeado dentro del plan anual.

Es importante que se realicen revisiones preliminares durante cada trimestre con el fin de evaluar el grado de avance de la meta propuesta mediante los *instrumentos de medición* definidos por la empresa en el plan de negocios.

Esta evaluación trimestral permitirá analizar el nivel de evolución de cada indicador o instrumento de medición, y se establecerán las medidas correctivas, y nuevas medidas preventivas, que deberán ser atendidas por los responsables de cada acción.

A modo de ejemplificación se presenta a continuación un cuadro que muestra la forma en que APL (C.R.) podría manejar la evaluación de metas del plan de negocios:

**Figura No. 49**

Evaluación de metas del plan de negocios de APL (C.R.) para el Año 2003									
Actividad	Meta	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre	Anual	% avance	% cumplimiento	Responsable

Fuente: Elaboración propia

## **ANÁLISIS DEL SERVICIO / MERCADO**

### **Análisis del producto / servicio**

Tomando en cuenta el criterio de Antonio Borello<sup>21</sup>, es importante que APL no se limite a la especificación superficial de los productos/servicios mediante una clasificación “física”, sino que lo haga de una manera más eficaz, agrupándolos en categorías homogéneas de cara al consumidor, para una mayor prestancia de los servicios en el sector de transporte marítimo.

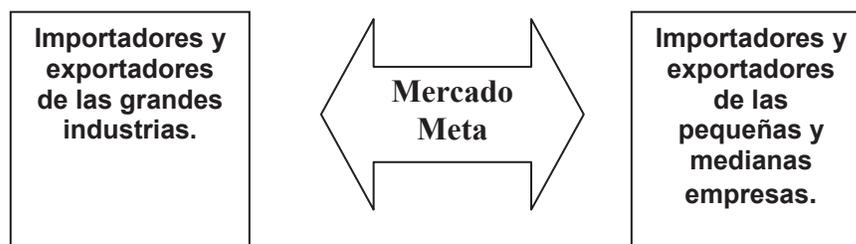
### **El mercado y la segmentación de la demanda**

Considerando que el aumentar en un mayor número la cartera de clientes es una prioridad de APL (C.R.), y tomando en cuenta que esta empresa se enfoca a dar

<sup>21</sup> Plan de Negocios, Mc Graw Hill, 2000

los servicios a los más grandes importadores y exportadores que gozan de contratos con tarifas preferenciales, el mercado meta en la nueva estrategia de APL deberá estar conformado por los siguientes grupos:

**Figura No. 50**



Fuente: Elaboración propia

El crecimiento de las pequeñas y medianas empresas hace que APL fije sus servicios en estas futuras grandes empresas, por lo que desde ahora lo mejor será que empiece a capturar tales sociedades, asegurando con ello una diversificada cartera que generará mayores ingresos y una mayor competitividad para la compañía APL (C.R.) S.A.

A esta cartera de clientes en la estrategia que se sugiere que adopte APL, se le asigna la clasificación como importadores y exportadores de las grandes industrias, importadores y exportadores de las pequeñas y medianas empresas, pero para un mejor control de la cartera sobre la demanda actual y potencial, entre otros, la empresa puede manejar las subcategorías de clientes que desee incluir en la siguiente tabla:

**Figura No. 51**

**Clasificación general para la cartera de clientes de APL (C.R.) S.A.**

Cartera de Clientes	Cantidad	Demanda	
		Actual %	Potencial %
Importadores y exportadores de las grandes industrias			
Importadores y exportadores de las pequeñas y medianas empresas			

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS DEL SECTOR

El servicio que ofrece APL (C.R.) necesita un proceso de evaluación y seguimiento determinado, ya que presenta características similares en comparación con la competencia. Este análisis le permitirá a la empresa conocer mejor los servicios que ofrece, así como el de los competidores actuales y potenciales.

En esta etapa de análisis, las fases del ciclo de vida por el que pasan los productos o servicios de las empresas también se deben considerar en la evolución del sector, ya que con ello la compañía podrá adecuar de la mejor manera su estrategia al entorno en que se encuentra.

### Figura No. 52



Fuente: Elaboración propia

El objetivo que se debe buscar en este análisis es conocer plenamente el verdadero posicionamiento que tiene la empresa en el sector en que opera y donde no está exenta de amenazas y oportunidades.

## Características de la oferta

El hecho de que la gerencia de APL profundice este asunto en la estrategia base, hará que la compañía reconozca con mayor firmeza la naturaleza del entorno competitivo, pero más aún, llegará a niveles de conocimientos que le permitirán disminuir los riesgos a que se enfrenta la empresa, en un entorno dinámico, lleno de amenazas, pero también de oportunidades.

Se mencionan a continuación algunas variables que APL podría tener en cuenta a la hora de analizar el sector en términos de posicionamiento de las empresas que allí operan:

### Figura No. 53

#### Variables de análisis del sector transporte marítimo en términos de posicionamiento de APL (C.R.) S.A.

Especialización	Gama de servicios
Marca comercial	Reconocimiento, peso de la marca
Calidad del servicio	Cumple las expectativas del cliente
Tiempo de entrega	Cumple las expectativas del cliente
Tarifas	En relación con el servicio con otros
Indicadores financieros	Según el promedio del sector
Canales de distribución (consolidadores)	Cómo llegan al consumidor final
Localización	Cercanía al cliente
Lealtad	Posicionamiento en la mente del consumidor
Otros	

Fuente: Elaboración propia

## Los competidores

APL (C.R.) no puede dejar a un lado de la estrategia a aquellas empresas que satisfacen necesidades idénticas o muy similares, pues no conocer el modo de operar, las tácticas, las estrategias que suelen manejar, la forma de reducir costos que les permite ofrecer bajas tarifas, entre otras características de esas empresas,

representaría que APL entre en un alto riesgo de perder competitividad en el mercado.

Por lo tanto, la gerencia de APL (C.R.) debe crear ventanas que permitan el ingreso de información, y estar en un constante monitoreo sobre las acciones de la competencia. Esto le permitiría a APL responder estratégicamente a ese juego de acciones de los competidores que buscan competir por una mejor posición en el mercado y que no deja de representar una amenaza para la compañía.

### **Canales de distribución**

Con el fin de minimizar los costos y reducir las tarifas para los clientes que importan y exportan en pequeñas cantidades de forma individual, el canal de distribución (consolidadores) que utiliza APL para estas pequeñas firmas es un tema muy relevante que la compañía debe desarrollar detalladamente en la estrategia, esto con el objeto único de llegar a establecer una relación más directa con el cliente y con ello aumentar la cartera de consumidores del servicio, lo que traerá mayores beneficios a las finanzas de la organización.

## **Figura No. 54**

### **Niveles de los canales de distribución de APL (C.R.) S.A.**

<b>Canal de distribución</b>	<b>Mercado meta</b>	<b>Uso actual</b> (medio, alto, bajo)	<b>Uso actual</b> (medio, alto, bajo)
Oferta directa de APL			
Fuerza de ventas APL			
Consolidadores			

Fuente: Elaboración propia

### **Posicionamiento competitivo**

Una vez que APL haya analizado el mercado y el sector en el cual opera, debe proceder a un estudio eficaz del posicionamiento competitivo de la empresa, que

le permita determinar no solo la eficacia o el carácter inadecuado de cualquier estrategia planteada, sino también la existencia de las oportunidades que le ofrece el mercado y que espera sean atendidas para mejorar la competitividad de la empresa.

En este análisis es importante considerar, por ejemplo, si la firma de la casa matriz ocupara “x” posición mundial, se está viendo como un todo, entonces sería interesante que APL (C.R.) S.A. determine si esa misma posición “x” que ocupa la casa matriz en el nivel mundial, también la ocupa su representada dentro de Costa Rica, donde tiene competidores directos que luchan dentro del mismo mercado por una mayor posición competitiva.

La calidad del servicio, tiempo de entrega del servicio, tarifas por el servicio, seriedad y respaldo sobre el servicio, son algunos de los puntos que APL puede considerar para determinar la posición competitiva. Tales resultados del estudio que debe hacer la empresa, le indicarán a la gerencia las nuevas rutas de acciones que la empresa ha de tomar en cuenta para no dejar desvanecer la competitividad empresarial.

## Figura No. 55

### Parámetros para determinar la posición de APL (C.R.) S.A.

	Subcategorías	Calidad del servicio	Tiempo de entrega	Tarifa por el servicio	Seriedad y respaldo
Grado de reconocimiento	Muy alto				
	Alto				
	Regular				
	Bajo				
Cumplimiento de expectativas	Muy alto				
	Alto				
	Regular				
	Bajo				
Otros					

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la gran gama de análisis que debe llevar a cabo APL hasta aquí citados y mostrados como la base que debe seguir la empresa para adaptar la estrategia a la realidad del país en que opera, quedan variables en las cuales la compañía también debe enfocar los esfuerzos y estudiar esos otros factores del entorno (políticas tecnológicas, financieras, económicas, sociales, medio ambiente, sindicatos, otros,) y que le imponen a la empresa amenazas y oportunidades que intervienen en la planificación, elaboración de la estrategia y toma de decisiones .

## **LAS ESTRATEGIAS**

APL (C.R.) S.A. es un empresa muy pequeña, liderada principalmente por una gerencia general, por lo tanto, acogiéndose esta organización a la necesidad de ajustar la estrategia corporativa a la realidad del país, es responsabilidad de la gerencia, con la ayuda de todo su equipo de trabajo, desarrollar las siguientes propuestas de estrategias que debe mantener APL para el logro de los objetivos definidos en el plan de negocios.

### **Estrategia genérica de diferenciación del servicio**

APL (C.R.) brindará servicios de calidad a sus actuales y futuros clientes (de carga seca y carga refrigerada) en el ámbito nacional e internacional y en un tiempo de entrega menor al de la competencia. Esta estrategia de diferenciación debe buscar que se logre el equilibrio entre las necesidades de satisfacción del cliente y las exigencias de rentabilidad financieras para la compañía según las metas propuestas por la gerencia.

### **Estrategia de crecimiento de penetración de mercados**

APL está enfocado a una cartera de clientes que mueve grandes volúmenes de carga en exportación e importación, pero con la adaptabilidad y manejo de su

propia estrategia, ahora podrá tener la posibilidad de capturar y prestar los servicios directamente a pequeñas empresas, que aumentarán en mayor número la cartera y traerán consigo nuevos ingresos que mejorarán las finanzas de compañía.

### **Estrategia financiera**

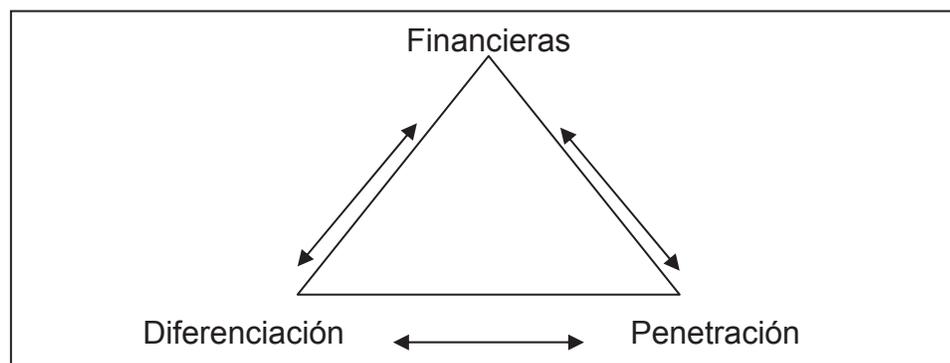
**Liderazgo en costo:** La gestión financiera es considerada como la simple presupuestación de actividades, el manejo de flujo de caja, registros contables, entre otros. Pero, con la apertura de mercados ante la globalización y sus cambios coyunturales, se deben identificar oportunidades de contar con recursos a menores costos que permitan a la empresa APL ofrecer a los pequeños y grandes clientes un servicio competitivo.

Tales condiciones crearán una competencia basada en el precio y los clientes pagarán por la garantía de entrega y seguridad de transporte, el mejor servicio con tarifas y precios de mercado mejores convenidos, para lograr los márgenes de rentabilidad previstos.

Financieramente la estrategia también debe estar orientada al logro de planes y metas, y por ende, a la maximización y sostenibilidad de utilidades en el tiempo, en beneficio de quienes invierten y laboran para la empresa.

**Figura No. 56**

#### **Propuesta de estrategias competitivas básicas para APL (C.R.) S.A.**



Fuente: Adaptado de las estrategias competitivas de Michael E. Porter, Borello Antonio "El plan de Negocios"

Estas estrategias no deben ser excluyentes dentro del plan de acción que llevará a cabo APL, ya que todas buscan un mismo fin: crear más competencia interna de la empresa, que se transforma en ventajas competitivas. Saber dar el servicio inigualable a precios competitivos aceptados por el mercado, y proyectarse a nuevos consumidores son ventajas distintivas que estarán dentro de la empresa y permitirán una mejor competitividad para APL y una mayor solidez para las finanzas de la compañía.

Estas competencias determinarán una ventaja competitiva que debe ser revisada constantemente en la estrategia para competir en el mercado. Aquí son importantes los estudios del sector para la comprensión de las amenazas y oportunidades dentro de la actividad económica de la empresa.

Estos componentes del entorno determinan a la empresa situaciones que esta debe afrontar para defender la posición competitiva. La empresa debe reaccionar a tales estímulos del entorno mediante la implantación de las estrategias basadas sobre las fortalezas de la compañía y reduciendo las debilidades de su actividad.

### **Evaluación del desempeño**

Al inicio de este capítulo se diseñó un modelo de control de gestión financiera como instrumento para mejorar la competitividad de APL (C.R.), donde se incluían los indicadores numéricos más importantes de alcance nacional e internacional para evaluar financieramente a la empresa y que representan el contenido financiero de la estrategia, por lo que no se reiterarán este apartado.

Sin embargo, no está de más proponer que APL (C.R.) S.A. lleve a cabo la implementación y el análisis de ciertos indicadores de alta gerencia, los cuales se refieren a características de la empresa en su totalidad y no a sus diferentes partes consideradas de manera aislada.

Varios de los indicadores que se utilizan en la evaluación del desempeño total de la empresa son tomados de las áreas funcionales, porque en ellos están sintetizadas numerosas características de la compañía que trascienden los aspectos específicos de cada función. (Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. **Op. Cit.**, Pág. 152)

## Figura No. 57

### Indicadores de alta gerencia para la empresa APL (C.R.) SA.

Indicador	Cálculo
Investigación	Inversión en investigación y desarrollo / beneficios
Crecimiento de las ventas	Ventas actuales x 100 / período base
Retención de los clientes	Ventas a clientes nuevos / ventas a clientes antiguos x 100
Cuota de mercado	Ventas de la empresa / ventas del sector
Productividad de la mano de obra	Ventas / número de empleados

Fuente: Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. "Indicadores Integrales de Gestión"

### Análisis de Vulnerabilidad de APL

Hasta aquí, la empresa APL ha sido estudiada mediante la interpretación de los estados financieros y el minucioso análisis de las razones financieras, los cuales han demostrado, según la aplicación, la verdadera situación financiera de la compañía. Por tanto, al considerar que APL presentó en el período 2002 una exposición a la vulnerabilidad de la capacidad generadora de ingresos y utilidades, se considera necesario presentarle a esta empresa una simulación sobre el modelo **zeta scoring**<sup>22</sup>, con el cual se hará un ejercicio práctico que le permita a la gerencia seguir evaluando la gestión financiera de American President Lines (C.R.)

<sup>22</sup> Adaptado de Borello, Antonio. **Op. Cit.**, Pág. 122-127

La aplicación de este modelo permite que la compañía tenga un instrumento más para la evaluación de la gestión financiera, y mostrar, a partir del contenido de los elementos que lo forman, una segunda opinión sobre la verdadera situación financiera de American President Lines (C.R.) cuyo resultado sea utilizado en el desarrollo de políticas preventivas y correctivas para mejorar la competitividad de la compañía.

El modelo de **zeta scoring** facilita el análisis de vulnerabilidad de APL mediante la clasificación de los siguientes cinco elementos:

Inversión neta en capital circulante sobre activo total

Utilidades acumuladas sobre activo total

Utilidad de operación sobre activo total

Ingreso por servicio sobre activo total

Patrimonio sobre deuda

Los elementos básicos del modelo original **z scoring** son:

**Figura No. 58**

Elementos	Factor	Límite inferior restrictivo	Z Scoring	Límite superior restrictivo	Nivel de Vulnerabilidad
Capital circulante neto / activo total	1,2	1,8	Si $Z <$	1,8	La empresa está en riesgo ya que puede mostrar baja capacidad generadora de ingresos y utilidades. Es muy vulnerable.
Reservas de utilidades / activo total	1,4				
Utilidad bruta / activo total	3,3		Si $< Z <$	3	
Ventas / activo total	1				Existen problemas posiblemente en la generación de ingresos y utilidades.
Patrimonio / deuda total	0,6	3	Si $< Z$		
					La empresa goza de un buen desempeño financiero, es muy sólida, no existe vulnerabilidad.

Fuente: Elaboración propia con datos de Borello, Antonio. **Op. Cit.**, Pág. 122-123

## **Inversión neta en capital circulante sobre activo total**

Según Antonio Borello, el modelo ***zeta scoring***, debe considerar el efecto neto del activo productivo con respecto al pasivo, los cuales constituyen la principal inversión de APL respaldado por la casa matriz.

El índice se obtiene dividiendo el capital circulante neto (Activo circulante – Pasivo circulante) entre activo total. El resultado obtenido se multiplica por 1,2. El cálculo de la inversión neta en capital sobre el activo total para el período 2002, se puede observar en el cuadro de la figura No. 66

El resultado muestra que en los onces meses se presenta una inestabilidad negativa, lo que se explica por el bajo dinamismo en la inversión de activos circulantes, efecto que se da por recibir ingresos menores a los planeados, cuya causa se le atribuye a la incertidumbre que provocó la guerra contra Iraq y al terrorismo internacional. Obsérvese el análisis en el gráfico No. 59

## **Figura No. 59**

**APL (C.R.) S.A.**

**Análisis de vulnerabilidad**

**Inversión neta en capital**

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

Al cerrar el período 2002, la empresa APL logra un índice positivo muy bajo, el cual, al sumársele los demás índices planteados, ni siquiera llegarían al puntaje mínimo de cumplimiento según las restricciones del modelo anteriormente anotadas, lo cual confirma la baja capacidad generadora de ingresos de APL.

### **Utilidades acumuladas sobre activo total**

El segundo elemento del modelo es la capacidad generadora de utilidades con respecto a la inversión en activos, generando una relación de retorno sobre la inversión. Tal resultado de dividir la utilidades acumuladas entre activos totales se multiplica por el factor 1,4 según el modelo **scoring**. Los cálculos se pueden ver en la figura No. 66

El resultado muestra una tendencia creciente con efecto estacional en la generación de utilidades acumuladas durante el período 2002. A pesar de que es una tendencia leve, es beneficiosa para los inversionistas. Nótese en el gráfico siguiente esa tendencia.

## **Figura No. 60**

**APL (C.R.) S.A.**

**Análisis de vulnerabilidad**

**Ut. Acum. sobre activo total**

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

### **Utilidad de operación sobre activo total**

Esta variable de operación sobre el activo – utilidad bruta en el modelo original- relaciona la capacidad de la inversión en activos para generar un margen de intermediación operativa. Este índice se calcula dividiendo la utilidad de operación entre el total de activos de la empresa, y el resultado se multiplica por el factor 3,3 del modelo, tal como se muestra en el cuadro de la figura No. 66

En este índice también se observa una tendencia relativamente creciente durante el período 2002, el cual se espera que APL pueda superar procurando disminuir los gastos generales y administrativos en los próximos períodos.

En el gráfico siguiente se muestra el comportamiento creciente de la utilidad de operación sobre el activo total.

## **Figura No. 61**

**APL (C.R.) S.A.**

**Análisis de vulnerabilidad**

**Ut. Oper. sobre activo total**

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

## **Ingreso por servicio sobre activo total**

Este índice relaciona la rotación de la inversión sobre activos totales con la capacidad de generación de ingresos de American President Lines (C.R.) De tal manera que el resultado de dividir ingreso por servicio – ventas en el modelo original- entre activo total se multiplica por el factor 1 que establece el modelo **z scoring**. Los cálculos de este índice se puede observar en la figura No.66

Según el resultado de los cálculos, APL muestra una tendencia relativamente creciente de un mes a otro durante el período 2002 con respecto a los ingresos, pero no lo suficiente según lo planeado por la empresa. Independientemente de los factores internos y externos que hayan estropeado las proyecciones de ingresos por servicios, este índice evidencia la baja capacidad que presenta APL para la generación de ingresos.

Seguidamente se grafica la relación calculada de los ingresos de APL sobre el activo total.

## **Figura No. 62**

**APL (C.R.) S.A.**

**Análisis de vulnerabilidad**

**Ingreso sobre activo total**

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

## Patrimonio sobre deuda

En última instancia, se determina la relación patrimonial (compuesta por capital en acciones y las utilidades acumuladas) con respecto al pasivo circulante (cuentas por pagar y compañía relacionada). Dicho índice se determina dividiendo el patrimonio entre el saldo de los pasivos totales cuyo resultado de la operación se multiplica por 0,6 según el modelo **z scoring**. Para los cálculos de este índice ver la figura No. 66

En el siguiente gráfico No. 63 se muestra la baja cobertura del patrimonio (debilitado por el pequeño capital en acciones y bajas las utilidades acumuladas) en relación con el pasivo circulante. Al mantenerse un mayor endeudamiento representado en el pasivo circulante, se debilita la posición financiera de APL, aumentado así la vulnerabilidad de la compañía.

## **Figura No. 63**

**APL (C.R.) S.A.**

**Análisis de vulnerabilidad**

**Patrimonio sobre deuda total**

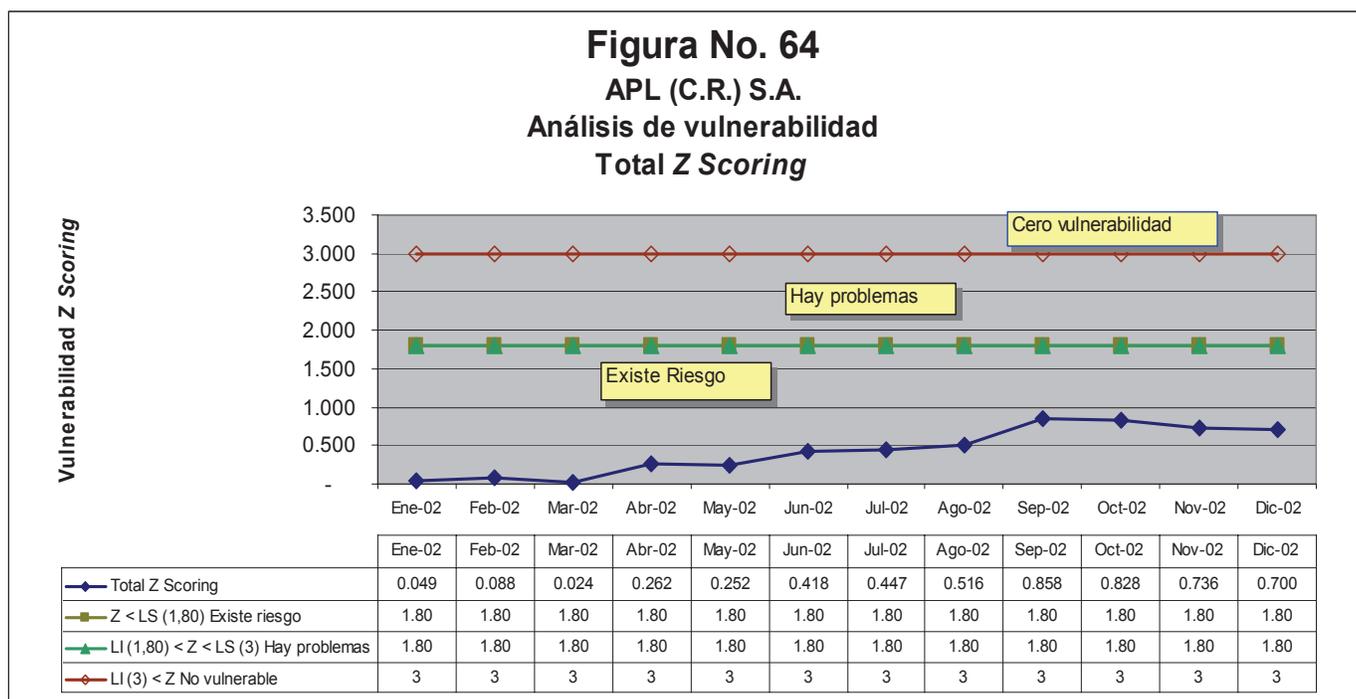
**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

Una vez determinados los cálculos de cada uno de los elementos o índices del modelo, los resultados de las multiplicaciones se deben sumar y el ese dato final se debe comparar según el cuadro de los elementos básicos del modelo **z scoring** descrito anteriormente.

Bajo esa figura del modelo **z scoring**, APL muestra para el período 2002 la siguiente calificación:

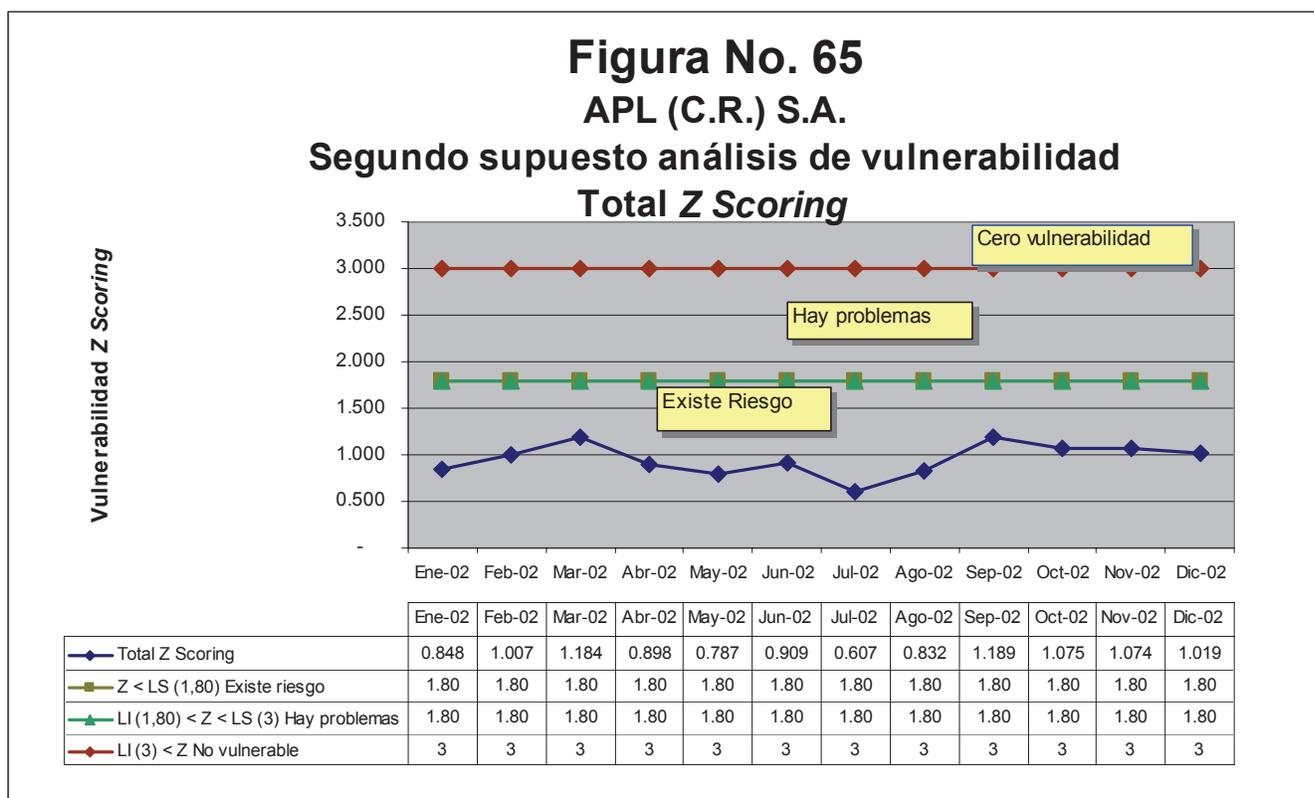
	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02
<b>Total Z Scoring</b>	0.049	0.088	0.024	0.262	0.252	0.418	0.447	0.516	0.858	0.828	0.736	0.700

Como puede observarse, ninguno de los meses superó el nivel satisfactorio del modelo **z scoring**, sino que la empresa se encuentra por debajo del límite superior 1,80, es decir, la compañía presenta alto riesgo financiero por su baja capacidad generadora de ingresos y de utilidades, según se observa en el gráfico siguiente.



Esta situación se ve afectada principalmente por los altos pasivos circulantes en las cuentas por pagar y la compañía relacionada, así como también la baja acumulación de utilidades no es satisfactoria para fortalecer las variables del modelo.

Si se modelara para APL el gráfico anterior con el nuevo supuesto que se excluya del total pasivo circulante (*balance general*) la porción de compañía relacionada provocando un efecto en los índices de vulnerabilidad sobre inversión neta de capital y patrimonio sobre deuda, y si todo lo demás permaneciera sin sufrir alguna modificación, entonces obsérvese en el gráfico No. 65 el nuevo comportamiento total del **z scoring** según la hipótesis expuesta:



A pesar de haberse excluido en el cálculo del modelo, la cuenta de compañía relacionada que alberga el mayor monto del pasivo circulante, la empresa aún no supera el nivel de riesgo del límite superior 1,80, lo cual confirma que la compañía tiene baja capacidad generadora de ingresos y de utilidades durante los meses y cierre del período 2002.

## **Figura No. 66**

**AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA) S.A.**

**ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

**DESDE ENERO 2002 HASTA DICIEMBRE 2002**

**CÁLCULO DE *ZETA SCORING***

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

## **Figura No. 67**

**AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA) S.A.**

**ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

**DESDE ENERO 2002 HASTA DICIEMBRE 2002**

**RESUMEN CÁLCULO DE *ZETA SCORING***

**(VER FIGURA EN ARCHIVOS DE EXCEL)**

De esta forma, se le ha propuesto, modelado y confirmado mediante un ejercicio que el modelo **z scoring** es un instrumento vital que le permite a la empresa APL evaluar la vulnerabilidad financiera, cuyos resultados darán peso para establecer políticas preventivas y correctivas para una mayor solidez de las finanzas de la compañía.

Finalmente, se le ha presentado a la empresa American President Lines (C.R.) S.A. instrumentos de control como lo son el modelo de control financiero financieros y la matriz de riesgo, que le permitirán a la organización enfrentar los desafíos del entorno dinámico en el que opera y mejorar así la competitividad empresarial.

De igual forma, se diseñó la estructura de la estrategia base de contenido financiero, la cual APL (C.R.) S.A. podría adoptar para desarrollar la estrategia que marcará un nuevo rumbo en las operaciones de la empresa, con el interés de tener la mejor posición competitiva nacional e internacional.

# BIBLIOGRAFÍA

## Libros:

1. Barro, Robert J., Grilli, Vittorio y Febrero, Ramón. **Macroeconomía**. España, 1997
2. Benavides Espíndola, Olga. **Competencias y Competitividad**. Colombia, 2002
3. Besley, Scott y Brigham, Eugene F. **Fundamentos de Administración Financiera**, Edición Decimosegunda. México, 2001
4. Borello, Antonio. **El Plan de Negocios**. Colombia, 2000
5. Brealey, Richard A. y Myers, Stewart C., **Principios de Finanzas Corporativas**. Edición Cuarta. España, 1993
6. Hernández, Sampiere Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio Pilar. **Metodología de la Investigación**. Edición Segunda. México, 2000
7. Horngren & Harrison. **Contabilidad**. México, 1991
8. Gitman, J. Lawrence. **Principios de Administración Financiera**. Edición Octava. México, 2000
9. Mintzberg, Henry y Quin, James Brian. **El Proceso Estratégico**. Edición Segunda. México, 1993
10. Pacheco, Juan Carlos, Castañeda Widberto y Caicedo, Carlos Hernán. **Indicadores Integrales de Gestión**. Colombia, 2002
11. Parkin, Michael. **Macroeconomía**. Edición Segunda. Estados Unidos, 1993
12. Ramírez, Padilla N. David. **Contabilidad Administrativa**. Edición Sexta, México, 2002
13. Salas B, Tarcisio. **Análisis y Diagnóstico Financiero**. Edición Segunda. Costa Rica, 2001

## Periódicos:

1. La Nación, jueves 7 de febrero 2002
2. La Nación, viernes 11 de julio 2003

### Revistas:

1. Revista, “**Macroindicadores.com**” Fundación para el Desarrollo del Comercio Internacional, Costa Rica 2002-2003

### Documentos:

1. Banco Central de Costa Rica “**Encuestas sobre Perspectivas Económicas**” San José, 2002
2. Banco Central de Costa Rica “**Informe de inflación**” enero 2002
3. Banco Central de Costa Rica “**Informe de inflación**” julio 2002
4. Banco Central de Costa Rica “**Informe de inflación**” enero 2003
5. Banco Centroamericano de Integración Económica “**Informe Económico**” Costa Rica a septiembre de 2002 y Perspectivas.
6. Caruzo, Enríquez. “**Reexpresión de Estados Financieros**” 2003
7. Comisión *ad-hoc* de Exministros de hacienda “**Agenda de transformación fiscal para el desarrollo**”, San José, abril 2002
8. Doryan Eduardo, Marschal Lucia, López Grettel “**Análisis de Informe de Global de Competitividad Microeconómica para Centroamérica**” abril 1999
9. Edgar, Robles. “**Agenda para la competitividad de Costa Rica hacia el siglo XXI**” julio 1999
10. Fundación para el Desarrollo del Comercio Internacional. Serie de Negocio “**Riesgo Financiero**”, 2002
11. Presidencia de la República de Costa Rica “**Plan de Reactivación Económica 2002-2006**” julio 2002

### Internet:

1. [url]:<http://www.bccr.fi.cr> “**Informe de Inflación**”, julio 2002
2. [url]:<http://www.inec.go.cr> Boletín Mensual “**Índices de Precios al Consumidor**”, 2002-2003
3. [url]:<http://www.unsa.edu.pe/asociales/economia/trabajos> Documento “**Ambiente Competitivo**” Perú 2002

4. [url]: <http://www.sugef.fi.cr> Acuerdos SUGEF, 22-00, 23-00 y 24-00, publicados en la Gaceta No. 6 del martes 9 de enero del año 2001
5. [url]:<http://www.caf.com/attach/4/default/boletinno.6seccioncentral.pdf>  
Documento **“Resultado del reporte global de competitividad 2002-2003 del foro Económico Mundial: Colombia, Perú, Bolivia, Venezuela y Ecuador”**  
Diciembre 2002
6. [url]:<http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/pdf/cen1401web.pdf>  
Documento **“Análisis del Reporte Global de la Competitividad para Centroamérica”** Abril, 1999
7. [url]:[http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/index-coderanges.shtml#cr\\_1400](http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/index-coderanges.shtml#cr_1400),  
Documento, **“Agenda para la Competitividad de Costa Rica hacia el Siglo XXI”**,  
1999
8. [url]:[http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/boletin/ind\\_comp\\_2001\\_11.doc](http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/boletin/ind_comp_2001_11.doc) World  
Economic Forum. **“Análisis de resultados del reporte global de competitividad 2001-2002”**
9. [url]:[http://acede.uib.es/papers/139\\_front.pdf](http://acede.uib.es/papers/139_front.pdf) Documento **“Un modelo para la medición de las diferencias en “PERFORMANCE” por razón de tamaño y territorio”**
10. [url]:[http://www.bancomundial.org/ar/tx\\_home.htm](http://www.bancomundial.org/ar/tx_home.htm) Documento de gestión  
financiera de proyectos **“Iniciativa de Conectividad de Prestatarios para Gestión Financiera en Latinoamérica y el Caribe”** 1999

# ANEXOS

## **Anexo No.1: Mapa conceptual**

## Anexo No.2: Cuestionario

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (ULACIT)  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS  
EMPRESA AMERICAN PRESIDENT LINES (COSTA RICA) S.A.**

El objetivo de este cuestionario es conocer la forma en que American President Lines (Costa Rica ) S.A., lleva a cabo el control financiero, la toma de decisión y estrategia financiera como práctica gerencial para mejorar la competitividad de la empresa.

<b>Estrategia financiera</b>	
1. ¿Cuál es el proceso que utiliza la empresa para el diseño o formulación de la estrategia financiera?	
2. ¿Cómo se establecen los objetivos financieros de la empresa?	
3. ¿Cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas para tener éxito financiero?	

<b>Control financiero</b>	
4. ¿Cómo se está llevando a cabo la gestión financiera de la empresa?	
5. ¿Cuáles son los indicadores numéricos o financieros más comunes que utiliza la empresa para llevar a cabo el control de la gestión financiera?	
6. ¿Cómo se monitorea el seguimiento de los objetivos financieros, planes, flujos de efectivo, inflación, devaluación y tipos de cambio como práctica gerencial para fortalecer la competitividad financiera de la empresa?	

<b>Toma de decisión financiera</b>	
7. ¿Cuál es el proceso de la toma de decisión gerencial financiera?	
8. ¿Qué análisis interno lleva a cabo la empresa para identificar fortalezas y debilidades que involucren al área financiera?	
9. ¿Qué análisis externo lleva a cabo la empresa para identificar oportunidades y amenazas que le conciernen al área financiera?	

Fuente: Elaboración propia