

UNIVERSIDAD NACIONAL SEDE REGIONAL CHOROTEGA CAMPUS NICOYA

“Evaluación de la gestión administrativa, operativa, de comercialización y financiera de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, Nicoya, Guanacaste, periodos 2017-2018”.

Informe final de Práctica Dirigida

Sometido a consideración del Jurado examinador, como requisito para obtener el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

Sustentado por:

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Cédula
Sequeira	Vásquez	Sharon Jemina	503820439
Vega	Bonilla	Jackeline Aranis	503760200

Supervisado por:
Lic. Álvaro Garro Garro

NICOYA, 2020

DEDICATORIA

A Dios

Agradezco infinitamente a Dios, por brindarme la salud y las herramientas necesarias para cumplir mis sueños y metas hasta el día de hoy.

A mi familia

Dedico esta investigación a mi principal motor y fuente de inspiración, mi hijo David Madrigal Sequeira y a mi madre Sara María Vásquez Jiménez, quien ha sido un apoyo incondicional durante toda mi vida.

Gracias por todo

Sharon Sequeira Vásquez

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación, que con todo esfuerzo y dedicación he logrado concluir, se lo dedico primeramente a Dios, por haberme dado la salud y la sabiduría que me permitieron desempeñar y culminar de la mejor manera la presente investigación.

A mi hijo, que ha sido el pilar fundamental en todo el proceso de formación como profesional, mi motivo de superación y lucha constante por darle un buen ejemplo por seguir, por darme las razones para ser mejor cada día, por haberme hecho creer en mí y llenarme de motivación, que sin él simplemente no sería lo que hoy he logrado alcanzar. A mi familia, en especial mis padres, abuela y hermanos, por darme el sostén necesario y por ser quienes en mi ausencia y en los momentos que más he necesitado; han estado presentes para el cuidado de mi hijo.

A mi pareja que, a pesar de no estar en el inicio de mi carrera, pero que en el tiempo que ha estado presente en mi vida, ha sido parte de este logro y me ha dado el apoyo incondicional, tanto en los momentos lindos, como en los difíciles y que me ha motivado para continuar y seguir adelante.

A esas personas que creyeron en mí y me facilitaron el camino para llegar a mi meta, que estuvieron ahí para darme el aliento de continuar hasta el final.

Dedico este y muchos esfuerzos más, a quienes con sabiduría, ejemplo y motivación han sido los responsables de guiar mi camino hacia el éxito.

Jackeline Vega Bonilla

AGRADECIMIENTOS

Este documento no sería posible sin la cooperación desinteresada de todas las personas que participaron de alguna forma durante el desarrollo de la investigación, quienes fueron de gran importancia para su culminación.

Se externa el agradecimiento especial al señor Daniel Vargas Quirós y a su esposa la señora Ericka Acosta Baltodano, por ser parte fundamental en el desarrollo de la investigación. Gracias por todo el tiempo y los espacios dedicados de atención y consultas.

Se externa también el agradecimiento al señor Álvaro Garro Garro, profesor Supervisor, por estar presente en cada uno de los momentos del desarrollo de la investigación, quien ha mostrado su interés e importante aporte para dicha práctica.

De la misma forma a la profesora Silvia Zúñiga Guerrero y al académico Francisco Vargas Segnini, por su interés en la investigación como lectores y sus amables sugerencias.

A todos, un sincero y verdadero agradecimiento.

REFERENCIA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ATV:	Portal de Administración Virtual
CCSS:	Caja Costarricense del Seguro Social
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IASB:	Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad
INS:	Instituto Nacional de Seguros
ISO:	Organización Internacional de Normalización
INTECO:	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
MUB:	Margen de Utilidad Bruta
MUN:	Margen de Utilidad Neta
NIA:	Normas Internacionales de Auditoría
NIFF:	Normas Internacionales de Información Financiera
No.	Número
PMC:	Periodo medio de cobro
RAC:	Rotación del activo circulante
RAT:	Rotación del activo total
ROA:	Rendimiento sobre Operación de activos
Sic.	Así escrito
RSI:	Rentabilidad sobre inversión
RSP:	Rentabilidad sobre el patrimonio
S.A.:	Sociedad Anónima
TIP:	Tasa de Interés promedio
UAII:	Utilidad antes de impuestos e intereses

DECLARACION JURADA

Los suscritos, Sharon Jemina Sequeira Vásquez, cédula de identidad No.503820439; Jackeline Aranís Vega Bonilla, cédula de identidad 503760200, estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Chorotega, Campus Nicoya, y el licenciado Álvaro Garro Garro, cédula de identidad No. 501600071, académico de la institución, DECLARAMOS BAJO JURAMENTO que este trabajo es producto de nuestra propia investigación; el mismo se encuentra en apego de las leyes nacionales sobre derechos de autor, y para el cual se han respetado las normativas sobre citas y referencias.

Los aquí declarantes asumen, frente a la Universidad Nacional de Costa Rica, cualquier responsabilidad por el contenido de este documento.

Sharon Jemina Sequeira Vásquez

Jackeline Aranís Vega Bonilla

Lic. Álvaro Garro Garro

DERECHOS DE AUTOR

El presente trabajo fue realizado por Sharon Jemina Sequeira Vásquez, cédula de identidad No.503820439; Jackeline Aranis Vega Bonilla, cédula de identidad 503760200, estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Chorotega, Campus Nicoya, bajo la supervisión del profesor Lic. Álvaro Garro Garro, cédula de identidad No. 501600071, académico de Campus Universitario.

La reproducción total o parcial de este documento está prohibida por ley. Su utilización por otras personas debe estar expresamente autorizada y firmada por los autores del documento y el profesor supervisor.

Sharon Jemina Sequeira Vásquez

Jackeline Aranis Vega Bonilla

Lic. Álvaro Garro Garro

HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo de graduación fue aceptado por el Jurado Examinador de la Universidad Nacional, Sede Chorotega, Campus Nicoya, para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

M.Sc. Doriam Chavarría López
Vicedecana Sede Regional Chorotega

Dra. Aurora Hernández Ulate
Directora Académica UNA Nicoya

Lic. Álvaro Garro Garro
Supervisor

M.Sc. Silvia Zúñiga Guerrero
Lectora

M.B.A. José F. Vargas Segnini
Lector

Sustentantes:

Sharon Jemina Sequeira Vásquez
Jackeline Aranís Vega Bonilla

TABLA DE CONTENIDO	
DEDICATORIA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
REFERENCIA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	V
DECLARACION JURADA	VI
DERECHOS DE AUTOR	VII
HOJA DE APROBACIÓN	VIII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I	16
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	17
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema	17
1.1.1 Antecedentes del problema	17
1.1.2. Planteamiento del problema	18
1.1.2.1 Interrogantes de la investigación	20
1.1.3 Justificación de la investigación	21
1.1.3.1. Justificación Teórica	21
1.1.3.2. Justificación Metodológica	21
1.1.4 Delimitación espacial y temporal empresarial	22
1.2 Objetivos de la investigación	23
1.2.1 Objetivo general	23
1.2.3 Objetivos específicos	23
1.3.1. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de las variables	25
1.4 Estrategia de investigación aplicada	29
1.4.1 Tipo de investigación	29
1.4.1.1 Investigación Descriptiva	29
1.4.2 Tipo de enfoque	29
1.4.2.1. Investigación cuantitativa	29
1.4.3 Fuentes de investigación	30
1.4.3.1 Fuentes primarias	30
1.4.3.2 Fuentes secundarias	31

1.4.4 Instrumentos para la recolección de datos	31
1.4.4.1 Entrevista	31
1.4.4.2 Cuestionario.....	32
1.4.4.3. Observación directa	32
1.4.3.3. Análisis de documentos.....	32
1.5. Análisis e interpretación de la información	33
1.5.1. Alcances y limitaciones	33
1.5.1.1. Alcances	33
1.5.1.2. Limitaciones.....	33
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	35
2.1. Generalidades de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas.....	35
2.2 Aspectos legales	35
2.2.1 Sociedad Anónima.....	35
2.2.2 Patente Municipal	36
2.2.3. Seguros obligatorios patronales.....	37
2.2.3.1. Seguro Social.....	37
2.2.3.2 Seguro de Riesgo del Trabajo.....	37
2.2.4. Obligaciones de Tributación Directa.....	37
2.2.4.3. Impuesto General sobre las Ventas	38
2.2.5 Reglamento interno de trabajo	39
2.2.6 Comisiones de Salud Ocupacional	40
CAPÍTULO III	41
CAPÍTULO III. MARCO TEORICO.....	42
3.1 Marco Conceptual	42
3.1.1 Empresa.....	42
3.1.2 Estructura Organizativa	42
3.1.3. Planificación estratégica.....	43
3.1.3.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas ..	43
3.1.4. Planificación estratégica de recursos humanos (RRHH)	44
3.1.5 Gestión administrativa	44
3.1.6. Control interno.....	45
3.1.7 Comercialización	45
3.1.8 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	46

3.1.9 Finanzas.....	47
3.1.9.1 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	48
3.1.9.2 Auditoria interna	49
3.1.9.4. Normas Internacionales de Auditoría	50
3.1.9.5 Razones financieras	51
3.1.9.6 Rentabilidad	53
3.1.9.6.1 Rentabilidad económica.....	53
3.1.9.6.2 Rentabilidad Financiera	53
3.1.10 Estados financieros	54
3.1.10.1 Estado de resultados	54
3.1.10.2. Flujo de efectivo.....	55
3.1.10.2 Estado de situación.....	55
3.1.10.4 Análisis vertical y análisis horizontal	56
3.1.11 Otros factores	58
3.1.12.1 Liquidez.....	58
3.1.12.2 Gestión de Riesgo	59
3.1.12.2.1 Riesgo económico.....	59
3.1.12.2.2. Riesgo Operacional	60
3.1.12.2.3. Riesgo legal.....	60
3.1.12.2.4. Riesgo de crédito.....	61
CAPÍTULO IV	62
CAPÍTULO IV. HALLAZGOS	63
4.1 Objetivo: Comprobar el cumplimiento de los requerimientos legales de la empresa.	63
4.2. Objetivo. Verificar la existencia de una estructura organizacional, políticas y reglamentos que fundamenten la planificación estratégica	65
4.3 Objetivo. Analizar los procedimientos de control interno que se practican en la empresa.	70
4.3.4. Área de comercialización.....	74
4.4. Objetivo. Examinar las cuentas de los estados financieros conforme con las Normas Internacionales de Información Financiera.....	79
4.4.1. Finanzas.....	79
4.4.2. Estado de Resultados	82
4.4.3. Análisis integral de rentabilidad.....	86

4.4.4. Análisis de información financiera.....	87
4.5. Evaluación física de las cuentas.....	93
4.5.1. Activos: Cuentas por cobrar	93
4.5.1.2.1. Existencia Física	93
4.5.1.2.2. Encargado de custodiar las cuentas	93
4.5.1.2.3. Autenticidad de derecho de cobro	94
4.5.1.2.4. Valuación, probabilidad y limitaciones de cobro.....	94
CAPÍTULO V	104
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	105
5.2 Propuesta administrativa y operativa.....	114
6. Referencias	161
7. Anexos	165

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.EJEMPLO DE ANÁLISIS HORIZONTAL	60
CUADRO 2.CRONOGRAMA DE REUNIONES JUNTA DIRECTIVA	127
CUADRO 3.DETALLE DE CALENDARIO DE PAGOS PROVEEDORES AÑO 2019.....	148
CUADRO 4.BOLETA DE ARQUEO DE CAJA CHICA.....	161
CUADRO 5.EJEMPLO DE ENFOQUE INTEGRAL DE RENTABILIDAD. DATOS FINANCIEROS	163

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.UBICACIÓN DE EMPRESA AUTOREPUESTOS HERMANOS VARGAS	26
FIGURA 2.LAS CINCO FUERZAS QUE MOLDEAN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR.....	50
FIGURA 3.PROPUESTA DE ORGANIGRAMA	118
FIGURA 4.PROPUESTA DE MINUTA DE REUNIÓN JUNTA DIRECTIVA	126
FIGURA 5.CATÁLOGO DE PRODUCTOS	128
FIGURA 6.EJEMPLO DE TIPO DE PLACA METÁLICA.....	146
FIGURA 7.BOLETA DE VALE DE CAJA CHICA.....	160
FIGURA 8.PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.....	162

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.RAZONES FINANCIERAS	55
TABLA 2.PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	130
TABLA 3.PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GRUPAL	131
TABLA 4.BOLETA DE CONTROL DE INVENTARIOS	146
TABLA 5.BOLETA DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	147

RESUMEN EJECUTIVO

A principios del año 2016, los hermanos Daniel y Bernardo Vargas Quirós, quienes poseen una sociedad llamada Valse y Asociados S.A., asumen la compra de un local de repuestos ubicado en la zona de Nicoya para darle el nombre de Autorepuestos Hermanos Vargas (sic.) Es en el mes de abril del mismo año, que se realiza la apertura de la nueva empresa.

Actualmente, Autorepuestos Hermanos Vargas, es una empresa comercial que tiene como actividad principal, la venta de productos automotrices, siendo un ente intermediario entre los proveedores de repuestos y los clientes. La operación de la venta se realiza de acuerdo con la demanda y la disponibilidad de los productos por parte de los proveedores. A la fecha, la empresa cuenta con doce colaboradores que asisten en horario de lunes a sábado dentro de las instalaciones.

Al inicio de la investigación, surgió un interés por la microempresa, la cual en un corto tiempo alcanzó un rápido crecimiento en el mercado a nivel de espacio, ventas, inventario y clientes. Es por esto que se consideró solicitar un permiso para realizar una observación directa y una entrevista dirigida al representante legal, el cual accedió a brindar la atención e información concentrada en las diferentes áreas administrativas, de operación, control interno, comercialización y finanzas. Una vez que se obtuvieron las respuestas, se permitió analizar desde distintos ámbitos la formación de la empresa y esto motivó el realizar un estudio bajo la modalidad de práctica dirigida.

Es así como se plantea una evaluación, la cual pretende proporcionar información clara de manera tal que la empresa se encuentre en capacidad de detectar y anticipar los riesgos que conlleven a una crisis, basándose en la información suministrada por la empresa; asimismo, se plantea una propuesta de mejoramiento integral administrativo en la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, con la finalidad de optimizar sus rendimientos y la mitigación de las deficiencias encontradas durante la investigación.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, que se desarrollará a continuación, tiene la finalidad de realizar una evaluación de las características y condiciones que inciden en la gestión del control interno, administrativo, operativo, de comercialización y financiero de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, Nicoya, Guanacaste, para los periodos 2017 y 2018. Esta investigación, forma parte de la práctica dirigida de graduación para la carrera de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya.

El documento se divide en cinco capítulos; el primero corresponde al tema de aspectos generales, en el que se abarca el planteamiento, formulación y sistematización del problema, la justificación, delimitación, objetivos, estrategia y el tipo de investigación.

El segundo capítulo trata sobre el marco de referencia, el cual aborda temas sobre las generalidades de la empresa, estructuración de los aspectos legales, los cuales son imprescindibles para la conformación de la misma, referentes al tema legal y obligaciones tributarias, además de los reglamentos internos de trabajo.

El capítulo tercero correspondiente al marco teórico, abarca los conceptos sobre los temas que se tomarán en cuenta para el desarrollo de la investigación, que se analizarán ampliamente y términos claramente identificados.

El capítulo cuarto, aborda todos los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación, presentados en el contexto de cada objetivo específico y en la descripción puntual por área de criterio, condición, causa, efecto y recomendación.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales enfocadas en orden de los objetivos específicos, las cuales son importantes para el desarrollo del siguiente apartado correspondiente a las propuestas de mejora para la empresa que abarcan las áreas de evaluación de la investigación.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

1.1.1 Antecedentes del problema

El local que posee hoy en día la empresa, anteriormente pertenecía a dos socios llamados Mainor Ruiz y su esposa Doña Victoria, con el nombre Autorepuestos MAVI S.A. Esta empresa operó por más de 20 años, pero por motivos personales de separación de los socios, tomaron la decisión de venderla a dos hermanos, Daniel y Bernardo Vargas Quirós, los cuales le dieron nombre a la nueva empresa conocida como Autorepuestos Hermanos Vargas S.A. en el mes de abril del año 2016.

Hace tres años, los hermanos emprendieron en un negocio, en el cual no tenían conocimiento del mercado, tomaron la iniciativa de enfrentar nuevos retos, por lo que contrataron a un anterior colaborador de Repuestos MAVI, quien ahora es su mano derecha, el señor Carlos Alemán Rojas, él cumple la función de controlar y gestionar la parte interna del negocio, y es el que les transmitió el conocimiento del área de repuestos.

En la empresa se observó, por medio de un estudio preliminar, que los procesos de control interno y administrativos llevados a cabo por el gerente no se plantearon en un manual de procedimientos tales como las políticas de compra, de ventas, de control de inventarios, en la gestión de crédito, pago de las obligaciones y en la gestión de recurso humano; no existen lineamientos, ni planes por escrito.

Debido a que la empresa se basa en el criterio de la confianza a sus colaboradores, existe una notable ausencia de los procesos evaluativos dentro de la organización, lo que no permite que se pueda realizar un control diario de las tareas y a su vez una evaluación integral que permita una mejora en el desempeño.

Los documentos de importancia tales como facturas de cuentas y documentos por cobrar, no se encuentran debidamente custodiadas ni almacenadas, de igual manera no se

encuentran resguardadas en orden, por lo que dificulta su búsqueda en el momento de la cancelación.

En el área legal, se evidencia que, en el momento de registro bajo personería jurídica como Sociedad Anónima, la toma de decisiones no es realizada por una Junta Directiva, sino que se concentra en una sola persona, el presidente de la misma, quien es el máximo responsable; como tal posee los libros contables, sin embargo, tales documentos no están actualizados desde el momento de la creación de la personería, es decir desde el año 2016.

En el área de recurso humano, se identifica que no poseen una normativa de contratación de personal. No es frecuente la realización de capacitaciones, y se mantiene un proyecto en trámite con la elaboración del reglamento interno para el personal, a su vez se identifica que para la cantidad de empleados que laboran, no existe una comisión de salud ocupacional reguladora que se encargue de velar por los riesgos laborales.

En el área financiera se realizan ventas a contado y crédito. Las cuentas más antiguas se otorgaron a crédito bajo contrato de palabra, lo que deduce que no tienen respaldo físico de la deuda y mantienen cuentas por cobrar con morosidades que superan los 90 días, por lo que poseen problemas para la recuperación de la cartera.

Refiriéndose al aspecto contable, un(a) contador(a) privado(a) asume la planificación y elaboración de los estados financieros, mismos que no son presentados oportunamente ante la empresa, por lo que no pueden ser debidamente analizados en el periodo, en dicha área existe una dependencia total de la empresa ante el servicio externo que reciben.

1.1.2. Planteamiento del problema

Una vez expuestos los antecedentes del problema y el estudio preliminar, se pueden determinar la causa y el efecto en el planteamiento.

Desde el punto de vista legal, si la organización no cumple con la presentación y resguardo de las actas, libros de diario, permisos municipales, seguros y las obligaciones ante el Ministerio de Hacienda, se expone a posteriores sanciones y hasta el cierre de la misma.

El gerente de la empresa, cumple la función de ser el Representante Legal y Presidente de la Junta, por lo que, en la revisión de la eficiencia del control interno, la misma persona asume todas las responsabilidades de la administración, a su vez comprometido por el diseño, operación y supervisión del sistema de control.

Esto provoca una sobrevaloración del puesto, además, cuando no hay eficiencia en el control interno y administrativo detallado en el apartado anterior, la empresa se expone a sanciones en el ámbito legal y ante el Ministerio de Hacienda, así mismo, la escasa planificación a nivel intrínseco produce retrasos en las áreas laborales, influenciado por problemas de cadenas de mando y comunicación asertiva.

Por lo descrito en los párrafos anteriores, se podrían presentar otros efectos que responden a la pérdida de recursos tales como la malversación de los activos en el manejo del efectivo, misma que ocurre cuando no existe un adecuado control, y la fuga de información de carácter confidencial para la empresa cuando no se posee ninguna política que regule este tipo de situaciones.

A su vez en el área de comercialización y finanzas, algunas de las consecuencias que se pueden evidenciar responden a un bajo aprovechamiento de los recursos, inconsistencias en el registro de inventario y estas situaciones a su vez pueden llevar a la empresa a incrementar los costos y los gastos, obligándola a recurrir a financiamientos externos, y reducir por ende las utilidades obtenidas.

Ante la situación presentada, se decide realizar una investigación en el que se presenten alternativas a la posible solución mediante una evaluación en el área de gestión administrativa, operativa, de comercialización y financiera, que ofrezca a la empresa

métodos adecuados de utilización de los recursos para optimizarlos de manera más eficiente.

Partiendo de lo anterior y para efectos de la práctica, surge la siguiente pregunta de investigación, relacionada con la situación actual de la organización.

¿Cómo afecta en la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, el no contar con un adecuado proceso de control interno en las áreas administrativa, operativa, de comercialización y finanzas?

1.1.2.1 Interrogantes de la investigación

Las interrogantes que surgen a la hora de realizar la investigación responden a las siguientes:

- a) ¿Cumple la empresa con los requerimientos legales según la legislación costarricense?
- b) ¿Utiliza la empresa la planificación estratégica como herramienta para establecer políticas y normativas internas?
- c) ¿Cumple la empresa con los procedimientos adecuados de control interno?
- d) ¿Existe en la empresa un control del área de comercialización?
- e) ¿Se realiza la presentación de los estados financieros conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera?
- f) ¿Utilizan la contabilidad de la empresa como una herramienta para tomar decisiones?
- g) ¿Realiza la empresa una evaluación integral que le permita una mejor gestión administrativa?

1.1.3 Justificación de la investigación

1.1.3.1. Justificación Teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el uso de instrumentos de control interno y de evaluación dirigido a las empresas en el ámbito administrativo y financiero. Busca, mediante la aplicación teórica y conceptos administrativos de las áreas organizacionales, comerciales, financieras; encontrar explicaciones y/o soluciones a situaciones internas como los ingresos por ventas, inventarios, cuentas por pagar y situaciones externas como la competencia, el mercado y las políticas que afectan a la empresa directa o indirectamente.

Según el Primer Informe Nacional de la Gestión Comercial (2017) realizado por la firma Unimer, tan solo tres de cada diez de las empresas del país, tienen una estrategia comercial definida que les ayude a dar a conocer sus bienes y servicios, mantener su cartera de clientes y crecer. Dentro del mismo estudio, se revela que solo el 48 % de las empresas tienen objetivos claros de ventas.

Es decir, las empresas que incluyen planes y estrategias comerciales realmente constituyen un porcentaje pequeño del total, crecimiento que debería nivelarse con el porcentaje de representación de empresas existente en la zona de la provincia de Guanacaste, específicamente el cantón de Nicoya, en el cual el informe del Estado de la Nación (2017) enfatiza que “a nivel de porcentajes es el sector comercial quien ocupa el primer lugar para una representación del 28 %” (p.115).

1.1.3.2. Justificación Metodológica

Para poder llevar a cabo el proceso investigativo, el trabajo se fundamenta metodológicamente, desde la perspectiva de una investigación descriptiva, que permite medir de forma independiente, con sus propiedades y características, cada una de las áreas de la empresa por medio de la implementación de un enfoque cuantitativo para lograr los objetivos propuestos.

Las fuentes de investigación consultadas responden a fuentes primarias y secundarias, y a su vez con la elaboración de los distintos instrumentos dentro de los que se destacan la entrevista, el cuestionario y las tablas de cotejo, se puede obtener la información recurrente para poder analizar con detenimiento cada uno de los factores que componen las áreas de la empresa.

1.1.3.3. Justificación práctica

La evaluación de la gestión administrativa de la empresa es de mucha importancia, ya que por medio de ella se puede conocer la situación real de la organización, permite generar información sobre el desempeño de la empresa fundamental, para planificar su crecimiento y gestionar los riesgos, los efectos en las utilidades, y los resultados a su vez, en un aumento en los márgenes de ganancia.

Con dicha evaluación, lo que se pretende es identificar el origen de los problemas que actualmente presenta la empresa y visualizar los riesgos a los cuales implica en la actualidad o implicaría en un futuro próximo de no ser remediados.

Con base en los conocimientos y experiencias adquiridas durante la formación académica, se diseñarán las herramientas necesarias y adecuadas que permitan generar un aporte importante, por medio de las distintas áreas de la administración en los ámbitos del recurso humano, comercialización, control interno y finanzas. De esta manera; se enriquece el conocimiento y la oportunidad de dar continuidad a aquellos aportes tan significativos que la educación superior propicia a la sociedad.

1.1.4 Delimitación espacial y temporal empresarial

Para efectos de la práctica dirigida, se definen los periodos 2017 al 2018 correspondientes al cierre del año fiscal. Cabe resaltar que la investigación se lleva a cabo en el año 2019, por lo que para efectos del trabajo se contempla el periodo como parte del análisis de los resultados, las conclusiones y recomendaciones.

El territorio que se acoge, responde a la zona del Distrito 01 de Nicoya, la empresa en estudio se encuentra ubicada 100 Metros Sur y 75 Oeste del Hospital Anexión, Nicoya, Guanacaste.

Figura 1. Ubicación de empresa Autorepuestos Hermanos Vargas



Tomado de: <https://www.autoyas.com/CR/Nicoya/117013845456950/Autorepuestos-Hermanos-Vargas.2019>

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Evaluar las características y condiciones que inciden en la gestión administrativa, operativa, de comercialización y financiera de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, Nicoya, Guanacaste.

1.2.3 Objetivos específicos

1.2.2.1. Comprobar el cumplimiento de los requerimientos legales de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas S.A.

1.2.2.2. Verificar la existencia de una estructura organizacional, políticas y reglamentos que fundamenten la planificación estratégica.

1.2.2.3. Analizar los procedimientos de control interno de Autorepuestos Hermanos Vargas S.A.

1.2.2.4. Examinar las cuentas de los estados financieros conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera

1.2.2.5. Elaborar una propuesta de gestión administrativa, operativa, de comercialización y financiera que permita gerenciar de una manera eficiente la empresa.

1.3 Modelo de Análisis

1.3.1. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de las variables

A continuación, se presenta la matriz de variables tomando como base los objetivos específicos y detallándose cuáles son las variables dependientes e independientes, los indicadores, instrumentalización y fuentes de información utilizadas.

Objetivos Específicos	Variables independientes	Variables Dependientes	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de información
1.2.2.1. Comprobar el cumplimiento de los requerimientos legales de la empresa.	Aspecto Legal	Requisitos Legales Reglamentación en Código de Comercio	Tributación Directa Permisos de funcionamiento Municipales Permisos Sanitarios Seguros y cargas sociales	Entrevista Cuestionario <i>Check List</i>	Fuentes Primarias Presidente y socios de la Sociedad. Gerente General Documentos de la empresa Fuentes secundarias Ministerio de Hacienda Código de Comercio Artículos en Páginas Web

<p>1.2.2.2. Verificar la existencia de una estructura organizacional, políticas y reglamentos que fundamenten la planificación estratégica.</p>	<p>Estructura Organizacional</p>	<p>Distribución Organizativa</p> <p>Planificación Estratégica</p> <p>Planificación estratégica del recurso humano</p>	<p>Plan estratégico Organigramas</p> <p>Manual de Puestos</p> <p>Políticas y reglamentos organizacionales FODA</p>	<p>Entrevista dirigida al Gerente</p> <p>Cuestionario</p> <p>Empleados</p> <p>Observación</p>	<p>Fuentes Primarias Gerente General Empleados</p> <p>Fuentes secundarias Documentos de investigación electrónicos</p>
<p>1.2.2.3. Analizar los procedimientos de control interno que se practican en la empresa.</p>	<p>Control interno</p>	<p>Gestión administrativa</p> <p>Ambiente de control</p> <p>Valoración de riesgos</p> <p>Actividades de control</p> <p>Seguimiento del control interno</p>	<p>Gestión del Recurso Humano</p> <p>Gestión de calidad</p> <p>Inventarios</p> <p>Caja chica</p> <p>Comercialización</p>	<p>Cuestionario</p> <p><i>Check List</i></p> <p>Gerente General y Empleados</p>	<p>Fuentes Primarias Gerente General Empleados Papeles de trabajo</p> <p>Fuentes secundarias Normas internacionales de Auditoria</p>

					Libros Físicos y Electrónicos
1.2.2.4. Examinar las cuentas de los estados financieros conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera	Gestión Financiera	NIIF Auditoría interna Auditoría financiera	Estados financieros Fujo de efectivo Razones Financieras Análisis vertical y horizontal Análisis de cuentas mayores	Revisión documental	Fuentes primarias Contador (a) Estados financieros Fuentes secundarias Normas Internacionales de Información Financiera Normas Internaciones de Auditoría

<p>1.2.2.5. Elaborar una propuesta de gestión administrativa, operativa, de comercialización y financiera que permita gerenciar de una manera eficiente la empresa.</p>	<p>Propuesta administrativa</p>	<p>Gestión Organizacional</p> <p>Gestión de comercialización</p> <p>Gestión Financiera</p>	<p>Planificación Estratégica</p> <p>Reglamento de control interno</p> <p>Manual de caja chica</p> <p>Políticas de compras</p> <p>Políticas financieras</p> <p>Políticas de ventas</p>	<p>Revisión Documental</p>	<p>Fuentes Primarias</p> <p>Documentos de Elaboración Propia</p> <p>Fuentes secundarias</p> <p>Trabajos de investigación realizados</p> <p>Libros físicos y digitales.</p>
---	---------------------------------	--	---	----------------------------	--

1.4 Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo de investigación

Para la recopilación de la información y estructuración de dicho trabajo es importante identificar el tipo de investigación que se adecue a las necesidades propias del documento en indagación.

1.4.1.1 Investigación Descriptiva

El documento de la práctica dirigida se ubica en el marco de la investigación descriptiva porque busca medir y contrastar las variables analizadas, las cuales incluyen los procesos administrativos, de control interno, comercialización y financiero.

Hernández (2012) especifica que “una investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (p.103)

1.4.2 Tipo de enfoque

1.4.2.1. Investigación cuantitativa

La distinción de la investigación cuantitativa es que parte de la teoría para tratar de comprobar o rechazar la existencia de la misma, mediante el uso de datos principalmente numéricos, que permiten demostrar y medir cada una de las variables.

Barrantes (2012) menciona que “lo cuantitativo se fundamenta en los aspectos observables y susceptibles de cuantificar. Utiliza metodología empírico- analítica y se sirve de la estadística para el análisis de datos” (p.64)

Es así como este enfoque se basa en todo aquello de carácter cuantitativo como la base sustancial para la evaluación y medición de los distintos datos recolectados con el fin de identificar y realizar un análisis completo.

1.4.3 Fuentes de investigación

Una vez que se determina el tipo de investigación, es necesario identificar cuáles serán las fuentes de la información que se utilizará para desarrollar el documento, convirtiéndose en las fuentes primarias y secundarias, las cuales se explicarán a continuación.

1.4.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias de información son las que proporcionan información de primera mano, son fuentes directas.

“Su utilización permite conocer los fenómenos tal y como suceden en la realidad. Dependiendo del tipo de investigación, algunas veces habrá que observar, otras habrá que entrevistar a las personas directamente involucradas” (Bernal, 2013, p. 84).

Como fuente de información primaria se destaca a continuación la población objeto de la evaluación:

- a) Daniel Vargas Quirós, Representante Legal y Gerente de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas
- b) Carlos Alemán Rojas, Coordinador de compras y ventas, segundo al mando
- c) Colaboradores de la empresa.
- d) Papeles de trabajo
- e) Los estados financieros facilitados por la administración de la empresa.

1.4.3.2 Fuentes secundarias

Se refiere a aquellos tipos de información que se recopila como fuente indirecta por medio de libros, revistas, documentos, internet, entre otros.

Méndez (2007) menciona que es “información escrita, que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes” (Méndez, 2007, p.143).

La información secundaria utilizada para esta investigación corresponde a:

- Normas Internacionales de Información Financiera
- Normas Internacionales de Auditoría
- Código de Comercio
- Libros físicos y electrónicos
- Trabajos de investigación realizados
- Páginas Web

1.4.4 Instrumentos para la recolección de datos

El uso de distintos instrumentos permite recopilar de formas diferentes la información más trascendente para poder aclarar en su mayoría la búsqueda de resultados específicos y determinantes. Es por esto que para la evaluación se utilizan los siguientes instrumentos.

1.4.4.1 Entrevista

Para el desarrollo de la investigación se hará uso de la entrevista estructurada, dado a que responde a una serie de preguntas abiertas dirigidas al gerente, y otra a los colaboradores para determinar la forma en que se realiza la gestión administrativa de la empresa por medio de las distintas áreas.

Se entrevista a todo el personal de la empresa, para un total de 11 colaboradores y el Gerente.

Para Hernández (2012) en este tipo de instrumento “el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta específicamente a esta” (p.418)

1.4.4.2 Cuestionario

Se desarrollará un cuestionario para efectos de la evaluación de la empresa teniendo presente que “debe obtener información pertinente, válida y confiable.” (Gómez,2015, p.53). El instrumento corresponde al tipo check list y abarca las áreas de control interno, comercialización, operativa y finanzas.

1.4.4.3. Observación directa

La observación será aplicada en el momento de realizar la visita a la empresa dado a que responde a los objetivos de identificar como la empresa gestiona los procesos y si existen debilidades en las áreas.

Bernal (2012) menciona que en la observación directa “su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado” (p.194)

Para poder corroborar la observación se adjunta en los anexos del No. XXVII al anexo No. XXX, las fotografías tomadas durante el desarrollo de la evaluación.

1.4.3.3. Análisis de documentos

En el marco teórico, se realiza una búsqueda bibliográfica esquematizada de los principales conceptos y variables determinantes en las distintas áreas de la empresa para la temática y el desarrollo de la investigación, los cuales son base para el posterior análisis que se presenta en el capítulo de análisis de los resultados.

El análisis de documentos es la “técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar el material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio.” (Bernal, 2012, p.195)

1.5. Análisis e interpretación de la información

Una vez realizada la labor de campo, se analiza, corrobora, depura e interpreta la información para luego presentar los resultados en el apartado correspondiente.

1.5.1. Alcances y limitaciones

1.5.1.1. Alcances

- Se logra examinar de manera general y departamental la situación de la empresa.
- La facilidad de acceso permite examinar detalladamente los registros y la documentación requerida para analizar el área administrativa, operativa, de comercialización y financiera.
- Se evalúa la calidad y eficacia en la ejecución de las responsabilidades asignadas a los empleados de Autorepuestos Hermanos Vargas.
- Se permite abarcar los periodos 2017 y 2018 propuestos en el objetivo general de la investigación, asimismo se abarca el periodo del año 2019 dentro del análisis de resultados.

1.5.1.2. Limitaciones

- Retrasos en el momento de la realización del trabajo debido a que se debía esperar tiempo considerable por información, especialmente la perteneciente al ámbito financiero debido a que en su mayoría se encontraba en propiedad de la contabilidad externa.
- Datos no actualizados en la verificación de la información de los estados financieros de la empresa.
- No se pudo acceder a todos los documentos solicitados principalmente por falta de coordinación por quienes resguardan los archivos, lo que provocó limitación en el acceso en la comprobación de existencias debido a la falta de herramientas de control interno.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Generalidades de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas

La empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, se encuentra registrada bajo el nombre de la Sociedad Anónima Valse y Asociados, cédula jurídica 3-101-426655, representante legal y apoderado sin límite de suma el señor Daniel Vargas Quirós, cédula de identidad 108920177, mayor, casado, ingeniero industrial, vecino de Caimital, doscientos metros al este y setenta y cinco metros al norte del templo católico, Nicoya, Guanacaste.

Se establece en los nombramientos de Junta Directiva y Fiscal como Presidente, el socio Daniel Vargas Quirós, secretario, Ericka Acosta Baltodano, mayor, casada, contadora pública, Tesorero, María Luz Vargas Quirós, mayor, soltera, empresaria, para el puesto de Fiscal se nombra a Andrés Vargas Valverde, quien es mayor, casado y abogado. También se nombra al licenciado Ricardo Vargas Hidalgo, abogado y notario público como Agente Residente de la sociedad.

2.2 Aspectos legales

A continuación, se presentan las obligaciones que la empresa debe asumir para la ejecución de sus funciones, según las leyes que lo regulan, de acuerdo con sus actividades.

2.2.1 Sociedad Anónima

De acuerdo con el Código de Comercio en el artículo 104º, la formación de una sociedad anónima requerirá:

“a) Que haya dos socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba por lo menos una acción; b) Que, del valor de cada una de las acciones suscritas a cubrir en efectivo, quede pagado cuando menos el veinticinco por ciento en el acto de la constitución; y c) Que en acto de la constitución quede pagado íntegramente el valor de cada acción suscrita que haya de satisfacerse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario” (Código de Comercio, 2017, p.28)

En la información anterior, se establecen los requisitos necesarios para la conformación de una sociedad anónima, partiendo como principal función la suscripción de la sociedad con al menos una acción para establecerse formalmente.

Parafraseando el Código de Comercio (2017), en el artículo N°252, las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada deben llevar un libro de actas de asambleas de socios. A su vez deben llevar un libro de actas del consejo de administración y, si hubieren emitido obligaciones, el libro de registro correspondiente.

Así mismo, en el aspecto contable, da como referencia al artículo N° 251 en el que se establece que la empresa debe llevar un libro de Balances e Inventarios, un Diario y un Mayor que deberán ser encuadernados y foliados.

2.2.2 Patente Municipal

Respecto al impuesto de patentes municipales, tiene su fundamento normativo en el artículo 79 del Decreto N° 7794 del Código Municipal. El artículo establece al respecto:

"Para ejercer cualquier actividad lucrativa, los interesados deberán contar con licencia municipal respectiva, la cual se obtendrá mediante el pago de un impuesto. Dicho impuesto se pagará durante todo el tiempo que se haya ejercido la actividad lucrativa o por el tiempo que se haya poseído la licencia, aunque la actividad no se haya realizado".

Por lo anterior, se determina que, según normativa municipal, la empresa está obligada a realizar el pago de la patente como lo solicita el código para acceder a poseer el debido permiso para estar en funcionamiento.

2.2.3. Seguros obligatorios patronales

Se detalla a continuación los dos principales seguros que el patrono debe gestionar y actualizar cada año.

2.2.3.1. Seguro Social

Es de carácter obligatorio para cualquier empresa y organización. El artículo 37 de la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) establece que: “iniciado el funcionamiento del seguro social, los patronos deberán empadronar en la Caja a sus trabajadores dentro del plazo y condiciones que establezca la Junta Directiva.”

A su vez, según el artículo N°66 del Reglamento del Seguro de Salud, el patrono debe asegurar a sus trabajadores en los primeros 8 días en que inicia actividades económicas. Según la CCSS (2019) el aporte del patrono corresponde a un 14.33 %, y deben realizarse los pagos a partir del 26 de cada mes, hasta el 01 del siguiente mes.

2.2.3.2 Seguro de Riesgo del Trabajo

Este seguro es conocido como Seguro de Riesgos de Trabajo. En el artículo N°193 del Código de Trabajo se establece que es una obligación de los patronos la suscripción de un Seguro de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS) con el fin de proteger a sus trabajadores. El pago del seguro se realiza una sola vez al año, pero se debe reportar planilla mensualmente, los primeros 10 días de cada mes.

2.2.4. Obligaciones de Tributación Directa

2.2.4.1. Impuesto sobre la Renta

Grava las utilidades obtenidas por los obligados tributarios durante el periodo fiscal ordinario que comprende del 1° de octubre de un año al 30 de setiembre del año siguiente, estipulado en la Ley N° 7092 del Impuesto sobre la Renta.

El impuesto se calcula de acuerdo con una escala progresiva de tarifas, los montos sobre los que se aplican las tarifas varían para cada periodo fiscal. La Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda estipula en el Portal de Administración virtual (ATV) que el Impuesto sobre la renta se declara y paga cada año, dentro de los dos meses y quince días naturales siguientes al cierre del periodo fiscal ordinario, es decir, a más tardar el 15 de diciembre.

Con la aprobación del proyecto de Ley del Impuesto sobre la Renta, el cual tiene vigencia en el país a partir del 01 de julio del año 2019, se realizan algunos cambios para el empresario, contemplados en la reforma de Ley N°7092, en la cual se establece un 15 % de impuesto sobre las rentas de capital (ganancias provenientes de un bien); y sobre las ganancias de capital (las cuales se generan con inversiones).

El cierre del año fiscal también sufre una modificación con esta ley y será abordado como año natural, por lo que comprende el periodo desde el 01 de enero al 31 de diciembre.

2.2.4.3. Impuesto General sobre las Ventas

Es un impuesto sobre el valor agregado en la venta de mercancías y en la prestación de algunos servicios, específicamente indicados, generalmente corresponde al 13 %.

La Ley N° 6826 del Impuesto General sobre las Ventas, estipula que el empleador debe declarar y pagar el impuesto de cada mes, dentro de los primeros quince días naturales del mes siguiente.

Así mismo, con la aprobación del proyecto de Ley General sobre las Ventas, con la reforma de la Ley N° 6826, el cual también entra en vigencia a partir del 01 de julio

del 2019, se observan cambios que comprenden el analizar las nuevas tarifas aplicadas para los bienes y servicios. En cuanto a la factura electrónica se debe incluir el número de inscripción en todos los documentos que la administración tributaria le asigne. El requisito puede ser solicitado por los proveedores del servicio de factura electrónica, el contribuyente o un contador público.

2.2.4.4. Impuesto sobre el valor agregado (IVA)

El Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) es un impuesto indirecto que recae sobre el consumo, lo que significa que cuando una persona (cliente) realiza la compra de un bien o servicio, está pagando este impuesto a una tarifa general del 13 % o en alguna de las tarifas reducidas del 4 %, 2 % o 1 %.

Son contribuyentes del impuesto sobre el valor agregado, las personas físicas, jurídicas, las entidades públicas o privadas que realicen actividades que impliquen la ordenación por cuenta propia de factores de producción, materiales y humanos, o de uno de ellos, con la finalidad de intervenir en la producción, la distribución, la comercialización o la venta de bienes o prestación de servicios. También cuando efectúen importaciones o internaciones de bienes tangibles, bienes intangibles y servicios, así como todos los exportadores y los que se acojan al régimen de tributación simplificada.

2.2.5 Reglamento interno de trabajo

El Código de Trabajo, establece en el artículo N° 66, que la única disposición que puede regular las relaciones internas entre patronos del sector privado y sus trabajadores es el Reglamento interno de trabajo.

Un patrono no puede aplicar sanciones con amonestaciones ni suspensiones sin goce de salario, si no tienen un Reglamento interno de trabajo vigente y aprobado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

2.2.6 Comisiones de Salud Ocupacional

Es necesario que en una empresa exista a nivel organizacional, comités o comisiones que les permitan mantener un mejor control de los empleados y sus acciones, específicamente aún más cuando la misma ley, es la que lo solicita.

Según el artículo N°3 del Decreto N° 39408 del Poder Ejecutivo, sobre el reglamento de Comisiones y Oficinas o Departamentos de Salud Ocupacional establece que: “El presente reglamento regulará las condiciones mínimas para la constitución, organización y funcionamiento de las comisiones en todos los centros de trabajo que tengan las empresas y las instituciones que ocupen diez (10) o más personas trabajadoras”

Es decir, toda empresa que cuente con más 10 empleados, tendrá que presentar su propia comisión de Salud Ocupacional, la cual asegura entre otros aspectos el mejoramiento de los espacios de trabajo y la seguridad dentro de la empresa para cada uno de los colaboradores.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO III. MARCO TEORICO

3.1 Marco Conceptual

Se describen a continuación los principales conceptos y temáticas relacionados, los cuales son precedentes de la investigación misma en el ámbito de la propuesta.

3.1.1 Empresa

Existen diferentes conceptos sobre el término empresa, no obstante, para efectos del trabajo se abarcará el concepto de una empresa con carácter comercial.

La empresa es el “conjunto ordenado de factores destinado al fin inmediato de la producción, entendiendo por producción la actividad de creación o aumento de la utilidad o capacidad de los bienes para satisfacer las necesidades humanas”. (Alegre, Berné, & Galve, 2008, p.11)

Toda empresa tiene el objetivo de producir o comercializar un bien o servicio, destinado al cliente meta con la finalidad de generar utilidades y la satisfacción de las necesidades de los clientes, además de crear valor en lo que ofrece, es lo que le da sentido a la existencia de la empresa.

3.1.2 Estructura Organizativa

La estructura organizativa se establece de la situación de la empresa y parte de la gerencia, se encarga del diseño y estructuras adecuadas a las necesidades, responde a “la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar” (Publicaciones Vertice S.L, 2008, p.3)

Es necesario definir en una estructura, quién es el encargado de ejecutar las tareas, cómo las debe realizar, cuáles serán los recursos por utilizar y de cuánto tiempo se requerirá para la ejecución.

3.1.3. Planificación estratégica

Cuando se refieren a planificación estratégica, se refieren a un todo, porque indica de qué formas se pueden diseñar y ejecutar estrategias.

Según (Romero, 2004), define que, “la planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.” (p.9).

Para la empresa, la planificación estratégica juega un papel muy importante porque, determina los procedimientos adecuados por seguir de acuerdo con las fortalezas con las que cuentan, e identificar las oportunidades de su entorno para aprovechar de una mejor manera y ser eficiente y competitiva con el cumplimiento de los objetivos y con un buen manejo de los recursos de la empresa. Lo indicado con el fin de tener un mejor control en la identificación de las debilidades y amenazas que puedan afectar a la empresa y previniendo o minimizando los riesgos identificados.

Cuando se habla de planificación estratégica es importante definir algunas herramientas que se utilizan con el fin de analizar las situaciones que presenta la empresa y generar estrategias para enfrentarlas. Dentro de tales herramientas se destaca la siguiente:

3.1.3.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Este instrumento que permite de una forma rápida, reunir todos los aspectos positivos, así como los que se pueden considerar negativos en una misma matriz, partiendo del enfoque desde el punto de vista interno y externo de la empresa.

“Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias, estrategias de Fortalezas y oportunidades (FO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)” (Fred, 2003, p. 200)

3.1.4. Planificación estratégica de recursos humanos (RRHH)

Se denomina planificación estratégica de recursos humanos al proceso de formulación de estrategias de RRHH y el establecimiento de programas o tácticas para implantarlas (Gómez Mejía, Balkin , & Cardy , 2008, pág. 3).

La elaboración de estrategias, es importante para el desarrollo organizacional de la empresa, que permita el aprovechamiento potencial de los recursos humanos; transforma el ambiente de la organización, se asegura la disponibilidad y la correcta gestión de los recursos. Este tipo de acciones, le permite a la organización propiciar políticas y un esquema adecuado para la adecuada gestión en los procedimientos, abarca las necesidades del personal y lograr que se sientan motivadas en la ejecución de sus funciones.

3.1.5 Gestión administrativa

Para la empresa, la gestión administrativa es aquella que integra todas las áreas de la empresa, es muy importante ya que sirve como base para la toma de decisiones y el cumplimiento con los objetivos planteados y contribuir a su crecimiento

“La gestión administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos”. (Ramírez,Ramírez y Calderón,p.315, 2017)

Cuando existe una adecuada gestión administrativa, establece una conexión para que las demás áreas puedan marchar bien, gestiona, como su nombre lo indica, desde la administración, las distintas áreas de la empresa de una forma integral. Es el medio o camino que la empresa establece para el logro de los objetivos o los

propósitos del cumplimiento de las metas, por las que se encuentra interrelacionadas de una manera integral.

3.1.6. Control interno

Para las empresas es necesario establecer un control, que permita en pocas palabras que los recursos destinados sean utilizados de la mejor forma posible sin que se incurra en el abuso de los mismos.

“El control interno es un instrumento de gestión que se emplea para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la entidad, para esto comprende con un plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad que proteja sus recursos, propenda a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoye y mida la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimule la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas”.
(Bacallao, 2009, p.42)

El control interno es una herramienta fundamental para las empresas porque cumple la función de ayudar a alcanzar sus metas, el cumplimiento de los objetivos en el tiempo determinado y con la menor cantidad de recursos, el cual minimice y detecten con anticipación los posibles riesgos; además, evaluar los procedimientos administrativos para que se cumplan de manera rigurosa y eficientemente.

3.1.7 Comercialización

Se puede decir que es la base de una empresa, si la empresa no comercia, no puede salir adelante, es necesario que exista una adecuada comercialización, en el que tanto el comerciante como el comprador obtengan lo que desean.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización (García, 2013, p. 18)

El área comercial de la empresa, es una de las áreas más importantes debido a que por medio de ese departamento se realizan las ventas de los productos, mantienen una relación directa con el cliente y es el responsable del incremento o disminución de los ingresos, ya sean desde la micro comercialización refiriéndonos a negocios cuyos comercios no se expanden territorialmente, o bien desde una macro comercialización donde las ventas superan las expectativas y se comercia de forma internacional.

3.1.8 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Al referirse al ámbito del comercio, existe una herramienta de análisis que permite poder estudiar la competencia en el mercado. Este modelo fue presentado por primera vez por el profesor e ingeniero Michael E. Porter en el año 1979 y hasta la fecha se sigue considerando como una herramienta eficaz para identificar y entender las competencias.

(Porter, 2015) menciona que las cinco fuerzas corresponden a

- a) El poder de negociación de los clientes
- b) El poder de negociación de los proveedores
- c) La amenaza procedente de los productos sustitutos
- d) La amenaza que representan los productos entrantes
- e) La rivalidad entre los competidores

Las cinco fuerzas son representadas por medio de la siguiente imagen.

Figura 2. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector



Tomado de: Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Porter, Michael (2015)

Como se puede observar en la imagen, cada una de las fuerzas tienen una interrelación, dado a que las primeras cuatro fuerzas afectan de manera notable a la última fuerza. El modelo permite desarrollar estrategias de negocio, especialmente de diferenciación, al poder analizar el nivel de competencia de la empresa dentro del sector al que pertenece. De esta forma la empresa se mantiene alerta y tiene herramientas para reaccionar a lo que ofrezca la competencia.

3.1.9 Finanzas

Al referirse al término, se encuentra una relación estrecha desde el ámbito económico, dado que el interés de las finanzas es todo lo relativo a la posesión del dinero y su administración.

El concepto de finanzas se puede definir como “el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor. “Finanzas” es una palabra que provoca reacciones distintas, las cuales pueden ir desde el interés y la curiosidad hasta el temor y la angustia. Para la

mayoría de las personas las finanzas se perciben como algo complejo, poco accesible y que solo es manejado por los estudiosos; en realidad, estas pueden ser tan sencillas, interesantes y útiles si se cuenta con los conocimientos financieros esenciales.” (Padilla, 2014, p.1).

Para la empresa el área de finanzas es muy importante, ya que el principal objetivo es optimizar de manera eficiente los recursos económicos para la obtención de mayores beneficios desde todos los ámbitos, las finanzas cumplen como un valor para las gestiones, de tal forma que se puedan realizar e identificar las realidades que la empresa, solo con base en un estudio financiero. Para las decisiones empresariales, relacionadas con el manejo y control del uso del dinero son determinantes para el crecimiento y desarrollo de la misma, la buena gestión en la inversión de las finanzas es un riesgo que se debe asumir de una manera responsable.

3.1.9.1 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Su aplicación es útil y necesaria, son reconocidas mundialmente, dado que son la base para la presentación de los estados financieros en organizaciones y empresas alrededor del mundo.

Son normas e interpretaciones contables preparadas y publicadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), que tiene como objetivo desarrollar, buscando el interés público, un conjunto de normas de información financiera universalmente aceptadas, que sean de alta calidad, comprensibles, basados en principios claramente articulados, de acatamiento obligatorio y que exijan información comparable y transparente en la preparación de estados financieros, y ese objetivo coincide con el propio del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica (Ley de Regulación de la Profesión de Contadores Públicos y Creación del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, Art.5, N° 1038, 2005)

De acuerdo con la definición anterior sobre el concepto de las Normas Internacionales de Información Financiera, están implementadas de manera en que se puedan utilizar en cualquier país, por lo que permite a las empresas financieras tomar decisiones basadas en información confiable, basándose en el rendimiento y el flujo de efectivo de la empresa. Esto se da el caso de las pequeñas y medianas empresas, ya que, para las grandes empresas, lo utilizan como referente para el ingreso de los mercados internacionales y así mismo atraer inversionistas.

3.1.9.2 Auditoría interna

La auditoría se convierte en una herramienta sumamente necesaria que permite evaluar todas las actividades de la empresa, con el fin de que se estén realizando adecuadamente y conforme a las políticas que las rigen.

De acuerdo con la ley General de Control Interno 8292, según el artículo 20º, establece la obligación de contar con una auditoría interna, “Todos los entes y órganos sujetos a esta Ley tendrán una auditoría interna, salvo aquellos en los cuales la Contraloría General de la República disponga, por vía reglamentaria o disposición singular, que su existencia no se justifica, en atención a criterios tales como presupuesto asignado, volumen de operaciones, nivel de riesgo institucional o tipo de actividad”.(p.7)

Por lo tanto, es necesario que cada ente o empresa requiera de una auditoría interna para el mejor control de sus actividades y los procedimientos de las funciones ejecutadas. Cabe destacar que la auditoría tiene como función principal demostrar que los recursos utilizados dentro de la empresa sean aplicados de manera eficiente, transparentemente y controlar los riesgos que se puedan identificar.

3.1.9.2 Auditoría financiera

Como su nombre lo indica, evalúa todo aquello referente a las finanzas de la empresa y que la presentación de cada uno de los estados sea conforme a las NIFF.

La auditoría financiera se define como “examen de estados financieros básicos preparados por la administración de una entidad económica con objeto de opinar si la información que incluyen está estructurada de acuerdo con las normas de información financiera aplicables a las características de sus transacciones”. (Sánchez, 2006, p.2)

Para que se conozca la situación actual de la empresa, se requiere de la evaluación de los estados como ejemplo la auditoría, que permite reflejar todos los aspectos encontrados con base en la ley que lo regula, con el fin de mejorar y aplicar los lineamientos que establece la ley correspondiente. De esta manera se pueden identificar las debilidades que no permiten a la empresa mejorar. Además, se controla que los procedimientos realizados sean efectuados transparentemente, de acuerdo con las normas de información financiera.

3.1.9.4. Normas Internacionales de Auditoría

La Norma Internacional de Auditoría, (NIA) presenta la responsabilidad del auditor de preparar la documentación necesaria con base en los estados financieros.

En la NIA 230, se estipula lo siguiente:

- Preparación oportuna de la documentación de la auditoría.
- Documentación de los procedimientos realizados durante la auditoría y evidencia obtenida.
- Compilación del archivo final de auditoría.

Por lo que, en lo anteriormente mencionado, se establecen los requisitos legales y de regulación aplicables a la normativa para la elaboración del documento de auditoría de acuerdo con las normas, en las que el auditor respalda toda su información recopilada y la evidencia, es lo que se basa para emitir su criterio.

La NIA 315 presenta la responsabilidad del auditor de identificar y evaluar los riesgos de error material en los estados financieros, mediante en entendimiento de la entidad, su entorno y control interno.

Requisitos

- Procedimientos para la evaluación del riesgo y actividades relacionadas.
- Entendimiento de la entidad, su entorno y control interno.
- Identificación y evaluación de los riesgos de error material.
- Documentación.

En la norma de auditoría antes mencionada; de acuerdo con su entendimiento, el auditor deberá determinar los controles que una empresa debe establecer para reducir los errores observados y diseñar los procedimientos de auditoría para la obtención de la seguridad en los informes de los estados financieros en estudio.

3.1.9.5 Razones financieras

Es necesario especificar que con el fin de hacer medible el rendimiento de una empresa, se utilizan siempre algunas herramientas financieras, las cuales son necesarios para al análisis de datos, estas herramientas corresponden a las razones financieras, las cuales serán descritas a continuación.

De acuerdo con Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2013), “las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social” (p.100).

Es por esto que las razones financieras o ratios como también se les conoce, expresan por medio de un valor representado numéricamente, la capacidad de poder realizar comparaciones entre distintas partidas con la finalidad principal de

responder a preguntas que surgen en la empresa, relacionados con la capacidad de liquidez, el nivel de endeudamiento o la rentabilidad misma.

Permiten a su vez realizar proyecciones y evaluaciones de la capacidad de la empresa, convirtiéndose en herramientas sumamente prácticas, rápidas y necesarias a la hora de realizar cualquier tipo de análisis financiero. Las razones financieras por otra parte, responden a la capacidad de su interpretación para poder generar deducciones del comportamiento que pueda tener una empresa u organización en análisis.

Tabla 1. Razones Financieras

Razón de liquidez	Fórmula
Liquidez corriente	<i>Activo corriente/pasivo corriente</i>
Prueba ácida	<i>(Activos – inventarios) / Pasivo corriente</i>
Razón de Rentabilidad	Fórmula
Margen de Utilidad Bruta	<i>Utilidad Bruta/Ventas</i>
Margen de Utilidad Operativa	<i>Utilidad Operativa/ Ventas</i>
Margen de Utilidad Neta	<i>Utilidad Neta/ Ventas</i>
Rendimiento de Operación sobre activo	<i>Utilidad antes de Impuestos/Activos</i>
Rendimiento Sobre la inversión total	<i>Utilidad Neta/Activos</i>
Rentabilidad sobre el patrimonio	<i>Utilidad Neta/Patrimonio</i>
Razón de solvencia	Fórmula
Endeudamiento del activo	<i>Pasivo total /Activo total</i>
Endeudamiento patrimonial	<i>Pasivo total/Patrimonio</i>
Apalancamiento	<i>Activo total /Patrimonio</i>
Apalancamiento financiero	<i>(UAI /Patrimonio)/ (UAI/Activostotales)</i>
Razón de Actividad o Gestión	Fórmula
Rotación de cartera	<i>Ventas /Cuentas por cobrar</i>
Rotación de activo fijo	<i>Ventas /Activo fijo</i>
Periodo medio de cobranza	<i>Cuentas x cobrar * 365 /Ventas</i>
	<i>Cuentas y documentos x pagar</i>
Periodo medio de pago	<i>* 365 /Compras</i>
Impacto de la carga financiera	<i>Gastos financieros /Ventas</i>

Fuente: Elaboración propia en base a *Análisis y Diagnóstico Financiero: Enfoque Integral. Tarcisio Salas, 2016*

3.1.9.6 Rentabilidad

La rentabilidad es una variable sumamente utilizada hoy en día, relacionada entre otros aspectos por un indicador material y puramente económico enfocado en el carácter de solvencia que pueda tener una compañía. Cuando se habla de rentabilidad generalmente se hace alusión a dos conceptos la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, los cuales serán definidos a continuación.

3.1.9.6.1 Rentabilidad económica

Al referirse a este concepto, se puede evaluar la eficiencia de la empresa desde el ámbito meramente económico.

Córdoba (2014) menciona que la rentabilidad económica “es una medida de la eficiencia de la inversión que mide la generación de beneficios como consecuencia del despliegue de los activos sin considerar la forma en que estos han sido financiados. Se refiere al beneficio de explotación o utilidad, antes de intereses e impuestos (UAI)” (p.44)

Entonces, el concepto abarca el deducir que este tipo de rentabilidad es la que se obtiene en consecuencia del comportamiento que presenten los activos y la actividad que se desarrolla; dado a que tal medición permite, en pocas palabras, poder identificar si la rentabilidad de la empresa está en función de su actividad económica o más bien radica en el carácter de la financiación; de ahí la importancia misma de definirla.

3.1.9.6.2 Rentabilidad Financiera

Para las pequeñas empresas, la rentabilidad financiera es un factor determinante para la supervivencia de las mismas, ya que le permiten posicionarse en el mercado comercial y de esta forma, poder competir de una manera más amplia en el que puedan expandirse y obtener mejores rendimientos; así que, los dueños de pequeñas empresas deben tomar en cuenta que, para poder obtener mejores rendimientos financieros, deben invertir, ya sea en la financiación interna o externa.

Para (Riba, 2017) rentabilidad financiera es la que “relaciona el beneficio neto obtenido con los recursos propios invertidos en obtener dicho beneficio” (párr.2) Esta rentabilidad es la que pasa a los propietarios o socios de la empresa. Indica la ganancia relativa que obtienen los socios como proveedores del capital financiero aportado.

La rentabilidad financiera se encuentra en función del nivel de endeudamiento de una empresa, y se conoce con este nombre dado a que es expresada después de pagar los impuestos. Para algunas empresas resulta más ventajoso financiarse por medio de préstamos bancarios o de otras instituciones gubernamentales, por lo tanto, esta variable juega un papel determinante en la capacidad de financiación que pueda poseer una empresa a largo plazo.

3.1.10 Estados financieros

En otro aspecto; los estados financieros son utilizados como representación de la situación que tiene la empresa en un determinado periodo, dado a que existen diferentes formas de presentación, se determinan los tres más importantes: el estado de resultados, el flujo de efectivo y el estado de situación, los cuales se utilizarán en el análisis de información.

3.1.10.1 Estado de resultados

El Estado de resultados responde a una de las formas de presentación financiera en las cuales se miden con especial caracterización las cuentas referentes a todos los ingresos y a todos los egresos presentados por la empresa durante un determinado tiempo.

Rubio (2016) menciona que “es el recuento de lo sucedido durante el ejercicio referente al valor económico de los ingresos, los gastos y las ganancias. A su vez, la parte explicativa detalla las razones por las cuales se alcanzaron estos resultados económicos (desarrollo comercial, producción, inversiones, etcétera)” (p.23).

El análisis, por lo tanto, de un estado de resultados radica en poder determinar cuál es la utilidad recibida en dicho periodo, tanto la utilidad bruta, misma que se registra sin incluir ningún tipo de impuestos o bien la utilidad neta una vez que se le apliquen todas las deducciones de ley correspondientes en un determinado periodo.

Esta forma de presentación financiera, es una especie de resumen en donde se puede verificar, momentáneamente, el rendimiento que tenga una empresa por medio de su operación, independientemente si responde al área comercial, manufacturera o de servicios.

3.1.10.2. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo es aquel informe financiero que generalmente registra con carácter contable las entradas y salidas en un periodo, permite poder evaluar lo que sucede con el dinero y medir las variaciones del efectivo.

El estado de los flujos de efectivo, según Velázquez (2017) ,“informa sobre el origen y utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio” (p.114)

Por lo tanto, se puede asegurar que si el flujo de efectivo da resultado positivo la empresa puede utilizar el monto a favor y destinarlo a otra inversión que le vaya a generar ganancias posteriores; no obstante, si el flujo de efectivo es negativo, indica que la empresa debe hacerle frente a la necesidad de dinero para sufragar los gastos momentáneos y velar por cómo recuperar el faltante en el próximo periodo.

3.1.10.2 Estado de situación

El Estado de situación, como su nombre lo indica, permite poder ver por medio de una herramienta, la realidad que presenta la empresa.

También llamado balance general, “es un estado financiero que muestra la financiera de una entidad de negocios en un momento determinado.” (Hongren, 2000, p. 8)

En la investigación, se va tomar en cuenta el Estado de situación de la empresa para identificar el contexto actual, ya que en las empresas los estados financieros como el Estado de situación se identifican como el pilar de la empresa, ya que brinda la información de la estructura financiera, además que demuestra una perspectiva para identificar los puntos de mejora.

3.1.10.4 Análisis vertical y análisis horizontal

Ambos análisis se utilizan frecuentemente en términos de definir la importancia que una partida tiene en representación de un periodo para el caso de un análisis horizontal y en representación de un valor total en el caso de un análisis vertical.

3.1.10.4.1 Análisis Horizontal

El análisis horizontal es un comparativo entre dos años, el resultado entre el año anterior y el año actual, que permite poder tomar deducciones de la situación de la empresa.

Salas (20011) menciona que “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 de crecimiento, estabilidad o disminuciones que muestran las partidas de ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y patrimonio.” (p31)

En un análisis horizontal, se establece un año base y se realiza una resta entre ambas partidas para una fecha específica, así tal cual se establece un valor porcentual en la variación relativa, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Ejemplo de análisis horizontal

Compañía XXX				
Análisis horizontal de un Estado de Situación				
Al 31 de diciembre del 20xx y 20xy				
PERIODOS	AÑO 2	AÑO 1	Variación	
			Absoluta	Relativa
Efectivo e inversiones	2.345	2.045	300	13%
Cuentas por cobrar	18.976	13.987	4.989	26%
Inventarios	27.098	21.830	5.268	19%
Gastos diferidos	1.654	1.865	- 211	-13%
Activo corriente	50.073	39.727	10.346	21%
Inmuebles maquinaria y equipo	112.453	107.634	4.819	4%
Otros activos	7.032	1.459	5.573	79%
TOTAL ACTIVO	€169.558	€148.820	€20.738	12%
Cuentas por pagar	12.907	8.765	4.142	32%
Gastos acumulados	2.876	2.532	344	12%
Provisiones acumuladas	4.723	3.984	739	16%
Préstamos por pagar	11.249	10.532	717	6%
Pasivo corriente	31.755	25.813	5.942	19%
Documentos por pagar	24.987	21.075	3.912	16%
Hipotecas por pagar	53.654	56.782	- 3.128	-6%
Pasivo no corriente	78.641	77.857	784	1%
TOTAL PASIVO	110.396	103.670	6.726	6%
Capital social y pagado	20.000	15.000	5.000	25%
Superávit y reservas	16.200	16.200	-	0%
Utilidades acumuladas	22.962	13.950	9.012	39%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	59.162	45.150	14.012	24%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	€169.558	€148.820	€20.738	12%

Tomado de Análisis Avanzado de Estados Financieros. Ruiz, J. (2012).

3.1.10.4.2 Análisis vertical

Es el análisis que permite identificar realmente el porcentaje de representación que tienen las partidas de la empresa en los estados financieros.

Barajas A. (2008) menciona que un análisis vertical "consiste en relacionar las cifras de un mismo estado financiero respecto a una cifra base. El resultado es el porcentaje de cada cifra con relación a la cifra base" (p.124)

Es importante destacar que el análisis vertical sirve como herramienta para determinar la situación financiera en el que permite observar los resultados de los estados financieros en un periodo determinado. Permite comprobar la participación de cada una de las cuentas con respecto al total de la cuenta en análisis, todo con el fin de conocer si se usa de una manera razonable las cuentas en comparación con el total, las cuales se analizan en el mismo año.

3.1.10.5 Esquema integral de rentabilidad

Para poder realizar el análisis de la rentabilidad de la empresa con respecto al patrimonio, se tomará el esquema integral de rentabilidad como parte del instrumento por aplicar. El cual “permite mostrar, de manera ordenada y sistemática, el origen y toda la serie de efectos progresivos que se combinan para generar resultados finales sobre la rentabilidad de toda la empresa” (Salas, 2016, p.135)

De esta forma se obtiene una visión más completa de los indicadores que pueden estar afectando a la empresa y su relación con otros factores, visto desde una perspectiva general, lo cual reduce tiempo en el análisis posterior y permite identificar las causas que estén afectando en rendimiento.

3.1.11 Otros factores

Otro de los términos considerados de importancia para la investigación, responde a los conceptos de liquidez y riesgo financiero, relacionados entre otros aspectos con la capacidad de solvencia que pueda tener una microempresa y la posibilidad de respuesta ante un mal funcionamiento, ya sea a nivel económico, operacional, o bien de liquidez.

3.1.12.1 Liquidez

Generalmente al hablar de liquidez se puede ver cuál es el nivel o grado de solvencia económica que se posee. La liquidez como tal responde a la “Capacidad que tiene un activo de ser convertido en dinero efectivo al final de un periodo de tiempo” (Córdoba, 2014, p.8), esto quiere decir que cuanto menor tiempo se lleve una empresa en recuperar su inversión le demuestra mayor capacidad de liquidez.

Ahora bien, la liquidez está relacionada más allá de una fórmula entre activo y pasivo, dado a que la empresa para poder garantizar dicha solvencia debe valerse de otro tipo de medidas como por ejemplo el implementar buenas políticas de recuperación de cuentas por cobrar para que el resultado esperado sea aún más eficiente.

3.1.12.2 Gestión de Riesgo

En la toma de decisiones la gestión de riesgos permite objetivar con eficacia los criterios de aprobación de las operaciones y obtener herramientas para la solución a los problemas, lo que permita la selección de instrumentos necesarios para las decisiones que consideren adecuadas y prioritarias para la empresa.

Según (Ramos, y otros, 1999) “se entiende por riesgo la posibilidad de sufrir un daño. En el que se trata en el área de riesgos económico-financieros, en los que el daño consiste en una pérdida de valor económico”. (p.34)

Para las empresas, los riesgos son muy importantes en su desarrollo, ya que sin ellos no se podría llegar a la rentabilidad deseada; a continuación, se plantean riesgos que se dan en una empresa:

3.1.12.2.1 Riesgo económico

Dentro de los factores que afectan el riesgo económico, influyen directamente en las decisiones de inversión, por lo que se recurre a la gestión del riesgo económico que impida alguna afectación de manera negativa a la empresa y las posibles eventualidades que se presenten, por lo que cuanto menor sea la estabilidad de los ingresos de la inversión se obtengan, mayor será el riesgo económico. “El riesgo económico es asociado con la pérdida de ventaja competitiva debido a movimientos de tipo de cambio” (Olarte, 2006, p.348).

El riesgo económico, tiene un tipo de relación directa con la inversión de la empresa y por ende tiene repercusiones de manera influyente en la toma de decisiones de la misma empresa, es por eso que se deben tomar medidas anticipadas y elegir las mejores decisiones de inversión de manera tal que no afecte en la economía de la empresa, con la gestión, control y administración eficiente de los recursos económicos para darle aprovechamiento al máximo.

3.1.12.2.2. Riesgo Operacional

El riesgo operacional se puede presentar por las ineficiencias del equipo de trabajo y la mala ejecución financiera y económica de la empresa e inapropiados procedimientos internos, por lo que la gestión de riesgos requiere de la identificación, control y mitigación del impacto negativo que se puedan presentar.

“Es también denominado riesgo operativo, es fundamentalmente el riesgo del mal funcionamiento interno” (Alzuela, 2003, p.63).

Para las pequeñas y medianas empresas, el riesgo operativo es de carácter determinante en los rendimientos financieros, debido a que este tipo de empresas no cuentan con los métodos necesarios para la identificación en el proceso operativo y por un error, por pequeño que sea, afecta en gran manera la estabilidad financiera de la empresa.

3.1.12.2.3. Riesgo legal

Para la empresa es muy significativo asumir con responsabilidad las obligaciones legales adquiridas, ya que corresponde a la reputación de la misma y por ende el riesgo sería mayor si se da el incumplimiento, esto corresponde a tener dificultades más adelante con el historial crediticio, perjudicando más adelante en que no pueda adquirir financiamiento por ningún ente financiero.

“Se refiere a la pérdida que se sufre en caso de que exista incumplimiento de alguna contraparte y no se pueda exigir, por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago” (Lara, 2008, p.17).

En una empresa, se deben realizar análisis de los niveles de recursos que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones que la misma incurra en algún momento, y así mismo evitar problemas.

3.1.12.2.4. Riesgo de crédito

Es muy importante conocer el riesgo crediticio, debido a que la mayoría de las decisiones financieras forman parte de predecir el futuro y se debe tomar en cuenta la capacidad de cubrir las obligaciones que se adquirieran en el futuro para que no afecte la estabilidad económica de la empresa.

El riesgo de crédito “es el riesgo de pérdidas motivado por la posibilidad del incumplimiento de la contrapartida de sus obligaciones contractuales” (Cáceres & López Zaballos, 2002, p.28).

Porcentaje de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas generalmente, tienen dos opciones de financiarse en las que corresponde a la deuda externa y otra a la de inyección de capital propio; sin embargo este tipo de empresas el acceso al financiamiento es una de las mayores limitaciones que tienen para poder desarrollarse, correspondiente a la naturaleza de los sistemas financieros que lo componen en el que carecen de suficiente liquidez para cubrir alguna eventualidad crediticia imprevista.

Además, de las razones de por qué las pequeñas empresas no accedan a crédito formal, y se mantienen bajo un perfil bajo y la mayoría de ellas no están registradas formalmente y con las capacitaciones correspondientes para adquirir créditos idóneos según sus características de cumplimiento.

En muchas ocasiones hay quienes se rehúsan a tomar riesgos como los de crédito y prefieren tomar el menor riesgo posible, pero cuanto más alto sea el riesgo de la empresa, mejores beneficios se obtendrán y por ende existe una estrecha relación entre riesgos financiero y rentabilidad.

CAPÍTULO IV

HALLAZGOS

CAPITULO IV. HALLAZGOS

Se presenta a continuación los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la investigación en orden de los objetivos específicos planteados en el documento.

4.1 Objetivo: Comprobar el cumplimiento de los requerimientos legales de la empresa.

Para un buen funcionamiento de una empresa, se necesita cumplir con los requerimientos legales, que permitan garantizar que los procedimientos de las funciones empresariales estén sujetos a los reglamentos.

4.1.1. Criterio.

Requerimientos legales

4.1.1.1 Condición

Determinación de la situación legal actual de la empresa

Observación

Se comprueba que la empresa se encuentra legalmente registrada bajo el nombre de Sociedad anónima VALSE Y ASOCIADOS (ver anexo IV), está debidamente inscrita como contribuyente tributario en el tomo 562 y el asiento 18036 ante Tributación (ver anexo VI) , cuenta con permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud al día (ver anexo VIII), pago de patente municipal al día (ver anexo IX), se encuentra al día con el pago de los seguros correspondientes ante la Caja Costarricense del Seguro Social y en Instituto Nacional de Seguros (ver anexo VII).

4.1.1.2 Causa

Los Libros contables de Balance e inventarios, Libro Mayor y Libro de Diario no están conforme los solicita el organismo de Tributación Directa y el Código de Comercio.

4.1.1.3 Efecto

La empresa no cumple con el requisito legal que se establece en el Código de Comercio artículo N° 251 referente a la utilización de los libros contables (libro de

Balances e inventarios, Libro de Diario y Libro Mayor) por lo tanto, se expone a sanciones por parte de la Dirección General de Tributación Directa.

La información que comprenden los libros contables no es solo un requisito legal, es una herramienta para la toma de decisiones.

4.1.1.4 Recomendación

Los libros contables son obligatorios, por lo que para su mejor utilización se debería llevar un registro continuo de todos los movimientos, utilizar los balances de comprobación para agrupar saldos y así detectar cualquier descuadre contable.

Es necesario que la empresa analice la contratación de un asesor contable y financiero que tenga el conocimiento necesario en aspectos tributarios y lleve un buen control de los libros contables con los adecuados registros a la fecha.

4.1.2 Criterio.

Junta Directiva

4.1.2.1 Condición

La sociedad anónima, como lo establece la ley, debe estar constituida por una junta directiva, con carácter de ente supervisor y máxima autoridad administrativa.

Los tres libros de actas, según lo establece el Código de Comercio se encuentran custodiados en físico por el Gerente y es notable la poca utilización de los mismos, no se encuentran resguardados en un lugar seguro, están a vista y acceso de las demás personas que ingresan a la oficina del Gerente. (Ver anexo No. X al No. XV)

4.1.2.2 Causa

La Junta Directiva se reúne escasamente, pueden llevarse más de un año sin efectuarse una reunión, no se lleva control de bitácoras y no se cumple con la formalidad estipulada según el Código de Comercio, generalmente solo dos miembros de la sociedad son los que participan en la toma de decisiones, dado a que los miembros de la Junta restante fueron agregados al acta constitutiva con carácter de relleno.

El fiscal no cumple con sus deberes como lo es el comprobar que se lleven las actas de las reuniones y vigilar el cumplimiento de las resoluciones según el artículo 197 del Código de Comercio.

4.1.2.3 Efecto

El tener las actas incompletas, expone a la empresa a sanciones, limita su crecimiento, carece de valor legal a favor de la empresa y se convierte en una limitante al ser un requisito en caso de requerir financiamiento o crédito de alguna entidad.

4.1.2.4 Recomendación

Los miembros de la Junta deben empezar a reunirse periódicamente, buscar disponibilidad de tiempo y llevar un control en los libros cada vez que se efectúen las reuniones. Se le debe asignar al secretario tomar notas de todo lo acordado, para luego transcribirlo, contar con las firmas de aprobación por parte del presidente y secretario, así como hacer lectura de actas cada vez que se celebre reunión general o extraordinaria.

4.2. Objetivo. Verificar la existencia de una estructura organizacional, políticas y reglamentos que fundamenten la planificación estratégica

La estructura organizacional, así como las políticas y los reglamentos de la empresa, son elementos que componen la organización, para asegurarse de que exista un buen manejo de los recursos de la empresa y en beneficio del cumplimiento de las metas establecidas a nivel organizacional.

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados conforme a la existencia de la estructura organizacional, políticas y reglamentos que se deben cumplir.

4.2.1 Criterio

Estructura organizacional

4.2.1.1. Condición.

La empresa no cuenta con un organigrama de puestos.

Observación.

Los empleados tienen problemas para reconocer el nombre específico del puesto en el cual están asignados, debido a que sus funciones laborales no fueron comunicadas por escrito; por lo tanto, no se encuentran completamente definidos los departamentos, cada empleado tiene asignado diversas funciones, la mayoría contempladas en el manual de puestos y otras no se encuentran por escrito como es el caso de realizar labores de cajas y la atención al público general para los puestos de vendedor senior, proveeduría y despacho.

4.2.1.2 Causa

No existe un ambiente disponible de control.

No hay presencia de una cadena de mando definida, dado a que la mayoría de los empleados no reconocen cuál es el jefe inmediato en cada puesto.

4.2.1.3. Efecto

El principal efecto radica en que no se está realizando un aprovechamiento del recurso humano.

Una mala estructura organizativa conlleva afectaciones a nivel de deficiencias y atrasos en la comunicación debido a la ausencia de cadena mando, donde todo debe caer en manos del jefe.

Además, se puede crear superposición del trabajo en la que dos o más personas hacen lo mismo por desconocimiento de quién es el verdadero responsable de hacerlo.

Se omiten funciones. Al no tener una estructura formal y no saber su lugar en ella, un empleado termina por hacer cualquier actividad, menos lo que debería realmente realizar.

4.2.1.4 Recomendación

Lo ideal es que la organización empiece por formalizar una cadena de mando, que permita definir funciones y asignar encargados para evitar la caída de labores.

Se considera importante comunicar por escrito la asignación de las funciones específicas que cada empleado debe cumplir, las cuales deben estar escritas en un manual de puestos.

4.2.2. Criterio

Manual de puestos

4.2.2.1. Condición

Existe un Manual de especificación de puestos, el cual lleva por nombre “Manual de especificaciones y competencias laborales” en el que se detallan todos los puestos que posee la empresa.

Dicho manual se encuentra en buenas condiciones y cumple con los requerimientos mínimos, no obstante, se considera la necesidad de revalorar los puestos.

4.2.2.2 Causa

Algunas de las funciones que desarrollan no se encuentran documentadas, los empleados consideran que existe un puesto de auxiliar contable por las responsabilidades asignadas, no obstante, no se encuentra registro del puesto en el documento.

De una forma similar ocurre con el puesto de Coordinador de Crédito y cobro, en el cual se encuentra asignado el trabajador Juan Gabriel Valencia, pero realiza funciones de servicio y auxiliar de cajas, mientras el Gerente es el que asume la asignación de crédito y el cobro de cuentas.

El manual solicita a los empleados experiencia laboral y un nivel deseado de estudio, sin embargo, en el momento de presentar el cuestionario a los empleados, la mayoría menciona que en ningún momento se les solicitó experiencia laboral o nivel de estudio para ingresar.

4.2.2.3 Efecto

Una mala definición de un perfil de puestos puede conllevar a realizar una contratación incorrecta, bajas en productividad, necesidad de contratar nuevo personal y por lo tanto, volver a empezar el proceso de selección. Todas estas consecuencias están aunadas ante las posibles sanciones a las que se expone por parte del Ministerio de Trabajo.

4.2.2.4 Recomendación

Establecer cuáles son realmente los puestos de la empresa y definirlos en el manual, incluyendo todas las actividades que deben cumplir, así como el tiempo laborado.

Es necesario realizar una adecuación de los puestos de Gerencia, el cual está cargo de la Gerencia general, Tesorería, Recursos Humanos, crédito y cobro. Se puede nombrar un asistente de gerencia de forma que asuma y disminuya algunas de las funciones que posee el gerente.

Adecuación del puesto coordinador de crédito y cobro el cual cumple funciones de auxiliar contable y cajero auxiliar por lo que se le puede asignar un puesto de auxiliar con carácter financiero.

4.2.3 Criterio

Planificación estratégica

4.2.3.1 Condición

No existe documento de planificación estratégica

4.2.3.2 Causa

Con respecto a la misión, visión y objetivos; la misión está escrita en el manual de funciones más no se encuentra visible en el lugar de trabajo, no existe visión ni objetivos a largo plazo que se estipulen en ningún documento.

De la misma forma, no existe presencia de análisis internos ni externos de la empresa, por lo que no están definidas las estrategias ni un control de las mismas.

4.2.3.3 Efecto

Una incorrecta planificación estratégica produce asignación inadecuada de recursos, poca eficiencia e incumplimiento de metas. Sin dejar de lado la desventaja competitiva que puede provocar pérdidas.

Al no aplicarse un plan de mejoramiento continuo en la empresa, no puede alcanzar la calidad y la excelencia total de la misma, lo que, sin el propósito de mejora, la empresa tiene deficiencia en la capacidad para evolucionar y desarrollarse de manera progresiva.

4.2.3.4 Recomendación

Es de carácter importante que la empresa plasme por medio de un documento, cuáles son los objetivos y metas, dado que esto permite de una manera más simple conocer el norte, hacia dónde van y dónde quieren llegar para así definir sus objetivos.

Por medio de reuniones de personal, se podría ejercer intervención a los trabajadores para que participen del proceso de planificación y colaboren con el establecimiento de estrategias para su aplicación; estas mismas pueden surgir mediante las capacitaciones de personal.

Los objetivos de la empresa se deben plantear de manera tal, que estén bien definidos y permitan el cumplimiento de las metas por medio de indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia y de gestión, dando por sentado un sistema de medición completo para comunicar, entender y orientar la ejecución de estrategias, acciones y resultados de la empresa.

4.2.4 Criterio

Comités Organizacionales e Institucionales

4.2.4.1 Condición

No existe ningún tipo de comité organizacional establecido en la empresa; no poseen un Comité de Seguridad Ocupacional.

4.2.4.2 Causa

Según la ley N° 39408 debe estar definido y en cumplimiento un Comité de Seguridad ocupacional, debido a que la empresa cuenta con más de 10 empleados que laboran.

4.2.4.3 Efecto

Si no existe un comité de Salud Ocupacional, como lo establece la ley y al responder a la cantidad de empleados, la empresa se expone a situaciones de ambiente inseguro dentro de la organización y la habilitación de espacios en condiciones óptimas para el trabajo, situaciones que pueden repercutir en un problema de índole mayor, en caso de que se presenten riesgos laborales dentro de la empresa.

4.2.4.4 Recomendación

Lo ideal es proponer un Comité de Salud ocupacional con base en el conocimiento que se tiene de los empleados y sus habilidades, se puede proponer efectuar reuniones cada mes, coordinadas en calendario o bien cuando las situaciones lo ameriten.

4.3 Objetivo. Analizar los procedimientos de control interno que se practican en la empresa.

El control interno de una empresa, ha sido parte fundamental en el desarrollo de la misma, ya que es el responsable de los resultados eficientes en la productividad y de ello depende mantenerse en el mercado competitivo. Estos sirven para identificar la situación de la empresa; de eso depende la gestión que se lleve a cabo en los controles para que cumplan con su ejecución.

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados conforme a los procedimientos del control interno.

4.3.1. Criterio.

Políticas y reglamentos internos

4.3.1.1. Condición

La empresa no posee ningún tipo de políticas o reglamentos aprobados ante el Ministerio de Trabajo, dentro de los que se puede mencionar políticas y manuales de control de calidad, a su vez no existen políticas de contratación.

4.3.1.2. Causa

Al no encontrarse establecido por escrito algún reglamento o normativa de acatamiento obligatorio, según se corroboró también con el personal, las obligaciones son comunicadas y conocidas de forma verbal en la mayoría de los casos, pero no cuentan con documentos escritos que respalden cualquier decisión.

4.3.1.3. Efecto

Las falencias en políticas internas conllevan a deficiencias en la comunicación y afectaciones en las distintas áreas por no existir un control escrito; de la misma forma, cuando la empresa no cuenta con el establecimiento de políticas laborales se expone a sanciones por parte del Ministerio de Trabajo, así mismo, también limita el control y el desarrollo de la organización.

4.3.1.4. Recomendación

El establecimiento de políticas internas, de calidad y servicio llevan tiempo, sin embargo, se puede empezar por el mejoramiento de sectores y contar con un modelo de reglamento interno, el cual se presenta como propuesta en la investigación.

4.3.2. Criterio.

Reglamento interno de trabajo

4.3.3. Condición

Ausencia de Reglamento Interno, el documento se encuentra en elaboración, sin embargo, no está formalizado como lo solicitan los artículos 66, 67 y 68 del Código de Trabajo; 29 inciso e) y 31 de la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

4.3.3.1. Causa

Los empleados desconocen de la existencia de algún reglamento que establezca y regule las normas internas laborales.

Directamente no existe una persona encargada de llevar el control de ingreso y salida de los trabajadores, aunque ellos mismos consideran que otros colaboradores las asumen.

De la misma forma no tienen claro quién es la persona encargada del control de vacaciones y permisos laborales, debido a que explícitamente no ha sido informado.

4.3.3.2. Efecto

El patrono no puede aplicar sanciones con amonestaciones ni suspensiones sin goce de salario, si no tienen un Reglamento interno de trabajo vigente y aprobado por el Ministerio de Trabajo.

4.3.3.3. Recomendación

Dado que el documento se encuentra en proyecto de formalización, es estrictamente necesario que una vez finalizado, se realicen todos los controles y verificaciones para que el mismo pueda ser aprobado por la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Este trámite debe tener prioridad considerando sus repercusiones legales.

Así mismo es necesario asignar a una sola persona que lleve un control general sin que decaigan las funciones sobre otros colaboradores.

4.1.3 Criterio.

Aseguramiento de activos

4.1.3.1 Condición

El edificio de la empresa se encuentra asegurado por la entidad bancaria bajo el préstamo de la hipoteca; sin embargo, todo lo referente a otros activos, principalmente desde el tema de los inventarios de la empresa y equipo no se encuentran asegurados en caso de siniestro.

4.1.3.2. Causa

Todo el inventario de la empresa se encuentra en riesgo en caso de siniestro por causa natural o humana.

4.1.3.2 Efecto

Ante alguna eventualidad en el que la empresa perdiera su inventario y materiales por causas naturales o humanas, no existiría forma de poder recuperar la inversión, todo quedaría en pérdida para la empresa.

4.1.3.3 Recomendación

Es necesario que se oficialice ante el Instituto Nacional de Seguros (INS), la adquisición de un seguro que respalde y proteja todos los bienes internos de la empresa. Dentro de los seguros por riesgo inminente que ofrece el INS para empresarios se encuentran:

Incendio Local Comercial e Industrial Colones y Dólares

Seguro de Robo Local Comercial

Seguro Equipo de Contratista

Seguros de Carga

Seguros de Equipo Electrónico

4.1.4 Criterio.

Normas de Gestión de Calidad

4.1.4.1 Condición

La empresa no cuenta con normas de Gestión de calidad, según las normas ISO.

4.1.4.2. Causa

Los empleados conocen los estándares, calidad, tiempo y servicio, pero no cuentan con normas por escrito.

4.1.4.2 Efecto

Cuando no se controlan los estándares de calidad y servicio, se demoran los resultados de la empresa y no se realiza una adecuada diferenciación con respecto a la competencia. Si no se cumple con los estándares, la empresa se expone a riesgos de carácter económico y operacional.

4.1.4.3 Recomendación

Se recomendaría la certificación por parte de la empresa en normas ISO, de tal forma que le agregue un valor competitivo.

El proceso de verificación se puede llevar de 6 meses a un año, el cual es visto por el Instituto de Normas Técnicas (Inteco). Si bien representa toda una inversión, a largo plazo se pueden ver los indicadores positivos, como en el caso en que las empresas grandes y clientes potenciales prefieran, entre otras.

Se pueden sugerir dentro de las más conocidas que apliquen a la empresa:

INTE/ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad.

INTE/ISO 14001: Sistemas de Gestión Ambiental

INTE/ISO IEC 17025: Requisitos generales para la competencia de laboratorios de ensayo y calibración.

INTE/ISO 14064-1: Cuantificación e informe de las emisiones de gases de efecto invernadero

4.3.4. Área de comercialización

4.3.4.1. Criterio

Autorización para realizar las compras de la empresa

4.3.4.2. Condición

Los empleados desconocen quién es realmente el que ejecuta la autorización para realizar las compras de la empresa.

4.3.4.3. Causa

Ausencia de comunicación o información incompleta, lo que significa que no todo es de conocimiento general.

4.3.4.4. Efecto

El desconocimiento de cuáles son las funciones de sus respectivos compañeros, hace que se den atrasos en la rapidez de la ejecución de las actividades de los demás compañeros.

4.3.4.5. Recomendaciones

Establecer un manual de políticas de compras en el que se identifiquen los empleados autorizados para realizar dichas compras, además en el que los colaboradores puedan tener el conocimiento de cuáles son las respectivas funciones de sus compañeros.

4.3.5. Criterio.

Área de cajas

4.3.5.1. Condición

Se realizan pagos de caja general para sufragar gastos de actividades diarias de la empresa.

4.3.5.2. Causa

Los empleados realizan frecuentemente pagos autorizados de los ingresos diarios recibidos por concepto de ventas, dentro de los cuales se resaltan gastos por concepto de encomiendas, gasolina y mantenimiento de los dos vehículos utilizados por la empresa y otros gastos como los relacionados con la compra inmediata de repuestos en el momento de la venta.

4.3.5.3. Efecto

Cuando la empresa no tiene asignado un monto diario para los gastos, recurre a la utilización de los ingresos de las ventas para hacerse cargo de los mismos. Esto provoca un ineficiente manejo y control de las entradas de la empresa, lo que recae en salidas excesivas de dinero o no justificadas que van a influir en las finanzas.

4.3.5.4. Recomendación

Es importante recalcar que en una buena gestión de la tesorería, en el que uno de los factores que influyen para un óptimo crecimiento de la empresa es un estricto uso de la caja chica. Por lo tanto, la recomendación parte en que sea la junta directiva la que apruebe y valide la utilización de una caja chica para los gastos administrativos de la empresa, de tal forma que se evite rotundamente utilizar ingresos provenientes de cajas para realizar cualquier tipo de gastos.

Es necesario la realización de un Reglamento de Caja Chica donde se estipule todo lo necesario en relación con el tema y aseguramiento del fondo de caja y los adecuados procesos.

4.3.6. Criterio.

Monto límite de pagos de caja.

4.3.6.1. Condición

No existe un monto límite para los pagos realizados de caja, se pueden realizar todos los pagos posibles.

4.3.5.2. Causa

Al poder pagarse todos los gastos de caja general, no existe un control de los gastos de la empresa, por lo tanto, cualquier necesidad inmediata se soluciona de los ingresos diarios.

4.3.6.2. Efecto

Al no existir un monto límite de pago, no se puede agilizar los movimientos del dinero, ya que el personal no tiene a disposición cuáles cuentas se pueden destinar para los pagos en caja, por lo que la empresa puede estar incurriendo en gastos pocos necesarios.

4.3.6.3. Recomendación

Establecer un monto límite de pago para la caja chica para que los empleados identifiquen cuáles son las cuentas que se pueden pagar durante el día o el mes. Así mismo se considera importante que la empresa analice con mayor detenimiento los gastos administrativos, porque puede existir una posibilidad de reducirlos, al contemplar la cantidad de encomiendas diarias dirigidas por ejemplo a la misma empresa y contemplar el número de veces que se le da mantenimiento a los vehículos o las veces que se llena el tanque de la gasolina.

4.3.7. Ventas

4.3.7.1. Criterio

Capacitación en el área de las ventas

4.3.7.2. Condición

Las funciones que los empleados ejecutan, algunos por experiencia y otros lo aprendieron durante el trabajo; además, de que muchos de los empleados fueron contratados sin experiencia para el puesto por desempeñar.

4.3.7.3. Causa

La escasa diligencia por parte de la gerencia en lo que respecta a la capacitación continua de los empleados en distintas áreas.

4.3.7.4. Efecto

No se explotan las habilidades del personal del área al no especializarlos ni proporcionarles información actualizada, ocasiona que el área de ventas no reciba los beneficios y por su parte carecen de conocimiento en las áreas de inventarios, ventas, servicio al cliente, manejo del *software* de la empresa, aplicaciones de facturas y descuentos.

4.3.7.5. Recomendación

Capacitar a los empleados en temas que carecen de conocimiento para que se puedan desempeñar de una mejor manera en sus funciones, una forma de poder hacerlo es invertir al menos una vez al año en algún tipo de capacitación, incluso se puede abrir un convenio con alguna institución privada que brinde capacitaciones bajo el acuerdo de darles posibilidad de preparación académica y técnica a los empleados por parte propia.

4.3.8. Criterio

Evaluación del desempeño

4.3.8.1. Condición

No se establecen los lineamientos ni estándares para que se realice evaluación de desempeño.

4.3.7.2. Causa

No existe conocimiento adecuado de cada de uno de las funciones de los perfiles de puestos, dado que no se realizan las evaluaciones correspondientes. No existe documentación de evaluación continua de personal .

El recurso humano actúa de acuerdo con su criterio propio.

4.3.7.3. Efecto

Dificulta medir el cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa.

El personal, al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas; sin tener la posibilidad de reorientar el camino.

4.3.7.4. Recomendación

Realizar un control y un perfil de evaluación del desempeño para cada empleado por medio del establecimiento de un expediente que permita medir todos los movimientos del área de ventas, ya que es necesario por ende tener una herramienta que controle y que permita dar cumplimiento con las metas establecidas.

4.3.9. Criterio.

Inventarios

4.3.9.1. Condición

No existen políticas definidas para el manejo y administración de inventarios.

4.3.9.2. Causa

Se adquieren mercaderías que no rotan de forma ágil y existe una escasa realización de controles de inventarios.

4.3.9.3. Efecto

Planificación deficiente, lo que puede provocar un costo elevado para la empresa en el manejo del inventario, al existir mercadería estancada; además, no se le da seguimiento al cumplimiento y la eficiencia para cada uno de los procedimientos. Es común ver el ejemplo en pérdidas de inventarios, retrasos en solicitudes de los clientes, ya que no existe un lineamiento por alguna eventualidad imprevista.

4.3.9.4. Recomendación

Elaboración de un documento en el que se establezcan las políticas de control de inventario para que los empleados sean direccionados en todos los procedimientos que se deben seguir. Es realmente necesario que exista una persona encargada explícitamente del área de inventarios que realice un control diario y continuo, principalmente en caso de faltantes o excedentes.

El documento debe establecer los procedimientos en las que se establecen una serie condiciones y lineamientos por seguir, tales como las políticas de calidad,

normas en función de los procedimientos en los pedidos y recepción de la mercancía, así como el manejo eficiente del inventario.

4.4. Objetivo. Examinar las cuentas de los estados financieros conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera.

Realizar un análisis de las cuentas de los estados financieros, permite controlar la situación de una empresa y determinar las decisiones financieras, para lograr el cumplimiento de maximizar los recursos.

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados conforme a la Normas Internacionales de Información Financiera.

4.4.1. Finanzas

4.4.1.1. Interpretación de análisis vertical y horizontal estado de situación financiero comparativo

En la presente interpretación, se muestra la información generada por la obtención de los resultados, en el que tiene como fin, brindar a la empresa de Autorepuestos Hermanos Vargas, una estructura que apoye la toma de decisiones a largo plazo, mediante el análisis de los resultados obtenidos.

El análisis vertical del Estado de situación comparativo financiero, se basa en la comparación de los periodos 2017-2018 de los diferentes rubros con respecto a los ingresos totales, el análisis horizontal muestra las variaciones porcentuales entre las diferentes partidas anuales.

A continuación, se presentan los análisis para cada una de las cuentas

4.4.1.2. Análisis vertical

4.4.1.2.1 Activos

4.4.1.2.1.1 Activos corrientes

Se produjo un aumento de las cuentas por cobrar el cual se incrementó de un 6,85 % a 10,11 % para el año 2018. Existe claro direccionamiento en el incremento de

las ventas, en parte por la participación de las cuentas por cobrar con respecto al año 2017.

Los inventarios del 2018, tuvieron un incremento de un 1,51 % con respecto al año 2017, todo por causa de que las ventas aumentaron, debieron ampliar su cartera de productos lo que provoca dicho incremento.

Los documentos por cobrar disminuyeron de un 6,42 % a 3,36 %, lo que corresponde a que se desprendieron de los documentos a largo plazo y se aumentó a corto plazo para tener una mayor rapidez en la recuperación del efectivo, correspondiente al incremento de los activos no corrientes, la disminución de los documentos por cobrar no influyó en el aumento del inventario ni evitó que las cuentas por cobrar afectaran en el incremento de los activos no corrientes.

4.4.1.2.1.2. Activos no corrientes

El inmueble, maquinaria y equipo, corresponden un 46,46 para el año 2017, mientras que para el año 2018 representa 42,27 del total de los activos, teniendo una reducción leve con respecto al año anterior.

4.4.1.2.2. Pasivo y Patrimonio

4.4.1.2.2.1 Pasivos

4.4.1.2.2.1.1. Pasivos corrientes

La participación en los pasivos corrientes tales como el impuesto sobre las ventas y los impuestos sobre la renta aumentaron un 1,77 % y un 0,90 % respectivamente, debido al incremento de las ventas, las obligaciones también se vieron reflejadas en su aumento.

4.4.1.2.2.1.2. Pasivos no corrientes

Las hipotecas por pagar sufrieron una disminución de un 30,49 % a un 27,07 %, por lo que se ve reflejada la disminución en los pasivos no corrientes.

4.4.1.2.2.3 Patrimonio

En las cuentas de utilidades retenidas y utilidades del periodo por un 1,89 % y un 5,71 % por lo que se ve reflejado en el total del patrimonio. Se puede observar que

el total de los pasivos es mayor que el total del patrimonio y según el artículo N° 201 del Código de Comercio, establece que el total de los pasivos no debe ser mayor que el total del patrimonio de la empresa, por lo que se deducen que poseen una deficiencia en el manejo de los pasivos.

4.4.1.3. Análisis Horizontal

Para el periodo 2018 se aprecia un aumento del activo total por ₡ 31 745 344,39 que representa un crecimiento de 9 %, mientras que el activo corriente aumentó un 17 % y el activo no corriente un -1 %. Esto significa que la empresa destinó sus nuevos fondos a inversiones importantes en activos de corto plazo, como son cuentas por cobrar con un incremento de 61 % y los inventarios con un aumento del 13 %. Los aumentos de estos activos generalmente se asocian con los crecimientos de las ventas y en el nivel de la actividad de la compañía, ya que los mayores volúmenes de las ventas requieren de los inventarios. Las principales partidas de los activos circulantes, como las cuentas de clientes e inventarios, dependen y están influenciadas por los niveles de ventas.

Aunque en algunos casos el incremento de los inventarios no depende necesariamente del aumento de las ventas, sino que también a las políticas de administración de crédito y de cobro a clientes, mientras que el aumento de las cuentas por cobrar puede derivarse de una mala gestión de cobro y morosidad en los saldos de los clientes.

Las cuentas por pagar se originan especialmente por los créditos concedidos a los proveedores comerciales en la compra del inventario. El crecimiento en el 39 % de las ventas tienen una variación positiva con respecto a las cuentas por pagar, porque disminuyeron un 8 %, por lo que corresponde que se tuvo mayor cobertura en el pago de los proveedores.

Para medir el efecto sobre la posición circulante se compara el activo y el pasivo circulante. El aumento de 17 % del activo circulante fue mayor al activo a corto plazo, produciendo una cobertura y respaldo de los acreedores a corto plazo.

El patrimonio experimenta un aumento de ₡ 30 995 384,38 que representa un 23 %. Esta variación se origina por las utilidades retenidas y las utilidades del periodo de un 333 % y un 303 % respectivamente. Además, el aumento de 2 % del pasivo total, bastante inferior al incremento del patrimonio, reduce en forma sensible el nivel de endeudamiento.

4.4.2. Estado de Resultados

El análisis vertical del estado de resultados comparativo, se basa en la comparación de los periodos 2017-2018 de los diferentes rubros con respecto a los ingresos totales. El análisis horizontal muestra las variaciones porcentuales entre las diferentes partidas anuales.

4.4.2.1. Análisis vertical

Para el año 2018, el costo de ventas corresponde a un 64,84 % con respecto al 100 % de las ventas y servicios, por lo que la utilidad bruta antes de los gastos administrativos y financieros son de un 26,11 %, mientras que utilidades antes de impuestos corresponden al 6,74 % del total de las ventas y un 1,94 % de impuestos de renta, representando con un 4,79 % de la utilidad neta.

Para el año 2017 el 73,06 % del costo de ventas corresponde al 100 % del total de las ventas y servicios para ese periodo, representando a la utilidad bruta con un 26,94 % del total de las ventas y servicios. Los gastos administrativos y financieros representan un 23,49 %. La utilidad antes de impuestos corresponde a 2,37 % del total de las ventas y servicios, el impuesto de renta representa a 0,71 %, y una utilidad neta de 1,66 % del total de las ventas y servicios.

4.4.2.2. Análisis Horizontal

En el estado de resultados en las ventas y servicios del año 2018 con respecto al año 2017, se da una diferenciación positiva de un 39 %, por lo que la variación de la utilidad bruta se incrementó en un 82 % debido a que los costos de ventas tuvieron un aumento de un 24 %, lo que corresponde a un impacto favorable sobre los resultados de la empresa. De los gastos financieros y administrativos se dio una variación considerable con 55 % y un 197 % respectivamente, superiores al incremento de las ventas, que no influyen en crecimiento de las utilidades. Los

incrementos de la utilidad de intereses e impuestos son de 265 %, utilidad antes de impuestos es de 296 % y utilidad neta es de 303 %, mientras que las ventas aumentaron un 39 % la utilidad neta aumentó un 1000 %. La razón está en que los costos y los gastos tuvieron un incremento que no tomaron influencia en las ventas, originando un nivel favorable sobre las utilidades. A pesar de que las utilidades aumentaron, lo que podría calificarse como bueno, su incremento es engañoso, ya que no guarda proporción con el crecimiento de las ventas.

4.4.2.3. Razones financieras

A continuación, se presentan las siguientes razones financieras, para cuantificar la realidad financiera y económica de la empresa en unidades evaluadas, además de medir la capacidad de asumir las obligaciones y responsabilidades para conseguir los objetivos.

4.4.2.3.1. Razones de Rentabilidad

4.4.2.3.1.1 Margen de Utilidad Bruta

Esta razón, indica que la contribución porcentual generada después de cubrir el costo de las ventas es de 27 % para el año 2017 y de 35 % para el año 2018, por lo que incremento es de 9 colones de ganancia después de la deducción de los costos de ventas.

4.4.2.3.1.2 Margen de Utilidad Operativa

La razón establece que por cada colón de venta tiene la capacidad de cubrir sus costos fijos para el año 2017 de 9 colones y para el año 2018 de 3 colones. Por lo que en la variación de la ganancia antes de intereses e impuestos se da una disminución de 6 colones, lo que destaca que se ha tenido una mayor eficiencia en los gastos directos, evitando que la tendencia decreciente del margen bruto no afecte la utilidad de la operación.

4.4.2.3.1.3 Margen de Utilidad Neta

Esta razón indica que la empresa tiene una ganancia por cada colón de venta para el año 2017 de 2 colones y para el 2018 de 5 colones, presenta la variación de la cobertura de los gastos de la empresa de un año a otro es de 3 colones.

4.4.2.3.1.4 Rendimiento operativo sobre los activos

En esta razón se identifica que, por cada colón invertido en los activos, la empresa está generando 3 colones para el año 2017 y para el año 2018, son 11 colones, con una variación de 8 colones para la cobertura de los activos de la empresa.

4.4.2.3.1.5 Rendimiento sobre la inversión total

Esta razón lo que indica es que la empresa por cada colón ganado del dinero invertido se obtuvo 2 colones para el año 2017, después de la deducción del coste de la inversión y para el año 2018 se obtuvo 8 colones de rendimiento.

4.4.2.3.1.6 Rentabilidad sobre el patrimonio

El rendimiento del dinero por parte de los accionistas es de 6 colones para el año 2017 por cada colón invertido y para el año 2018 es de 19 colones, lo que indica que el rendimiento de un año a otro bajó la cobertura del dinero que los accionistas invirtieron. La disminución del crecimiento es producto de la disminución del apalancamiento.

4.4.2.4. Razón de Liquidez

4.4.2.4.1 Liquidez corriente

Esta razón expresa que, por cada colón de deuda la empresa tiene una capacidad de cobertura de 1,66 % para el año 2017 y para el año 2018 con un 1,84 %, se presenta una variación positiva de 0,18 %, esto implica que la empresa tiene garantizado más de un colón para sus responsabilidades con los acreedores a corto plazo mediante sus activos circulantes con un incremento considerable para el siguiente año.

4.4.2.4.2 Prueba ácida

Esta razón indica la cobertura de los activos circulantes sin incluir el inventario que tiene la empresa sobre las obligaciones circulantes. Por cada colón de obligaciones circulantes, la empresa tiene una cobertura de 0,51 para el año 2017 y para el 2018 es de 0,41 lo que proporciona una medida más correcta de liquidez.

4.4.2.5 Razón de solvencia

4.4.2.5.1 Endeudamiento del activo

En esta razón indica que la empresa tiene una cobertura de 0,63 colones para el año 2017 y para el año 2018 tiene 0,59 colones de cobertura, por cada colón del

activo financiado por el pasivo de la empresa, lo que refleja que la otra parte sería financiada por el capital patrimonial. Lo que indica que, para los periodos en cuestión, la cobertura sobre el endeudamiento del activo disminuyó 0,04 colones para el siguiente año.

4.4.2.5.2 Endeudamiento patrimonial

La empresa en el año 2017, tiene una cobertura de 1,39 de la capacidad de los créditos de la empresa con los acreedores y para el año 2018 tiene 1,68 de cobertura del endeudamiento de los créditos. Por la capacidad de cubrir disminuyó para el año 2018.

4.4.2.5.3 Apalancamiento

Esta razón, representa que, por cada colón invertido en los activos, tiene la capacidad de cobertura de 2,68 colones para el 2017 y de 2,37 colones para el año 2018 sobre los recursos patrimoniales. Por lo que se puede determinar que hubo una disminución en el apalancamiento de la empresa con respecto a la inversión de los activos sobre el patrimonio.

4.4.2.5.4 Apalancamiento financiero

Para esta razón, la empresa tiene un rendimiento de 11,36 colones para el año 2017 y de 12,37 colones para el año 2018 por cada colón financiado mediante deuda y su apalancamiento es positivo.

4.4.2.6. Razón de actividad o gestión

4.4.2.5.6.1 Rotación de cartera

Las cuentas por cobrar para el año 2017 se convirtieron en efectivo 19 veces y para el año 2018 se convirtieron en efectivo 16 veces, lo que significa que la empresa está tardando en la recuperación del dinero a crédito a corto plazo, lo que lo obliga a extender el plazo de crédito a sus clientes. Esto repercute en muchos más costos financieros y de operación para la empresa en la recuperación del efectivo.

4.4.2.5.6.2 Rotación de activo fijo

Indica que la empresa por cada colón de ventas tiene 2,77 colones para el año 2017 y para el año 2018 tiene 3,90 invertidos en activos fijos. La rotación ha tenido un comportamiento creciente, lo que indica que se ha mejorado en la utilización de los activos de la empresa para alcanzar los ingresos.

4.4.2.5.6.3 Rotación de inventario

Para los periodos 2017 y 2018, se considera que la inversión de los inventarios se ha convertido en un 2,3 y 2,6 veces para cada año respectivo, por lo que hubo un aumento de 0,3 veces en su transformación. Siendo resultado en gran parte del aumento de las cuentas por cobrar la incidencia del incremento de su rotación del inventario, además, los plazos de recuperación del efectivo se han vuelto más flexibles, permitiendo de esta forma que los clientes incurran en este método de adquisición de los productos.

4.4.2.5.6.3 Periodo medio de cobro

En esta razón la empresa tiene un periodo de hacer efectivo las cuentas por cobrar de corto plazo para el año 2017 de 19 días y para el año 2018 de 22 días, se puede deducir que la empresa tiene políticas de cobro flexibles.

Por lo que considerando el resultado de la información anterior se puede determinar que esto demuestra el efecto del incremento de la rotación del inventario para la atracción de más clientes.

4.4.2.5.6.4 Impacto de la carga financiera

Los gastos financieros de la empresa representan 1,08 % para el año 2017 y para el año 2018 un 2,31 % es decir que, de las ventas de dichos periodos para cada año en cuestión, por cada colón de ventas, se destinó 1,08 colones para el año 2017 y para el año 2018 una representación de 2,31 colones de gastos financieros.

4.4.3. Análisis integral de rentabilidad

En este análisis se establece un diagnóstico de la posición financiera de la empresa, además de detallar el origen del rendimiento del patrimonio hasta los efectos finales. El análisis se realiza comparando los periodos 2017-2018.

A continuación, se presenta los resultados relevantes obtenidos del análisis integral de rentabilidad.

La rentabilidad sobre el patrimonio (RSP) tuvo una disminución de 0,23 % del 2017 al 2018. La disminución del crecimiento es producto de un aumento desfavorable en la incidencia del apalancamiento.

El rendimiento sobre la inversión lo determina el margen de operación y la rotación del activo total, por lo que el margen neto pasó de un 2 % a un 5 % de los años 2017 y 2018 respectivamente, lo cual representa un aumento de 3 % del margen de un año a otro; sin embargo, la rotación del activo total presentó un aumento de 1,28 % al 1,65 %, lo que implicó en el aumento del rendimiento de la inversión.

El aumento del margen de utilidad neto (MUN) es producto de dos variables, la primera es el aumento del margen de utilidad bruto (MUB) de la operación, que pasó de 26,9 % al 35,2 %; lo anterior gracias a que el aumento de los costos de ventas no influyó tanto en el incremento de las ventas.

Por su lado, la principal causa del aumento de la rotación del activo total (RAT) tiene como principal variable el aumento de la rotación del activo circulante (RAC). Esta rotación presenta el efecto positivo producto de pasar su rotación de cuentas por cobrar de 2,4 a 2,8 días, lo que implicó también un aumento en el período promedio de cobro de 19 a 22 días.

Además de que tuvo un aumento el rendimiento sobre la inversión (RSI), a pesar de que hubo una disminución en el efecto producto de la incidencia de apalancamiento, pasando de un 155,8 % a un 39,13 %, no influyó en el aumento de rentabilidad para este período con respecto al anterior.

El rendimiento de la operación sobre activos (ROA) aumenta durante el 2017 y 2018 en un 15 %, por lo cual se considera como variable relevante sobre la rentabilidad, en estos últimos dos períodos.

4.4.4. Análisis de información financiera

4.4.4.6. Condición

De los hallazgos encontrados en los estados financieros que presenta VALSE y Asociados S.A, correspondientes a los periodos 2017- 2018, se determinó que en el estado de situación en la cuenta de caja del periodo 2017-2018, esta se encuentra sin registro, aparece en valor 0.

4.4.4.7. Causa

Carencia de supervisión y registro de la información financiera

No se dan las revisiones y conciliaciones de la información registrada

No existe implementación de mecanismos que formalicen los procedimientos y establecimiento de políticas y responsabilidades.

4.4.4.8. Efecto

Esto provoca que los registros contables y auxiliares no sean confiables, ocasionando que los estados financieros no sean razonables para la empresa.

4.4.4.9. Recomendación

Se recomienda al contador realizar una revisión mensual de los registros contables, de los saldos de las cuentas y que se realicen los ajustes correspondientes.

4.4.4.10. Condición

De los hallazgos de los estados financieros que presentó VALSE y Asociados S.A, correspondientes a los periodos 2017- 2018, se determinó que, en las cuentas por cobrar no se encontró una estimación por incobrables, debido a que la cuenta tiene una participación muy significativa y un incremento de acuerdo con el año anterior.

4.4.4.11. Causa

Gestión deficiente en los registros de las cuentas por incobrables, ya que debido al monto elevado en las cuentas por cobrar y su comportamiento hacia el alza en comparación con el año anterior, debe existir una cuenta por incobrable destinada a aquellas partidas de dudosa recuperación.

4.4.4.12. Efecto

Al darse una eventualidad como el estado de morosidad en una cuenta por cobrar, no surgen las medidas pertinentes a dicho acontecimiento.

No existen planes de contingencia por la morosidad de las cuentas y por lo tanto no se dan las adecuadas provisiones del caso.

4.4.4.13. Recomendaciones

Implementar políticas y procedimientos en el que se establezcan los lineamientos que se deben seguir para un buen manejo de las cuentas incobrables.

Estimar de un porcentaje de las ventas anuales, una partida que lleve por nombre Cuentas Incobrables.

4.4.5. Condición

De los hallazgos de los estados financieros que presentó VALSE y Asociados S.A, correspondientes a los periodos 2017-2018, se determinó que, sobre los impuestos de ventas del periodo 2017, se registró con un saldo negativo de ¢ -4.772.451,42

4.4.5.6. Causa

De acuerdo con la Ley N° 6826, Ley de Impuesto General sobre las Ventas en el artículo N° 14, correspondiente a la determinación del impuesto; el impuesto que debe pagarse al Fisco se determina por la diferencia entre el débito y el crédito fiscales que estén debidamente respaldados por comprobantes y registrados en la contabilidad de los contribuyentes.

La diferencia negativa en la cuenta registrada al impuesto sobre las ventas, se da debido a que las compras son mayores a las ventas registradas.

4.4.5.7. Efecto

Debido a que la empresa está incrementando su inventario, las compras son más elevadas que las ventas gravadas, por lo que afecta en las utilidades de la empresa, en sus obligaciones a corto y largo plazo.

4.4.5.8. Recomendaciones

La empresa debe asignar a un encargado de realizar el procedimiento de compras que establezca presupuestos documentados y registrados.

Debe registrar todas las transacciones del periodo fiscal y ser organizado en las facturas para tener debidamente respaldado todos los movimientos de compras.

Establecer un presupuesto para el pago de los impuestos.

4.4.6. Condición

Pasivos superan el patrimonio

4.4.6.6. Causa

La empresa se financió con capital externo y adquiere más obligaciones por encima del capital social o patrimonio, por lo que es deficiente en el manejo de los pasivos.

4.4.6.7. Efecto

Según el artículo 201, inciso C del Código de Comercio, establece que las sociedades se disuelven por cualquiera de las siguientes causas de pérdida definitiva del cincuenta por ciento del capital social, salvo que convengan en disminuirlos proporcionalmente.

4.4.6.8. Recomendación

La empresa debe asumir las cuentas que afectan el crecimiento de los activos que no generen ingresos a corto plazo, ya que no se ha dado un manejo adecuado en las cuentas por cobrar, tanto a corto como largo plazo; al disminuir las cuentas por pagar los pasivos se reducen y puedan ser menores al patrimonio.

4.4.7. Criterio

Activos

4.4.7.6. Condición

Endeudamiento del activo

4.4.7.7. Causa

Crecimiento en las cuentas por cobrar

Clientes no pagan en el plazo establecido, por lo que la administración extiende los plazos.

4.4.7.8. Efecto

Poca liquidez en la recuperación del efectivo de las cuentas por cobrar y por consiguiente que se tenga que acudir a financiamiento externo.

4.4.7.9. Recomendación

Establecer políticas adecuadas para que exista un soporte documental en el otorgamiento de créditos, las cuales deban acatarse conforme a los establecido y registrado, además de sancionarse por su incumplimiento.

Las políticas de crédito deben estar acorde con las condiciones que la empresa pueda financiar.

Darle seguimiento al historial crediticio de sus clientes y asegurarse de que los mismos estén pendientes de ellas.

4.4.8. Condición

Cobertura sobre los recursos patrimoniales de la empresa

4.4.8.6. Causa

Crecimiento en las cuentas por cobrar y en los inventarios permite que la capacidad de cobertura de los recursos patrimoniales, tengan una disminución con respecto al año anterior.

4.4.8.7. Efecto

Reducción de las utilidades de la empresa.

4.4.8.8. Recomendación

Realizar una depuración en las cuentas por cobrar para aquellos clientes que están tardando en sus pagos con la empresa.

Elaborar políticas de pagos de las cuentas por cobrar y además, hacer que se cumplan.

4.4.9. Condición

En el Estado de situación financiero comparativo, se observa que los pasivos son más altos que los patrimonios de la empresa.

4.4.9.6. Causa

La empresa se financió con hipotecas para cubrir las obligaciones de la empresa por lo que el aporte a los recursos patrimoniales es inferior a las deudas.

4.4.9.7. Efecto

La empresa se encuentra en estado frágil de solvencia muy débil debido a las deudas de la empresa. Se da una quiebra técnica según el artículo 201, inciso c del Código de Comercio.

4.4.9.8. Recomendación

Realizar las respectivas conciliaciones de saldos de los registros contables en los estados financieros, considerar las diferencias descritas y realizar los ajustes que pudiesen corresponder.

4.4.10. Criterio

Cuentas por cobrar

4.4.10.1 Condición

Recuperación del efectivo de las cuentas por cobrar.

4.4.10.2 Causa

Existen cuentas por cobrar con morosidades que superan el año, se está brindando el crédito conforme al comportamiento de compra del cliente, el Gerente establece un límite de crédito, los clientes realizan abonos a las cuentas, pero no las cancelan, continúan llevando más artículos.

Lo mismo sucede con los empleados que tienen acceso al crédito y realizan abonos en cuotas pequeñas, lo cual retrasa el proceso de recuperación de la inversión; para el cierre fiscal del año 2018 la empresa tiene en cuentas por cobrar un monto de ₡39.593.741.21, un saldo que es relativamente elevado para una empresa que se dedica en su mayoría a las ventas de contado.

4.4.10.3 Efecto

Debido al plazo extendido para la recuperación de las cuentas por cobrar, provoca menos liquidez en los activos corrientes y dificultades en las cuentas por pagar a corto plazo.

4.4.10.4 Recomendación

Ofrecer descuentos por pronto pago en el que los clientes se sientan atraídos y, por ende, querer pagar lo más pronto posible.

Ser flexible con los clientes que son puntuales y que tienen tiempo con la empresa, ofreciéndoles arreglos de pagos cuando pasen por alguna mala racha.

Establecer las condiciones de pago que sean claras y concisas para que no haya malas interpretaciones y la recuperación del dinero sea eficiente.

Los procedimientos se determinan por las variables de determinación de los límites de crédito, fijación de plazos de aprobación de créditos, monitorización del desempeño de la gestión de cobros.

Enviarles una vez al mes a los clientes estados de cuenta por correo electrónico y aplicaciones de mensajería instantánea que permita a los deudores conocer los abonos realizados y saldos de las cuentas pendientes.

4.5 Evaluación física de las cuentas

A continuación, se presenta en este apartado, los hallazgos encontrados en la evaluación realizada entre las cuentas mayores del estado de situación contra la existencia de documentos físicos y digitales que las respalden.

4.5.1. Activos: Cuentas por cobrar

4.5.1.1. Criterio Verificación de cuentas por cobrar

4.5.1.2. Condición

4.5.1.2.1. Existencia Física

Se verifica existencia física de cuentas y las fechas de emisión de las mismas, se solicita una muestra representativa del 10 % de las facturas emitidas.

Se requieren las facturas número 67729, 56259, 42081, 5326, 56268, 55085, 69120, 67616, 29836, 56261 del cierre del periodo 2018, la empresa no posee el acceso a las facturas debido a que desconoce la ubicación de las mismas por incapacidad de personal encargado, no existe otra persona que asuma la responsabilidad.

Correspondiente al año 2019, se solicitan las facturas número 19789,38213,39448,23064,20479,33351,10489,26087,6289 y 40549, las cuales si se encuentran en custodia de la nueva cajera.

4.5.1.2.2. Encargado de custodiar las cuentas

Cuentas no se encuentran debidamente resguardadas, están en un fichero, a vista y acceso de cualquier personal. Hasta hace poco, con el antiguo empleado, se acomodaban por orden alfabético, sin embargo, no existía un orden adecuado y en

el momento de cancelar una cuenta se tenía que empezar a buscar la factura solicitada entre todos los clientes con el mismo apellido o nombre.

4.5.1.2.3. Autenticidad de derecho de cobro

Se verifican las facturas a nombre de Valse y Asociados S.A., número de cédula jurídica, dirección y correo electrónico.

4.5.1.2.4. Valuación, probabilidad y limitaciones de cobro

Son revisadas facturas en físico, 7 de cada 10 están firmadas por el cliente, lo que podría limitar en el momento de realizar el cobro, algunas ventas son realizadas telefónicamente y el cliente no viene a firmar la factura de crédito.

Se encuentran facturas con fecha superior a los 90 días de emisión sin ser cobradas. Los clientes sujetos al crédito, tienen cuentas atrasadas, con deudas del año 2018 y al presente año 2019 se les sigue otorgando crédito a cuentas de los cuales no se registran abonos efectuados.

4.5.1.3. Causa

Las cuentas auxiliares no concilian con cuenta mayor. No existe un control del vencimiento de las facturas.

4.5.1.8. Efecto

Si la empresa no posee un control adecuado de sus cuentas, y estas no se encuentran debidamente firmadas, pueden presentar problemas para realizar los cobros respectivos.

Al no recuperarse las cuentas y continuar corriéndolas en los estados de cada periodo, por ende, seguirán aumentando, afectando la contabilidad de la empresa y los ingresos anuales que ostenta la sociedad.

4.5.1.9. Recomendaciones

Las facturas deben estar resguardadas en un archivo con llave, acomodadas en un expediente por cliente.

Se debe realizar un control y seguimiento estricto del vencimiento de las facturas para no continuar otorgando créditos a los clientes físicos y jurídicos que se encuentran con atrasos de 90 días o más.

No otorgar el crédito si el cliente o la representación jurídica en caso de ser personería, no se encuentran presentes, para realizar la firma de la factura.

Solicitar en el momento que se toman los datos de cliente, dirección completa y al menos tres números de referencia para poder ubicar al comprador en algún caso que se realice un cambio de número telefónico o vivienda.

Es necesario solicitar un respaldo por medio de letra de cambio con un consentimiento firmado y límite de crédito estipulado.

4.5.2. Criterio

Inventarios

4.5.2.1 Condición

Verificación de inventarios y ajustes

Se verifica existencia física de inventario contra cuenta mayor actualizada.

4.5.2.2. Causa

Cuando se realiza revisión de inventario, cada empleado es responsable de registrar en el sistema el ajuste correspondiente; sin embargo, es frecuente que se produzcan errores en el momento del registro y por ende se registren pérdidas.

Uno de los mayores problemas responde a que en el momento que se anula una factura por más de una ocasión, el sistema automáticamente registra el artículo o repuesto como parte del inventario, por lo que el mismo artículo puede ser registrado dos veces, si el empleado no lo reporta a tiempo.

4.5.2.3 Efecto

Al existir errores frecuentes en la facturación, se registran pérdidas de inventario, lo cual implica para el encargado del área y gerente realizar ajustes continuos.

4.5.2.4 Recomendación

Solo una o dos personas máximas, deberían tener el acceso al sistema de inventarios, para que puedan registrar con clave autorizada en el momento que se realiza una anulación o aplicación de nota de crédito, es necesario que exista un mayor cuidado y control para que de esta forma no sean frecuentes los errores en el sistema.

En el momento que exista una pérdida de inventario por un mal registro del empleado, se debe realizar el cobro correspondiente del artículo sin excepción, de esta forma existirá un mayor compromiso y responsabilidad para la verificación de los inventarios.

Se debe agregar como inciso, en el Reglamento Interno de la empresa, una parte donde estipule que es obligatorio al menos una vez al mes la revisión de inventario por parte de todo personal, en asignación por categorías, esto debido al escaso interés de los empleados por asumir el control y verificación de la existencia del mismo.

4.5.3. Criterio

Documentos por Cobrar

4.5.3.1 Condición

Verificación de la cuenta de documentos por cobrar.

4.5.3.2 Causa

Examinando la cuenta de los documentos por cobrar que aparecen en el Balance de Situación, no se puede comprobar existencia física de los mismos.

Se deduce que el saldo de la cuenta es debido al arrastre de saldos de años anteriores, proveniente de cuentas a nombre de personas que en dicho momento aparecían registrados como socios.

4.5.3.3. Efecto

Ante el Ministerio de Hacienda no existe forma de poder comprobar la existencia de los documentos actuales, por lo tanto, se tomaría como Falsedad de información

y esto constituye un delito penal, así como violación al Código de Ética Profesional del Contador Público Autorizado.

4.5.3.4 Recomendación

Es necesario realizar los ajustes contables correspondientes para liquidar la cuenta dejándola en cero.

4.5.4. Criterio

Activos no corrientes

4.5.4.1 Condición

Verificación de Bienes inmuebles

4.5.4.1.1 Evidencia y autenticidad de terreno

Se adquiere copia del plano, terreno aparece inscrito ante el Registro de Propiedad como finca número 5-00015888, bajo el nombre de Valse y Asociados Sociedad Anónima, área 347.36 metros cuadrados.

4.5.4.1.2 Limitaciones de la propiedad

Terreno cuenta con un gravamen, hipoteca a nombre del Banco Nacional por un monto de ¢ 41.5000,000 y bajo el interés corriente, con una tasa básica pasiva del 6.90 % anual.

Fecha de vencimiento: 29 de mayo del 2030.

4.5.4.1.3 Valuación de Terreno y edificio

Para poder establecer los montos, se basan en el avalúo realizado por el Banco Nacional con fecha del 03 de abril del año 2017 y cuyo documento de respaldo se encuentra en el anexo No. X. El terreno se estima en un monto de ¢ 73.319.012 y el edificio e instalaciones en el momento por un monto de ¢ 89.0452.0434

4.5.4.2. Condición

Verificación de bienes muebles

4.5.4.2.1. Evidencia de bienes.

Se verifica la custodia de los activos, los cuales no se encuentran plaqueados por la empresa. No se registra en ningún tipo de seguro que proteja los bienes muebles.

La Sociedad solo tiene un vehículo a su nombre con número de placa CL189217, un camión Toyota Caja Cerrada, el cual a la fecha no se ha registrado a nivel

contable como adquisición de la empresa, por lo tanto, se reconoce su valor y depreciación en cero colones.

Cuentan con equipo de cómputo estimado por un monto de ₡ 6.000.825 y el mobiliario y equipo de oficina por un monto de ₡ 4.402.000. Se verifica su registro contra costo de adquisición y contra método de depreciación utilizado, el cual responde al Método de Línea recta, se comprueba método contra muestra representativa de mobiliario y equipo.

4.5.4.3 Efecto

Al no estar los activos asegurados ni plaqueados se evidencia una deficiencia de control interno, se corre el riesgo de perderlos ante cualquier eventualidad sin que exista forma de corroborar el origen de los mismos.

Al no tener el vehículo registrado en los datos contables, se está subvaluando el valor del activo y por lo tanto también se subvalúan los gastos, de la misma forma la empresa está perdiendo el monto de la depreciación.

4.5.4.4. Recomendación

Es necesario que la empresa incurra en los costos de plaquear cada uno de sus bienes muebles, de tal forma que los avale un respaldo y una representación.

Se debe realizar una revalorización del vehículo para poder registrarlo debidamente, elaborar los ajustes contables necesarios como se estipulan en las NIC 16 de Inmueble, Maquinaria y equipo.

4.5.5. Criterio

Cuentas por Pagar

4.5.5.1. Condición

Verificación de cuentas por pagar

- **Existencia Física**

Se verifica existencia física de cuentas por pagar y las fechas de emisión de las mismas, se solicita una muestra representativa del 10 % de las facturas emitidas.

Se solicitan al azar las facturas del cierre del periodo 2018, pero por condiciones de desconocimiento y limitaciones de acceso a las mismas, no fue posible verificar su existencia a dichas facturas.

Correspondiente al año 2019, se solicitan las facturas número 34562, 29791, 27826, 29805, 37704, 341568, 641838, 131850, 655560, 20085, 0895, 10919, 131834, las cuales si se encuentran en custodia del empleado Juan Gabriel Valencia Rodríguez.

- **Encargado de custodiar las cuentas**

El encargado de controlar la facturación de las cuentas por pagar electrónicas activas las tiene resguardadas y se encuentran al día con los pagos, mientras que las facturas que se recibieron en físico no se pueden verificar, debido a que no tienen conocimiento de dónde se encuentran archivadas, por lo tanto, no se puede verificar saldo contra cuenta mayor.

- **Autenticidad del pago de la factura**

Se hace la respectiva verificación de la fecha de emisión y del periodo de vencimiento, nombre de la razón social, correo electrónico y cédula jurídica.

4.5.5.2. Causa

No existe una persona interna encargada de controlar y registrar debidamente las partidas financieras de la empresa, además de realizar los análisis respectivos de presupuestos para la adquisición de obligaciones financieras.

Se obtiene que las cuentas auxiliares no concilian con la cuenta mayor.

4.5.5.3. Efecto

Al no contar con un analista financiero, no hay un control de registros adecuados de las obligaciones financieras de la empresa. Por lo tanto, se desconoce el riesgo financiero.

4.5.5.4. Recomendaciones

Tener un encargado en el análisis de los presupuestos para cada partida de los proveedores.

Tener presupuestos establecidos en el que permita controlar la salida de los tiempos de cancelación de los créditos de las cuentas por pagar.

4.5.6. Criterio

Documentos e Hipotecas por Pagar

4.5.6.1. Condición

En las cuentas de documentos por pagar, la empresa no posee dichos documentos, pero sí existe una hipoteca de un terreno que posee un gravamen, a nombre del Banco Nacional por un monto de ₡ 41.5000,000 y bajo el interés corriente, con una tasa básica pasiva del 6.90 % anual y fecha de vencimiento: 29 de mayo del 2030. Se hace la verificación de los recibos de los abonos a la cuenta, el cual solo se pudo hacer la revisión de uno de los más recientes, con el número de préstamo 30898886, en el que indica el interés cobrado por anticipado con un monto de ₡1,005,575.09 y amortización a la cuenta de un monto de ₡ 280,558.00 con un total de ₡ 1,286,133.00 y se identifica como saldo original a la actualidad el valor de ₡ 110, 000,000.00 y un saldo actual estado de ₡ 103, 235,651.

4.5.6.2. Causa

Se hace una observación de un deficiente control de los presupuestos de los abonos de la hipoteca, ya que dichos abonos se hacen por medio de rebajo del sistema de la cuenta de la empresa.

No se hacen estudios de solvencia para la cobertura de dicha hipoteca.

No se realiza un diagnóstico completo de la hipoteca para conocer los recientes cambios en materia de normas.

4.5.6.3. Efecto

No existen documentos soporte de la cuenta.

Al no realizarse el adecuado control de los abonos hipotecarios de la cuenta, se desconoce el nivel de solvencia que tiene la empresa en la actualidad.

4.5.6.4. Recomendación

Examinar cuál es el valor total real de los documentos por pagar, y liquidar saldo en contra.

Se recomienda realizar un análisis a fondo de la condición de la empresa, para conocer cuáles son las mejores alternativas y entender la situación ante otra posible inversión.

4.5.7. Criterio

Impuestos de Renta

4.5.7.1. Condición

Se hace solicitud de la declaración de impuestos para la comprobación y verificación en la comparación de las cuentas de los asientos del sistema de la empresa, se comprueba la diferencia de saldos de los años 2017 y 2018 con montos exactos de ₡2,455,782 para el año 2017 y para el año 2018 por un monto de ₡ 8,834,631 que reporta el Ministerio de Hacienda, mientras que en los asientos de los estados financieros de la empresa para el año 2017 se reporta ₡ 2,529,475 y para el año 2018 un monto de ₡ 6,315,156.

4.5.7.2. Causa

La falta técnica en la contabilidad generó que se dieran alteraciones en los registros contables de la empresa.

Se dan errores de edición de los montos.

4.5.7.3. Efecto

Problemas con los reportes en que se presentan en los estados financieros, los datos son erróneos, por lo que no pueden ser confiables ante la situación real de la empresa.

4.5.7.4. Recomendación

Realizar el control adecuado y los ajustes necesarios de los datos que se registran en los estados y de la información financiera que utiliza para la elaboración de los mismos.

4.5.8. Criterio

Gastos acumulados

4.5.8.1. Condición

Verificación de los documentos de los gastos acumulados

4.5.8.2. Causa

Se hace solicitud de la documentación para la revisión de la misma, pero no fue posible tener acceso, por lo que las cuentas de los gastos acumulados no se pudieron hacer las pruebas de cumplimiento por la falta de documentación que se solicitó a los encargados.

4.5.8.3. Efecto

Al no comprobarse la existencia de los documentos que respalden los datos registrados en las cuentas de los gastos acumulados, no se puede evidenciar con certeza la realidad de los montos de los estados financieros.

4.5.8.4. Recomendación

Analizar la cuenta relativa de los gastos acumulados e inspeccionar los diversos documentos originales que contenga información con respecto a esta cuenta, realizar la revisión de los gastos más recientes.

Si no se encuentra, lo recomendable es depurar dicha cuenta.

4.5.9. Criterio.

Patrimonio.

4.5.9.1. Condición

Verificación de capital patrimonial

El capital social está compuesto por 10 acciones comunes y nominativas por un valor de ₡ 1000 cada una, anotado en el Libro de actas de Registro de Accionistas, folio número 2 con fecha del 08 de febrero del 2006.

- **Otras cuentas patrimoniales**

Dinero en su momento fue aportado por los socios para hacer frente al faltante económico de la adquisición del terreno y edificio. Sin embargo, el aporte no fue registrado en ningún documento de respaldo ni libro contable.

- **Superavit por revaluación**

Monto de superávit por revaluación estimado en un total de ₡ 71.629.660,49 colones es una cuenta en arrastre desde el año 2017.

- **Utilidades retenidas**

Saldo no se ha distribuido a la fecha, son acumuladas desde el año 2017, debido a que la empresa tiene la finalidad de invertir con dicho dinero.

4.5.9.2. Causa

Respecto a las otras cuentas patrimoniales no se puede comprobar la existencia de documentos con soporte y respaldo de la cuenta.

El monto de superávit por revaluación no se está actualizando anualmente como debería estar según lo estipula la norma que Regula la Revaluación de Activos Depreciables para el Período Fiscal.

4.5.9.3. Efecto

Al no existir justificación de las cuentas, no existe forma de poseer un respaldo de tales documentos.

Los estados financieros no presentan razonablemente las cifras, por ende, no se ajustan a la realidad.

4.5.9.4. Recomendación

Acuerdo por escrito que estipule en libro de actas de los socios que las utilidades no serán repartidas anualmente, sino que serán invertidas en la misma empresa.

Es necesario, como lo estipula la Regulación de Activos depreciables para el periodo fiscal que el monto correspondiente a Superávit por revaluación se actualice anualmente, de la misma forma una vez trascurren 5 años desde la última revisión es necesario, como lo estipula el artículo 8 de la NIC 16, volver a realizar la revaluación por medio de un avalúo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Se detallan a continuación las conclusiones y recomendaciones sugeridas, presentadas en orden con los objetivos específicos de la investigación.

5.1. Objetivo. Comprobar el cumplimiento de los requerimientos legales de la empresa

5.1. Conclusiones

- a. Se concluye que la empresa se encuentra legalmente inscrita como Sociedad Anónima ante el Registro de Propiedad y el Ministerio de Hacienda, manteniéndose al día con los pagos correspondientes a la CCSS, INS y los permisos ante la Municipalidad. No obstante, referente al tema de la utilización de libros contables y libro de registro de actas, se determina que tales no se encuentran al día y no se utilizan como requisito legal ni como herramienta para la toma de decisiones.
- b. Se presenta un incumplimiento de la ley N° 39408, debido a la cantidad de empleados que laboran y la ausencia de un Comité de Seguridad Ocupacional, que agilice e intervenga cualquier proceso de índole de Salud Ocupacional.

5.1.1. Recomendaciones

- a. Asumir la responsabilidad de mantener los Libros contables de Balance e inventarios al día, como lo establece el organismo de Tributación Directa y el Código de Comercio. De la misma forma para el caso de los Libros de Actas, se recomienda que exista el nombramiento de una persona en condición de secretario (a) que ordene cada uno de los libros y lleve el control actualizado de los mismos.

Es necesario establecer un cronograma de reuniones mensuales para la Junta Directiva, reuniones en las cuales asistan al menos tres miembros y puedan tomar decisiones importantes que queden escritas en actas.

- b. Se propone establecer un Comité de Salud ocupacional, es necesario que el gerente, como lo señala la ley N° 39408 , constituya comisiones, integre y apoye el funcionamiento de las mismas y brinde espacios adecuados, incluyendo tiempo y horas hábiles para que la comisión pueda aplicar las normativas y medidas correspondientes.

5.2. Objetivo. Verificar la existencia de una estructura organizacional, políticas y reglamentos que fundamenten la planificación estratégica.

5.2.1. Conclusiones

- a. Se verifica la existencia de un manual de puestos, el documento se encuentra en mano del Gerente General, se identifica que el nombre específico de cada uno de los puestos no se reconoce por lo empleados, posiblemente debido a la escasa información sobre el manual y el tipo de actividades que realizan.
- b. En el manual de puestos no se detalla la estructura organizacional, tales como un organigrama que identifique las cadenas de mando, por lo tanto, pocos reconocen quién es su jefe inmediato, todo decae sobre los dos puestos más importantes que asumen Daniel Vargas y Carlos Alemán.
- c. No existe una planificación estratégica en el que detalle el propósito que la empresa debe seguir para eliminar las deficiencias, en el cual debe definirse el marco de tiempo y la magnitud del efecto, es necesario identificar los lineamientos que se deben cumplir para lograr las metas propuestas.
- d. No existen normativas, políticas y reglamentos para darle seguimiento a las funciones de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de la empresa.

5.2.2. Recomendaciones

- a. Es necesario dar una inducción más completa al empleado referente al puesto, las características y la dependencia del mismo, entregar de forma

física cuáles son sus responsabilidades por escrito, con el fin de que exista un respaldo en caso de que la empresa tuviera que pasar por algún problema de índole laboral y legal.

Se recomienda a su vez que el manual se ajuste al puesto de Gerente General para que posea un asistente. Además, se debe adecuar el puesto de coordinador de crédito y cobro para que también incluya entre sus obligaciones la de cumplir con los aspectos contables y financieros, lo que se podría actualizar al puesto de Coordinador y Auxiliar contable.

- b. Se recomienda un manual de planificación estratégica en donde aparte de misión, visión, objetivos y organigrama también se propongan metas a corto y mediano plazo para la empresa, que incluya estrategias, en el apartado de la propuesta se adjunta un documento con lo anteriormente solicitado.
- c. Se propone crear normativas y políticas, que permita coordinar y direccionar las funciones de los trabajadores alineadas al propósito de la empresa.

5.3. Objetivo. Analizar los procedimientos de control interno que se practican en la empresa.

5.3.1 Conclusiones

- a. Se concluye que la empresa omite políticas internas y de contratación personal, no existen lineamientos de control. Los empleados cumplen directrices descritas verbalmente, sin embargo, no se posee un respaldo físico de las normativas y lineamientos.
- b. El manual de reglamento interno no se encuentra formalizado, debido a que se encuentra en proceso, los empleados desconocen la existencia de un reglamento que medie sus actividades laborales y la implicación de normas de control para sus labores diarias.
- c. Los activos de la empresa no cuentan con ningún tipo de seguro, máximo las medidas de seguridad básicas que tiene la empresa en el momento de cierre del almacén o bien la instalación de extintores por varios

- sectores. En caso de pérdida ocasionada por siniestro de cualquier índole, la empresa se verá obligada a reponer toda la mercadería dañada.
- d. En el tema de los inventarios y su revisión no hay existencia de Políticas de control y manejo, lo que limita principalmente a los empleados a destinar tiempo semanal o mensual para realizar un control de su inventario.
 - e. No existe un encargado de realizar compras diarias, cualquier vendedor en vista de la solicitud de un cliente puede realizar adquisición de inventario sin que medie ninguna autorización, solo se mantiene un registro en el sistema.
 - f. Con respecto al tema de la evaluación de desempeño, la empresa no posee un documento estructurado para asumir la evaluación de personal, no acostumbra periódicamente realizar este tipo de medida de control, por lo que no existe registro físico de alguna valoración.
 - g. Lo mismo sucede con el tema de las capacitaciones, dado que por los costos que implica destinar recursos de dicha índole no se tiene asignado ningún tipo de presupuesto para capacitaciones regulares.

5.3.2 Recomendaciones

- a. Se recomienda que la empresa elabore un manual de políticas internas en las cuales quede implícito todos aquellos temas considerados de orden y acatamiento de los empleados. En el documento de la propuesta se propone un manual de políticas para la empresa.
- b. Dar seguimiento al manual de control interno para que a más tardar en el año 2020 esté avalado por el Ministerio de Trabajo como lo establece la ley. Se recomienda que una vez que esté autorizado se imprima y se le reparta una copia a cada uno de los empleados.
- c. Se recomienda que la empresa pueda adquirir algún tipo de seguro con el INS que medie cualquier situación que se presente ante factor

humano o natural. Si bien es cierto este tipo de seguros requieren de una inversión grande al principio, es la manera idónea en la cual los activos más importantes se mantengan resguardados

- d. Se propone un manual de políticas de inventario y compras con el fin de generar una base que sirva de ayuda para controlar los procedimientos en estas áreas y se rijan bajo un lineamiento específico.
- e. Toda compañía debe realizar cada cierto tiempo, evaluación de personal, se recomendaría que al menos una vez al año, con el fin de determinar si los mismos están cumpliendo con la realización de labores eficientemente; en el documento se adjunta una propuesta para evaluación de personal.
- f. Se debe girar un recurso anual dentro del presupuesto que incluya capacitaciones para los empleados en temáticas prioritarias como ventas, atención, servicio al cliente y uso de herramientas tecnológicas.

5.4. Objetivo. Examinar las cuentas de los estados financieros conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera

5.4.1. Conclusiones

- a. Se logra comprobar por medio del control y seguimiento, la validez de las cuentas de los estados financieros, sin embargo, no se posee un manejo adecuado de dichas cuentas. Existen cuentas a las que se le pueden aplicar controles más rigurosos debido a la naturaleza y complejidad de las mismas.
- b. La entidad no hace un adecuado control de la información financiera, debido a que no poseen el suficiente acceso a dicha información, existe un alto grado de dependencia del contador, el cual está contratado bajo la modalidad de servicios profesionales.

- c. Al realizar el análisis de las cuentas de los estados financieros, se encontraron falencias en el suministro de la información debido al problema de acceso, por lo que no se pudo constatar el estado actual de la situación financiera de la empresa.
- d. No cuenta con un analista financiero que determine funciones claves para la gestión financiera exitosa de la empresa.
- e. De acuerdo con la evaluación a las cuentas de los estados financieros de la empresa se identifica las deficiencias en la liquidez, que puede provocar un desequilibrio económico, si no se previene a tiempo, la organización puede llegar a tener serios problemas en el futuro. Esto conlleva a la reducción de las utilidades de la empresa, ya que se denota que las obligaciones empresariales no permiten que sus beneficios financieros aumenten.
- f. No existe un adecuado control de la gestión sobre los presupuestos y la implantación de un cuadro de mandos que se adapte a la situación real de la empresa, además de no tener las herramientas financieras necesarias para la gestión financiera profesional, en la propuesta se adjunta un apartado como ejemplo.
- g. La sociedad no posee una partida destinada para caja chica. No existe autorización ni ningún presupuesto a favor con el que se puedan realizar los pagos más urgentes y necesarios diarios, todos los gastos son saldados por medio de caja general, tampoco existe un límite diario para el control de dichos gastos y no manejan la política interna de realizar arqueos periódicos.

5.4.2. Recomendaciones

- a. Tener un adecuado manejo de políticas de control interno en el área financiera, ya que este le permite disminuir el riesgo inherente de la empresa, en el documento de la propuesta se adjuntan políticas de mejora.
- b. La empresa debería tener un encargado interno del manejo financiero, así como tomar la tarea de capacitarlo al menos una vez al año.

- c. Mantener el control adecuado con las Normas Internacionales de Información Financieras.
- d. Una adecuada planificación fiscal que permita maximizar los resultados de las obligaciones fiscales.
- e. La empresa debe preocuparse por aumentar su patrimonio neto y no acceder a más pasivos, una de las maneras en que podría aumentarlo sería por medio de la emisión de nuevas acciones, lo que se conoce como ampliación de capital.
- f. Realizar un control adecuado de los presupuestos y la implantación de un cuadro de mando que se ajuste a la situación real de la empresa, además de un seguimiento de los costes y beneficios que conlleva.
- g. Es necesario que se avale una partida en el presupuesto que se destine a la caja chica y se desarrolle un manual de control y manejo de la misma, dicho manual se diseña y muestra en la propuesta.
- h. Como último aspecto, se debe realizar un seguimiento de las recomendaciones emitidas en el documento de propuesta presentado a continuación.

5.5. Objetivo. Elaborar una propuesta de gestión administrativa, operativa, de comercialización y financiera que permita gerenciar de una manera eficiente la empresa.

El siguiente apartado consiste en la presentación de una propuesta de mejora para las áreas que fueron identificadas en la empresa Autorrepuestos Hermanos Vargas. Dicha propuesta se divide en tres apartados: administrativa y operativa, comercialización y finanzas.

**PROPUESTA DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA, OPERATIVA, DE
COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIERA**

ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

5.3.1. Propuesta para el área administrativa y operativa.....	118
5.3.1.1. Planificación estratégica.....	118
5.3.1.4. Misión, visión y valores.....	120
5.3.1.7 Objetivos Estratégicos y planteamiento General.....	121
5.3.1.7.2. Matriz Estratégica	123
5.3.1.8. Acciones Junta Directiva.....	125
5.3.1.9. Propuesta Catálogo de Productos	128
5.3.1.10. Propuesta de Evaluación de Desempeño de Personal.....	129

5.3.1. Propuesta para el área administrativa y operativa

De acuerdo con los datos recopilados durante la investigación; se recomienda para esta área, implementar un plan estratégico para la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas.

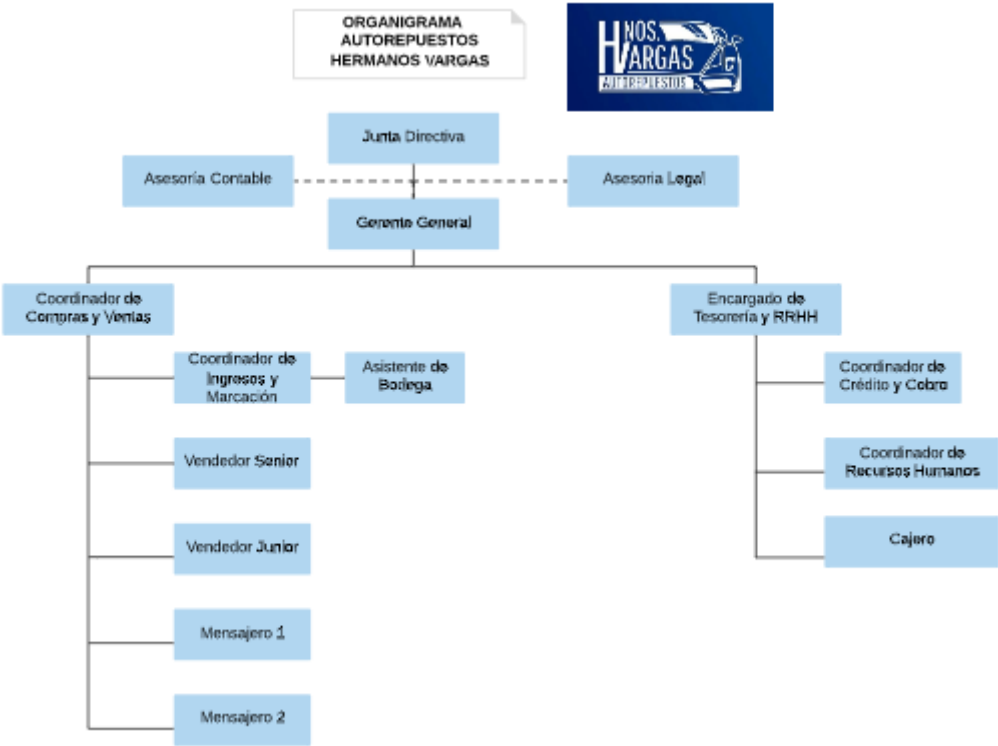
A continuación, se detalla el plan:

5.3.1.1. Planificación estratégica de Autorepuestos Hermanos Vargas

Es fundamental para la empresa establecer como primer paso un modelo de estructura organizacional, lo cual facilitará a los miembros reconocer el nivel jerárquico y la línea de comunicación que debe existir para una óptima gestión en la organización.

5.3.1.2. Estructura Organizacional

Figura 3.
*Propuesta de Organigrama
Autorepuestos Hermanos Vargas*



Fuente. Elaboración propia

- **Junta Directiva.** Es la máxima autoridad y por ende la que toma las decisiones para el diseño y aprobación de planes, control estratégico, financiero y la aprobación de recursos para el beneficio de la empresa.
- **Asesor Legal y Asesoría contable.** Debajo de la Junta Directiva se encuentra en línea de staff el asesor legal y asesor contador, los cuales, aunque no pertenezcan propiamente a la organización, son necesarios como una herramienta de orientación para el cumplimiento de la jurisdicción y los registros contables.
- **Gerente General.** Es el encargado de administrar la empresa y velar porque la toma de decisiones y el ambiente laboral sea el más adecuado, su cargo está sometido únicamente a la autoridad de la Junta Directiva.
- **Departamentos (Coordinación de compras y ventas, Tesorería y Recursos Humanos).** Se encuentran bajo el control del Gerente General y debe existir una comunicación permanente. Estos a su vez tienen otras coordinaciones que se desglosan en distintos puestos, los cuales permanecen a supervisión del jefe de cada departamento.

Una vez señalado la estructura organizacional que tendría la empresa, se continúan con los rubros, los cuales en vista de que la organización ya posee una misión definida; se identifican los aspectos faltantes, correspondientes a la visión, valores, objetivos estratégicos y matriz de acciones estratégicas.

5.3.1.4. Misión

“Brindar a nuestros clientes una solución certera a sus necesidades de repuestos automotrices, con un balance favorable de calidad y precio, por medio de un servicio ameno responsable y respetuoso.”

5.3.1.5. Visión

Consolidarse como una empresa líder en la venta de repuestos automotrices, ofreciendo los mejores productos del mercado a un excelente precio, comprometida en brindar un excelente servicio y atención al cliente.

5.3.1.6. Valores

- **Honestidad**

Entendida como uno de los valores fundamentales que tienen que estar presentes para el buen funcionamiento de la empresa, ya que genera una alta transparencia en la gestión de los procedimientos y, además le transmite seguridad al cliente.

- **Compromiso**

Se entiende como el comprometerse con ofrecer los mejores productos y una buena atención y servicio al cliente, refleja la responsabilidad y la lealtad de los que trabajan para la empresa.

- **Respeto**

El respeto tiene como función principal la buena comunicación de la empresa tanto de manera externa como internamente, lo cual es necesario para que se brinde una excelente atención y servicio al cliente, una óptima relación con los proveedores y una adecuada coordinación en el trabajo en equipo dentro de la empresa.

- **Trabajo en equipo**

Para que se cumplan con las metas empresariales, el trabajo en equipo integra a un objetivo en común de todos los que forman parte de la entidad.

5.3.1.7. Objetivos estratégicos

a) Establecer un plan de gestión administrativa y operativa que satisfaga las necesidades de los clientes y el personal dentro de la empresa.

a.1.) **Meta.** Satisfacción de necesidades del cliente y los empleados mediante la aplicación del plan en un periodo de 5 años comerciales.

b) Propiciar un mayor control comercial por medio del establecimiento de políticas internas y procedimientos en la organización.

b.1.) **Meta.** Control total en el ámbito de inventario, activos, manejo de compras y ventas en un periodo de 5 años.

c) Aumentar las utilidades de la empresa por medio de una mejor planificación financiera.

c.1.) **Meta.** Crecimiento de un 30 % de las utilidades en un periodo de 5 años.

5.3.1.7.1 Planteamiento general de la propuesta con base en los objetivos estratégicos

Para poder establecer una vinculación entre cada área de la propuesta, se establecen una serie de objetivos estratégicos, los cuales aunados a una meta general velan por garantizar el uso eficiente de los recursos, desde los distintos ámbitos de la empresa.

El objetivo número uno implica el área administrativa y operativa abordada desde la temática de la planificación estratégica, en donde se le brinda seguimiento a acciones como la asignación de una estructura organizacional de personal, un

mayor control de la tareas de la Junta Directiva, presentación de los productos por medio de la implementación de un catálogo y la evaluación de los trabajadores; cada una de estas gestiones tiene dentro de los procesos por seguir, darle continuidad a lo planteado en el segundo y tercer objetivo.

El segundo objetivo enfatiza en el área comercial, donde se establece un seguimiento al control de ciclo de conversión del efectivo que busca reducir los requerimientos de capital propio de la empresa para garantizar el ciclo productivo, buscando con esto mejorar los indicadores de liquidez de la empresa y con ello la rentabilidad operativa del negocio; por lo que, se plantean procedimientos que implican el establecimiento de políticas de compras, manejo de activos e inventarios, asignaciones, responsables, para a su vez, establecer políticas de ventas y manejo de cuentas por cobrar. De esta forma se pretende que el momento de la recuperación del efectivo sea más funcional por medio de procedimientos y encargados, brindándole la posibilidad al cliente y el empleado de garantizar un mejor servicio mediante los plazos y directrices establecidos.

En el tercer objetivo, que aborda el ámbito financiero, la finalidad es contribuir al aumento de las utilidades, en el momento que, mediante el ciclo, los procesos permiten que las cuentas se conviertan nuevamente en efectivo. Por ende, en consecución cada una de las políticas anteriormente mencionadas, brindar seguimiento específicamente a las políticas financieras y sus procedimientos desde la asignación de responsables y la coordinación con el departamento contable para el establecimiento de herramientas que, en términos de un periodo máximo de 5 años, puedan reflejar mejores resultados y por lo tanto validar el propósito de dicha propuesta.

Se presenta a continuación la matriz estratégica correspondiente al primer objetivo mencionado anteriormente.

5.3.1.7.2. Matriz estratégica de área administrativa y operativa

Objetivo estratégico	Acciones estratégicas	Indicador	Meta	Procedimientos	Responsables
Establecer un plan de gestión administrativa y operativa que satisfaga las necesidades de los clientes y el personal dentro de la empresa.	Elaboración de un documento de planificación estratégica	Documento formalizado e impreso en Gerencia	Aplicación del plan de gestión en la empresa y cumplimiento en un periodo de 2 a 3 años.	Elaboración de misión, visión, valores Realización de una estructura organizacional Presentación de objetivos estratégicos y metas generales	Gerente General Todo el personal debe participar en la consecución de los objetivos
	Planificación de reuniones de Junta Directiva.	Reunión mensual efectiva	Cronograma de Reuniones de Junta Directiva. Libro de Actas al día	Coordinación con miembros de la Junta Elaboración de cronograma de Reuniones y actualización de libro de actas.	Presidente de la Junta Directiva Secretario
	Nuevo catálogo de oferta de productos según proveedor y marca.	Catálogo actualizado de productos. Modificación en tiempo real en el sistema.	90 % de productos inscritos en el catálogo.	Realizar lista de proveedores y productos que se ofrecen Elaboración de diseño del catálogo. Presentación y autorización del catálogo en físico y digital.	Coordinador de Compras y ventas

	Evaluación de personal	Valoración del desempeño de los empleados	100% de personal evaluado en un año.	<p>Aplicación de evaluaciones a través de un formulario</p> <p>Evaluación por departamentos.</p> <p>Aplicación de boletas evaluativas y calificaciones</p>	Gerente General
--	------------------------	---	--------------------------------------	--	-----------------

5.3.1.8. Acciones de la Junta Directiva

Sociedad Valse y Asociados S.A.

Se detalla a continuación cuáles son las acciones y responsabilidades por seguir por parte de la Junta Directiva de la empresa, las cuales no pueden ser realizadas solo por el Gerente General.

- a) Requerir la explicación y justificación, por parte del gerente general, del presupuesto operativo, principales inversiones de capital, adquisiciones y ventas.
- b) Participar activamente en la formulación de políticas relacionadas con asuntos éticos y de responsabilidad, contratación de personal, control de adquisiciones, capital, presupuesto y asegurarse de su cumplimiento.
- c) Analizar, revisar y tomar decisiones sobre la situación financiera y presupuestal de corto y mediano plazo.
- d) Discutir los cambios principales de la estrategia y la dirección de la compañía, las propuestas importantes y otros asuntos críticos.
- e) Definir la implementación de nuevos negocios, su gestión y seguimiento de resultados.
- f) Reemplazar con prontitud al gerente si su ejecutoria no es la esperada.

5.3.1.8.1. Propuesta minuta de reunión Junta Directiva

Se presenta a continuación el formato que debe tener la minuta de reunión y cómo se procedería a ingresar los datos en el Libro de Actas.

Figura 4.
Propuesta de Minuta de Reunión Junta Directiva
Valse y Asociados S.A.

MINUTA DE REUNION VALSE Y ASOCIADOS S.A.



Fecha		Hora Inicio	
Lugar		Hora Fin	
OBJETIVO			

ASISTENTES

ASISTENTES			
Nombre	Puesto	Asistencia	Firma o Motivo

ASUNTOS TRATADOS

1. Asunto con prioridad
.....
.....
2. Asunto secundario o menos importantes
.....
.....

COMPROMISOS ASUMIDOS

No.	TAREA	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA

Fuente. Elaboración propia

5.3.1.8.2 Propuesta de cronograma de Reuniones Junta Directiva

Cuadro 4.
Cronograma de reuniones Junta Directiva
VALSE Y ASOCIADOS S.A.

ENERO						
L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

FEBRERO						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

MARZO						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

ABRIL						
L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

MAYO						
L	M	M	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

JUNIO						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

JULIO						
L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

AGOSTO						
L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

SEPTIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

OCTUBRE						
L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

NOVIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

DICIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Días de pago

Días no hábiles

Días feriados

Fuente. Elaboración propia

5.3.1.9. Propuesta Catálogo de Productos

Dicho catálogo comprende una presentación de la empresa y la especificación de cada uno de los repuestos que se ofrecen, las marcas y los precios, sería presentado virtualmente y se tendría una impresión física en el local.

Figura 5.

Catálogo de productos
Autorepuestos Hermanos Vargas



Fuente. Elaboración propia

5.3.1.10. Propuesta Evaluación de desempeño de personal

Lineamientos por seguir para realizar la evaluación

- a) La evaluación de desempeño de personal se trabajará bajo la modalidad de equipos de trabajo, cada equipo evalúa el desempeño como un todo y el de cada uno de los miembros, el equipo como tal será el responsable de aplicar las medidas necesarias para su mejora.
- b) Los equipos de trabajo quedarán organizados de la siguiente forma:
 - Coordinador de compras y ventas, Coordinador de ingresos y marcación, asistente de bodega.
 - Equipo de ventas: Vendedores y mensajeros, cajeros.
 - Encargado de Tesorería y Recursos Humano, coordinador de crédito y cobro, coordinador de recursos humano.
- c) Cada equipo de trabajo establecerá metas de desempeño mensuales para el logro de la eficiencia operativa de la empresa.
- d) El Gerente se encargará de evaluar cada grupo de trabajo y a su vez estos al jefe.
- e) Cada miembro del equipo de trabajo se encargará de llenar de manera grupal e individual la plantilla de evaluación la cual se presente en el documento adjunto.
- f) Las evaluaciones de personal se aplicarán en periodos correspondientes cada 6 a 12 meses, según se amerite.
- g) La evaluación de personal se realizará durante la primera semana de mes y se solicitará al empleado presentarse una hora antes de ingresar a laborar normalmente.
- h) Los resultados de las evaluaciones serán comunicados en reunión de personal, según común acuerdo, las cuales deben realizarse mínimo 2 veces al año.
- i) El colaborador que obtenga la mejor calificación por equipo de trabajo, recibirá como incentivo laboral un día libre con goce de salario por periodo en evaluación.

- j) El día libre otorgado por incentivo será escogido en común acuerdo entre el empleado y el encargado de Recurso Humano, con autorización del gerente.

5.3.1.10.1 Propuesta Plantillas de Evaluación de desempeño de personal

A continuación, se presenta el diseño de dos plantillas para realizar evaluación del personal, siguiendo el modelo de las listas de verificación, en un rango de categoría de 1 al 5, en donde 5 es la mayor calificación.

Figura 6

Plantilla de Evaluación de desempeño individual
Autorepuestos Hermanos Vargas

Evaluación del desempeño individual					
Nombre: _____	Puesto: _____				
Equipo de trabajo : _____	NOTA _____				
Área de desempeño	1	2	3	4	5
1. Tiene iniciativa personal					
2. Acepta cambios					
3. Acepta Dirección					
4. Realiza sus tareas con responsabilidad					
5. Actitud con los compañeros					
6. Espíritu de cooperación					
7. Puede soportar la tensión y la presión					
8. Actitud de liderazgo					
9. Calidad del trabajo realizado					
10. Planificación y organización					
11. Servicio al cliente					
12. Respeta horarios establecidos					

Observaciones :

Fuente. Elaboración propia

Figura 7

Plantilla de Evaluación de desempeño grupal
Autorepuestos Hermanos Vargas

Evaluación del desempeño Grupal

Nota

Equipo de trabajo : _____

Área de desempeño	1	2	3	4	5
1. Gestión del cambio. El enfoque del equipo y cada uno de sus miembros antes las nuevas situaciones no planificadas y cómo gestionan los nuevos planes de acción?					
2. Comunicación. ¿La comunicación en el equipo es fluida y todos son escuchados?					
3. Gestión de los conflictos. ¿El equipo es capaz de tratarse con respeto e incluso alcanzar sus objetivos cuando surge una crisis interna?					
4. Cooperación. ¿El compromiso de los miembros del equipo trasciende más allá de su propia responsabilidad, colaborando con aquellos que más lo necesitan?					
5. Coordinación. ¿Sabe el equipo qué hacer en caso de que algo falle?					
6. Creatividad. ¿Los miembros del equipo son capaces de proponer nuevas formas de hacer las cosas para ser más eficientes en la consecución de sus objetivos?					
7. Logro de metas mensuales Los miembros del equipo demostraron alcanzar las metas mensuales establecidas.					

Observaciones :

Fuente. Elaboración propia

ÁREA COMERCIALIZACIÓN

5.3.2. Propuesta Área comercial.....	133
5.3.2.1 Matriz Estratégica.....	133
5.3.2.2 Política de compras y ventas.....	135
5.3.2.3. Formulario Control Activos.....	145
5.3.2.6. Boleta de Evaluación Proveedores	147
5.3.2.8. Alianzas Estratégicas	149

5.3.2. Propuesta Área comercial

En este apartado se presentan las propuestas enfocadas al área comercial, las cuales incluye políticas de compras e inventarios, boletas de control, evaluación de proveedores y alianzas estratégicas que permitan a su vez optimizar la utilización de los recursos materiales de la empresa.

5.3.2.1. Matriz estratégica de área comercial

Objetivo estratégico	Acciones estratégicas	Indicadores	Metas	Procedimientos	Responsables
Propiciar un mayor control comercial por medio del establecimiento de políticas internas y mejoras en la organización.	Elaboración de Políticas de compras, ventas y manejo de inventarios.	Reglamento formalizado de políticas de compras	Control establecido del 100 % de las compras y ventas que se realizan en la empresa. 100 % de activos resguardados y plaqueados	Elaboración de políticas de compras y ventas Aprobación de Junta Directiva Formalización y presentación del documento	Miembros de Junta Directiva Gerente General
	Elaboración de boletas de control de inventario	Realizar el control de inventario periódicamente una vez al mes.	Inventario actualizado. Rotación adecuada de inventarios	Diseño y elaboración de las boletas de inventario. Aprobación de la boleta de control de inventario.	Gerente de la empresa Coordinador de inventario
	Resguardo de activos no corrientes	100 % de activos plaqueados	Registro de activos y seguridad de los mismos.	Realizar un listado de todos los activos propiedad de la empresa Diseño y elaboración de placas Instalación de placas, cada departamento es responsable de su área.	Bodeguero Coordinador de Ingresos y Marcación

				Registro de activos en sistema de la empresa	
	Evaluación de proveedores	Medición del tiempo, calidad y costo.	Cumplimiento de los tiempos de entrega. Aseguramiento de la calidad del producto.	Diseño y elaboración de boletas de evaluación de proveedores. Evaluación de los proveedores	Gerente de la empresa Coordinador de inventarios
	Elaboración de calendario de pagos	Control de fechas de vencimiento. Registro de los proveedores de la empresa	100 % de control diario de los pagos de los proveedores.	Diseño del calendario de pagos Elaboración del calendario de pagos. Formalización y presentación del documento	Coordinador de inventarios Gerente General
	Establecimiento de Alianzas estratégicas	Documento elaborado con planes de acción	Alianzas establecidas en un periodo máximo de 5 años	Coordinación de reunión con empresas. Establecimiento de acuerdos. Alianza estratégica puesta en práctica	Gerente Empresarios Personal

5.3.2.2 Política de compras

Las políticas de compras están basadas para servir como guía a los colaboradores de la empresa, las cuales les permita tomar decisiones y controlar el proceso de compras de una manera más eficiente.

Los lineamientos que deben cumplir las políticas para los procesos de compras; además, de la planificación de las políticas de compras, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos.

Establecer los días en los que sean más convenientes para ambas partes, de acuerdo con la logística de los procesos de compras para maximizar la utilización de los recursos económicos.

Política 1. Aseguramiento de activos.

POLÍTICAS GENERALES

I. Compra de Activos Fijos

La compra de Activos Fijos será tramitada únicamente por la Junta Directiva y se asignará como responsable del bien al Gerente General de Autorepuestos Hermanos Vargas

II. Valor mínimo establecido para registrar Activos Fijos

Se registrarán como activos fijos muebles los bienes cuyo valor de adquisición, construcción o donación superen el monto de ₡ 100.000.

Solo se aceptará excepción al monto asignado, cuando sean artículos de uso frecuente, por lo que se les asignará placa de control.

III. Identificación de Activos Fijos Muebles

Todos los activos fijos, propiedad de Autorepuestos Hermanos Vargas serán registrados en el Sistema Administrativo y Financiero y se les asignará un número de identificación. El número de identificación deberá ser adherido al activo a más tardar 24 horas después de haberse recibido.

El responsable del activo deberá reportar oportunamente al Gerente General el daño o pérdida del autoadhesivo que contiene el número de identificación, para efectos de su reposición.

IV. Responsables de Activos Fijos

El Coordinador de Ingresos y Marcación, es el responsable de recibir y verificar los activos en la recepción.

Los empleados (fijos o temporales) bajo cualquier modalidad de contratación, serán responsables de los activos fijos a su cargo, los cuales le serán entregados por vía escrita.

V. Aseguramiento de Activos Fijos

La Junta Directiva asegurará los bienes y tramitará el pago de la prima por hurto, daño o pérdida. Así mismo, será la que decida cuando se hace reclamación ante la compañía de seguros, de acuerdo con la conveniencia institucional.

El valor recibido como indemnización por la reclamación de bienes ante la compañía de seguros, será consignado en el centro de costo al cual está asignado el activo fijo.

La Junta Directiva deberá avisar a la compañía de seguros la ocurrencia de cualquier hecho que pueda llegar a constituir siniestro, dentro de las 24 horas siguientes a la ocurrencia del mismo.

Bajo la siguiente modalidad, según el tipo de seguro al que se acceda con base en los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Seguros.

Tipo de seguros	Requisitos	Encargados
1. Seguro de incendio de local comercial	Para este tipo de seguros, se plantean los siguientes requisitos a. Solicitud debidamente tramitada b. En el caso de aseguramiento de la mercancía o cualquier otra partida bajo la modalidad de libros contables, debe presentar el formulario contable debidamente completado. c. Listado de maquinaria, mobiliario y equipo que contenga, descripción del bien, modelo marca, tipo, serie, valor y antigüedad.	Junta directiva Gerente de la empresa Encargado de la bodega
2. Seguro contra robo comercial	El aseguramiento puede realizarse mediante listas con descripción unitaria de los artículos, modelos, número de serie,	Junta directiva Gerente de la empresa

	marca y suma por asegurar; mediante avalúo o peritaje realizado por un profesional o por medio de libros contables legalizados	Coordinador de crédito y cobro
3. Aseguramiento de inventario	El aseguramiento de inventario según los libros contables debe tener los siguientes controles internos <ul style="list-style-type: none"> a. Libros de contabilidad legalizados b. Para el registro de entradas de inventarios deben utilizarse las facturas de compra originales confeccionadas debidamente por los proveedores 	Junta directiva Gerente de la empresa Encargado de la bodega
4. Aseguramiento de activos fijos	Requisitos para el aseguramiento de activos fijos <ul style="list-style-type: none"> a. Libros legalizados y contables al día b. Debe mantenerse un registro auxiliar para cada una de las partidas y activos fijos que tiene la empresa tales como equipo electrónico fijo y móvil. 	Junta directiva Gerente de la empresa

Política 2. Manejo de inventarios

POLÍTICAS GENERALES

A continuación, se relacionan las políticas contenidas en cada uno de los procesos para la administración de activos fijos.

I. Inventarios

Para todos los casos, inventario se entiende como la relación ordenada y detallada del conjunto de activos asignados a una persona.

a. Las unidades deberán prestar toda la colaboración y suministrar la información requerida, para que el Coordinador de Ingresos y Marcación, realice la toma física de inventario.

c. Todos los activos fijos controlados encontrados en el área donde se realice la toma física, serán tomados en cuenta en el inventario.

II. Inventario Inicial

Corresponde al inventario que realizan en compañía de la persona responsable de los activos fijos inventariados con el fin de hacerle su entrega formal con el “Acta de Cierre de Inventario” de los activos a su cargo. Este inventario, se verá afectado por las diferentes novedades que presenten en el futuro los activos fijos (compras, bajas, traslados, retiros, entre otros.).

III. Inventarios de Verificación

Corresponden a los inventarios que tienen como fin confrontar la existencia física contra sistema digital de los activos fijos inventariados y los registros de control establecidos por la empresa. Estos inventarios pueden ser solicitados a la Gerencia General.

a. El Área de Coordinación de ingresos y marcación podrá efectuar toma física de inventarios de verificación, ya sea por iniciativa propia o a solicitud de la Gerencia General.

b. El resultado del inventario, con diferencias o sin diferencias, será enviado al responsable con copia al Jefe Inmediato a más tardar un (1) día hábil después de su realización.

c. El responsable deberá aclarar las diferencias encontradas en el inventario en un periodo máximo de un (1) día hábil. Si pasado el tiempo determinado no se tiene respuesta o si las respuestas no son satisfactorias, se solicitará al Jefe Inmediato aclaración de las mismas.

d. El Jefe Inmediato deberá enviar, a más tardar un (1) día hábil después de recibido el reporte al Área de Coordinación de ingresos y Marcación, un rápido informe aclarando y soportando las diferencias encontradas en el inventario.

e. Si las justificaciones son satisfactorias, el Área de Coordinación de ingresos y Marcación realizará los ajustes en el Sistema Digital y tendrá un máximo de dos (2) días hábiles para enviar al responsable con copia al Gerente General.

IV. RESPONSABILIDADES

A cada uno de los Activos Fijos Controlados el Coordinador de Ingresos y Marcación le asignará un responsable, quien cumplirá con los compromisos que se relacionan

a continuación. Se debe evitar asignar a un solo responsable un número excesivo de activos que dificulte su adecuado seguimiento y custodia.

Los responsables de los activos fijos, tendrán los siguientes compromisos respecto al manejo de activos fijos a su cargo.

a. Dar a los Activos Fijos el uso destinado por la Institución para el desarrollo de sus actividades académicas y administrativas.

b. No exponer los Activos Fijos a riesgos que comprometan su buen estado y seguridad.

c. Informar oportunamente al área de Coordinación de ingresos y marcación sobre daños en equipos comprados que tengan garantía vigente, con el fin de hacerla efectiva.

d. Reportar inmediatamente la pérdida o robo de los activos a su cargo a la Gerencia General para los trámites correspondientes a investigación, denuncia, reporte a la Junta Directiva y de ser pertinente, reclamación a la compañía de seguros.

e. Los equipos asignados a empleados son para uso dentro de las instalaciones; si por razón de la labor deben ser utilizados fuera de ellas, se debe contar con aprobación escrita del Gerente General o de quien este haya designado.

V. Control de inventario

El asistente de bodega debe hacer el pedido por medio de una boleta, estableciendo como tiempo máximo de envío un (1) día hábil, después de haber sido elaborado.

Cantidad de mínimos y máximos de inventario

a) Las cantidades mínimas y máximas por productos, son esenciales para disponer de la cantidad idónea en el stock de inventario y logre la satisfacción de la demanda de los productos automotrices.

b) El Asistente de bodega es el que planifica y gestiona las existencias de los productos en el inventario de la empresa.

c) Se trabajará bajo el método de clasificación de inventarios ABC que permite que la empresa determine el nivel y los tipos de procedimientos de control de inventario necesario.

VI. Elaboración de pedidos

- a) La técnica utilizada, es la antes mencionada por mínimos y máximos, que se realice por medio de la configuración del sistema, el cual indique que se necesita una orden de compra para llegar a los montos límites establecidos.
- b) Las órdenes de compras se deben realizar por autorización, en este caso del Gerente General, el cual se debe realizar por escrito y con firma para tener el control de cada movimiento.

Detalle del procedimiento de pedido de mínimos y máximos de inventario a continuación.

VII. Proveedores

- a) La empresa debe realizar una evaluación sobre los proveedores (ver figura 8) a conveniencia de acuerdo con algunos criterios tales como: los precios, calidad de los productos que ofrecen, descuentos, garantías, tiempos y medios de pagos, entre otros.
- b) Se debe solicitar un documento en el que se consideren los términos y condiciones de pago y las garantías que ofrecen, además de los aspectos generales adjuntado con los documentos requeridos. Debe ser revisado y completado por cada uno de los proveedores; así mismo, entregado por el encargado de proveeduría.
- c) La documentación debe ser archivada y, además, de revisar los acuerdos establecidos para determinar y definir las oportunidades de pago y solicitud de compra.

VIII. Calendario de pagos

- a) El diseño de un calendario de pagos mensual, la cual se basa en un presupuesto facilitado por el encargado y entregarlo a sus proveedores.
- b)** Se elabora un calendario de pagos, distribuido a los proveedores de la empresa, con la finalidad de llevar el control y la planificación en la gestión de los pagos y ser transparentes con los proveedores, la cual le permitirá hacer frente a todas las responsabilidades y obligaciones de manera planificada y registrada, en el que se definan las fechas de compras de manera conveniente con base a las fechas de pago programadas.

- c) Los encargados del manejo del calendario de pagos son el gerente y el coordinador de Cobro y Crédito, quienes tendrán como referencia los periodos de los días de pagos para la elaboración de los flujos de efectivos y las compras. La finalidad de dicho calendario, servirá como guía para tener conocimientos de los días de pagos y mantener un control.
- d) Se propone que el pago a los proveedores debe ser realizada los días lunes, esto debido a que la mayoría de la recuperación del dinero se percibe finalizada la semana, en el calendario (ver cuadro N. 5) se ve reflejado con color rojo y letra azul, para los días feriados, el pago se realizará el día siguiente hábil y al proveedor se le notificará por medio de un correo electrónico.

Política 3. Ventas a crédito

Dentro de las políticas de crédito, la empresa debe evaluar una serie de condiciones a los clientes para verificar si este cuenta con los requisitos adecuados para el otorgamiento del crédito.

A continuación, se presentan puntos de referencia para aplicar a un crédito

- a) El Coordinador de Crédito y Cobro es la persona encargada de controlar los créditos, para analizar las solicitudes, con un monto límite establecido por el Gerente de Gerencia, el cual se recomienda no sea superior a los quinientos mil colones (¢500.000), realizará una revisión del historial de sus compras para conocer si es un cliente activo de la empresa y verificará la aprobación del crédito en un periodo máximo de 24 horas.
- b) Para los créditos otorgados por la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, debe existir una garantía de pago, la cual se basa en un documento denominado pagaré con el valor del crédito otorgado más un 10 % denominado prima como respaldo para los términos acordados.
- c) El límite del crédito solicitado se debe otorgar mediante el historial de compras, crédito, referencias comerciales y capacidad de pago con base en los ingresos mensuales percibidos del cliente.

- d) Los créditos pasan por una evaluación previa del Coordinador de Crédito y Cobro quien aporta una solicitud donde especifique los requisitos del cliente.
- e) Todo análisis debe ser documentado y archivado.
- f) El plazo de pago debe estar estipulado a partir de la fecha de emisión de la factura, el cual no debe ser mayor a los 25 días hábiles.

Suspensión de crédito.

El derecho de suspender el crédito en definitiva se podrá ejecutar cuando se den las siguientes acciones:

- i. Cuando el cliente pague con cheque y estos hayan sido rebotados dos veces o más.
- g) Cuando el plazo de pago supere los 30 días después de la última fecha de cancelación de la deuda.
- h) Realizar arreglos de pagos a los clientes que tengan vencidas las cuotas para que se reduzca el riesgo de no cancelación.
- i) A continuación, se presentará los siguientes términos para los arreglos de pago:
 - Los reportes de pagos se deben supervisar semanalmente y los casos pendientes se deben tomar en cuenta y establecer una serie de procedimientos en la recuperación.
 - Contacto con el cliente: se le debe realizar un comunicado vía telefónica a través del número que suministró durante la solicitud del crédito e informarle al cliente que su pago se encuentra vencido, por lo que se le debe preguntar y recordar cuándo se realizaría el respectivo pago.
 - Cuando el cliente esté moroso por más de 7 días, se le debe informar su pago pendiente y enviar estado de cuenta por vía correo electrónico.
 - Cuando el cliente presente un mes o más de morosidad en el pago de su deuda, se le debe hacer un contacto directo e indicarle sobre la

situación y ofrecer una solución al problema para que el cliente se ponga al día en su adeudo, reformar montos y plazos que se adecuen a las condiciones del cliente.

I. Cuentas incobrables

La política de las cuentas incobrables consta de los siguientes procedimientos:

- a) Evaluar y establecer como incobrable las facturas que superan los 7 meses de atraso después de la última fecha de pago y de las cuales no se haya establecido acuerdo de pago con el cliente.
- b) Basándose en las Normas de Información Financiera, los principales métodos para la estimación utilizan información histórica de las cuentas por cobrar y las provisiones para hacer la estimación.
- c) Basándose en el método se recomienda que la empresa asuma un porcentaje del 5 % de sus ventas anuales destinado a la cuenta incobrable.
- d) Pasos que debe seguir para ejecutar la cancelación de una cuenta incobrable
 - Crear una cuenta llamada Facturas por incobrable
 - Cancelar las facturas de manera automática del sistema
 - Pasar a cuentas por incobrables

II. Variedad de la mercadería

- I. Cotizar los precios de los productos de los proveedores para identificar las mejores ofertas y calidad que ofrezcan.

Formas de pago

Por ser una zona cercana al turismo, se propone implementar como forma de pago el colón por ser la moneda nacional y el dólar siendo la moneda internacional. Para pagos en efectivo solo el colón.

- a) Se acepta pago con tarjeta de crédito o débito.
- b) Se reciben cheques sólo en casos autorizados por el Gerente General.
- c) Se acepta depósitos bancarios como pago de las facturas emitidas por las ventas.

5.3.2.3. Propuesta de formulario de control de activos

Se presenta la siguiente plantilla en la cual se ingresarían todos los activos con su respectiva descripción.

 <p>HNOS. VARGAS AUTOPUESTOS <small>"Nuestra meta es SU SEGURIDAD"</small></p>	VALSE Y ASOCIADOS S.A. AUTOREPUESTOS HERMANOS VARGAS COORDINACIÓN DE INGRESOS Y MARCACIÓN				Boleta No. _____ (para uso del Dpto Coordinación de ingresos y marcación)		
	FORMULARIO PARA EL CONTROL DE ACTIVOS						
	ASIGNACIÓN: <input type="radio"/> TRASLADO ENTRE DEPARTAMENTO: <input type="radio"/> TRASLADO POR DESUSO: <input type="radio"/> INVENTARIO: <input type="radio"/> DEVOLUCIÓN: <input type="radio"/>						
FECHA:							
DEPARTAMENTO QUE ENTREGA LOS BIENES:					CEDULA:		
NOMBRE DEL JEFE DE DEPARTAMENTO QUE ENTREGA:							
DEPARTAMENTO QUE RECIBE LOS BIENES:					CEDULA:		
NOMBRE DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE DE LOS BIENES:							
NÚMEROS DE TELÉFONO DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE:							
DETALLE DE LOS ACTIVOS							
DESCRIPCION DEL BIEN	ACTIVO	CODIGO DE BARRAS	SERIE	MODELO	MARCA	ESTADO DEL BIEN	
FIRMA DEL JEFE DE DEPARTAMENTO			SELLO		FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE DE LOS BIENES		

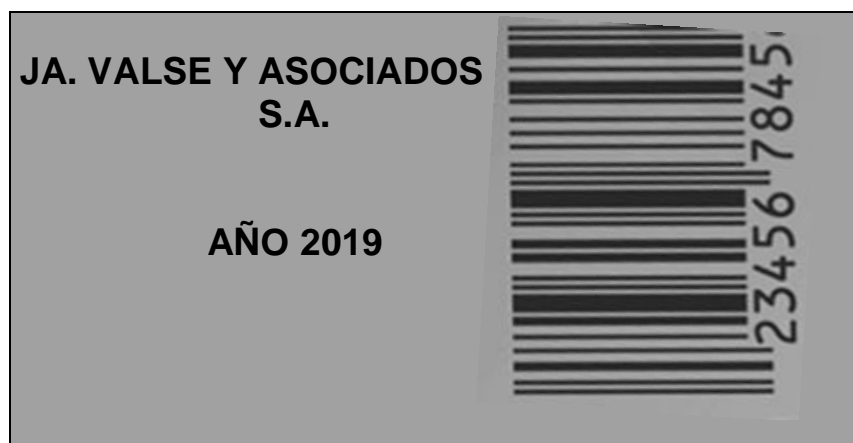
Fuente. Elaboración propia

5.3.2.4 Ejemplo de Numeración de activos

Se presenta un ejemplo del tipo de placa que se utilizaría, preferiblemente en material metálico.

Figura 8

Ejemplo de tipo de placa metálica
Autorepuestos Hermanos Vargas



Fuente. Elaboración propia

5.3.2.5. Ejemplo de Boletas de control de inventario

Tabla 2

Boleta de control de inventario
Autorepuestos Hermanos Vargas

Proveedor	Código	Descripción	Cantidad	Fecha de adquisición	Agente

Fuente. Elaboración propia

5.3.2.6. Ejemplo de boleta de evaluación de proveedores

Se utiliza la siguiente plantilla para la evaluación del rendimiento de los proveedores con los que se trabaja la empresa que incluya la información asociada.

Figura 8.
Boleta de evaluación de proveedores
Autorepuestos Hermanos Vargas

Fecha:	Elaborado por:
Evaluación n°:	Título:

Nombre de la compañía:	Tipo de negocio:
Dirección de la compañía:	Formación jurídica
Provincia: Cantón:	Encargado de evaluación:
Ciudad:	
Nombre de los vendedores:	

Boleta de evaluación de Proveedor	1	2	3	4	5
Puntualidad de las entregas					
Calidad de los productos					
Competitividad en el precio					
Términos y condiciones					
Tiempo de relación comercial con la empresa					
Nivel de experiencia en el mercado costarricense					

Observaciones:

-

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.7. Calendario de pagos para proveedores

Cuadro 5.

Detalle de calendario de pagos año 2019.

Autorepuestos Hermanos Vargas

ENERO						
L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

FEBRERO						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

MARZO						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

ABRIL						
L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

MAYO						
L	M	M	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

JUNIO						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

JULIO						
L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

AGOSTO						
L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

SEPTIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

OCTUBRE						
L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

NOVIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

DICIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Días de pago

Días no hábiles

Días feriados

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.8. Alianzas estratégicas

Al referirse a las alianzas estratégicas, se hace hincapié en el tema de los objetivos en conjunto con el fin de que dos o más instituciones se vean beneficiadas; en este documento la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas en común acuerdo con otra entidad.

La empresa por sí misma ya posee a través de las redes sociales herramientas de mercadeo, en las cuales se establecieron alianzas con casas comerciales por medio de distintas marcas, ofreciendo patrocinio, publicidad y la posibilidad de acceder a descuentos para quienes adquieren dichas marcas.

Con respecto a otras áreas se contempla la necesidad de establecer acuerdos para obtener mejores resultados desde ámbitos distintos, por lo que se proponen las siguientes alianzas estratégicas.

- **Institución:** Credix, Gollo, Instacredit

Estrategia. Eliminar las cuentas a crédito al referirles a la institución crediticia para que asuma el papeleo y el traslado de la cuenta, ofreciéndoles plazo de 3,6 y 12 meses para pagar.

Beneficio. Reducción de documentación y papeleo al no tener la empresa que asumir el otorgamiento del crédito, las ventas se realizarían solo por contado.

- **Institución:** Instituto Catec Nicoya, Instituto Jiménez

Estrategia. Brindar un espacio para que la institución seleccionada realice una charla a los colaboradores, por medio del acuerdo de realizar una pequeña capacitación sobre servicio y atención al cliente; así mismo por su parte el instituto dará promoción de los programas que ofrecen e instará al personal a participar de ellos.

Beneficio. La empresa obtiene capacitaciones a un nulo o mínimo costo y los empleados se ven beneficiados con los otros servicios adicionales.

- **Institución Municipalidad de Nicoya**

Estrategia. Participar y abordar el programa de reciclaje y recolección de residuos.

La empresa puede poner a disposición su establecimiento para el recibimiento de la recolección de residuos tecnológicos, papel, cartón, plástico, latas.

Beneficio. La empresa colabora con proyectos de limpieza en la zona de Nicoya, cumple su objetivo mediante la organización de espacios y participación en los mismos, y se realiza promoción de una institución comprometida con el medio ambiente.

Además, se propone una oferta promocional dirigida al sector de los microempresarios de la zona, por medio de un acuerdo que implique ofrecer un valor agregado.

Se puede colocar en las distintas ventas diarias paquetes promocionales, al ofrecer productos alusivos como aromatizantes, productos de limpieza para vehículos y servicios como el lavado, encerado y pulido, instalaciones de radio, polarizado y rotulación de carros, de esta forma se aumenta el ingreso por ventas, se colabora con los pequeños empresarios y se obtienen nuevos clientes al ofrecer otros servicios adicionales.

ÁREA FINANCIERA

5.4.	Propuesta área financiera.....	152
5.4.1.	Matriz Estratégica.....	152
5.4.2.	Políticas financieras	153
5.4.3.	Reglamento de caja chica.....	156
5.4.3.1.	Boletas de caja chica.....	160
5.4.4.	Instrumento Análisis de rentabilidad	162
5..4.4.1.	Principales Indicadores Financieros	164

5.5. Propuesta área financiera

Se presenta a continuación, una guía de procedimientos para las gestiones financieras de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, en el que tengan a disposición un modelo de políticas financieras que le permita agilizar procedimientos y tomar mejores decisiones.

5.5.1. Matriz estratégica propuesta Financiera

Objetivo estratégico	Acciones estratégicas	Indicador	Meta	Procedimientos	Responsables
Aumentar las utilidades de la empresa por medio de una mejor planificación financiera	Elaboración de políticas financieras.	Crecimiento en las utilidades de la empresa en un 30 % anual.	Estrategias y procedimientos planteados en un manual de políticas, que permitan que la empresa pase de un 5 % anual a un 30 % anual de utilidad neta.	Diseño y elaboración de las políticas financieras. Formalización y aprobación del documento.	Gerente de la empresa Miembros de la junta directiva.
	Elaboración del manual de caja chica.	Movimientos del dinero 100 % resguardados	Procedimientos formalizados para el manejo adecuado de los fondos de caja chica.	Diseño y elaboración de las políticas de caja chica. Presentación y aprobación de las políticas de caja chica.	Gerente de la empresa Junta Directiva
	Elaboración de formato de arqueos y vales de caja chica	Realización de arqueos de caja chica mensuales 100 % registro de los vales de dinero por caja chica.	Control de los movimientos del dinero de caja chica. Registro adecuado de los movimientos del dinero de caja chica.	Diseño de los vales de caja chica. Formalización y presentación del documento	Gerente General Junta directiva
	Realización de un formulario de análisis integral de rentabilidad	Porcentaje de Rendimiento sobre patrimonio en aumento. Comparación por periodo de razones financieras	Aumento de las utilidades de la empresa.	Elaboración de formulario con base en las principales fórmulas financieras. Aplicación del formulario a través del ingreso de datos por periodo.	Gerente general Auxiliar contable

5.5.2. Políticas Financieras

Política 1. Realizar un registro contable por periodicidad

- I. La creación de implementar un registro contable por periodicidad mensual para proporcionar información financiera y oportuna para la toma de decisiones y que se lleven al día las cuentas diarias.
- II. El encargado de proporcionar dichos registros financieros, será el contador (a) que lleva a cabo toda la información necesaria y que la gerencia debe corroborar que se encuentren al día.
- III. Para el proceso del cierre contable mensual se recomienda que el contador (a) facilite los asientos de cierre para las cuentas de ingresos, gastos, costos de ventas como se hace normalmente, pero esta vez en un periodo más corto.
- IV. Los siguientes documentos, son los que debe proporcionar a la gerencia:
 - Estado de Situación
 - Estado de Resultados
 - Estado de cuentas de patrimonio
 - Estado de Flujo de efectivo
- V. Se recomienda elaborar los registros contables semanalmente con el fin corregir los errores que se presenten, para disminuir los riesgos inoportunos de la información financiera para la toma de decisiones y que se puedan mantener actualizado; además, de tener un control eficiente y conocimiento más cercano a la realidad de la situación financiera de la empresa.

Política 2. Planificación de las finanzas

- I. Se debe desarrollar una planeación financiera que permita gestionar los nuevos proyectos de inversiones de la empresa que garantice su crecimiento.
- II. Planificar, evaluar y darle seguimiento la estructura de los costos de la empresa para ser más eficiente y obtener altos niveles de productividad.

- III. Suministrar información financiera de la mejor manera posible para que se tenga en conocimiento que permita la toma de decisiones, bajo los reglamentos reguladores de contabilidad.
- IV. Proyectar información financiera trimestralmente que permita conocer la condición de la empresa lo más actualizada posible.
- V. Presentar a la junta directiva, mensualmente, los flujos de caja y el presupuesto detalladamente para que se gestione los acuerdos de los gastos de la empresa.

Política 3. Gastos por transporte/ flete/ encomiendas

- I. Se debe generar un presupuesto mensual de los gastos de la entrega de los pedidos, de manera que, se realice una evaluación general y se establezca un monto, que sean aprobados por el gerente general.
- II. Se solicitan facturaciones por gastos destinados a los gastos por flete.
- III. Se realizan los registros correspondientes para llevar a cabo un control ordenado y eficiente.

Política 4. Caja chica

- I. Se debe realizar un primer giro de fondo de caja chica en el monto que sea aprobado por la junta directiva, para lo cual se recomienda que se maneje un monto de ₡500.000 (quinientos mil colones)
- II. Se asignará un encargado del manejo, el cual corresponde al cajero quien administrará los fondos de la caja menor.
- III. El encargado de los fondos de la caja chica, debe firmar el recibido de dicho dinero, en donde se registre la fecha, el valor y el nombre del encargado de recibirlo.
- IV. La responsabilidad recae sobre el cajero como encargado del manejo y administración de los fondos de la caja chica.
- V. Los lineamientos establecidos se regirán bajo un reglamento Caja Chica, el cual se presenta en el apartado siguiente.

Destino de los fondos de caja chica

- VI. Los recursos de la caja chica, son para sufragar los gastos por conceptos de carácter de urgente, necesarios e imprevistos.

Prohibiciones en el manejo de la caja chica

- VII. Destinar fondos para los pagos de saldos que superen el presupuesto autorizado.
- VIII. No se podrán realizar pagos de facturas que no se encuentren autorizados para su cancelación.
- IX. Un encargado no podrá manejar más de un fondo de caja chica.
- X. El encargado del manejo de los fondos de caja chica se hace responsable por las acciones indebidas respecto a su administración.

5.4.3. Propuesta de reglamento de caja chica

<u>EMPRESA AUTOREPUESTOS</u> <u>HERMANOS VARGAS</u>		ED: 1 ^a
MANUAL DE CAJA CHICA		
POLÍTICAS DE CALIDAD		

REGLAMENTO DE CAJA CHICA

Reglamento del manejo del fondo de caja chica para la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas

Para el manejo idóneo de los recursos financieros de la empresa, basándose en los lineamientos de los reglamentos de la ley N° 8131 de Administración Financiera y presupuestos públicos y su reglamento, la ley 6227, ley de la Administración Pública del inciso 9) del artículo 102 de la constitución política, en el que se formaliza los fondos y el manejo de la caja chica, para asumir las necesidades que se presenten, en el cual se deban justificar y especificar con detalles cada una de las transacciones.

Capítulo I

Disposiciones Generales

ARTÍCULO 1º: El presente reglamento, tiene como finalidad regular el manejo de los fondos de la caja chica para el buen rendimiento y eficiencia en las transacciones y la toma de decisiones.

ARTÍCULO 2º: En este artículo, se muestran los términos del reglamento.

Arqueo: Forma de control que se utiliza para comprobar que los documentos y efectivo contenidos en el fondo de caja chica, correspondan el monto autorizado.

Fondo de caja chica: Es un fondo de efectivo para la compra de bienes y servicios y adelanto de viáticos según lo establecido en el presente reglamento.

Encargado de caja chica: Persona responsable del manejo, custodia y trámite del fondo de caja chica, para efectos del documento, El cajero.

Factura: Documento comercial con carácter ejecutivo conforme con el Código de Comercio.

Vale de caja chica: Documento temporal por utilizar en adelantos de dinero para la compra de algún bien o servicio.

Reintegro: Es el reembolso al fondo de Caja Chica de los dineros erogados y utilizados en la compra de bienes, servicios y adelanto de viáticos, amparados en comprobantes.

Liquidación de vale de caja chica: Es el reembolso al fondo de Caja Chica de los dineros sobrantes y comprobantes de respaldo producto de la compra de bienes, servicios y adelanto de viáticos.

ARTÍCULO 3º: En la administración el Gerente General es el funcionario facultado por este reglamento para autorizar erogaciones de dinero con base en requisiciones para la compra de bienes, servicios, transporte y adelantos de viáticos, que sean necesarios, así como cancelar del fondo de caja chica.

ARTÍCULO 4º: Mediante el fondo de caja chica se pueden gestionar anticipos para gastos de viaje, transportes y adquisición de bienes y/o servicios.

Las peticiones de anticipos para gastos de viaje deben ser presentadas en el área funcional donde se encuentre la caja chica destinada para tal fin.

El anticipo deberá estar debidamente refrendado por el jefe respectivo y el efectivo se girará al funcionario designado en el documento de trámite.

Debe utilizarse el formulario “Solicitud de Adelanto de Viáticos”, el cual, entre otros datos, deberá llevar sello y firma del funcionario encargado de controlar el contenido presupuestario.

ARTÍCULO 5º: Los montos para compras por caja chica se solicitarán ante el encargado de la caja chica con base en el documento denominado “vale de caja chica” en el cual se detallará la fecha, el área solicitante, detalle del bien o servicio por adquirir, justificación, nombre del funcionario solicitante, firma del jefe de área.

ARTÍCULO 6º: Las compras por caja chica de bienes, servicios y viáticos no podrán exceder el equivalente en colones del 30 % del fondo de caja chica.

En casos especiales y a criterio del Gerente General, se autorizará la erogación de sumas mayores, siempre y cuando no excedan del 50 % del fondo de caja chica.

ARTÍCULO 7º: El funcionario encargado de la custodia del Fondo de Caja Chica, el cajero, será responsable por su correcto manejo, de conformidad con lo establecido en el presente Reglamento, sin excepción no se permitirá el cambio de cheques personales.

ARTÍCULO 8º: Cuando por razón justificada sea necesario trasladar la custodia y manejo de este fondo a un funcionario distinto al designado en forma permanente, el traspaso se realizará estando presente el coordinador del área funcional de Tesorería y el funcionario por designar. Se efectuará un arqueo interno, del cual se dejará constancia escrita, con la firma de los tres funcionarios mencionados.

ARTÍCULO 9º: Sin excepción, la caja chica recibirá devoluciones únicamente de dinero en efectivo.

ARTÍCULO 10º: La caja chica contendrá siempre el total del monto asignado, el cual, según el caso, estará integrado de la siguiente forma: dinero en efectivo, facturas y vales provisionales en trámite de reintegro.

ARTÍCULO 11º: Durante la jornada laboral, el encargado del fondo será el único funcionario autorizado para tener en su poder la llave de la caja donde se encuentra el dinero en efectivo.

ARTÍCULO 12º: Las llaves de las cajas del fondo se guardarán en un sobre sellado y firmado por el Gerente General y el encargado de la administración y custodia de la caja chica.

En caso de emergencia se autoriza al Gerente General para que realicen la apertura de la caja.

CAPÍTULO II

Del vale de caja chica

ARTÍCULO 13º: El vale se tramitará formalmente con base en la requisición o adelanto de viáticos debidamente autorizados, para lo cual debe reunir los siguientes requisitos:

- a) Pre numerados
- b) Fecha.
- c) Firma y nombre (con los dos apellidos) y número de cédula del funcionario autorizado para retirar el adelanto.

- d) Firma del Encargado de la Caja Chica.
- e) Justificación de la compra del bien o servicio
- f) Monto del vale de Caja Chica.

ARTÍCULO 14º: La caja chica funcionará bajo el sistema de fondo fijo, sujeto a reintegros contra presentación de justificantes de pago.

ARTÍCULO 15º: Los reintegros al fondo de caja chica serán confeccionados por el encargado del mismo, cuando se hubiere desembolsado hasta el 70 % del monto autorizado.

ARTÍCULO 16º: Los reintegros de caja chica se ajustarán al siguiente trámite:

- a) El encargado de la caja chica presentará al jefe Financiero, el resumen del reintegro confeccionado mediante la fórmula autorizada, adjuntando los comprobantes que lo amparan para su revisión.
- b) El jefe Financiero Contable hará la revisión pertinente y autorizará la emisión del cheque de reintegro a nombre del encargado del fondo de Caja Chica. El cheque y comprobantes de respaldo serán remitidos a los funcionarios autorizados para firmar cheques y trámite siguiente, los mismos deberán de llevar el sello de cancelado y el número de cheque.

ARTÍCULO 17º: En ningún caso, los funcionarios señalados en el artículo tercero de este reglamento, autorizarán la compra de bienes y servicios por caja chica, de artículos que la proveeduría debe comprar regularmente.

CAPÍTULO III

De la liquidación

ARTÍCULO 18º: Los vales de Caja Chica deberán confeccionarse en original y copia. El original se mantendrá en la Tesorería y servirá de comprobante de pago; la copia se mantendrá como consecutiva. En el caso de anulación de vales, tanto el original y la copia se mantendrán en el consecutivo.

ARTÍCULO 19: La liquidación de los vales deberá hacerse a más tardar el día hábil siguiente al retiro del dinero, con excepción de los viernes o un día inmediato anterior a un feriado, en los que el reintegro del vale se hará dentro del mismo día de la emisión o el día hábil siguiente.

Cuando la liquidación se realice con posterioridad al plazo fijado, deberá justificarse ante la Dirección Ejecutiva, la cual evaluará si las razones del atraso proceden. Si no es así se actuará conforme lo dispuesto en el Reglamento Interno de trabajo.

Se adjunta ejemplo de boleta de vale de caja chica y formato de arqueo

5.4.3.1. Ejemplo de Boleta de vale de caja chica

Figura 9.
Boleta de vale de Caja Chica
Autorepuestos Hermanos Vargas

Vale de caja chica
N° _____
Fecha: _____ **Por \$** _____
Pagado a: _____
Por concepto de: _____

La suma de: _____

Aprobado: _____ **Recibo conforme**

Firma

Fuente: Elaboración propia

5.4.3.2. Propuesta arqueo de caja chica

Cuadro 6.
Boleta de arqueo de Caja Chica
Autorepuestos Hermanos Vargas

ARQUEO DE CAJA			
CAJA _____	FECHA		
CAJERO: _____	ARQUEO N°: _____		
1.- SALDO			-
Saldo Inicial			
2.- DOCUMENTOS			-
- VENTAS - INGRESOS	-		
Facturas			
Boletas de Venta			
Nota de Crédito			
Nota de Débito			
Otros			
- COMPRAS - EGRESOS	-		
Facturas			
Boletas de Venta			
Nota de Crédito			
Nota de Débito			
Otros			
3.- EFECTIVO - EQUIVALENTE DE EFECTIVO			-
- MONEDAS	-		
	Denominación	Cantidad	Total
	5.00		-
	10.00		-
	25.00		-
	50.00		-
	100.00		-
	500.00		-
- BILLETES	-		
	Denominación	Cantidad	Total
	1,000.00		-
	2,000.00		-
	5,000.00		-
	10,000.00		-
	20,000.00		-
	50,000.00		-
- CHEQUES	-		
	BCP		
- VOUCHER	-		
	VISA		
	MASTERCARD		
- OTROS	-		
	Vales		
CAJERO	1.- TOTAL CAJA CHICA 2.- TOTAL DOCUMENTOS <div style="text-align: right; padding-right: 20px;">TOTAL</div> 3.- TOTAL EFECTIVO <div style="text-align: right; padding-right: 20px;">TOTAL</div> SALDO _____		
AUDITOR	OBSERVACIONES <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>		

Fuente: Elaboración propia

5.4.4. Propuesta de instrumento de Análisis Integral de Rentabilidad

En vista de que para la empresa sería práctico el poder contar con una herramienta que le permita identificar el estado de rentabilidad, se propone un instrumento en *Microsoft Excel* que cumple la función en una presentación tipo formulario, en el que se pueden agregar los datos de los estados financieros correspondientes al Estado de resultados y Estado de situación por periodos, el cual sirve para control general mientras el sistema se encarga de calcular a nivel de porcentajes en comparación con el año anterior, el estado de la empresa utilizando las razones financieras y realizando él mismo los análisis vertical, horizontal y análisis integral de rentabilidad.

Figura 4.

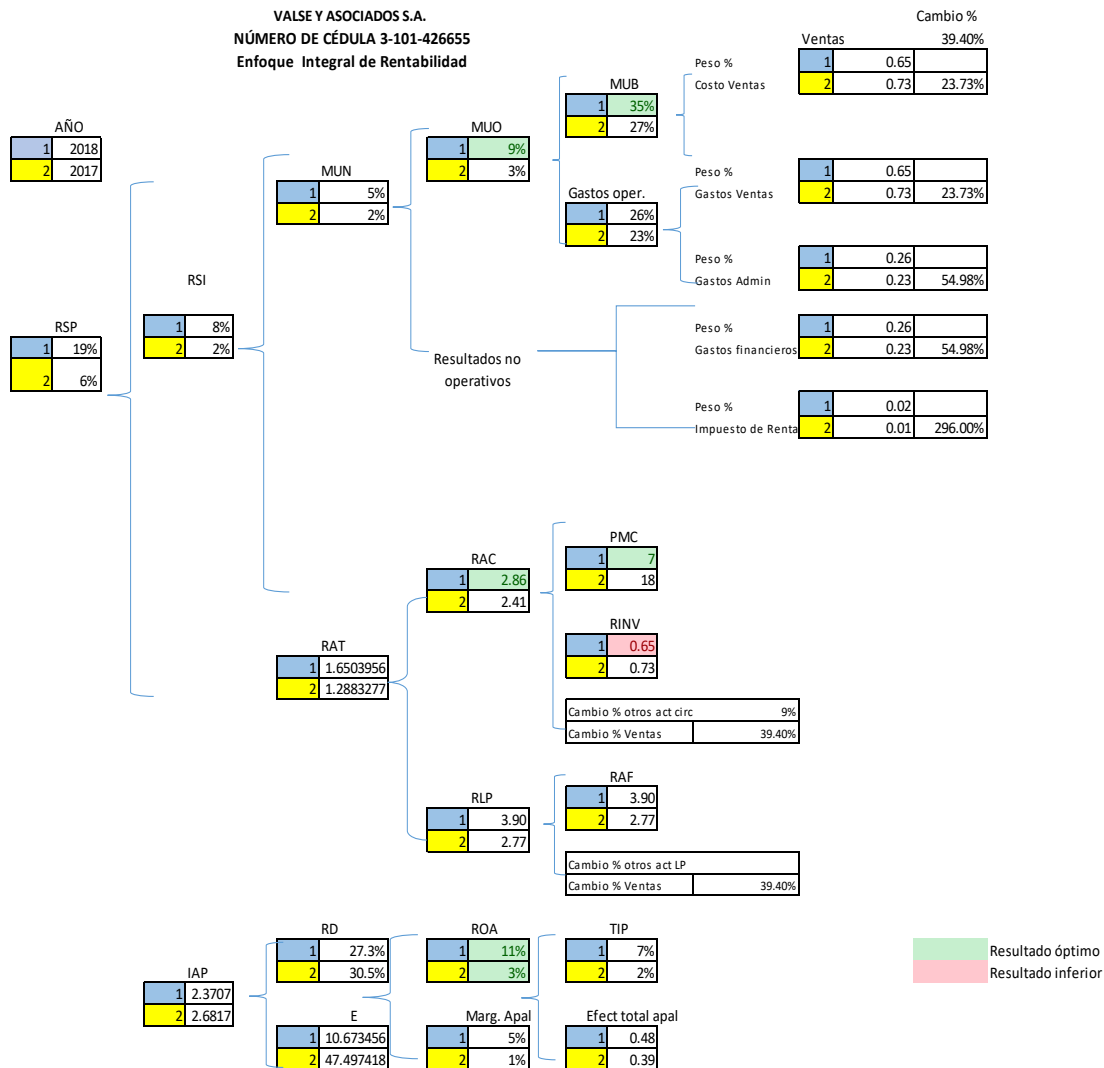
*Propuesta de Instrumento de Análisis de rentabilidad.
Formulario Excel*

Columna1	2018	2017	Estado Situación				RELATIVA
ACTIVOS							
ACTIVOS CORRIENTES							
CAJA	€ 9,693,601.92	€ 24,643.0					
CUENTAS POR COBRAR	€ 39,593,741.27	€ 24,643.0					
INVENTARIOS	€ 163,689,712.52	€ 144,984.2					
DOCUMENTO POR COBRAR	€ 13,158,253.00	€ 23,099.9					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	€ 226,135,308.71	€ 192,727,154.4					
ACTIVO NO CORRIENTE							
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	€ 165,556,915.79	€ 167,219,725.1					
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	€ 165,556,915.79	€ 167,219,725.1					
TOTAL DE ACTIVOS	€ 391,692,224.50	€ 359,946,880.0					
PASIVOS							
PASIVOS CORRIENTES							
IMPUESTOS SOBRE VENTAS	€ 1,751,632.95	€ 4,772,451.42	0.45%	-1.33%	€ 6,524,084.37	-137%	
IMPUESTO SOBRE RENTA	€ 6,315,155.82	€ 2,519,475.04	1.61%	0.70%	€ 3,795,680.78	151%	
CUENTAS POR PAGAR	€ 86,443,603.16	€ 94,147,968.52	22.07%	26.16%	€ 7,704,365.36	-8%	
GASTOS ACUMULADOS	€ 2,508,021.28	-	0.64%	0.00%	€ 2,508,021.28	#DIV/0!	
DOCUMENTOS POR PAGAR C.P	€ 22,599,999.06	€ 24,081,050.00	5.77%	6.69%	€ 1,481,050.94	-6%	
DIVIDENDOS POR PAGAR	-	-	0.00%	0.00%	-	0%	
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	€ 119,618,412.27	€ 115,976,042.14	30.54%	32.22%	€ 3,642,370.13	3%	
PASIVOS NO CORRIENTES							

Fuente. Elaboración propia

Además, se muestra el cuadro de enfoque integral el cual está configurado para añadir a la celda color verde en caso de que los resultados sean óptimos y color rojo en caso de resultados deficientes o inferiores en comparación con el año anterior.

Cuadro 2.
Ejemplo de enfoque Integral de Rentabilidad. Datos financieros
Autorepuestos Hermanos Vargas



Fuente. Elaboración propia con base en Análisis y diagnóstico financiero. T. Salas (2016). p.147.

Es así como de esta forma el Gerente General puede identificar periódicamente cuál o cuáles aspectos debe mejorar o mantener respecto a los cambios porcentuales ocurridos, según variable de identificación.

5.4.4.1. Principales indicadores financieros recomendados

Una vez sugerida la propuesta de análisis integral, es importante recomendar una lista de cuáles serían los indicadores que la empresa debe estar evaluando mensualmente para poder determinar la situación del negocio en el momento, que le permita seguir y establecer estrategias que determinen soluciones ante la eventualidad.

El uso de tales indicadores y razones financieras se detallan a continuación.

Indicador	Explicación	Fórmula y aplicación
Tasa de crecimiento de los ingresos	Realiza un constante seguimiento de este indicador puede dar un mayor entendimiento de dónde y cómo se están incrementando los ingresos.	$\frac{\text{Ingresos Mes 2} - \text{Ingresos Mes 1}}{\text{Ingresos Mes A}} \times 100$ <p>Se restan los ingresos del segundo mes de los ingresos del primer mes y se divide el resultado entre los ingresos del primer mes para multiplicarlo por 100.</p>
Margen de Utilidad Neta	<p>Este porcentaje permite comprender cuáles son las ganancias que se están generando por cada colón que se obtiene en ventas.</p> <p>Si el margen de ganancia es bajo es necesarios modificar el entorno por medio de algunos cambios como la reducción de costos.</p>	<p>Utilidad neta / ventas</p> <p>La utilidad neta obtenida por mes se divide entre el total de las ventas mensuales.</p>

Razón de endeudamiento	Para la empresa es necesario conocer el nivel de endeudamiento, teniendo la capacidad de asumir y enfrentar las obligaciones, de manera tal que controle los riesgos que pueda enfrentar	Total de pasivo/ total de activo Total de pasivos registrados en mes dividido entre el activo total mensual
Retorno de la inversión	Permite medir el rendimiento de una inversión, cuánto mayor sea el resultado más rentable será.	Ingresos – Gastos/ Gastos A los ingresos obtenidos en la inversión se le restan sus gastos y a su vez se divide entre los mismos.
Ciclo de conversión del efectivo	Permite determinar qué tan rápido el dinero que se invierte regresa en forma de utilidad. Cuanto más corto sea el ciclo de conversión, significa que existe una mayor liquidez.	PCI-PCP+PCC Es el resultado de la resta del periodo de conversión del inventario menos el periodo que se difieren las cuentas por pagar más el periodo de cobro de las cuentas por cobrar.

6. Referencias

- Alegre, L., Berné, C., & Galve, C. (2008). *Fundamentos de Economía de la Empresa: perspectiva funcional*. Barcelona: Ariel S.A.
- Álvarez, I. (2016). *Finanzas Estratégicas y Creación de Valor*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Alzuela, J. M. (26 de Agosto de 2003). *La Gestión de Riesgos en Entidades Financieras*. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/4/5/5/6/pd0000014556.pdf>
- Andrea del Pilar Ramírez Casco, Raúl Germán Ramírez Garrido y Edison Vinicio Calderón Moran. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Arnoldo Hax, N. M. (2013). *Gestión de Empresa con una visión estratégica*. Chile: Dolmen.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Patria. Obtenido de <https://books.google.co.cr/books?id=6aCEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tipos+de+investigacion+libro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiahtbahvPdAhXMSl8KHTBsDZ4Q6AEIjAA#v=onepage&q=tipos%20de%20investigacion%20libro&f=false>
- Barquero, K. (11 de Junio de 2018). Cuatro Universidades de Costa Rica. pág. 2.
- Barrantes, M. G. (2014). *Elementos de estadística descriptiva*. San José : EUNED.
- Bernal, C. A. (2013). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Cáceres, D. G., & López Zaballos, J. M. (2002). *Riesgos Financieros y operaciones internacionales*. Madrid: ESIC.
- Capdepón, L. E., & Decurnex G., B. (s.f.). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche, Buenos Aires.
- Centro de información jurídica en línea. (2008). Reglamento Interno de trabajo. Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Córdoba, M. (2014). *Ciencias Empresariales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- García, E. (2013). *Comercialización Internacional*. Buenos Aires: Estudiantil S.A.

- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Hongren, C. T. (2000). *Introducción a la contabilidad Financiera*. México: Prentice Hall.
- Horne, J. C. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson.
- International Federation of Accounts (IFAC), (2015). *Normas Internacionales de Auditoría*. Estados Unidos (AUDITOOL): IFAC
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: México.
- Lara, A. D. (2008). *Medición de Riesgos Financiero*. México: LIMUSA.
- Lira, P. (2016). *Apuntes de Finanzas Operativas: Lo básico para saber operar una empresa financieramente*. Lima, Perú: UPC, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Maileny Bacallao Horta. (Mayo de 2009). Génesis del control interno. Eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/mbh3.htm>
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Martínez, E. T. (2009). Análisis de medición del riesgo de crédito. Málaga, España.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2018). Obtenido de <https://www.meic.go.cr/meic/>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio; Dirección General de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. (2016). *Estado de situación de las PYME en Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- Navarro, J. D. (24 de Noviembre de 2016). *ABC Finanzas.com*. Obtenido de <https://www.abcfincanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/que-es-un-analisis-vertical-o-estatico>
- Olarte, J. C. (2006). *Incertidumbre y Evaluación de Riesgos Financieros*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las finanzas*. México: Patria, S.A. de C.V.
- Poder Ejecutivo. (28 de Enero de 2016). Reglamento de Comisiones y Oficinas o Departamento de Salud Ocupacional. San José, Costa Rica: La Gaceta.

- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* . México: PATRIA.
- Publicaciones Vertice S.L. (2008). *Estructuras Organizativas*. Málaga: Vertice S.L.
- Ramos, J. A., B. Staking, K., Ayuso Calle, A., Beato , P., Botín O'shea, E., Escrig Meliá, M., & Falero Carrasco, B. (1999). *Gestión de Riesgos Financieros*. Washington: Grupo Santander.
- Reglamento General a la Ley N° 8262 de Fortalecimiento a Pequeñas y Medianas Empresas. (18 de Octubre de 2018). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de https://scij.hacienda.go.cr/SCIJ_MHDA/default.aspx
- Riba, X. A. (12 de Diciembre de 2017). *El Blog de Gestión de Pymes*. Recuperado el 2018 de Noviembre de 2018, de <https://blog.ioanbook.es/pymes/claves-de-la-rentabilidad-financiera/>
- Rodríguez Dominguez, L., Gallego Álvarez, I., & García Sanchez, I. M. (s.f.). *Contabilidad para no Enconomistas*. Universidad Salamanca.
- Romero, A. F. (2004). *Dirección y planificación de estrategias en las empresa y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Rubio, M. (2016). *Finanzas para no Financieros*. Lima, Perú: UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Salas, T. (2016). *Análisis y Diagnóstico Financiero: Enfoque Integral*. San José, Costa Rica : Ediciones Guayacán.
- Sánchez, G. (2006). Auditoría de estados financieros: práctica moderna integral, (2ª Edición). México: Pearson Educación.
- Selkind, N. J. (2010). *Métodos de Investigación* . México: Prentice Hall.
- Ucha, F. (Junio de 2009). *Definicion ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>
- Vargas Retana , J., & Nuñez Gonzales, J. (2004). *Políticas Públicas para el desarrollo de las MIPYMES y Organizaciones de la economía social*. San José : Universidad de Costa Rica.
- Velásquez, C. (2017). *Plan General de Contabilidad* . Madrid: Ediciones Panameña .
- Venegas, L. (2013) *Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) pertenencias a la Cámara de Comercio de Chillá*

ANEXOS

7. Anexos

Anexo I. Cuestionario general dirigido a la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas S.A.

**CUESTIONARIO
CHECK LIST
EMPRESA
AUTOREPUESTOS
HERMANOS VARGAS
LUGAR: NICOYA**

1.Control interno Área legal		
1.1 Requisitos generales	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Cumplen con los requisitos:		
a. Permiso del Ministerio de Salud		
b. Patente Municipal		
c. Inscripción ante Tributación directa del Ministerio de Hacienda		
d. Declaración y pago de los impuestos sobre la renta ante el Ministerio de Hacienda.		
e. Pagos parciales o anticipos del impuesto sobre la renta.		
f. Registros contables y financieros ante el Registro Nacional.		
g. Emisión de comprobante de ingresos y gastos autorizados por Administración tributaria.		

h. Declaración y pago de los impuestos sobre las ventas.		
i. Registros especiales de compra y venta		
j. Póliza de Riesgos del Trabajador		
¿Se llevan a cabo los libros exigidos por ley?		
¿Están actualizados?		
¿Los salarios están de acuerdo a los salarios mínimos del Ministerio de Trabajo?		
¿Se otorgan los derechos tales como las vacaciones de acuerdo con la ley?		
¿Se realizan todas las retenciones y aportes?		
¿Son depositados en los plazos legales?		
En el caso de despido:		

¿El colaborador esta precedido de preaviso?		
¿cumple con las obligaciones del pago de las prestaciones establecidas por ley?		

1.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
1.2.1 Requisitos generales	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se encuentran identificados los procesos de comercialización de repuestos y mercadería?		
¿Se identifican y controlan los procesos de ingreso de mercadería?		
1.2.2 Requisitos de la documentación		
1.2.2.1 Generalidades	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe un documento de políticas de calidad?		
¿Existe un manual de calidad?		
¿Existen procedimientos documentados exigidos por las normas del Código de		

Comercio necesarios para el desarrollo de la comercialización de bienes y servicios?		
--	--	--

2.Servicios		
2.1 Servicio al Cliente	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Realizan encuestas internas de percepción del cliente?		
¿Realizan análisis de la competencia con respecto a la atención y servicio de cliente que se ofrece?		
¿Manejan estándares de servicio al cliente?		

3.Control interno Recurso Humano		
3.1 Control de Personal	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe un registro de horas de entrada y salida del personal?		
¿Existe un horario laboral definido para el empleado?		
¿Existe un procedimiento de solicitud de permisos y vacaciones?		

¿El personal tiene conocido y acatados?		
a. Las políticas		
b. Manuales de procedimientos		
c. Descripción de cargos y funciones escritos		
¿Se encuentran establecidas por escrito las responsabilidades?		
¿Existe una adecuada comunicación entre la junta directiva y el personal de la empresa?		
¿Existe un programa de capacitación para el personal de la empresa?		
¿Se evalúa el desempeño del personal periódicamente?		
¿Se propicia un ambiente adecuado para el personal en el desempeño de sus funciones?		

3.2 Manual Descriptivo de puestos	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe un manual descriptivo de puestos?		
¿Se detalla en el manual las funciones específicas correspondientes a cada puesto?		
4. Inventarios		
4.1 Control de Inventarios	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Realizan un control de inventario?		
¿Revisan los estados de los artículos en <i>stock</i> ?		
¿Existe rotación de inventarios?		
¿Los artículos en la tienda se encuentran en las condiciones óptimas para la venta?		
¿Tienen política de control y manejo de inventario?		

¿Están todas las existencias bajo control de un responsable?		
¿Se mantienen archivadas las hojas originales de los levantamientos físicos de inventarios?		
¿Se verifica por parte de algún responsable qué mercaderías tienen poco movimiento?		
¿Se encuentran las bodegas en buenas condiciones físicas?		

5. Responsabilidad de la administración		
5.1 Compromiso de la Administración	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se realiza evaluación del desempeño a los colaboradores?		
¿Se asegura la disponibilidad de los recursos administrativos?		

6.1 Manejo de caja chica	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe fondos operativos para el área de comercialización?		
¿Realizan arqueos de caja chica a los colaboradores del área de facturación?		
¿Existe un encargado de manejar la caja chica?		
¿Se resguarda la documentación y facturas en un lugar adecuado?		
¿Al finalizar la jornada laboral el colaborado realiza un arqueo personal?		
¿Se tiene un monto fijo con un monto razonable?		
¿Los egresos están amparados por un comprobante, aprobado previamente y pre numerado?		

8. Estructura organizacional		
8.1 Responsabilidad y autoridad	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se encuentran definidos los cargos o funciones de la organización en organigrama y fichas de puesto?		
¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas al sistema de gestión de la calidad?		
¿Se encuentran comunicadas las responsabilidades a cada uno de los empleados de la organización?		
8.3 Comunicación interna	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?		
¿Existe una comunicación interna adecuada, asertiva en la organización?		
¿Utilizan estrategias comunicativas entre los departamentos internos?		

8.4 Comunicación externa	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se da a conocer información importante a los asociados?		
¿Se comunica a todos los asociados un informe de los resultados obtenidos de cada uno de los departamentos?		
¿Existen medios adecuados de apertura de comunicación entre colaboradores y asociados?		

Anexo II. Cuestionario en el área financiera dirigido a la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas S.A.

Activos		
1. Activos corrientes		
1.1 Cuentas por cobrar	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Verificar Existencia Física Revisar fecha de emisión de las facturas		
Verificar autenticidad de derecho de cobro Revisar que la factura esté a nombre de la sociedad, sin alteraciones evidentes en montos o detalles		
Verificar su valuación y probabilidad de cobro Revisar cuentas con atrasos superiores a los 30 días, 60 y 90 días		
Determinar limitaciones del derecho de cobro		
Cuidar su presentación adecuada en los estados financieros Verificar la correcta clasificación de las cuentas		

1.2 Inventarios	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Verificar su existencia Física		
Valuación Tipo de métodos o métodos utilizados		
Corrección aritmética Unidades en existencia multiplicadas por valores unitarios arrojen el importe total		
Limitación de la propiedad Existencia de gravámenes u otros compromisos		
Verificar aseguramiento de activos		
1.3 Documentos por cobrar C.P.	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Verificar Existencia Física Revisar fecha de emisión de las facturas		
Verificar autenticidad de derecho de cobro Revisar que la factura esté a nombre de la sociedad, sin alteraciones evidentes en montos o detalles		

Verificar su valuación y probabilidad de cobro Revisar documentos con atrasos superiores a los 30, 60 y 90 días		
Determinar limitaciones del derecho de cobro		
Cuidar su presentación adecuada en los estados financieros Verificar la correcta clasificación de las cuentas		
Verificar cobro de interés y tipo de documento que se utiliza		
2. Activos no corrientes	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Verificar su existencia física Evidencia de los activos		
Verificar autenticidad de la propiedad Derechos de propiedad de los activos (equipo y mobiliario)		
Terrenos Evidencia (fotocopia del plano)		
Verificar su valuación Que estén registrados al costo de adquisición Cálculos aritméticos correctos		

Método de depreciación utilizado y la consistencia		
Verificar que no exista limitación de la propiedad Gravámenes		
¿Se encuentran los activos plaqueados?		
Aseguramiento de Activos no corrientes		
Pasivos 3. Pasivos corrientes		
3.1 Cuentas por pagar y Documentos por pagar C.P	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Revisión de facturas		
a. Verificar que las cuentas auxiliares de las cuentas concilien con la cuenta mayor		
b. Revisión de la fecha de emisión y periodo de vencimiento		
c. Verificación que se encuentre a nombre de la razón social.		

d. Verificar que exista una correlación entre el pedido, mercancía recibida y el importe facturado.		
e. Comprobar que los saldos están adecuadamente descritos e identificados en los estados financieros.		
Análisis de antigüedad de los saldos		
4. Pasivos no corrientes		
4.1 Cuentas por pagar y Documentos por pagar L.P	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Verificación de normas y procedimientos		
a. Control de facturas después de recibidas		
b. Registros de Documentos y Garantía		
c. Verificación de las cuentas de los importes auxiliares concilie con la cuenta mayor		

d. Revisión que estén debidamente registradas en actas		
e. Conocimiento detallado de las facturas		
Identificación el nombre del acreedor		
Verificar el cumplimiento de amortización y pago de interés		
Verificar el plazo de amortización.		
Revisión de la fecha, el monto e intereses		
Comprobar que todos los préstamos solicitados tengan las aprobaciones por escrito		
4.2 Gastos acumulados	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Verificar las obligaciones pendientes de pago.		

a. Revisión del registro de los gastos acumulados		
b. Registros de Documentos y Garantía		
c. Identificar si los importes estimados sean reales		
d. Comprobar si se llevan registros de pagos pendientes		
e. Conocimiento detallado de las facturas		
Determinar si los gastos acumulados están adecuadamente registrados		
4.3 Hipotecas por pagar	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Revisión de las facturas		
Verificación de los abonos de la cuenta se encuentran debidamente registrados		
Comprobar si se encuentran al día con las obligaciones de los pagos		

Evaluar si la situación de la empresa tenga las condiciones de responder adecuadamente a las obligaciones		
Verificar tema de impuestos (Renta, Ventas, Parciales)		
4.4 Dividendos por pagar	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Verificar si se encuentran debidamente registrados		
Comprobar que las cuentas registradas sean reales		
Determinar la forma de pago de los dividendos		
Identificar cómo se calculan los dividendos		
Verificar la fecha de pago		
4. Patrimonio		
5.1 Capital social	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	SIEVIDENCIAS Y OBSERVACIONES

Verificar los elementos del capital		
Clasificación de los elementos en atención al concepto y el origen		
Integrados de acuerdo a la Ley y los estatutos sociales		
5.1 Otras cuentas patrimoniales	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Respaldo de aporte cuentas patrimoniales		
Revisar registro aportes en conciliaciones bancarias		
5.2 Superavit por revaluación	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Método y consistencia de Revaluación aplicado?		
5.3 Utilidades Retenidas	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
Destacar las restricciones que afectan su posible retiro y pago a los accionistas		

Anexo III. Cuestionario aplicado a empleados

Cuestionario Empresa Autorepuestos Hermanos Vargas

Dirigido a: Colaboradores

Reciba un cordial saludo de las estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega Campus Nicoya.

Para poder llevar a cabo la investigación de la práctica dirigida, se necesita recopilar información sobre las funciones que usted desempeña e información de conocimiento general de la empresa.

No hay respuestas buenas ni malas. Gracias por su colaboración

I. Caracterización del puesto

a) Nombre de puesto:

b) Nombre de su jefe inmediato:

c) Puesto del (la) jefe inmediato:

Marque con X

1. Dispone usted de una descripción escrita de su puesto de trabajo?

a) No, en realidad hago las tareas que se me vayan presentando durante el día

b) Sí, dispongo de descripción escrita de mi puesto y de especificaciones de mis funciones

c) No se dispone de descripciones escritas, pero recibí instrucciones precisas de mis responsabilidades.

2. Describa de una forma clara y detallada, las funciones que tiene a su cargo. Indique con qué frecuencia las realiza.

Funciones del puesto Frecuencia

D= diaria S=semanal Q= quincenal M= mensual B

Funciones del puesto	Frecuencia

3. ¿Recibe usted algún tipo de sanción en caso de incumplimiento de algunas de ellas?

- a) Sí
- b) NO

4 ¿Conoce cuáles son las sanciones que le serían aplicadas en caso de incumplimiento de alguna de ellas? Si su respuesta es sí, comente.

II. Formación y Experiencia

Se considera el tiempo requerido que le permita al trabajador de una forma práctica asumir plenamente las funciones y las responsabilidades propias del puesto.

5. ¿Qué experiencia le solicitaron cuando lo contrataron?

- A) No era necesario la experiencia
De 0 a 6 meses en puestos afines
- B) De 6 meses a 12 meses en puestos afines
- C) De 1 años a 2 años en puestos afines
- D) De 2 años o más en puestos afines

6. ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñar las funciones que realiza? (incluya otros trabajos donde hizo lo mismo)

- A) De 0 a 6 meses en puestos afines
- B) De 6 meses a 12 meses en puestos afines
- C) De 1 años a 2 años en puestos afines
- D) De 2 años o más en puestos afines

Marque con X

7. ¿Qué nivel de educación le solicitaron cuando lo contrataron?

- A) Ninguno
- A) Segundo Ciclo de Enseñanza General Básica (sexto grado escuela).
- B) Tercer ciclo de Enseñanza General Básica (tercer año de colegio)
- C) Conclusión de Estudios de Educación Diversificada (5º año de Colegio)
- D) Técnico Medio reconocido por el Ministerio de Educación Pública en una especialidad afín al puesto.

III Seguimiento y control al puesto de trabajo

8. ¿Cuál es el horario de entrada y salida para el puesto que desempeña?

- A. 7:00 a.m. a 5:00 p.m.
- B. 7:00 a.m. a 6:00 p.m.
- C. 8.00 a.m. a 5:00 p.m.
- D. 8:00 a.m. a 6:00 p.m.
- E. Otro _____

9. ¿Con cuánto tiempo cuenta para almorzar?

- A. 30 min.
- B. 45 min
- C. 1 hora
- D. 2 horas
- E. Otro _____

10. ¿Quién controla su horario de ingreso, salida y almuerzo?

- A. No existe nadie asignado
- B. Compañero (s) en el puesto de _____
- C. El Gerente
- D. Otros _____

11. ¿Quién controla sus vacaciones, horas extra y permisos laborales?

- A. No existe nadie asignado
- B. Compañero (s) en el puesto de _____
- C. El Gerente
- D. Otros _____

14) ¿En qué necesita ser instruido o capacitado para mejorar su desempeño? (puede marcar varias)

- A) Servicio al cliente
- B) Manejo de software y sistema de la empresa
- C) Organización del tiempo
- D) Caja e inventarios
- E) Otros _____

15) ¿A intentado continuar su formación académica?

- A. Sí
- B. NO

16) ¿Tiene flexibilidad de horario en su lugar de trabajo en caso de estar interesado en continuar su formación?

- A. Sí
- B. NO

17. ¿Se ve usted aquí trabajando los próximos años?

- A. Sí
 - B. No
- IV. Compras e inventarios**

18. ¿Cómo se realiza el control de inventario en el momento que se hace un nuevo pedido?

- a. Los pedidos se realizan conforme los solicita el cliente.
- b. Se compra cuando los proveedores ofrecen el mejor precio.
- c. Existe un *stock* mínimo de inventario para cada producto,
- d. Existe una clasificación para la solicitud de la mercadería
- d. Otro _____

12. Se utilizan criterios como precio, calidad y servicio para realizar la compra de materia prima y otros insumos?

- a. Se utilizan criterios precisos que son discutidos con los proveedores.
- b. Se compra al proveedor que ofrece el mejor precio.
- c. Se compra siempre al proveedor habitual.
- d. se cotizan los precios siempre a los proveedores cada vez que realiza la compra

13. Con respecto al manejo de ventas y cobros

- a. No se utiliza el crédito; solo compramos y vendemos al contado.
- b. Se utiliza el crédito pero no existe un procedimiento de aprobación y cancelación de créditos.
- c. Se dispone de un sistema de control, previsión y gestión de tesorería para minimizar los gastos por cobros y ventas.
- d. Otro _____

14. ¿Quiénes tienen autorización para realizar compras?

- a. Todos
- b. Gerente
- c. Compañero en el puesto de _____
- d. Otros _____

15. Si usted trabaja en el área de cajas, ¿cuáles son los pagos que puede realizar con dinero de las ventas diarias? (puede marcar varios)

- A. Encomiendas
- B. Servicios Públicos
- C. Gasolina y mantenimiento de vehículos
- D. Salarios
- E. Viáticos

Otros _____

16. ¿Para qué tipo de pagos requiere autorización de un superior?

- A. Ninguno
- B. Encomiendas
- C. Servicios Públicos
- D. Gasolina y mantenimiento de vehículos
- E. Salarios y viáticos

Otros _____

D. ¿Cuál es el medio utilizado para autorizar los pagos realizadas en caja en caso de necesitarlos? _____.

IV. *Apreciación del colaborador sobre la situación de la empresa*

17. ¿Qué tipo de riesgos considera usted que se presentan en su trabajo? (puede señalar varias)

Riesgo o enfermedades	Seleccione con un ✓ el riesgo que se presentan en su trabajo.
Golpes con objetos pesados	
Intoxicación con disolventes	
Largas jornadas laborales	
Caídas en escaleras y pasillos húmedos	
Virus por contagio en el ambiente	
Cortos circuitos	
Cortes con objetos	
Estrés laboral	

Otros _____

18. ¿A continuación se le presenta un cuadro de fortalezas, indique las que la empresa posee?

Fortalezas	Seleccione con un ✓ las fortalezas que se presentan en su trabajo.
Buen servicio al cliente	
Precios competitivos	
Honestidad y responsabilidad con el cliente	
Ambiente laboral agradable	
Estabilidad laboral	
Condiciones en las que se desarrolla el trabajo	
Remuneración	
Flexibilidad de horarios	
Ubicación del local	

Otras

14. ¿A continuación se le presenta un cuadro de debilidades, indique las que la empresa posee?

Debilidades	Seleccione con un ✓ las debilidades que se presentan en su trabajo.
Mala relación entre empleados	
Ausencia de recursos	
Mala comunicación	
Incumplimiento de las políticas empresariales	
Deficiencias en el trato con los clientes	
Falta de formación del personal	
Retraso en el cumplimiento del inventario	

Otras

Anexo IV. Constitución de Sociedad Anónima de Valse y Asociados.

11 | 24

SELO DE INSCRIPCION

REGISTRO NACIONAL

REGISTRO NACIONAL

REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS
DOCUMENTO ENCRITO: 942-18030-1
. NO SE PRESENTARON DOCUMENTOS ADICIONALES *.*

NUMERO	MOVIMIENTO	CIUDAD-CIUDAJA	FECHA PROCESO
1	CONSTITUCION DE SOCIEDAD ANONIMA	3-101-42803	13/01/2008

ULTIMA LINEA

AUTORIZADO POR: *J. J. Navaró*
REGISTRADOR: SR. JOSE ALBERTO NAVARRO ALVARAZ

VERA

Teléfono (+506) 2202-0000 - Apartado Postal 523-2010 San José - Costa Rica • www.registral.com

Anexo V. Registro de propiedad.

ANTECEDENTES DE LA FINCA:

FINCA DERECHO INSCRITA EN
5-00015888-000 TOMO: 1736 FOLIO: 582 ASIENTO: 007

VALOR FISCAL: 191,530,000.00 COLONES

PROPIETARIO:

VALSE Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA
CEDULA JURIDICA 3-101-425955
ESTIMACION O PRECIO: CUARENTA Y UN MILLONES QUINIENTOS MIL COLONES
DUEÑO DEL DOMINIO
PRESENTACIÓN: 2016-00767573-01
CAUSA ADQUISITIVA: COMPRA
FECHA DE INSCRIPCIÓN: 06 DE DICIEMBRE DE 2016

ANOTACIONES SOBRE LA FINCA: NO HAY

GRAVAMENES o AFECTACIONES: SI HAY

HIPOTECA

CITAS: 2015-136718-01-0031-001
MONTO: CUARENTA Y UN MILLONES QUINIENTOS MIL COLONES
INTERESES: INTERES CORRIENTE TASA BASICA PASIVA BCCRA HOY DE 6.90 % ANUAL MAS 5 PUNTOS PORCENTUALES ANUAL AJUSTABLE Y VARIABLE
INICIA: 29 DE MAYO DE 2015
VENCE: 29 DE MAYO DE 2010
FORMA DE PAGO: MEDIANTE CUOTAS MENSUALES, CONSECUTIVAS DE 499,813,94 COLONES
RENUNCIAS: DOMICILIO, REQUERIMIENTOS DE PAGO Y TRAMITES DE JUICIO EJECUTIVO
RESPONDE POR: CUARENTA Y UN MILLONES QUINIENTOS MIL COLONES
GRADO: PRIMER GRADO
BASE DE REMATE: CAPITAL ADEUDADA
ACREEDOR
BANCO DE COSTA RICA
CEDULA JURIDICA 4-000-030019
DEUDOR
MINOR RUIZ VALLE
CEDULA IDENTIDAD 5-0142-3049
ESTADO CIVIL: CASADO UNA VEZ
CANCELACIONES PARCIALES: NO HAY
ANOTACIONES DEL GRAVAMEN: NO HAY

HIPOTECA

CITAS: 2016-767573-01-0032-001
MONTO: CIENTO CINCUENTA MILLONES DE COLONES
INTERESES: NO DEVENGA
INICIA: 29 DE MARZO DE 2016
VENCE: 30 DE SEPTIEMBRE DE 2017
FORMA DE PAGO: TRES TRACTOS, VER DOCUMENTO
RESPONDE POR: CIENTO CINCUENTA MILLONES DE COLONES
GRADO: SEGUNDO GRADO
BASE DE REMATE: CAPITAL ADEUDADA
ACREEDOR
MINOR RUIZ VALLE
CEDULA IDENTIDAD 5-0142-3049

ESTADO CIVIL: CASADO DOS VECES

ACREEDOR

VICTORIA ZUÑIGA PIZARRO
CEDULA IDENTIDAD 5-0189-0998
ESTADO CIVIL: SOLTERO

DEUDOR

VALSE Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA
CEDULA JURIDICA 3-101-426655
CANCELACIONES PARCIALES: NO HAY
ANOTACIONES DEL GRAVAMEN: NO HAY

Usted se está conectando a una Base de Datos Replicada, los datos están actualizados al 2-Marzo-2017 a las 09:41:04 horas
Emitido el 02-03-2017 a las 09:41 horas

Anexo VI. Constancia de inscripción de la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda.



**DIRECCIÓN GENERAL DE TRIBUTACIÓN
REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES**

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN No: 1404002131987

Fecha de emisión: 28/03/2016

Fecha de inicio de actividades: 28/03/2016

Se acredita como: **CONTRIBUYENTE**

A: **VALSÉ Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA**

Número de cédula: 3101426655

Sita en: 300 METROS ESTE DEL TEMPLO PARROQUIAL CAIMITAL

Provincia: GUANACASTE Cantón: NICOYA Distrito: NICOYA Barrio: CAIMITAL

Nombre Comercial: AUTOREPUESTOS HNOS.VARGAS

Actividad económica principal: 503004 VENTA DE REPUESTOS, PARTES Y PIEZAS PARA AUTOMOVILES NUEVOS

Tiene sucursales: (NO) Tiene actividades económicas secundarias: (NO)

Actividades económicas secundarias:

Inscrito en el Régimen : Tradicional , en las siguientes Obligaciones:

IMPUESTO DE VENTAS (104)

IMPUESTO DE RENTA (101)

Adscrito a la Administración Tributaria de: GUANACASTE

Recuerde presentar y cancelar sus impuestos puntualmente. Además es su deber informar a la Administración Tributaria cualquier modificación de sus datos o bien su desinscripción como contribuyente.

ESTE DOCUMENTO SE DEBE EXHIBIR EN UN LUGAR VISIBLE DEL NEGOCIO.

La Administración Tributaria al Servicio del Ciudadano



Anexo VII. Documento digital de la consulta de morosidad de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Documento Digital Consulta Morosidad + PATRONO / TI / AV
No. PA11801319
Patrono al Día

Al ser las 8:50 AM del 30/05/2019 he procedido a consultar via Web a la Caja Costarricense de Seguro Social - Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE) a:

RAZÓN SOCIAL/NOMBRE	CÉDULA(FIS/JUR)
VALSE Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA	3101426655

REVISADOS LOS REGISTROS POR CONCEPTO DE CUOTAS OBRERAS Y PATRONALES, ARREGLOS DE PAGO, CHEQUES DEBITADOS Y OTRAS FACTURAS, EL PATRONO / TRABAJADOR INDEPENDIENTE ARRIBA DETALLADO CON CÉDULA Y RAZÓN SOCIAL INDICADA SE ENCUENTRA AL DÍA. LO INDICADO ANTERIORMENTE CORRESPONDE A CAJA Y LEY DE PROTECCIÓN AL TRABAJADOR, NO APLICA PARA LAS OTRAS INSTITUCIONES (INA, IMAS, ASFA Y BANCO POPULAR)

NÚMERO PATRONAL	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	LUGAR DE PAGO
3101426655	VALSE Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA	NICOYA


----- Última Línea -----

****Este documento es válido solo por el día de hoy.**

****Este es un documento digital, por lo tanto cuando se imprima pierde validez del mismo.**

****En caso que necesite verificar el documento digital puede acceder a la página web, www.ccsa.sa.cr- Consulta de Patrono al día, y digitar el consecutivo del documento, su tipo y número de identificación asociada.**

Anexo VIII. Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.



MINISTERIO DE SALUD
DIRECCIÓN REGIONAL, RECTORÍA DE LA SALUD CEROPTAGA
DIRECCIÓN AREA RECTORIA DE SALUD HUANCAYA

HOJA DE REVISIÓN DE SOLICITUD DE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO (GRUPO C)

FECHA 04-04-2018 Característica: 58

De conformidad con lo establecido en el Decreto Nº 34726-S, "REGULAMENTO GENERAL PARA EL OTORGAMIENTO DE LOS PERMISOS SANITARIOS DE FUNCIONAMIENTO DEL MINISTERIO DE SALUD", sus modificatorias y demás disposiciones que se indican a continuación con respecto a la solicitud de permiso sanitario de funcionamiento.

NOMBRE DE LA PERSONA FÍSICA PROPIETARIA DEL ESTABLECIMIENTO: DANIEL GERARDO VARGAS QUROS
NÚMERO DE CÉDULA: 1-002-177
RAZÓN SOCIAL, VALSE Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANÓNIMA
CÉDULA JURÍDICA: 3-01-428055
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: BERNARDO VARGAS
TIPO DE ACTIVIDAD: AUTO REPAROS
DIRECCIÓN DE ESTABLECIMIENTO: HUANCAYA, Dpto. SAN Y Dpto. URUBUQUE DEL HOSPITAL
CLASIFICACIÓN CIRA: 4030 **TIPO DE RIESGO:**

TRÁMITE POR PRIMERA VEZ () **CAMBIO REPRESENTANTE Y RAZÓN SOCIAL (X)**

REVISIÓN DE DOCUMENTOS (MARQUE CON UNA X RESPECTIVAMENTE SI CUMPLE O NO CUMPLE)	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1.- CON RESPECTO AL FORMULARIO			
El formulario llenado de Solicitud de PS, lleno y debidamente firmado	X		
2.- CON RESPECTO A LA DECLARACIÓN JURADA			
Se presenta bajo el formato que se indica en el anexo No. 4 del DE- 34726-S	X		
Se identifica el tipo de trámite de Solicitud de PS	X		
Contiene los datos que relacionan al solicitante con el establecimiento o actividad para la cual se solicita el permiso	X		
Está autenticado por un abogado y notario (En caso que el administrado no realice personalmente el trámite ante el DND)	XX		
3.- CON RESPECTO AL COMPROBANTE DE PAGO			
Aporta la copia del comprobante de pago de servicios de conformidad con el artículo 8 y 24 del DE- 34726-S. Debe incluir al menos: la fecha de pago, número de transacción y el monto.	X		
4.- CON RESPECTO A COPIAS DE CÉDULA (en caso de trámite a posteriori)			
Aporta copia de la cédula de identidad (en caso de persona física)	X		

"De la atención de la enfermedad deriva la promoción de la salud"

Copia cédula representante legal	X		
Aperta certificación registral a material de la personería y cédula jurídica (en caso de persona jurídica)	X		
II.- CON RESPECTO ADICIONACIONES A TORCEDOS A REALIZAR EL TRAMITE			
Presenta la (s) copias de la cédula(s) de identidad (certificados) del titular (a si el trámite se realiza por un tercero).	NA		
La presentación de la cédula cuenta con la respectiva autorización para entregar la información correspondiente.	NA		
III.- CON RESPECTO A UN SERVICIO DE SALUD O AFM			
Lista de personal profesional y técnico en ejercicio de la salud y afines a la cual son labora a estos autorizados para laborar en el establecimiento, detallando nombre completo, cédula y profesión.	NA		
V.- CON RESPECTO AL REGISTRO NACIONAL DE INFACCIONES LEY 1829			
No aparece en lista de sucesos	X		

RESULTADO DE LA REVISIÓN:

- (X) Se cumple satisfactoriamente con la presentación de los documentos indicados en el artículo 3 (Personero en) y 29, (transmisión) contemplados en el Decreto Ejecutivo N° 34720-0, del 03 de noviembre del 2008, publicado en el Boletín N° 121 de la Gaceta N° 34 y sus reformas. En caso de establecimientos o actividades de Riesgo Tipo C, por disposiciones del decreto anterior cuentan con el PDI sin necesidad de la entrega del certificado correspondiente.

Dada la anterior es autorizada el presente permiso sanitario de funcionamiento

PDI N° 0072 CON VIGENCIA AL: 05-07-2020

- () No cumple y no presenta alguno de los requisitos por lo que no se emite el trámite de solicitud de PDI y se procede a devolver al solicitante la documentación presentada para su corrección.

JENNY CORDERO VARGAS
 MEMBRE DE LA DIRECCIÓN DEL AREA

[Firma manuscrita]
 FIRMA DE DIRECTORA DEL AREA

JANEX SERGIO VARGAS GONZALEZ
 MEMBRE DE LA PERSONA QUE PRESENTA LA SOLICITUD

[Firma manuscrita]
 FIRMA DE LA PERSONA QUE PRESENTA LA SOLICITUD

SELLO

Anexo IX. Patente municipal de venta de repuestos de Valse y Asociados.


MUNICIPALIDAD DE NICOYA
Desarrollo y Control Comercial

EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO Y CONTROL COMERCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE NICOYA EMITE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDIENTE A:

LICENCIA COMERCIAL DE:
VENTA DE REPUESTOS
AUTOMOTRIZ

N°1273-2018

Nombre del patentado: VALSE Y ASOCIADOS S.A
Numero de cedula del patentado: 3-101-426655
Nombre del representante legal: VARGAS QUIROS DANIEL
Numero de cedula del representante legal: 01-0892-177
Dirección exacta del negocio: DEL HOSPITAL LA ANEXION 175 SUR Y 75 OESTE
Distrito: NICOYA

PARA EMPLEAR UNICAMENTE EN EL NEGOCIO DENOMINADO:
“AUTOREPUESTOS HER. VARGAS”

FECHA DE VENCIMIENTO: 30 DE JUNIO DEL 2019


Licda. ADRIANA RODRIGUEZ C.
ALCALDE MUNICIPAL


Lic. CRISTIAN SOTO PANIAGUA
DESARROLLO Y CONTROL COMERCIAL



Nicoya Zona Azul del Mundo

000001865

Anexo X. Avalúo de propiedad.



Nombre: Avalúo de Finca Urbana

Código: RE01-NO15GR02

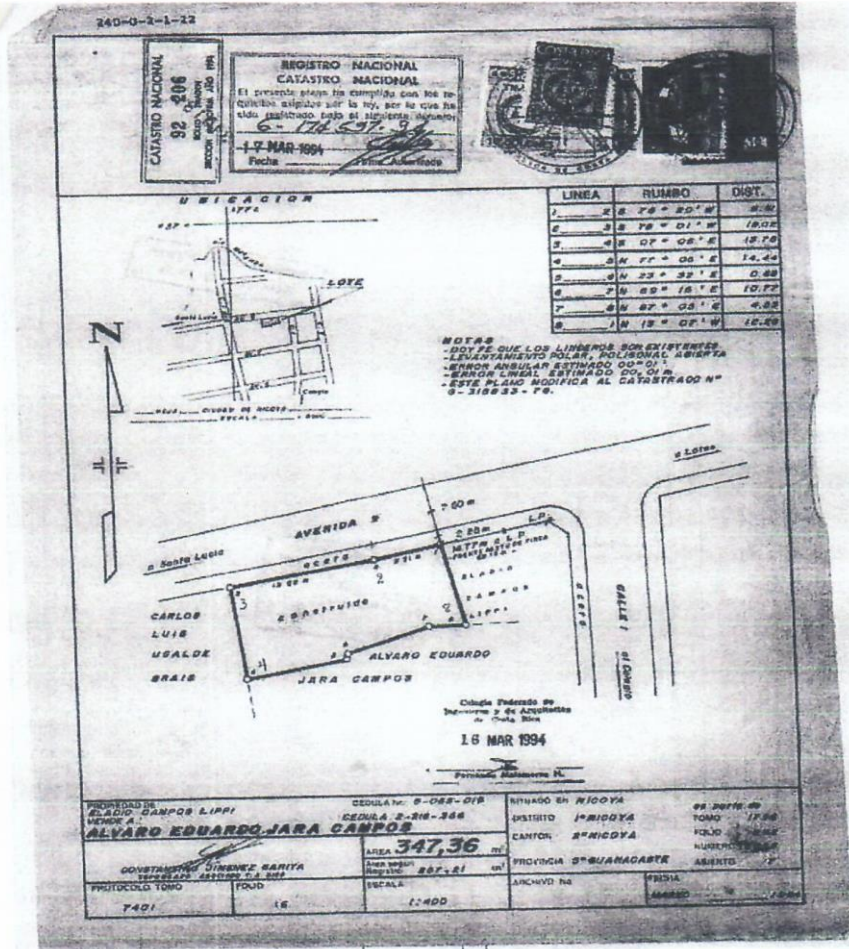
Edición: 06

Página: 1

AVALÚO DE FINCA URBANA		INFORME DE AVALÚO	
OFICINA	13	Oficina de Nicoya	013-50201001588800-2017-U
PROPÓSITO DEL AVALÚO	Nueva Solicitud de Crédito		
VALSE Y	ASOCIADOS	SOCIEDAD ANONIMA	Céd. Jurídica 3-101-426655
Proporción de Derechos			
VALSE Y	ASOCIADOS	SOCIEDAD ANONIMA	Céd. Jurídica 3-101-426655 100%
UBICACIÓN DEL BIEN			
Provincia:	05 - GUANACASTE		
Cantón:	02 - NICOYA		
Distrito:	01 - NICOYA		
Localidad:	Nicoya Centro		
DIRECCIÓN EXACTA			
Guanacaste, Nicoya, Barrio Santa Lucia, del Servicentro Nicoya, 75 metros al oeste edificio a mano izquierda denominado Autorepuestos Hermanos Vargas			
REGISTRO Y ÁREA DE LA FINCA			
Inscripción de	la Finca	Según el Registro y el Plano	
Plano de catastro N°	G-0174597-1994	347.36 m2	
Identificador Predial	50201001588800	347.36 m2	
Diferencia de medidas	Porcentaje: 0.00%	0.00 m2	Demasia NO
AVALÚO			
VALOR DEL TERRENO			¢73,319,012.00
VALOR DE LAS CONSTRUCCIONES			¢86,276,919.27
VALOR TOTAL DEL BIEN			¢159,595,931.27
VALOR EN LETRAS:	CIENTO CINCUENTA Y NUEVE MILLONES QUINIENTOS NOVENTA Y CINCO MIL NOVECIENTOS TREINTA Y UNO COLONES 27/100		
Tiempo estimado para la venta del bien:	12 meses	Liquidez del bien	Media Alta
MONTO DE LA PÓLIZA NO MENOR A	¢86,276,919.27		
SE RECOMIENDA ACEPTAR EL BIEN VALORADO COMO GARANTÍA CREDITICIA			SI
OBSERVACIONES GENERALES	<i>No se realizaron pruebas físicas de ingeniería. No se asume responsabilidad respecto a la firmeza del inmueble y/o su emplazamiento.</i>		
Nombre del Perito	Ing. Ricardo Borbón Azofeifa	LUIS RICARDO BORBON AZOFEIFA (FIRMA)	<small>Firmado digitalmente por LUIS RICARDO BORBON AZOFEIFA (FIRMA) Nombre de reconocimiento (DN): serialNumber=CPF-09-0045-0882, cn=BORBON AZOFEIFA, givenName=LUIS RICARDO, c=CR, o=PERSONA FISICA, ou=CLUB ADRIANO, cn=LUIS RICARDO BORBON AZOFEIFA (FIRMA) Fecha: 2017.04.03 15:49:11 -06'00'</small>
Tipo de Profesional	Ing. Agrónomo	Sección de Ingeniería	Firma del Perito
Número de registro	N° 3535	Emp. 9868	Identificación N° 9-0045-0832
Nombre de la empresa	BANCO NACIONAL DE COSTA RICA		
Nombre y firma representate legal de la empresa			
Fecha inspección:	30 marzo 2017	Fecha informe:	3 abril 2017
Números telefónicos para contacto	26909143 /// 83843493		
Correo electrónico / Dirección WEB	rborbon@bncr.fi.cr		

Este Informe es confidencial y de uso exclusivo para el Banco Nacional, no se asume responsabilidad por su copia, divulgación o distribución a terceros no autorizados. Tiene el alcance de estimación de valor del bien en su condición actual y descrita, con fines crediticios, por lo que no se hace estudio legal de su condición, ni se realizan pruebas de calidad, físicas o de ingeniería ni al edificio ni al terreno, no se asume responsabilidad sobre vicios ocultos de la obra (elementos sísmo resistentes, arquitectónicos, eléctricos o mecánicos), problemas geofísicos o de capacidad soportante del suelo. El valuador manifiesta no tener parentesco hasta tercer grado de consanguinidad o afinidad, o relación comercial de ningún tipo con el solicitante.

Anexo XI. Copia de plano de propiedad



REPUBLICA DE COSTA RICA
REGISTRO NACIONAL
CONSULTA POR NUMERO DE FINCA
MATRICULA: 15888-000

PROVINCIA: GUANACASTE FINCA: 15888 DUPLICADO: HORIZONTAL: DERECHO: 000
NATURALEZA: TERRENO CON UNA CASA
SITUADA EN EL DISTRITO 1-NICOYA CANTON 2-NICOYA DE LA PROVINCIA DE GUANACASTE
LINDEROS:
NORTE : CALLE PUBLICA CON UN FRENTE DE 23,53 MTS
SUR : C.C.S.S.
ESTE : HERMANO AJOY S A
OESTE : CARLOS LUIS UGA DE BRAIS

MIDE: TRESIENTOS CUARENTA Y SIETE METROS CON TREINTA Y SEIS DECIMETROS CUADRADOS
PLANO: G-0174597-1994


Anexo. X Libro de Acta de Junta Directiva. Primera Página

1

Junta Directiva

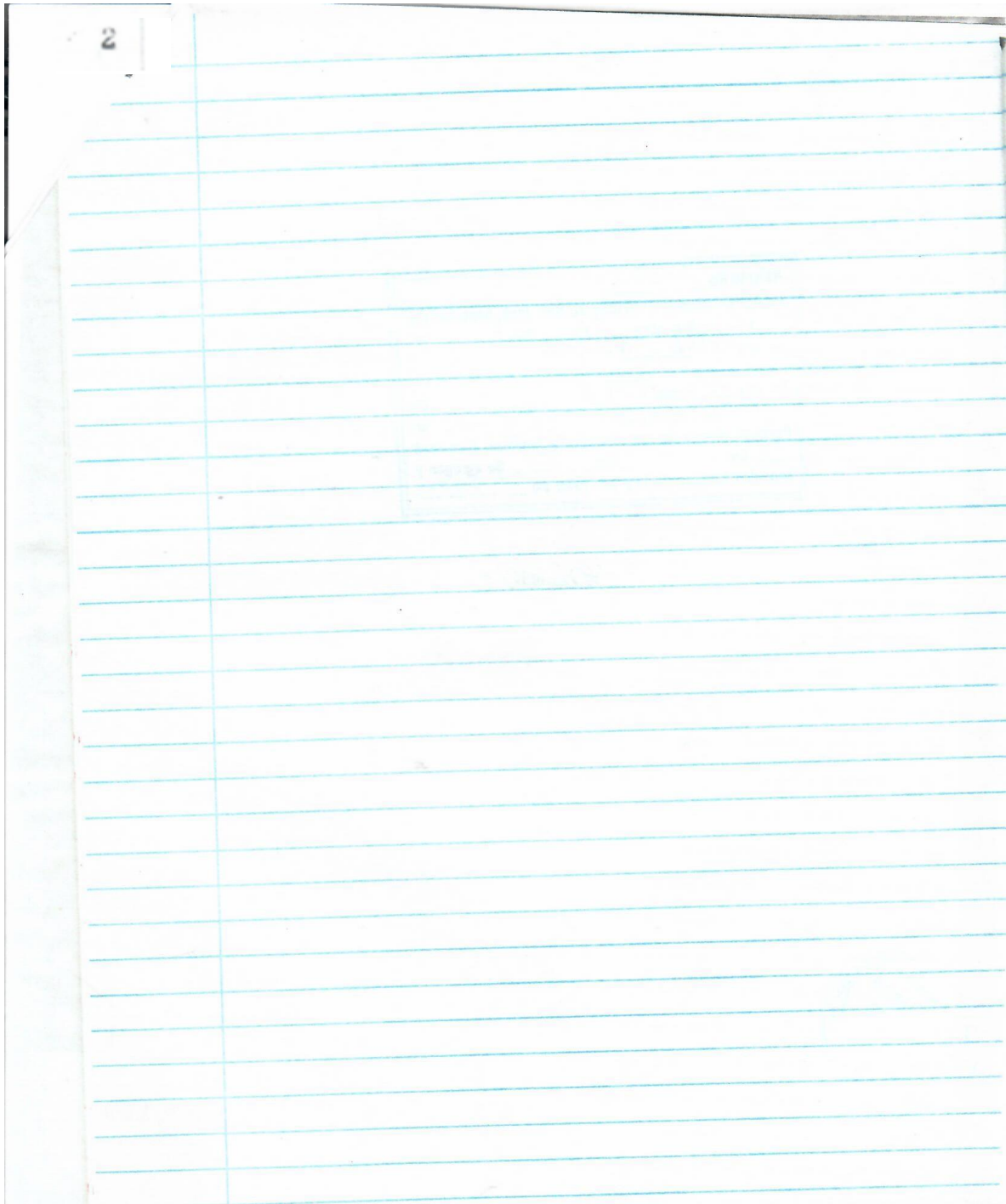
Asiento No. 2008-06
La Administración Municipal de San José, hace constar que aquí inscribió el libro JO que llevará VAISE Y ASOCIADOS SA
En sus actividades COMERCIO En SAN JOSÉ consta de 100 folios en Perfecto estado de conservación y limpieza. San José el día 07 de 02 de 06 Se agregan y cancelan timbres de ley por valor de CH 505.

Comandante

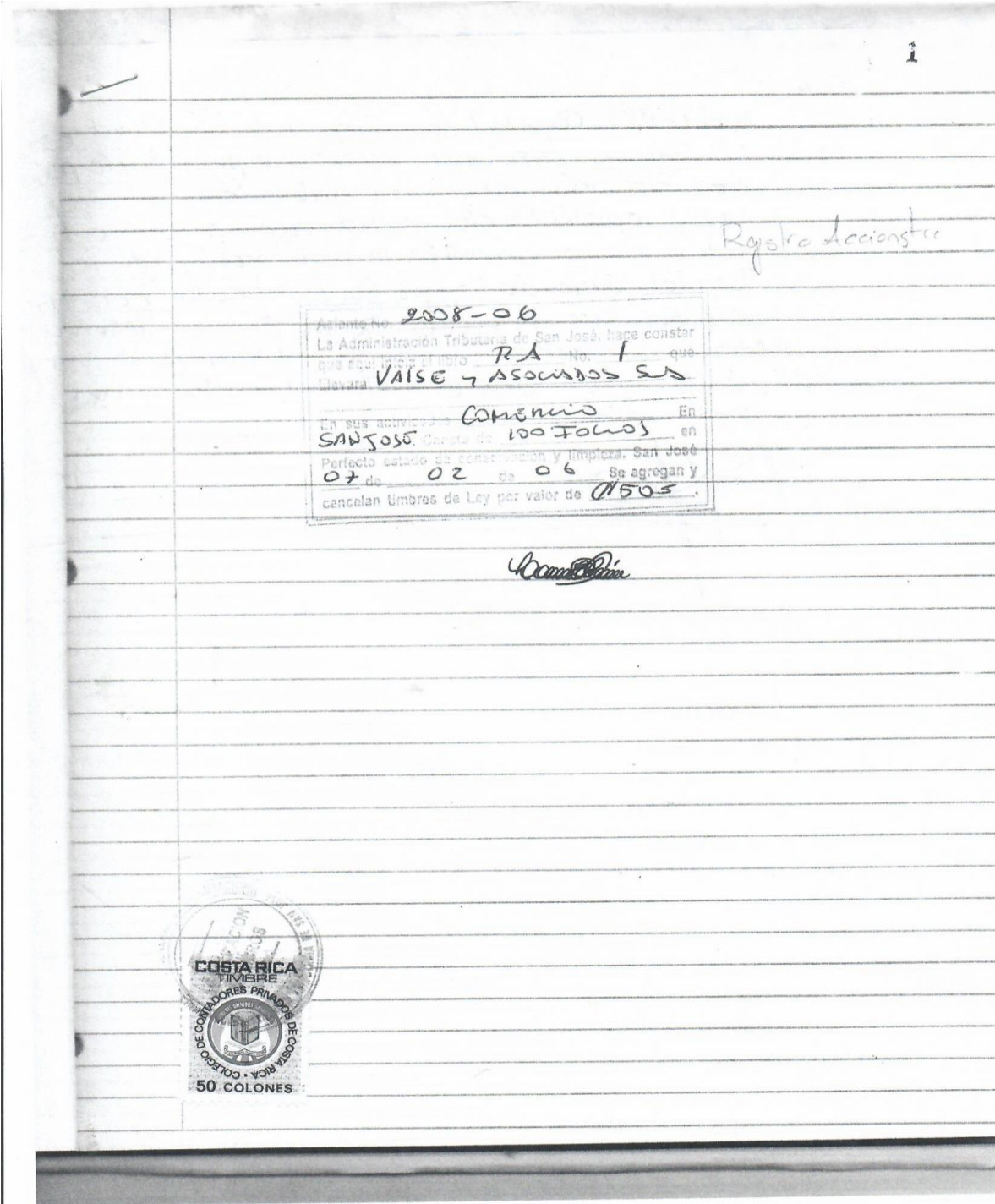


DE TRIBUTACION INTERNA
COSTA RICA
FIMBRE
CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
COLECCIÓN DE CONTADORES PRINCIPALES DE COSTA RICA
50 COLONES

Anexo. XI.Libro de Actas Junta Directiva. Última Página



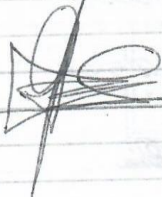
Anexo XII.
Libro de Actas Registro de Accionistas. Primera Página



Anexo XII. Libro de actas registro de Accionistas. Última Página

2

Asiento no. el Capital social de esta sociedad es la suma de diez mil colones representado por diez acciones de (cinco) mil colones cada una, representando cada acción cinco títulos. Cinco acciones le pertenecen al socio Daniel Gerardo Vargas Quirós, cédula 1892-17 y cinco acciones a la socia Ericka Yeseñac Acosta Baltodano, cédula 1854-124. Nite 8 febrero 2006. nota en línea tres en vez de cinco lease "mil".



Anexo.XIV. Libro de actas. Primera Página

1


Asiento No. 2008-06
La Administración Tributaria de San José, hace constar
que aquí figura el libro A.G. No. 1 que
lleva VALSE Y ASOCIADOS SA
En sus actividades Comercio En
SAN JOSE Oficina de 100 Faltos en
Perfecto estado de conservación y limpieza, San José
07 de 02 de 06 Se agregan y
cancelan timbres de Ley por valor de 2500

Ramón



Anexo XV. Libro de actas. Última Página

4
conformando la totalidad del capital, por lo que se prescinde del trámite de convocatoria previa y se toma el siguiente acuerdo único: UNICO se autoriza al Presidente Daniel Vargas Quirós de calidades dichas, para que en nombre de esta compañía adquiera y otorgue escritura pública, por comprar el vehículo placas CL 259219, por la suma de Dos millones quinientos mil colones figurando como vendedor él mismo a título personal. Así mismo esta compañía se compromete a pagar la suma dicha al vendedor en un plazo de un año contado a partir del día de hoy. No habiendo más asuntos por tratar se levanta la sesión a las dieciséis horas del ocho de agosto de dos mil diecisiete.

Héctor Q. 

Anexo XVI. Detalle de préstamo de Valse y Asociados Sociedad Anónima

Créditos	
Consulta detalle de préstamos	
Número de préstamo:	3086648
Deudor o codeudor del préstamo:	VALSE Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA
Actividad financiera:	COMERCIO
Garantías del crédito	
Tipo de garantía:	-
Número de Garantía:	-
Tasa vigente:	11.50
Fecha de apertura:	23/06/2017
Fecha de vencimiento:	23/06/2032
Fecha de capital hasta:	01/09/2019
Fecha de interés vigente:	01/09/2017
Fecha último cambio tasa:	01/09/2019
Tipo de pago:	MENSUAL
Detalle próximo pago	
Concepto:	Monte:
INTERES COBRADO X ANTICIPADO	1,006,575.08
CAPITAL VIGENTE	280,558.31

Anexo XVII. Detalle de movimientos de los pagos de facturas a proveedores.

168,064⁹⁷

Transferencia de fondos Múltiple Detalle de movimientos

Cliente: 29999-VALSE Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANO
Transferencia: 1121 **Estado:** Aplicada sin errores
Tipo venta: 0.00 **Tipo compra:** 0.00
Fecha archivo: 13/09/2019 04:07:11 PM **Fecha recepción:** 13/09/2019 04:07:11 PM
Fecha confirmación: 13/09/2019 04:07:37 PM **Fecha aplicación:** 13/09/2019 04:07:44 PM

Número de cuenta	Nombre	Cuenta IBAN	Tipo movimiento	Comprobante	Concepto	Monto	Moneda	Estado
100-01-013-005541-1	VALSE Y ASOCIADOS SOCIEDA	CR13015101310010055410	Débito	21151412	PAGO PROVEEDORES 13 SETIEMBRE	2,767,939.31	Colones	Aplicad Correct
100-01-000-039969-1	EUROPARTES VEGA S.A.	CR15015100010010399692	Crédito	21151412	PAGO PROVEEDORES 13 SETIEMBRE	420,949.00	Colones	Aplicad Correct
100-01-157-000149-6	IMPORTADORA A D NAT SA	CR85015115710010001499	Crédito	21151414	PAGO PROVEEDORES 13 SETIEMBRE	794,320.13	Colones	Aplicad Correct
100-01-000-215749-3	J.W. REPAMERI S.A.	CR49015100010012157496	Crédito	21151415	PAGO PROVEEDORES 13 SETIEMBRE	197,657.68	Colones	Aplicad Correct
100-01-000-215743-6	ROLES Y SOLUCIONES S.A.	CR63015100010012157438	Crédito	21151416	PAGO PROVEEDORES 13 SETIEMBRE	244,938.80	Colones	Aplicad Correct
100-01-000-218057-2	NACHIRYS SOCIEDAD ANONIMA	CR60015100010012180578	Crédito	21151420	PAGO PROVEEDORES 13 SETIEMBRE	89,190.90	Colones	Aplicad Correct
100-01-000-213159-7	REPUESTOS MUNDIALES S.A R	CR49015100010012131597	Crédito	21151422	PAGO PROVEEDORES 13 SETIEMBRE	665,571.50	Colones	Aplicad Correct
100-01-000-139805-6	MANGUERAS Y FITINERIAS S.	CR40015100010011398051	Crédito	21151424	PAGO PROVEEDORES 13 SETIEMBRE	123,216.40	Colones	Aplicad Correct
100-01-114-000267-8	DISTRIBUIDORA Y REPRESENT	CR80015111410010002677	Crédito	21151425	PAGO PROVEEDORES 13 SETIEMBRE	206,740.00	Colones	Aplicad Correct
100-01-000-178136-8	CORP.DE EMPRESARIOS DE TR	CR85015100010011781361	Crédito	21151426	PAGO PROVEEDORES 13 SETIEMBRE	25,354.90	Colones	Aplicad Correct

Débitos colones:	2,767,939.31	Créditos colones:	2,767,939.31
Débitos dólares:	0.00	Créditos dólares:	0.00
Débitos euros:	0.00	Créditos euros:	0.00

<u>Vega</u>	<u>AD NAT</u>	<u>Repameri</u>	<u>Remusa</u>	<u>Mafisa</u>	<u>San Diego</u>
10037577	9961 (Saldo de \$ 20000)	3718	641343	1350566	107169
10039142	331,735	116998	641604	88500	107911
10040450	10066	117038	641491	1350841	106560 (Saldo de \$ 83,028)
10040397	24291	3778	642632	1351801	
	10273	117180	642917	1353315	
<u>RYS</u>	10258 (Abono de \$ 168,064 ⁹⁷)	117207	642938	1350729	
7075		<u>CETSA</u>	643055		
088			643184		
397			643126		
636	<u>Nachirys</u>	330973	641838 (Abono de \$ 263,725 ⁹⁷)		
23	2484 2514				
31	2591 3015				
18					

Anexo XVIII. Factura de ajuste de inventarios de sumas

Autorep. Hermanos Vargas

NC ERROR AL FACTURAR (S)
No. 0001292

Fecha de Registro : 12/09/2019

Doc. Referencia : SUMAS-----

Observaciones :

AJUSTE DE INVENTARIO BPC CHO4 SUMAS

Cant	Producto	Monto
	<CHO43141060050> <2FD-B04N04>	
1	BPC 3/4" TY LAND CRUIS	19,424.78
	<CHO4H05205KS> <2FD-B04N03>	
1	BPC 5/8" HY ELANTRA HN	26,902.65
	<CHO44161022060> <2FD-B04N03>	
1	BPC 5/8" HY ACCENT HNO	12,831.86
	<CHO44161029010> <2FD-B04N03>	
1	BPC 5/8" HY ELANTRA HN	16,371.68
SUB TOTAL		75,530.97
IMP. VENTAS		9,819.03
TOTAL		85,350.00

Hecha por : _____

Revisado por : _____

3/4" TY LAND CR
5/8" IZ RODEO/
5/8" IZ RODEO/
KIA SPORTAGE
5/8" HY ACCEN
5/8" HY ACCEN
5/8" HY GALL
11NAR CODIGO
5/8" TY HILUX
5/8" TY HILU
5/8" TY HILL
5/8" HD CIV
5/8" HD CR
5/8" HD CI
5/8" HD CF
5/8" HD C
3/4" IZ EL
3/4" IZ EL
5/8" IZ T
5/8" IZ IS
IZ RODE
3/4" IZ I
5/8" IZ
5/8" M
5/8" M
5/8" M
5/8" K
5/8" S
5/8" S
7/8" I

Anexo XIX. Factura de ajuste de inventarios de restas de Valse y Asociados.

AJUSTE DE INVENTARIO (R)
No. 0001293

Fecha de Registro : 12/09/2019
Doc. Referencia : RESTAS-----

Observaciones :

AJUSTE DE INVENTARIO BPC CH04 RESTAS

Cant	Producto	Monto
<CH04KAC0180>	<2FD-B03N03>	
1	BPC 5/8" HY GALLO/HN75	14,159.29
<CH043141035271KS>	<2FD-B03N05>	
1	BPC 5/8" TY HILUX YN90	16,769.91
<CH04JB9341400TW>	<2FD-B04N01>	
1	BPC 5/8" MZ MZ91 B2000	14,336.28
<CH042381070C00KS>	<2FD-B04N02>	
1	BPC 5/8" SZ SIDECKICK	15,929.20
<CH044161016000>	<2FD-B04N03>	
1	BPC 5/8" HY ACCENT HNO	21,858.41
<CH043142036130KS>	<2FD-B04N05>	
1	BPC 5/8" TY DYNA/HIACE	17,256.64
<CH04EL30486B>	<2FD-B04N05>	
1	BPC 5/8" TY TERCEL EL3	17,699.12
<CH043141010030>	<2FD-B04N05.>	
1	BPC 5/8" TY TERCEL EL5	12,831.86
SUB TOTAL		130,840.71
IMP.VENTAS		17,009.29
TOTAL		147,850.00

Hecha por : _____

3/4" TY LAND CRUISE
5/8" IZ RODEO/KB IS
5/8" IZ RODEO/KB IS
KIA SPORTAGE KA80
5/8" HY ACCENT HN
5/8" HY ACCENT HN
5/8" HY GALLO/HN
VINAR CODIGO
5/8" TY HILUX YN90
5/8" TY HILUX YN
5/8" TY HILUX VIC
5/8" HD CIVIC HD
5/8" HD CRV B20
5/8" HD CIVIC H
5/8" HD CR-V O
5/8" HD CIVIC H
3/4" IZ ELF/NK
3/4" IZ ELF/NK
5/8" IZ TROOP
5/8" IZ IS75/K
IZ RODEO/KE
3/4" IZ NKR/
5/8" IZ D-M
5/8" MZ MZ
5/8" MZ MZ
5/8" MZ T3
5/8" KIA K2
5/8" SZ GR
5/8" SZ SIC
7/8" KIA K
5/8" KIA K
5/8" KIA

Anexo XX. Listado de inventarios de Valse y Asociados.

	Código	Descripción	
1CD-B03N02	CH04	CH043141060023 BPC 3/4" TY LAND CRUISER BJ40 75/80 (BASE TRIANGULAR)	1
2FD-B03N01	CH04	CH048944347100KS BPC 5/8" IZ RODEO/KB IS75 6VD1 88-98 (SALIDA ARRIBA) KASHIMA	1
2FD-B03N01	CH04	CH048944347100TW BPC 5/8" IZ RODEO/KB IS75 6VD1 88-98 (SALIDA ARRIBA) TW	1
2FD-B03N01	CH04	CH04OK1141920 BAC KIA SPORTAGE KA80 94+ (KASHIMA)	0
2FD-B03N03	CH04	CH044161022050 BPC 5/8" HY ACCENT HN03 94-96	1
2FD-B03N03	CH04	CH044161022050KS BPC 5/8" HY ACCENT HN03 94+ (KASHIMA)	1
2FD-B03N03	CH04	CH04KAC0180 BPC 5/8" HY GALLO/HN75/PORTER/K2500/K2700/BONGO(FITIN HACIA FUERA	0
2FD-B03N05	CH04	CH043141012380 ELIMINAR CODIGO	0
2FD-B03N05	CH04	CH043141035250 BPC 5/8" TY HILUX YN90/YN100/TACOMA 95- (BASE INCLINADA)	1
2FD-B03N05	CH04	CH043141035271KS BPC 5/8" TY HILUX YN90/YN100/TYJ1 3L/4RUNNER -95 (KASHIMA)	0
2FD-B03N05	CH04	CH04314200K030 BPC 5/8" TY HILUX VIGO TYJ3 09+	1
2FD-B04N01	CH04	CH0446920504C01 BPC 5/8" HD CIVIC HD07 96-00	1
2FD-B04N01	CH04	CH0446920510C01 BPC 5/8" HD CRV B20 98-02	1
2FD-B04N01	CH04	CH044692055AG03 BPC 5/8" HD CIVIC HD08 D17A1 01+	1
2FD-B04N01	CH04	CH044692057AA02KS BPC 5/8" HD CR-V 02-09	1
2FD-B04N01	CH04	CH04469205R3A01 BPC 5/8" HD CIVIC HD06/HD07 92-97 S/DEPOSITO (KASHIMA)	1
2FD-B04N01	CH04	CH048943129030 BPC 3/4" IZ ELF/NKR/NPR 3.6 83-97 TW	0
2FD-B04N01	CH04	CH048943129030KS BPC 3/4" IZ ELF/NKR/NPR 3.6 83-97 (KASHIMA)	1
2FD-B04N01	CH04	CH048943155590 BPC 5/8" IZ TROOPER IS75/KB 4ZD1/4ZE1 88-91 TW	0
2FD-B04N01	CH04	CH048943155590KS BPC 5/8" IZ IS75/KB 4ZD1/4ZE1 88-91 (KASHIMA)	2
2FD-B04N01	CH04	CH048971250250KS BPC IZ RODEO/KB 98+ (FITIN 11MM) (KASHIMA)	1
2FD-B04N01	CH04	CH048971674060 BPC 3/4" IZ NKR/NPR	1
2FD-B04N01	CH04	CH048979434070KS BPC 5/8" IZ D-MAX 2.5/3.4 03+ (KASHIMA)	1
2FD-B04N01	CH04	CH04JB9341400TW BPC 5/8" MZ M291 B2000/B2200 2WD (TW)	1
2FD-B04N01	CH04	CH04UB9341400AKS BPC 5/8" MZ M291 B2000/B2200 2WD (KASHIMA)	1
2FD-B04N01	CH04	CH04W02341990B BPC 5/8" MZ T3000/T2000/T2500/T2600/K3500	1
2FD-B04N02	CH04	CH040508941990A BPC 5/8" KIA K2700/BONGO/PREGIO 04+	1
2FD-B04N02	CH04	CH042381065D00 BPC 5/8" SZ GRAND VITARA SZ82 H20/H25A 99-05	0
2FD-B04N02	CH04	CH042381070C00KS BPC 5/8" SZ SIDEKICK SPORT SZ82 J18A 96-98 (KASHIMA)	1
2FD-B04N02	CH04	CH0441041990 BPF 7/8" KIA K3000	1
2FD-B04N02	CH04	CH04416004E900 BPC 5/8" KIA K2700/K2500/BONGO 95+ TW	1
2FD-B04N02	CH04	CH04416004E900KS BPC 5/8" KIA K2700/K2500/BONGO 95+ (KASHIMA)	2
2FD-B04N02	CH04	CH04585104E000KS BPF 1 1/16 KIA K2700	1
2FD-B04N02	CH04	CH04KD1A41990 BPC KIA SPORTAGE KA80 94+ (KASHIMA)	1
2FD-B04N02	CH04	CH04MB012098KS BPC 5/8" MT MONTERO MB85 83-91/L200 2WD 83-86/GALLOPER 93+	2
2FD-B04N02	CH04	CH04MB334520 BPC 5/8" MT CANTER FB300	2
2FD-B04N02	CH04	CH04MB555391 BPC 5/8" MT MONTERO MBY5 92-96	1
2FD-B04N02	CH04	CH04MC113030 BPC 7/8" MT CANTER 90-95	1
2FD-B04N02	CH04	CH04MR151616 BPC 3/4" MT MONTERO MBY5 92+	1
2FD-B04N02	CH04	CH04MR267829 BPC 5/8" MT MONTERO SPORT MBY6 97+	1
2FD-B04N02	CH04	CH04MR995034 BPC 3/4" MT L200 SPORTERO 4WD 06-13 (KASHIMA)	1
2FD-B04N02	CH04	CH04MR995036 BPC 5/8" MT L200 SPORTERO 08-11	1
2FD-B04N03	CH04	CH04416004A000 BPC 5/8" HY STAREX H1 98-05 TW	4
2FD-B04N03	CH04	CH04416004A000KS BPC 5/8" HY STAREX HN80 98-05 (KASHIMA)	0
2FD-B04N03	CH04	CH04416101G000 BPC 5/8" HY ACCENT HN05 05+ (KASHIMA)	2
2FD-B04N03	CH04	CH04416101R100 BPC HY ACCENT BLUE/ELANTRA 11+ (ORIGINAL)	0
2FD-B04N03	CH04	CH044161022060 BPC 5/8" HY ACCENT HN03 97-99	0
2FD-B04N03	CH04	CH044161024000 BPC 5/8" HY ELANTRA HN25/HN02 90+	1
2FD-B04N03	CH04	CH044161025010KS BPC 5/8" HY ACCENT HN03/HN04 VERNA 00+/EXCEL HN01 1.3 (KASHI	1
2FD-B04N03	CH04	CH044161026000 BPC HY SANTA FE 00-06	1
2FD-B04N03	CH04	CH044161029010 BPC 5/8" HY ELANTRA HN26/AVANTE/SANTA FE 96+	2

Edward - Andrey

Anexo XXI. Factura de cuenta por cobrar de Valse y Asociados.

AUTOREP. HERMANOS VARGAS

Valse y Asociados S.A.
 3101426655
 Telefono 26855728
 Correo: te.valseyasociados@gmail.com

Comprobante No. :
00014338 00100001010000012926

Receptor:
 PEÑA RAMOS FLOR MARIA
 503030639
 flor.pena.ramos@una.cr

Rt: Rigo desde: 11/2/19
 8G21BC2A

CREDITO
 11/02/2019 04:59:23 P * CV-CARLOS ALEMAN
 Fec Venc: 03/03/2019

CANT	PRODUCTO	TOTAL
(ADICIONALES)	BATERIA	59.292,04
1	BATERIA NS70 AUTOCRAFT (+)	
SUB TOTAL		59.292,04
IMP VENTAS		7.707,96
TOTAL		67.000,00

50611021900310142665500100001010000012926100014338

Firma: *Flor Peña Ramos*
 No. Id: *5-303-639*

Gracias por su preferencia

Emitido conforme lo establece la
 Resolucion de Facturacion Electronica
 Numero 0048-2016 del 7 Octubre del 2016
 Direccion General de Tribuacion Directa

CREDITO
 30/03/2019
 NA : 0
 Fec.Venc.: 2
 CANT

(PE02545
 1
 * (13%
 UB :EDWA

(RT02SR
 1
 * (13%
 UB :1BI-E

(PET1)
 1
 * (0%

Fact. SUB TO

Placa * IVA:

Serie: TOTA

Firma

No. Id

Graci

R
 N
 Dir

Anexo XXII. Cuentas de clientes en el sistema de Valse y Asociados.

CE P.O.S - [Movimientos a Crédito]

Salidas Acerca de ...

Cliente: 1072 MENA GONZALEZ HECTOR LUIS

Crédito Aprobado: 215,000.00 Crédito Ejecutado: 196,210.00 Disponible: 18,790.00 Imp.reciboTC

Verificar

Cancelacion | Recibos Generados | Estado de Cuenta | Facturas Canceladas

Facturas Pendientes:

Factura	Monto	Fecha.Reg	Fecha.Ven
00019789	44,800.00	30/03/2019	21/04/2019
00023589	12,000.00	06/05/2019	28/05/2019
00024633	34,700.00	14/05/2019	05/06/2019
00028547	19,780.00	12/06/2019	04/07/2019
00029836	33,800.00	22/06/2019	14/07/2019
00032531	20,000.00	12/07/2019	03/08/2019
00036615	8,100.00	10/08/2019	01/09/2019
00037289	7,200.00	16/08/2019	07/09/2019
00038956	41,130.00	29/08/2019	20/09/2019

Pago Parcial

Saldo de la Factura: 19,500.00

Notas de Crédito: 0

Pago Parcial: 0

Nuevo Saldo:

Referencia:

CAJA 1 14/09/2019 00019789

Facturas a Cancelar:

Factura	Monto	Fecha.Reg
---------	-------	-----------

Cancelar Facturas:

Total Facturas: 0

Notas de Crédito: 0

Total a Cancelar: 0

Referencia:

Notas de Crédito Internas por Aplicar:

Anexo XXII. Factura electrónica de compras de Valse y Asociados.


Valse y Asociados S.A.
 3101426655 Telefono :26855728
 100 m sur, 75 oeste de la entrada principal del Hosp Anexion
 Correo :fe.valseyasociados@gmail.com

FACTURA ELECTRONICA
 100001010000029601 - 00040549
 611091900310142665500100001010000029601100040549

RECEPTOR:
 MULTISERVICIOS TECNICOS EN REVISION SAMARA
 3102748881
 multiserviciosamara@hotmail.com

CREDITO
 11/09/2019 09:54:54 A * CV: CARLOS ALEMAN
 NA : 0
 Fec.Venc.: 11/10/2019

CANT	PRODUCTO	MONTO
(PE027295)		48,672.57
1	ASPA ABANICO NISSAN PATHFINDER	
*	(13%)	
UB :1		
(PE02H6745)		106,194.69
1	BASE DE FAN CLUTCH NISSAN PATHI	
*	(13%)	
(MT30VQ40385J)		75,221.24
1	FAN CLUTCH NS FRONTIER VQ40	
*	(13%)	
UB :2GI-B02N01		
(PE02H6746)		88,495.58
1	ROL TENSOR FAJA SERPENTINA NIS	
*	(13%)	
UB :1		
(PE02H6747)		30,973.45
1	ROL GUIA FAJA SERPENTINA NISSAN	
*	(13%)	
(PET10)		7,000.00
1	TRANSPORTE SAMARA CENTRO (MIC	
*	(13%)	
SUB TOTAL:		358,557.52
- IVA:		46,352.48
TOTAL:		402,910.00

Firma: 
 No ID: _____
 Gracias por su preferencia

Anexo XXIII. Estado de Situación Financiera Comparativo del 01 de Octubre 2017 al 30 de Setiembre de 2018

Licda. Liseth Vargas Alvarez, CPI 35046

ESTADOS FINANCIEROS AL 30 DE SETIEMBRE 2018.

I. Estado de Situación Financiera Comparativo:

Vales y Asociados, S.A

Número de Cédula 3-101-426655

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO

Del 01 de octubre de 2017 al 30 de setiembre 2018, del 01 de octubre 2017 al 30 de setiembre 2018.

ACTIVOS	Notas	30-sep-18	30-sep-17
ACTIVOS CORRIENTES	4		
CAJA	a	9,693,601.92	0.00
CUENTAS POR COBRAR	b	39,593,741.27	24,643,002.84
INVENTARIOS	c	162,689,712.52	144,984,232.05
DOCUMENTOS POR COBRAR C/P	d	13,158,253.00	23,099,920.00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		226,135,308.71	192,727,154.89
ACTIVOS NO CORRIENTES	8		
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	a	165,536,915.79	167,219,725.22
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		165,536,915.79	167,219,725.22
TOTAL ACTIVOS		391,672,224.50	359,946,880.11
PASIVOS	6		
PASIVOS CORRIENTES			
IMPUESTOS SOBRE VENTAS		1,751,632.95	-4,772,651.42
IMPUESTO SOBRE RENTA		6,315,155.82	2,319,475.04
CUENTAS POR PAGAR	a	86,443,603.16	94,147,968.52
GASTOS ACUMULADOS		2,508,021.28	0.00
DOCUMENTOS POR PAGAR C/P		22,599,999.06	24,081,050.00
DIVIDENDOS POR PAGAR		0.00	0.00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		119,618,412.27	115,976,042.14
PASIVOS NO CORRIENTES			
DOCUMENTOS POR PAGAR L.P		0.00	0.00
HIPOTECAS POR PAGAR L.P	b	106,852,699.14	109,745,109.26
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		106,852,699.14	109,745,109.26
TOTAL DE PASIVOS		226,471,111.41	225,721,151.40
PATRIMONIO	7		
CAPITAL SOCIAL	a	10,000.00	10,000.00
OTRAS CUENTAS PATRIMONIALES	b	52,575,000.00	52,575,000.00
SUPERAVIT POR REVALUACION	c	71,629,660.49	71,629,660.49
UTILIDADES RETENIDAS	d	10,011,068.22	2,310,548.93
UTILIDAD DEL PERIODO	e	30,995,384.38	7,700,519.29
TOTAL PATRIMONIO		165,221,113.09	134,225,728.71
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO		391,672,224.50	359,946,880.11

Las notas a los estados financieros son parte inherente a los mismos.


 Daniel Vargas Quirós
 Cédula 108920177
 Representante Legal


 Licda. Liseth Vargas
 CPI 35046



Anexo XXIV. Estado de Resultados Comparativo del 01 de octubre de 2017 al 30 de setiembre de 2018.

Licda. Liseth Vargas Álvarez, CPI 35046

2. Estado de Resultados Comparativo:

Valse y Asociados, S.A
 Número de Cédula 3-101-426655
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
 Del 01 de octubre de 2016 al 30 de setiembre 2017, del 01 de octubre 2017 al 30 de setiembre

	NOTAS	30-sep-18	30-sep-17
INGRESOS			
VENTAS Y SERVICIOS	8	646,447,108.19	463,729,528.00
TOTAL DE INGRESOS		646,447,108.19	463,729,528.00
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS			
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	9		
COSTO DE VENTAS		419,167,925.94	338,786,252.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES		168,798,286.30	108,913,878.00
GASTOS FINANCIEROS		14,917,489.69	5,028,656.00
TOTAL DE GASTOS		602,883,701.93	452,728,786.00
UTILIDAD NETA DE OPERACIÓN		43,563,406.26	11,000,742.00
IMPUESTO SOBRE RENTA		12,568,021.88	3,300,223.00
PÉRDIDA NETA DEL PERIODO		30,995,384.38	7,700,519.00

Daniel Vargas Quirós
 Daniel Vargas Quirós
 Cédula 108920177

Licda. Liseth Vargas Álvarez
 Licda. Liseth Vargas Álvarez
 CPI 35046



Anexo XXV. Flujo de Efectivo Comparativo del 01 de octubre de 2017 al 30 de setiembre de 2018.

Licda. Liseth Vargas Alvarez, CPI 35046

3. Estado de Flujo de Efectivo Comparativo:

Valco y Asociados, S.A
Número de Cédula 2-101-43865
FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVO

Del 01 de octubre de 2016 al 30 de setiembre 2017, del 01 de octubre 2017 al 30 de setiembre 2018.

	2017-2018	2016-2017
Actividades de operación:		
INGRESOS	541,360,714.71	552,865,871.28
CUENTAS POR COBRAR	96,478,156.33	108,240,014.33
IMPUESTO A VENTAS	66,793,423.18	83,333,488.16
SUB TOTAL	704,632,194.22	744,439,373.77
Menos:		
COMPRAS	121,877,708.78	93,150,088.61
GASTOS ADMINISTRATIVOS	148,748,008.84	71,008,421.58
CUENTAS POR PAGAR	363,611,399.56	298,641,724.24
GASTOS ACUMULADOS	13,316,583.83	6,607,093.75
IMPUESTO A VENTAS	82,471,864.79	10,243,173.97
IMPUESTO A RENTA	8,772,341.10	1,168,915.25
SUB TOTAL	688,786,445.87	447,978,421.20
AUMENTO (DEMINUCION) POR ACTIVIDADES DE OPERACION	215,845,748.35	296,460,952.57
Actividades de inversión:		
VENTA DE CONTADO DE ACTIVOS FIJOS	3,990,000.00	12,000,000.00
VENTA DE CONTADO OTROS ACTIVOS	0.00	12,000,000.00
SUB TOTAL	3,990,000.00	24,000,000.00
Menos:		
COMPRA DE CONTADO DE ACTIVOS FIJOS	4,982,862.92	24,803,519.39
COMPRA DE CONTADO DE OTROS ACTIVOS	0.00	0.00
SUB TOTAL	4,982,862.92	24,803,519.39
AUMENTO (DEMINUCION) POR ACTIVIDADES DE INVERSION	-992,862.92	-8,803,519.39
Actividades de Financiamiento:		
DOCUMENTOS POR COBRAR C/P	19,775,823.28	0.00
DOCUMENTOS POR PAGAR C/P	18,414,399.08	26,880,120.00
DOCUMENTOS POR PAGAR L/P	0.00	111,732,942.00
HIPOTECAS POR PAGAR L/P	0.00	110,000,000.00
CAPITAL ACCIONES	0.00	32,275,000.00
SUB TOTAL	38,190,222.36	369,113,062.00
Menos:		
DOCUMENTOS POR COBRAR C/P	25,831,855.28	23,099,930.00
RENTACIONES POR PAGAR	0.00	733,046.19
DOCUMENTOS POR PAGAR C/P	40,895,430.00	82,611,000.00
DOCUMENTOS POR PAGAR L/P	0.00	303,732,942.00
HIPOTECAS POR PAGAR L/P	2,882,410.12	258,880.74
GASTOS FINANCIEROS	14,917,488.08	8,028,655.76
SUB TOTAL	84,527,183.48	342,873,414.59
AUMENTO (DEMINUCION) POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-46,336,961.12	26,239,647.41
AUMENTO (DEMINUCION) TOT AL DEL EFECTIVO	6,525,924.31	31,907,080.59
SALDO DEL EFECTIVO AL INICIO	0.00	-2,377,000.00
SALDO FINAL DEL EFECTIVO	6,525,924.31	0.00
SALDO DEL EFECTIVO SEGUN BALANCE DE RETENCION	6,525,924.31	0.00
DIFERENCIA	0.00	0.00

Daniel Vargas Quiroz
Daniel Vargas Quiroz
 Cédula 108920177
 Representante Legal

Licda. Liseth Vargas Alvarez
Licda. Liseth Vargas Alvarez
 CPI 35046



Anexo XXVI. Estado de Cambios al Patrimonio al 30 de setiembre de 2019.

Licda. Liseth Vargas Alvarez, CPI 35046

4. Estado de Cambios en el Patrimonio:

Vale y Asociados, S.A
 Número de Cédula 3-191-426655
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
 al 30 de setiembre 2019

	SET 2019
SALDO AL 30 DE SETIEMBRE DEL AÑO ANTERIOR	134,225,728.71
Más: TOTAL DE INGRESOS	644,777,108.19
Más: TOTAL OTROS INGRESOS	1,670,000.00
Menos: TOTAL COSTO DE VENTAS	(119,167,925.94)
Menos: GASTOS ADMINISTRATIVOS	(108,796,286.80)
Menos: GASTOS FINANCIEROS	(14,917,409.69)
Menos: IMPUESTO SOBRE LA RENTA	(12,568,021.88)
TOTAL DE UTILIDAD DISPONIBLE DEL PERIODO	30,995,384.38
Sub-Total del Estado del Patrimonio	165,221,113.09
CUENTAS PATRIMONIALES Y DIVIDENDOS	
Más: AUMENTOS DE CAPITAL SOCIAL	
Más: OTRAS CUENTAS PATRIMONIALES	
Más: SUPERAVIT POR REVALUACION	
Más: AJUSTES EN UTILIDADES	
Más RESERVADAS LEGALES	
Menos: DISMINUCIONES DE CAPITAL SOCIAL	
Menos: OTRAS CUENTAS PATRIMONIALES	
Menos: DEFICIT POR DEVALUACION	
Menos: AJUSTES EN UTILIDADES	
Menos: AJUSTES EN RESERVADAS LEGALES	
Menos: DECLARACIONES DE DIVIDENDOS	
AUMENTO O DISMINUCION DE CUENTAS PATRIMONIALES	
TOTAL PATRIMONIO AL FINALIZAR ESTE MES	165,221,113.09

Daniel Vargas Quirós
 Daniel Vargas Quirós
 Cédula 108920177
 Representante Legal

Licda. Liseth Vargas Alvarez
 Licda. Liseth Vargas Alvarez
 CPI 35046



Anexo XXVII. Archivos de facturas de compras de Valse y Asociados Sociedad Anónima.



Anexo XVIII. Instalaciones y empleados de la empresa de venta de repuestos Valse y Asociados.



Anexo XXIX. Productos de repuestos en los estantes de Valse y Asociados.



Anexo XXX. Área de ventas de la empresa de Valse y Asociados.

