

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA APLICADA A LA  
EMPRESA CAMISETAS PLANETA VERDE

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

ANNIA CORDERO HERNÁNDEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

## Dedicatoria

A mi esposo Christian por su apoyo incondicional, sus palabras de aliento en momentos difíciles y por, conscientemente, desorganizar su agenda para yo cumplir la mía.

A mi hija Daniela, por aceptar sin resentimientos el sacrificio de mis muchas horas de ausencia. Espero que algún día entiendas la dimensión de lo que hiciste por mami.

A todos aquellos compañeros y buenos amigos que hoy tengo en mi haber, por hacer de este camino una fascinante aventura. Los llevo en mi corazón.

A DIOS por hacer realidad uno de los sueños que jamás imaginé cumplir, porque definitivamente con Él no hay límites ni imposibles.

## Agradecimientos

Quisiera agradecer muy sinceramente a todos los profesores y profesoras que impartieron clases durante mi recorrido por la Maestría, por enriquecernos con sus enseñanzas, consejos y experiencias de vida compartidos.

Muy especialmente, a los profesores tutor y lector. Al profesor tutor, Sr. Manuel Rovira, quien más que un profesor fue orientador y consejero durante las situaciones críticas que enfrenté al finalizar mi tesis. Al profesor lector, Sr. Álvaro Trejos, quien, en medio de su ajetreada agenda, aceptó el cargo sin siquiera pensarlo.

Al Sr. Errol Arroyo, propietario de la empresa Camisetas Planeta Verde, por abrir las puertas de su empresa para la elaboración de mi tesis.

Por último, al personal administrativo de la Escuela de Estudios de Posgrado, Karen Arias y Melissa Garro, por su continua ayuda y útiles consejos para completar los requisitos como es debido.

Muchas gracias a todos por formar parte de la culminación de este logro.

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

---

MBA. Manuel Enrique Rovira Ugalde  
Profesor Guía

---

MSc. Álvaro Trejos  
Profesor Lector

---

Sr. Errol Arroyo Montenegro  
Lector de Empresa

---

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

---

Annia Cordero Hernández  
Sustentante

## Tabla de Contenido

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen .....	viii
Resumen en Inglés .....	ix
Índice de Gráficos .....	x
Introducción.....	1
Problema .....	3
Justificación.....	5
Delimitación del trabajo .....	7
Alcances y Limitaciones.....	7
Objetivos .....	9
Objetivo principal.....	9
Objetivos secundarios.....	9
Metodología .....	10
Descripción capitular .....	12
Capítulo I: Perspectivas Teóricas y Contexto de Operación de las Pymes en Costa Rica .....	14
¿Qué es una PYME? .....	14
Tamaño de una Pyme .....	14
Instituciones que apoyan a las Pymes .....	16
Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC).....	16
Dirección General de Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) .....	16
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) .....	17
Banco Nacional de Costa Rica (BNCR).....	17
Banco de Costa Rica (BCR) .....	18
Preserveplanet.org.....	19
Las PYME en Costa Rica.....	20
Algunas estadísticas al 2014 .....	20
Acerca de los controles .....	24

Inventario.....	25
Sistemas de Costeo .....	26
Evaluación de proyectos .....	26
<b>Capítulo II: Acerca de Camisetas Planeta Verde.....</b>	<b>28</b>
Historia.....	28
Acerca de su fundador .....	28
Talento Humano .....	29
Funciones Administrativas .....	30
¿Qué sigue?.....	31
<b>Capítulo III: Diagnóstico Administrativo y Financiero de la empresa Camisetas Planeta Verde .....</b>	<b>32</b>
Importancia de los puntos encontrados en el diagnóstico.....	34
Inventario .....	34
Flujo de caja .....	34
Presupuesto .....	35
Punto de Equilibrio.....	36
Cuentas por cobrar y por pagar .....	37
Evaluación del proyecto de apertura de tienda.....	38
<b>Capítulo IV: Propuesta de Plan de Gestión Financiera para la solución de los problemas identificados.....</b>	<b>39</b>
Inventario de Productos.....	40
Codificación.....	40
Utilización del código .....	45
Cuentas por cobrar y cuentas por pagar.....	48
Flujo de Caja.....	50
Presupuesto .....	55
Punto de equilibrio .....	57
Evaluación proyecto de apertura de la tienda.....	61
Estrategia para la implementación de controles propuestos.....	61
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>64</b>

Bibliografía ..... 69

## Resumen

Camisetas Planeta Verde es una empresa certificada PYME dedicada a la confección y venta de camisetas, así como al diseño y arte en serigrafía, con nueve años en el mercado. Su propietario, el Sr. Errol Arroyo Montenegro, cuenta con muchos años de experiencia en el área textil, sin embargo no tiene estudios formales, por lo tanto el funcionamiento de la compañía ha sido completamente empírico y los controles existentes han sido reactivos a las circunstancias propias del mercado. Dentro de sus planes a corto plazo está la apertura de una tienda en la cual pueda comercializar no solo sus camisetas, también distintos productos promocionales.

Durante la elaboración del presente trabajo final de graduación se encuentra que, aunque la compañía cumple con todas las obligaciones fiscales y financieras que le competen, un diagnóstico de sus controles básicos determinó algunas deficiencias a nivel administrativo, contable y financiero, las cuales deben subsanarse para minimizar el riesgo de fraude o pérdidas de producto.

Dentro de los problemas encontrados y de los cuales se desarrolla la propuesta, se detallan:

- No cuentan con inventario de productos terminados, esto les imposibilita saber si existe inventario ocioso, pérdidas o robo.
- No existe un Flujo de Caja que les permita definir con cuánto dinero cuentan a fin de tomar decisiones de compra o recortes de gastos.
- No existe un Presupuesto el cual determine cuántos proyectos deben hacer para poder cumplir con las expectativas del mes.
- Aunque cuentan con controles de Cuentas por cobrar y por pagar, algunas mejoras son necesarias a fin de tener información más precisa de forma oportuna.

El presente documento contiene la propuesta para la mejora de los procesos descritos anteriormente, así como otros de interés para la administración de la compañía. La intención principal es minimizar el impacto en cada una de las áreas descritas, con el fin de contar con controles rigurosos antes de la apertura de la tienda.



## Resumen en Inglés

Camisetas Planeta Verde is a PYME certified company engaged in the manufacture and sale of shirts, as well as the design and art in serigraphy. Mr. Errol Arroyo Montenegro, the owner, has many years of experience in the textile industry, but no formal studies. Hence the performance of the company has been completely empirical and existing controls reactive to market's circumstances. Their short-term plan is to open a store to sell not only shirts, but also promotional products.

This investigation evidences that even when the company complies with all tax and financial obligations according to local law, a diagnosis of basic controls identified some deficiencies at an administrative, accounting and financial level, which must be addressed to minimize the risk of fraud or loss of product.

Some findings related to the proposal developed are:

- There is no a stock inventory, so it will be impossible for them to identify idle inventory, loss or theft.
- There is no cash flow that allows them to define how much money they own to make decisions of purchasing or spending cuts.
- There is no budget controls to determine how many projects or initiatives must be put in place to meet the expectations of the month.
- Although there are controls of accounts receivable and payable, some improvements are necessary in order to have accurate information in a timely manner.

This document contains a proposal for the improvement of the processes described above and others concerning to company's management. The main idea is to minimize the impact on each described areas, to have rigorous internal controls before opening the store.

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Composición porcentual del parque empresarial según tamaño, 2013 – 2014.....	21
Gráfico 2: Distribución del aporte a las exportaciones FOB, según tamaño, 2013 - 2014.....	22
Gráfico 3: Participación de las PYME según tamaño, 2014.....	22
Gráfico 4: Distribución de PYME según sector económicos, 2013 – 2014 ...	23
Gráfico 5: Distribución de empresas PYME por región, 2013 – 2014.....	24
Gráfico 6: Punto de equilibrio.....	36

## Introducción

El presente trabajo final de graduación se realizará en la compañía Camisetas Planeta Verde, una empresa certificada PYME dedicada a la confección y venta de camisetas, así como al diseño y arte en serigrafía. Esta empresa cuenta con nueve años en el mercado, cinco de los cuales ha laborado en un local propio comprado mediante financiamiento bancario el cual mantienen hasta la fecha. Su propietario, no cuenta con estudios formales, aunque sí con mucha experiencia en el área textil, por lo tanto, todo su funcionamiento ha sido completamente empírico y los controles existentes han sido reactivos a las circunstancias por las que han pasado.

La compañía tiene todas sus obligaciones tributarias al día, ya que cuenta con un contador quien brinda servicios tercerizados. Sin embargo, por la naturaleza del servicio ofrecido, los estados financieros generados, únicamente cumplen con sus obligaciones tributarias, por lo tanto, no son útiles para la toma de decisiones de la empresa. Además, la empresa, al no tener al contador físicamente en la empresa, al vivir la realidad de la misma, no ha recibido las recomendaciones necesarias para poner en práctica los controles en los cuales se centra el presente trabajo final de graduación.

Se han encontrado problemas de suma relevancia para la compañía en las áreas administrativa, contable y financiera y es de interés que la empresa inicie un proceso de cambio en miras a la mejora en sus controles administrativos y contables para cumplir con su meta para el próximo año, a saber, inaugurar una tienda en sus instalaciones en la cual pueda comercializar y mantener muestras de productos y servicios.

La empresa no cuenta con una contabilidad de costos que le ayude a determinar el valor de los productos terminados y aunque ese tipo de contabilidad no es común en las pymes, la idea con el presente trabajo es colaborar en alguna medida para que sus funcionarios aprendan cómo determinar el costo de sus productos y servicios, con el fin de obtener ganancias las cuales le aseguren una larga vida.

Dentro de los problemas más relevantes encontrados y de los cuales han solicitado colaboración se detallan:

- Apoyo en el área administrativa: en donde se pretende revisar ciertos procesos sobretodo en inventarios de bodega, ya que no cuentan con un inventario de productos terminados, pues les imposibilita saber si existe inventario ocioso. Cabe destacar que la compañía hasta el momento elabora las camisetas por pedido, por lo tanto, no había sido necesario un inventario formal y detallado. Esto por cuanto se enviaba a producción la cantidad exacta solicitada por los clientes sin que quedaran prendas en inventario.
- Apoyo en el área contable: aunque cuentan con una contabilidad formal, su contador no está presente en la compañía y únicamente lleva los registros de la información provista. En tal circunstancia al elevar la calidad de los informes recibidos por el contador, así como la disponibilidad de los documentos en la empresa, hay una mejora en la obtención oportuna de la información por ambas partes. Asimismo, se requiere ayuda en la parte de costeo, pues su dueño no tiene claro qué debe tomar en cuenta para saber el costo real de una camiseta.
- Apoyo en el área financiera: esta área por ser el énfasis de la maestría, es donde se dará más enfoque y, en este caso, la principal idea es ayudarles a construir un flujo de efectivo y dales apoyo en la elaboración de sus flujos de caja, elaboración del presupuesto de la empresa, determinar el punto de

equilibrio y, por último, pero no menos importante, la evaluación del proyecto de la tienda.

Para minimizar el impacto en cada una de las áreas descritas anteriormente, la colaboración consistirá en la implementación de controles para asegurar flujo de caja, evitar pérdidas o robos de mercadería, detectar desviaciones en partidas importantes, analizar inventario ocioso, tendencias de gastos, así como descubrir oportunidades de inversión. También, será importante para la empresa tener conocimiento del costo de algún negocio o proyecto, para saber si tiene posibilidades de hacer descuentos o, incluso de aceptarlo si fuera el caso.

La principal intención es ayudarle al propietario a entender cada uno de los conceptos y a poner en práctica las acciones necesarias para que su compañía se fortalezca.

De lo anterior, nace la importancia del apoyo que este trabajo final de graduación pretende darle a la empresa en cuestión, ya que los planes a futuro requieren que sea más proactivo en el manejo de sus finanzas, así como de sus procesos.

## **Problema**

La empresa objeto de estudio se ha ido desarrollando poco a poco gracias a la consistencia de su fundador y propietario el Sr Errol Arroyo, quien, sin tener una educación formal en el área de administración de empresas, ha logrado salir adelante con una mentalidad emprendedora.

Sin embargo, la empresa tiene varios problemas identificados y que son de suma importancia para su funcionamiento no solo a largo plazo sino para efectos de cualquier proyecto que se tenga en mente. Entre los problemas identificados están:

- La empresa no cuenta con un detalle de activos fijos: ha hecho inversiones sumamente fuertes en maquinarias para la elaboración de camisetas, así como un horno, sin embargo, las máquinas no están en inventario e incluso no se han incluido en la contabilidad formal de la compañía.
- No se tiene control de productos terminados que están en bodega, por lo tanto, tampoco sabe si el producto está rotando correctamente o si se tiene producto obsoleto.
- Por último, pero más importante, la empresa no cuenta con un sistema para identificar los costos involucrados para la creación de las camisetas y aunque su propietario asegura que los números en general son buenos, está muy interesado en conocer a ciencia cierta cómo está invirtiendo sus recursos y hasta el margen que recibirá en caso de vender la cantidad apropiada de camisetas.

Según palabras del mismo propietario, la empresa se está manejando “como una pulpería” y requiere colaboración para ordenar todo lo que sea posible de una forma en la cual él mismo pueda aprender, para guiar a sus empleados en la manera de cómo deben hacerse las cosas. En este momento, el propietario se encuentra realizando muchas cosas a la vez y el poco tiempo que tiene para dedicarle a las cosas administrativas, no permite la existencia de un orden continuo en las cosas hechas en la empresa.

## Justificación

Desde cualquier punto de vista por analizar, es bien conocido que las PYME no cuentan con los recursos financieros suficientes para contratar a un profesional del área financiera que les brinde asesoría respecto a los controles administrativos y financieros los cuales puedan ayudarles a hacer uso efectivo de los recursos tanto humanos como financieros.

Asimismo, como estudiante activa de la Universidad de Costa Rica desde el año 1998, la autora se encuentra familiarizada con la actividad principal de la misma que se resume con palabras muy certeras en su marco estratégico y que consiste en “... *propiciar el avance del conocimiento en su máxima expresión y responder, de manera efectiva, a las necesidades que genera el desarrollo integral de la sociedad. Desde esta perspectiva, su producción permanente permite alcanzar niveles de excelencia en la formación de profesionales que, a su vez, actúan como difusores y agentes de cambio en la comunidad en general...*” (Universidad de Costa Rica, 2015)

Por otro lado, uno de los objetivos específicos del programa del presente curso PF-2546 Practica Profesional I (Finanzas), cita: “*Propiciar la participación del sector empresarial, institucional o sectorial del país, en el desarrollo profesional de los estudiantes del Programa, fomentando conjuntamente la responsabilidad social que todo profesional egresado de la Universidad de Costa Rica debe tener, en beneficio de la sociedad costarricense, y quien desde una perspectiva objetiva, pueda analizar y presentar recomendaciones en torno a problemas específicos de las empresas, organizaciones o instituciones.*”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tomado del programa del curso PF-2546 Práctica Profesional I (Finanzas) del III cuatrimestre del 2015, impartido por el profesor MBA. Gustavo Bado Z.

Ahora bien, dado que el interés de la universidad es formar profesionales quienes, de una u otra forma puedan devolver a la sociedad todo el conocimiento obtenido a lo largo de los años al estudiar en la misma, por lo tanto, hacer uso de ese conocimiento para el desarrollo de una Pyme está alineado con lo que la misma universidad quiere conseguir con nosotros.

Por otro lado, se cuenta con el conocimiento y la experiencia para desarrollar los controles y procesos necesarios para que la compañía Camisetas Planeta Verde y sus colaboradores se fortalezcan y cumplan con las metas propuestas para los años venideros.



## **Delimitación del trabajo**

### **Alcances y Limitaciones**

El presente trabajo final de graduación está enfocado en la elaboración de controles contables, administrativos y financieros para la empresa Camisetas Planeta Verde que serán desarrollados en su totalidad en el capítulo III y IV del presente, de tal manera obtenga una mejora en sus procesos para cumplir con su meta para el 2016, la cual consiste en la colocación de una tienda en sus instalaciones en donde reciba clientes, ofrezca mercancías y servicios de calidad. Este, incluirá el análisis de sus costos con el fin de determinar las ganancias obtenidas con la venta de camisetas, mismo que de momento no se conoce e incluiría la enseñanza de algunos términos de interés para la elaboración de cálculos como de flujo de caja, presupuestos, punto de equilibrio para poder terminar con una evaluación del proyecto de interés de la empresa (tienda). El cálculo de punto de equilibrio incluiría tanto la cantidad de unidades como monetario, por lo tanto, su propietario pueda conocer a ciencia cierta lo requerido para llegar a la meta de ventas o, por el contrario, hacer un recorte de costos en caso de ser necesario.

Asimismo, el presente trabajo final de graduación consistirá en una propuesta de implementación de los puntos analizados en los objetivos del presente y será decisión de la empresa su implementación y uso. Algunos controles tales como hojas de Excel para la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, así como el levantamiento de inventario se realizará en el transcurso la elaboración del presente trabajo como colaboración inicial a la empresa y por la necesidad tenida al final de analizar los números que de ahí surgieran.

Por otro lado, la elaboración de algunos ejercicios se realizará en las oficinas de la empresa por la facilidad de acceso tanto documentación como información relevante para la correcta finalización del trabajo.

Una de las limitaciones encontradas para la elaboración del presente es que la empresa no tiene un sistema contable, dados los costos onerosos implicados, por lo tanto, todos sus controles se realizan en hojas de Excel. Asimismo, algunos de sus empleados no están en la capacidad de trabajar en hojas muy elaboradas, por tal razón se deberá trabajar en la forma no solo más eficiente, sino también en la más fácil de entender por parte de los empleados de tal manera cualquier realizada sea tomada con agrado y minimizando la resistencia al cambio por parte del equipo que constituye la empresa.

Hasta el momento no se tiene conocimiento de ninguna otra limitación que pudiese ser relevante para la elaboración del trabajo en cuestión.

## **Objetivos**

### **Objetivo principal**

Desarrollar un Plan de Gestión Financiera para la empresa Camisetas Planeta Verde que le permita el uso eficiente de sus recursos, así como un mejor entendimiento de la importancia de los procesos administrativos y financiero.

### **Objetivos secundarios**

1. Presentar las perspectivas teóricas y el contexto en el cual se desarrollan las pymes en Costa Rica.
2. Describir la empresa Camisetas Planeta Verde considerando su dimensión administrativa y financiera las cuales serán objeto de estudio.
3. Analizar la información financiera brindada por la empresa, entre las cuales se encuentran, aunque no se limita, a: reportes, entrevistas, benchmarking, esto con el fin de diagnosticar el problema que está enfrentando.
4. Desarrollar una propuesta integral de solución a los problemas encontrados que pretendan facilitar a la empresa el logro de sus propios objetivos.

## Metodología

La metodología que se seguirá para el presente trabajo final de graduación consistirá en la aplicación de los enfoques cualitativos y cuantitativos de investigación (Hernandez Sampieri, 2010) de la siguiente manera:

- Para el **“Capítulo I: Perspectivas Teóricas y contexto de operación de las Pymes en Costa Rica”**: Se utilizará información cuantitativa y cualitativa divulgada por los diferentes entes involucrados en el desarrollo de las Pymes, como el Ministerio de Economía, COMEX, DigePymes o bien, instituciones que financian las pequeñas y medianas empresas. También se utilizará literatura relacionada con los conceptos importantes del trabajo de investigación, con el fin de brindar al lector las bases de conocimiento para su aplicación en la interpretación de los capítulos posteriores.
- Para el **“Capítulo II: Acerca de Camisetas Planeta Verde”**: Se realizarán entrevistas al propietario y a su equipo en general, para conocer un poco de su historia, retos enfrentados y metas a futuro. Utilizando las técnicas de observación, análisis de documentación y tareas, se obtendrá el conocimiento de los procesos seguidos. Además, se solicitará muestra de los controles existentes en la empresa esto para conseguir una visión clara de lo que se hace y la forma en la cual se hace en los diferentes ámbitos, esto ayudará al diseño de los controles necesarios o bien a la mejora de los existentes, tal como se verá en el siguiente capítulo de diagnóstico.
- Para el **“Capítulo III: Diagnóstico Administrativo y Financiero de la Empresa Camisetas Planeta Verde”**: Se utilizará la técnica recolección de datos y documentos relevantes para su posterior análisis. La técnica de observación brindará un conocimiento amplio de la forma que hacen las tareas de cada uno de sus procesos identificados en la documentación suministrada.

Es probable que, para la elaboración del presente capítulo, también se recurra al uso de literatura, así como a entrevistas al personal de la compañía.

- Para el **“Capítulo IV: Propuesta de Plan de Gestión financiera para la solución de los problemas identificados”** se analizará toda la información recopilada en los capítulos anteriores, así como los puntos débiles identificados en el diagnóstico de la empresa. El plan se adecuará a la escolaridad del personal que labora en la empresa Camisetas Planeta Verde, por lo tanto pueda implementarse correctamente y darle continuidad.
- Para el **“Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones”** se utilizará la información recopilada a lo largo del presente trabajo de investigación. Asimismo, según acuerdo entre el propietario de la compañía y la persona a cargo de la investigación, se irán proponiendo cambios y mejoras conforme se vaya ejecutando el proyecto de investigación.

### **Descripción capitular**

A continuación, un detalle del contenido capitular del presente trabajo de investigación:

#### **Capítulo I: Perspectivas teóricas y contexto de operación de las Pymes en Costa Rica**

Este capítulo describirá los conceptos teóricos involucrados las Pymes en Costa Rica, para que el lector pueda situarse en el contexto en el cual se encuentran dichas compañías actualmente.

#### **Capítulo II: Acerca de Camisetas Planeta Verde**

Este capítulo se enfocará en la descripción la compañía Camisetas Planeta Verde y ayudará, más adelante, a identificar la problemática enfrentada en miras de cumplir con su objetivo de organizarse e incursionar en su nueva tienda.

#### **Capítulo III: Diagnóstico Administrativo y Financiero de la Empresa Camisetas Planeta Verde**

Este capítulo analizará la documentación recopilada durante la elaboración de los capítulos anteriores y diagnosticará los problemas que la compañía está enfrentando tanto a nivel administrativo como financiero.

#### **Capítulo IV: Propuesta de Plan de Gestión financiera para la solución de los problemas identificados**

Este capítulo propondrá la solución a los problemas analizados anteriormente con el fin de darle un apoyo más concreto a la empresa. Brindará una priorización de cada uno de los cuales deba ir trabajando según su grado de importancia.

**Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones**

Este capítulo detallará las conclusiones determinadas durante el diagnóstico de la compañía y brindará las recomendaciones necesarias para asegurar la cobertura de las deficiencias o bien la estandarización de las buenas prácticas encontradas.

## **Capítulo I: Perspectivas Teóricas y Contexto de Operación de las Pymes en Costa Rica**

El presente capítulo pretende describir los conceptos teóricos por desarrollar y que, de una forma coherente, el lector pueda situarse en el contexto en el que se desenvuelven las compañías Pymes en Costa Rica, así como los retos y logros enfrentados.

### **¿Qué es una PYME?**

Según la Real Academia española, Pyme es el acrónimo para pequeña y mediana empresa y se refiere a una empresa mercantil, industrial, comercial, de servicios, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores y por un moderado volumen de facturación. (Real Academia Española, 2015)

Por otro lado, según el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), una PYME es una unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere bajo las figuras de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias las cuales desarrollen actividades de agricultura orgánica.

### **Tamaño de una Pyme**

El tamaño de una empresa se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos. (Pymes Costa Rica, 2015)



Para el presente año, el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) actualizó la fórmula con la cual se determina la clasificación de dichas empresas. El ajuste se realizó debido al cambio hecho por el Banco Central en enero 2015, hacia un índice de precios al productor con una base más reciente y la suspensión del cálculo del índice de precios al productor industrial (IPPI). Esto le da continuidad a la serie del IPPI, mediante el índice de precios al productor de manufactura (IPP-MAN, 2012=100).

El MEIC resolvió actualizar los valores de referencia de los parámetros monetarios de ventas netas, activos fijos y activos totales, de los sectores de industria, comercio, servicios y subsector servicios de tecnologías de información.

Para el sector industrial, la calificación como micro, pequeña o mediana empresa se establecerá mediante la siguiente fórmula:

$$P = [(0,6 \times pe/100) + (0,3 \times van/\text{¢}1.785.000.000) + (0,1 \times afe/\text{¢}1.095.000.000)] \times 100.$$

En el caso de las empresas como Camisetas Planeta Verde que pertenece a los sectores de comercio y servicios, se utilizará la siguiente fórmula:

$$P = [(0,6 \times pe/30) + (0,3 \times van/\text{¢}3.084.000.000) + (0,1 \times ate/\text{¢}964.000.000)] \times 100.$$

Y para determinar el tamaño de las empresas del sector servicios subsector de tecnologías de información, se utilizará la siguiente fórmula:

$$P = [(0,6 \times pe/50) + (0,3 \times van/\text{¢}3.084.000.000) + (0,1 \times ate/\text{¢}964.000.000)] \times 100. \text{ (Juan Pablo Arias, 2015)}$$

## **Instituciones que apoyan a las Pymes**

### **Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC)**

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio, en adelante MEIC por sus siglas, fue creado en junio de 1977, mediante la Ley No.6054, en la cual se le da como competencia participar en la formulación de la política económica del Gobierno y en la planificación nacional en los campos de su competencia, así como ser el ente rector de las políticas públicas de Estado en materia de fomento a la iniciativa privada, desarrollo empresarial y fomento de la cultura empresarial para los sectores de industria, comercio, servicios, así como para el sector de las pequeñas y medianas empresas.

El MEIC está integrado por 234 funcionarios, que día a día con compromiso y responsabilidad atienden las tareas encomendadas en las 8 Direcciones Especializadas las cuales integran la estructura orgánica de la institución. (MEIC, MEIC, 2015)

### **Dirección General de Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME)**

DIGEPYME es una estructura organizativa funcional especializada en PYMES. Esta dirección tendrá, como mínimo las siguientes áreas de desarrollo: comercialización, capacitación y asistencia técnica, financiamiento, información, desarrollo sostenible, innovación tecnológica y cooperación internacional.

Es una oficina gubernamental de servicio a favor del fortalecimiento competitivo y sostenible de las PYME costarricenses mediante una eficiente coordinación interinstitucional que hace posible el desarrollo de diversos proyectos y programas de apoyo y mecanismos de información con calidad

para los sectores de la industria comercio y servicios, para mejorar el nivel de vida de los costarricenses. (MEIC, DIGEPYME, 2015)

### **Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)**

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) es una entidad rectora de la formación y capacitación de los recursos humanos que demanda el país. Capacita y forma a personas mayores de 15 años y a personas jurídicas como una forma de fomentar el trabajo productivo en todos los sectores de la economía, lo anterior contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida, el desarrollo económico y social del país.

Muchas de las Pymes de este país han nacido gracias a la formación obtenida por medio del INA y, es por ello que esta institución brinda apoyo no solo a personas sino a empresas.

Como parte de sus esfuerzos en el apoyo a pymes, el INA ha creado el sitio INAPYMES el cual consiste en una plataforma virtual de apoyo a pequeñas y medianas empresas que satisface las necesidades específicas de este sector del mercado, brindándoles asesorías virtuales personalizadas que les ayude a lograr mayor competitividad y mejores resultados en su gestión. (INA PYMES, 2008)

### **Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)**

El Banco Nacional de Costa Rica es un banco estatal y es el mayor de Costa Rica y Centroamérica. Fue fundado el 9 de octubre de 1914 con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica, nombre que cambia en 1936 en donde adopta el conocido hasta la fecha. Desde entonces se ha consolidado como

un verdadero banco de desarrollo con una proyección trascendente en la vida economía, social y financiera del país.

El Banco Nacional, inició un programa para apoyo a Pymes desde el año 1999 cuyo trabajo ha sido llevar de la mano a micros, pequeñas y medianas empresas, al ofrecer productos y servicios. (BNCR, s.f.)

Asimismo, cuenta con un programa denominado BN PYME VERDE cuyo objetivo es incentivar a las micros, pequeñas y medianas empresas a implementar inversiones orientadas a la prevención control, mitigación y compensación de los efectos negativos ocasionados al ambiente por las actividades que éstas desarrollan, además al promover conciencia ambiental acompañada de buenas prácticas ambientales, el aprovechamiento de una oportunidad de negocio y de crecimiento empresarial en un mercado que cada vez exige más en el ámbito ambiental.

Este programa ofrece condiciones diferenciadas en tasa de interés, así como alternativas de garantías parciales den proyectos amigables con la biodiversidad y de producción de energías renovables. Claro está que estos términos y condiciones están en función de las características de cada proyecto y el plan de inversión objeto del crédito. (BN PYME VERDE)

La compañía Camisetas Planeta Verde obtuvo un financiamiento con esta entidad hace 5 años, con el fin de comprar el local en el cual se encuentran actualmente. Dicho préstamo aún lo están pagando.

### **Banco de Costa Rica (BCR)**

El Banco de Costa Rica (BCR) fue fundado el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890, cuando recibió el actual. Nace con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya

existentes. Con tan solo siete años de fundado se convierte el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta 1896.

En 1948 se nacionaliza la banca, por lo tanto el BCR se integra a ella, definiéndose un año después como institución autónoma de acuerdo al Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica.

Así como los otros bancos detallados en el presente trabajo de investigación, el BCR ofrece opciones de financiamiento para las Pymes, ya sea para capital de trabajo, compra de maquinaria, compra de equipo, compra de local y otros para los sectores de servicios, agrícola, turismo, entre otros. (BCR, Banco de Costa Rica, 2013)

Dentro de sus prioridades está la ayuda a las micro y pequeñas empresas de Costa Rica, por esta razón coloca a la disposición de éstas, productos específicos y adaptados a las necesidades del sector. Se adapta a las necesidades de cada cliente con tasas de interés competitivas. (BCR, Banco de Costa Rica, 2013)

### [Preserveplanet.org](http://Preserveplanet.org)

La asociación Preserveplanet.org es una organización no gubernamental, no religiosa, privada, no político-electoral y sin fines de lucro. Constituida para luchar por la conservación y protección de la naturaleza mediante actividades de acción directa apoyadas con programas de educación ambiental. (Preserveplanet.org, 2014)

Su rango de acción es global y desde Costa Rica se coordinan las acciones para el área Mesoamericana. Está afiliada a nivel internacional a la Earth Action Network, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

(UICN) y a la Red Internacional de Escritores por la Tierra (REIT) y a la Sociedad Mundial Protectora de Animales (WSPA, por sus siglas en inglés).

En Costa Rica está afiliada al Corredor Biológico San Juan La Selva (CBSS), a la Coalición costarricense por las Ballenas y a la Asociaciones Unidas por el rescate de los animales (AURA).

La empresa Camisetas Planeta Verde tiene convenios importantes con Preserveplanet.org, de ahí la importancia de mencionar esta entidad.

### **Las PYME en Costa Rica**

Una de las principales razones para escoger una PYME para elaborar el presente trabajo final de graduación, se basa en la necesidad que este tipo de empresas tiene con respecto al acceso a contrataciones a un costo razonable y, por ende, a asesorías de calidad que puedan ayudarles a mejorar y fortalecerse cada vez más.

En las siguientes páginas, se verá con la ayuda de algunos gráficos, la importancia que dichas empresas tienen para la economía de este país en todos los sentidos, ya que son exportadores, generadores de empleos, entre otros, al igual que las empresas grandes e incluso todos juntos suman la mayoría de empresas de nuestro país, por lo tanto fortalecer las PYMES fortalecerá la economía de este país en general.

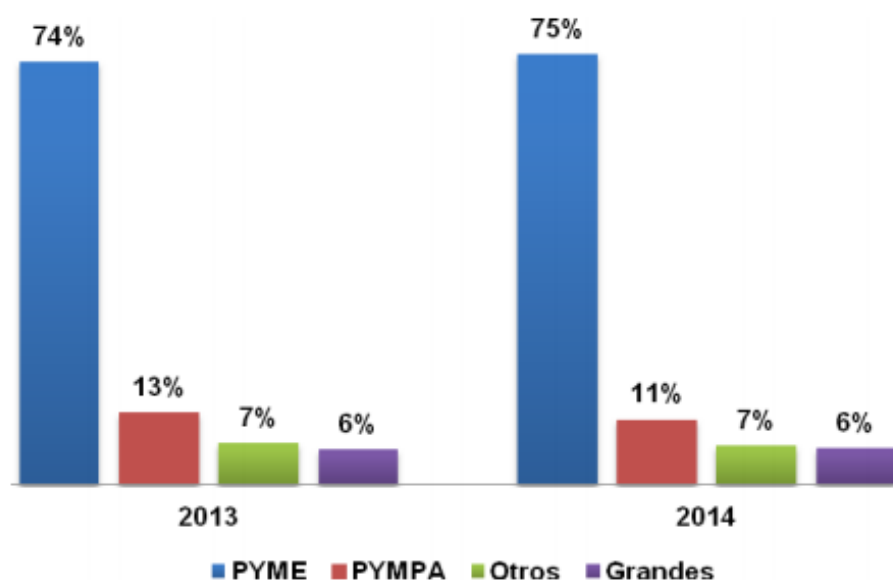
### **Algunas estadísticas al 2014**

Durante el 2014 las PYME representaron el 94% del total de empresas en el país, porcentaje que se mantiene con respecto al año anterior. Ese 94% está dividido en 75% PYME (pequeña y mediana empresa de los sectores de

industria, comercio, servicios y tecnologías de información), 11% PYMPA (Pequeño y mediano productor agropecuario) y 7% “Otros”, compuestos principalmente de empresas con menos de 100 empleados dedicadas a la explotación de minas, canteras, servicios sociales y relacionados con la vida humana y otras actividades de servicio. El restante 6% es grande empresa. (MEIC, Estado de Situación de las PYME en Costa Rica, 2014)

El siguiente gráfico muestra la composición porcentual del parque empresarial del país, clasificado según el tamaño para los años 2013 y 2014.

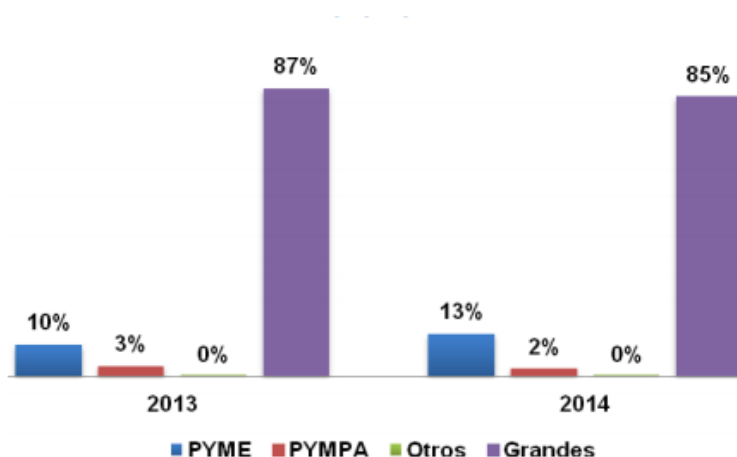
Gráfico 1: Composición porcentual del parque empresarial según tamaño, 2013 – 2014



Fuente: Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercado, MEIC con datos del DEE-INEC.

En el caso de las exportaciones, para el año 2014 hubo un incremento en el porcentaje de PYMES exportadoras con respecto al 2013. El siguiente gráfico tiene la distribución por tamaño de empresa al total de las exportaciones FOB. Las empresas grandes bajaron su aporte a 85%, mientras tanto las PYME incrementaron al 13% (3 p.p. más que el período anterior) y las PYMPA bajaron al 2%. Los demás sectores representan únicamente un 0.03%

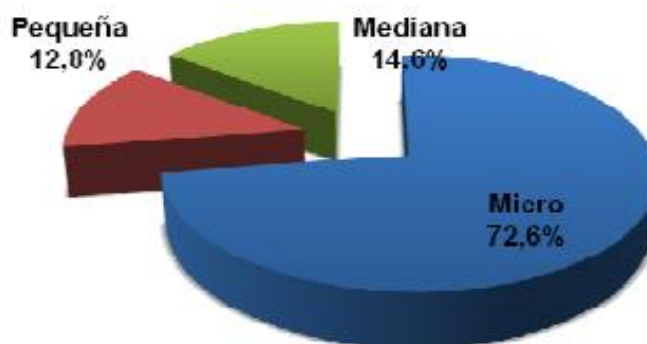
Gráfico 2: Distribución del aporte a las exportaciones FOB, según tamaño, 2013 - 2014



Fuente: Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercado, MEIC con datos del DEE-INEC

Al analizar un poco más las PYMES y su entorno económico, se encuentra que de las 41.228 empresas dentro del DEE, el 75% son PYME y su distribución se mantuvo similar al año 2013. En el gráfico siguiente se incluye la distribución para el 2014 según su tamaño.

Gráfico 3: Participación de las PYME según tamaño, 2014



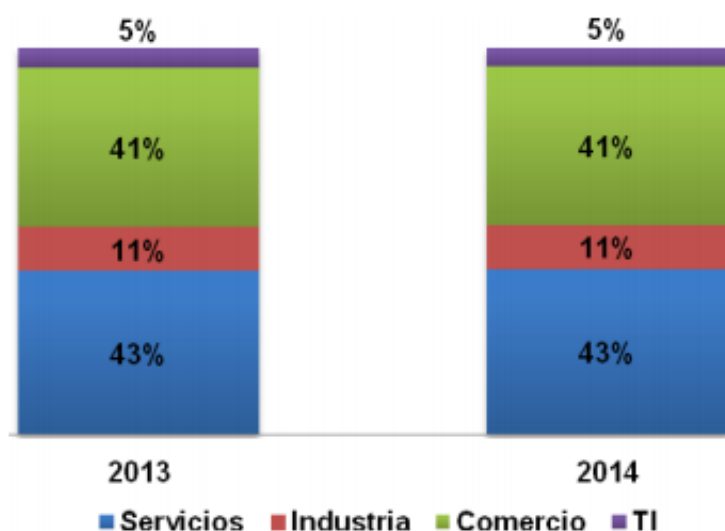
Fuente: Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercado, MEIC con datos del DEE-INEC.

Como referencia al gráfico anterior, cabe resaltar que la participación para el 2013 fue de Micro 73,1%, Medianas 14,3% y pequeñas 12,7%.



Asimismo, los sectores de servicios y comercio agrupan el 84% de las PYMES de Costa Rica. (Sergio Morales Ch, 2015) El sector de servicios representa un 43% mientras tanto el sector de comercio un 41% y la distribución total se pueden ver en el siguiente gráfico:

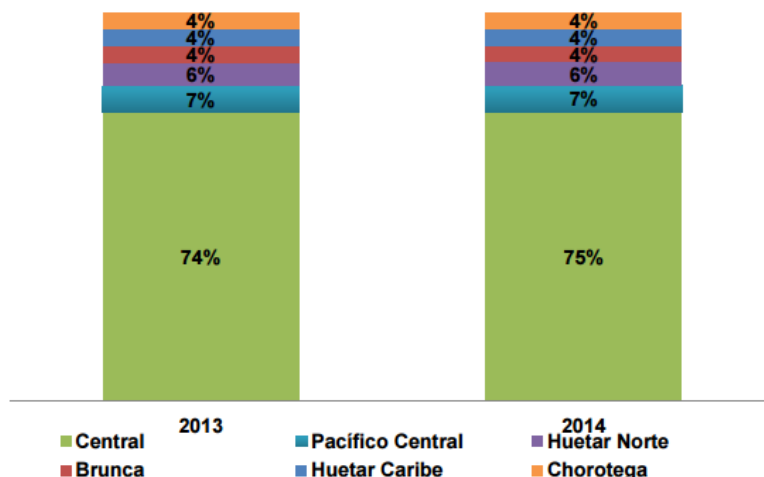
Gráfico 4: Distribución de PYME según sector económicos, 2013 – 2014



Fuente: Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercado, MEIC con datos del DEE-INEC.

Ahora bien, si son examinadas las regiones en las cuales están concentradas las PYMES, la región Central alberga a la mayoría de ellas, según se puede notar en el siguiente gráfico:

Gráfico 5: Distribución de empresas PYME por región, 2013 – 2014



Fuente: Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercado, MEIC con datos del DEE-INEC.

## Acerca de los controles

Dentro de las entrevistas efectuadas al personal de Camisetas Planeta Verde, encontramos que una de las mayores debilidades de empresa se encuentra en el uso de controles, ya sea porque no existen del todo o porque los existentes no cumplen la función de control específicamente. Por ello la importancia de dedicarle un espacio a la revisión de los mismos en la empresa con el fin de proponer ya sea su mejora o implementación.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades emprendidas para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Las organizaciones grandes y pequeñas, utilizan el procedimiento de control para asegurarse que están avanzando satisfactoriamente, hacia sus metas y objetivos ya trazados con anterioridad y verificar que lo hacen lo están haciendo de mejor manera

posible, existen muchos indicadores los cuales permitirán que las organizaciones logren lo propuesto, sus planes están bien planteados y están siendo ejecutados, luego de ello en el proceso de control se monitorea que aquello se realice de una manera eficiente. (Robbins, 2010)

Dentro de los controles realizados de forma empírica en la compañía, se encuentran los controles de las cuentas por cobrar y por pagar, ya que únicamente llevan una hoja de Excel, con un detalle que no es validado de forma cruzada o bien al que no se le mantiene actualizando.

### **Inventario**

Uno de los controles que están faltando y que es de suma importancia para una compañía como Camisetas Planeta Verde es el control de inventarios. Todas las personas pueden entrar a la bodega y tomar productos sin un documento el cual respalde la salida o la entrada de la mercadería, por lo tanto no se sabe a ciencia cierta lo existente, ya sea a nivel de materias primas o de producto terminado.

Un inventario, según la Real Academia Española, es un asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión. (RAE, s.f.)

Ahora bien, al utilizar el término anterior es importante señalar que la empresa debe contar con un inventario de materias primas y un inventario de producto terminado. Ninguna de las dos se está manejando en este momento y es de suma importancia conocer si el inventario está ocioso para determinar el costo para la empresa. Esto es evaluado en detalle en el capítulo dedicado al diagnóstico de la empresa.

## **Sistemas de Costeo**

Dentro de las entrevistas realizadas a la empresa Camisetas Planeta Verde, su propietario, ha sido muy enfático en el hecho de que no conoce el costo de las prendas producidas ni siquiera por unidad, por lo tanto es importante incluir este rubro dentro de las perspectivas teóricas.

El objetivo de un sistema de contabilidad de costos o sistema de costeo es acumular los costos de los productos o servicios, esta información ayudará a los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones y desarrollar estados financieros. También, el sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de manufactura o proceso. (Alfonso Salinas, s.f.)

Dependiendo de la forma en que se acumulen los costos para la producción, se clasifican en:

- Costeo por órdenes: registro separado de cada cantidad de producto que pasa por la fábrica.
- Costeo por procesos: registro por departamento o proceso en la fábrica.

A lo largo del presente trabajo de investigación definiremos cual será el modelo más apropiado para la empresa Camisetas Planeta Verde y de qué forma podría implementarse el modelo.

## **Evaluación de proyectos**

En el presente trabajo final de graduación, se propondrá la evaluación del proyecto de la instalación de una tienda para la venta de camisetas y demás servicios brindados por la empresa, sin embargo antes de iniciar con este proceso y que sea un éxito, es necesario que se realicen varias mejoras en el funcionamiento de los controles de la compañía entre otros.

Por lo anterior, es importante considerar que la evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas variables resultantes del estudio del proyecto, las cuales permiten obtener diferentes indicadores financieros que finalmente sirven para evaluar la conveniencia económica de implementar el proyecto. (Sapag, 2014)

## Capítulo II: Acerca de Camisetas Planeta Verde

### Historia

Camisetas Planeta Verde es una compañía con 9 años de existencia, dedicada a la venta de camisetas, servicios de arte y serigrafía. Según comenta su propietario, inició haciendo teñidos de camisetas en su casa de habitación, gracias a la experiencia obtenida en las diferentes empresas textiles (locales y multinacionales) para las que trabajó.

Hace 5 años se trasladó al local en el que se encuentran actualmente, ubicado del Mall Don Pancho (cruce entre la Trinidad de Moravia y Coronado) 800 mts. carretera principal, frente a la Iglesia Vida Abundante en San Antonio de Coronado.

La empresa está certificada como PYME y se ha identificado principalmente por su ayuda al medio ambiente, por lo cual tiene convenios con instituciones como [preserveplanet.org](http://preserveplanet.org). En el 2012, la empresa participó en un concurso que reunió a 185.000 empresas de diferentes países a nivel mundial y recibió el principal galardón dirigido a la serigrafía artesanal manual.

Se creó con dos motivos fundamentales: hacer conciencia del medio ambiente y generar empleo a las familias costarricenses. Asimismo, dentro de su filosofía de trabajo está el colaborar con empresas nacionales, por lo tanto la compra de telas, tintas u otros implementos para la elaboración de las camisetas, así como el servicio de serigrafía, se hacen directamente a productores locales. De esta forma, contribuyen con el desarrollo de otras empresas que, como ellos, luchan por salir adelante.

### Acerca de su fundador

Su propietario es el Sr. Errol Arroyo Montenegro, quien solo tiene 6to año de escuela y no cuenta con ningún estudio formal dirigido a administrar empresas,

sin embargo, eso no ha sido un problema a lo largo de estos 9 años liderando el funcionamiento de la compañía. El Sr. Arroyo tiene más de 23 años laborando dentro de la industria de los textiles, al trabajar en sus inicios con empresas nacionales y multinacionales, como Lonatica, entre otros. Todo ese conocimiento en el ramo, le ha ayudado a conocer las exigencias del mercado, las necesidades operativas y con ello a mantener la empresa a flote.

Según comenta el Sr. Arroyo, el camino no ha sido fácil, pues no cuenta con estudios formales, así que en principio todas las cosas hechas hasta el momento han sido sumamente empíricas. Su éxito, según sus propias palabras, se debe a que se esmeran por trabajos bien hechos, en donde su calidad y puntualidad son los valores característicos, sin embargo, es consciente de que no basta con buenas intenciones y que necesita hacer un cambio en la forma que lleva las cosas, para asegurar la continuidad de un negocio más formal, o bien como él mismo menciona dejar de trabajar “como una pulpería”.

### **Talento Humano**

La empresa es sumamente pequeña, ya que cuenta únicamente con 5 empleados fijos dentro de los cuales están:

- Una asistente administrativa es la encargada de agendar citas, labores secretariales, recopilar la documentación para el contador, mantener al día los detalles en Excel de clientes y proveedores.
- Un cortador: es el encargado de tomar los rollos de tela y convertirlos en las tallas y especificaciones solicitados por el cliente.
- Un dibujante: es la persona encargada de ejecutar los artes que posteriormente serán impresos en las camisetas.

- Un encargado de serigrafía: es la persona encargada de realizar los impresos.
- Un encargado de empaque: persona que realiza el empaque de las prendas para su posterior entrega.

Adicionalmente, su propietario y fundador, el Sr. Errol Arroyo, funciona como Gerente General y es quien dirige la compañía, consigue los clientes y les cotiza.

Cuentan con un contador que brinda servicios tercerizados de contabilidad, por lo que no está diariamente en la compañía, sino que de acuerdo con la información suministrada brinda asesoría y recomendaciones.

### **Funciones Administrativas**

Algunos ejemplos de la simplicidad de sus funciones son: por ejemplo, si tiene un nuevo negocio, todos los cálculos los maneja mentalmente al hacer cuentas de lo que le cuesta la realización de las camisetas y dependiendo del cliente, le hace un aumento al precio o bien un descuento al precio definido, pero no sabe a ciencia cierta si ganó o perdió en el negocio e incluso, no sabe si tomó en cuenta todas las variables necesarias para decir que tuvo un buen negocio. Aun así, según comenta el propietario, los números “se ven bien” hasta el momento.

Aunque la compañía cuenta con un contador, éste brinda un servicio tercerizado de contabilidad, por lo tanto no está viviendo la realidad de la empresa. Únicamente recibe los documentos para proceder con el registro y no provee de servicios o recomendaciones adicionales las cuales ayuden al desempeño de la compañía. No se tienen controles más que los necesarios para poder pagar o cobrar. Se han hecho inversiones grandes en maquinaria en inventario de materias primas y otros que no existen en la contabilidad



formal de la compañía. Dado lo anterior, se reitera la necesidad del apoyo que este trabajo final de graduación pueda aportar.

### **¿Qué sigue?**

La principal meta para el 2016 es abrir una tienda en sus instalaciones, donde pueda vender sus productos y mantener muestras de los trabajos que realiza. Para ello, es consciente de que requiere aprender a organizar un poco más las cosas de forma que esto le ayuda a identificar si el nuevo proyecto será viable para la situación en la cual la empresa se encuentra actualmente.

### Capítulo III: Diagnóstico Administrativo y Financiero de la empresa Camisetas Planeta Verde

Según revisiones a la documentación facilitada por la empresa, así como algunas entrevistas realizadas, tanto a Camisetas Planeta verde como a otras de la misma índole, se encuentra que estas pequeñas empresas normalmente enfrentan algunas deficiencias en el área administrativa y financiera.

En general, estas deficiencias son generadas por falta de recursos: monetarios, humanos, sistemas, conocimientos financieros, entre otros. Entre las más importantes de la empresa, se encuentra que no pueden soportar el costo de un sistema contable especializado que les ayude a tener información resumida de manera oportuna, eficiente y eficaz, por lo que analizaran las diferentes opciones a las cuales ellos podrían tener acceso a un bajo costo.

Adicionalmente, haciendo un análisis a nivel de procesos ejecutados en la empresa y el uso que se le da, se encuentra que:

- No cuentan con un inventario de ninguna índole: cabe destacar que la compañía hace uso de materia prima, productos terminados y de activos fijos; muchos de ellos de sumas abismales, que no se están controlando de ninguna forma, por lo tanto podría haber una gran falla de control.
- No cuentan con un flujo de caja detallado que les permita programar sus ingresos y obligaciones
- No cuentan con un presupuesto anual que les permita reconocer las ganancias y pérdidas en los diferentes proyectos, así como ahorro en gastos, su desempeño en ventas y eficiencia en el uso de recursos año tras año.

- En este momento no saben cuál es el mejor precio para vender una camiseta o cualquier otro producto a la venta. Su principal aliado en este sentido es la vasta experiencia de su propietario quien conoce todos los detalles de la industria en la que se desenvuelve.

Sin embargo, a pesar de encontrar algunas deficiencias importantes en sus controles y administrativos y financieros, también se encuentran algunos controles que han estado manejando que han sido de utilidad. Algunos probablemente no requieran mejoras, mientras tanto algunos otros podrían requerir ayuda extra para que puedan funcionar como es debido.

Dentro de los controles que mantienen de los que solo se recomendarán algunas mejoras, se incluyen:

- Control de cuentas por cobrar: es de los pocos controles que la empresa inició, dada la necesidad de conocer si los clientes estaban pagando las obligaciones. Sin embargo, es un control aislado ya que no está ligado al consecutivo de facturas como para asegurarse que todos los clientes han cancelado debidamente sus obligaciones. Además, no se le hace un control diario, por lo tanto no se revisa la antigüedad como principal objetivo.
- Control de cuentas por pagar: es otro de los controles que la empresa tiene, sin embargo, es más un resumen de los desembolsos efectuados que un control de pagos por hacer.

## **Importancia de los puntos encontrados en el diagnóstico**

### **Inventario**

Como ya se describió en capítulos anteriores, un inventario es un listado ordenado de bienes poseídos por una empresa o una persona. La importancia del mismo, radica en que, al contar con un inventario, la empresa o la persona conoce a ciencia cierta la cantidad de materiales o productos requeridos para la continuidad de sus labores.

Asimismo, un buen control de inventarios, ayudará no solo conocer los materiales y productos existentes, también si hay disponible para la venta o bien si el mismo tiene mucho tiempo en la lista y se encuentra ocioso.

En el caso de la compañía Camisetas Planeta Verde, del todo no cuenta con inventarios los cuales determinan la cantidad de productos o materia prima con la cual cuentan o incluso la maquinaria y equipo que poseen. Esto es sumamente preocupante, porque, aunque casi todo lo comprado está íntimamente relacionado con los proyectos que le contratan, muchas veces sobran materiales o productos, mismos que podrían extraviarse al no darles el debido seguimiento.

### **Flujo de caja**

El flujo de caja es una herramienta muy útil para la toma de decisiones de cualquier compañía. No solo resume la información de los ingresos y gastos efectuados de una forma ordenada, sino también constituye un indicador esencial para conocer la liquidez con la que contamos en un momento específico. Con este podemos decidir si es necesaria la compra de materia prima o si la debemos solicitar de contado o a crédito, se podría ir más allá y

pensar en invertir el dinero excedente o sugerir a la persona de cuentas por cobrar que aligere su cobro para generar mayor liquidez.

En el caso de la compañía Camisetas Planeta Verde, no cuentan con un flujo de caja con el que puedan tomar decisiones, ya sea en el presente o para un futuro cercano. Hasta donde se me comentó, en lugar de tener un flujo de caja, el dueño de la empresa siempre tiene en mente el monto por pagar y los ingresos, pero no genera ningún reporte considerado como ayuda para evitar retrasos u olvidos en los pagos a proveedores.

### **Presupuesto**

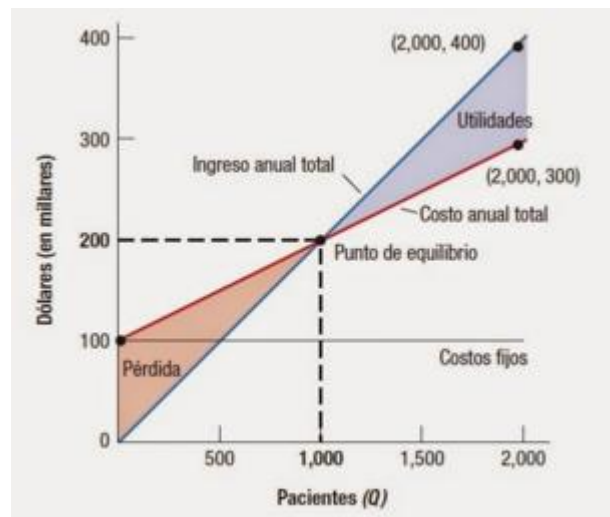
Un presupuesto es un resumen detallado de los ingresos y gastos esperados para un período dado. Normalmente utiliza una hoja de cálculo que provee de un detalle concreto, organizado y fácil de entender, de cuánto dinero ingresará y cuanto vamos a desembolsar. Es una herramienta invaluable para ayudar a priorizar la manera en la que gestiona el dinero de la empresa sin importar el tamaño de la misma. (Duke University, 2012).

Uno de los problemas más grandes encontrados en la compañía Camisetas Planeta Verde, radica en el hecho de que no cuentan con estructuras financieras sólidas las cuales le permitan al propietario estar al pendiente de las cosas que sucederán y las previsiones por hacer para ellas. Un buen presupuesto podría ayudarle a pensar en guardar el dinero necesario para afrontar gastos adicionales: como los aguinaldos, además podría dejar una manera de revisar gastos para estudiar la necesidad de hacer recortes sobre aquellos innecesarios. En fin, podría ayudar a ver más allá de la información a la que se está expuesto.

### Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel punto en el que los ingresos igualan los costos, es decir, es el punto de la actividad en la que no existe ni utilidad ni pérdida. (CreceNegocios, 2016). Si se requiere de graficarlo, se vería de la siguiente forma:

Gráfico 6: Punto de equilibrio



**Fuente:** Tomado del libro Administración de Operaciones. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

Nótese que en el gráfico se aprecian todas las variables que afectan el punto de equilibrio. La intención con este apartado no es enfocarnos en la parte teórica y de cálculo del mismo, sino más bien, en enfatizar en la importancia de conocer dicho número, así como hacer referencia aquellas variables clave para su cálculo.

Ahora bien, para poder aplicar la teoría para el cálculo, es necesario conocer tanto los costos fijos como variables de la compañía, mismos que por no tener controles apropiados, no es posible conocerlos en específico, sin embargo, se

propondrá una forma de calcularlos, de tal manera cuando inicien con los controles, el cálculo del punto de equilibrio sea fácil de hacer.

Uno de los problemas más graves encontrados en la empresa Camisetas Planeta Verde, radica en el hecho que el dueño no conoce el costo de una sola camiseta ni mucho menos el costo de un proyecto. Según lo que compartió su propietario, esto suma todos los costos relacionados con la camiseta, pero a muy “grosso modo” y, de esa forma, obtiene el monto aproximado del proyecto, luego de eso, le incrementa lo que para él sería su ganancia. Sin embargo, todo esto lo hace mentalmente, no hay registros que evidencien que en realidad esté recibiendo ganancias sobre el proyecto o que sus números sean correctos. Evidentemente tiene algo de realidad en sus cálculos, pues la compañía ha salido adelante durante los últimos nueve años, sin embargo, se considera de importancia utilizar un método más estructurado para asegurar que la información sea más precisa.

El conocimiento tanto de los costos involucrados en una camiseta, así como de la cantidad necesaria para vender las mismas es de suma importancia para la compañía. Con esa información se conoce el mínimo necesario a manufacturar para no incurrir en costos innecesarios o pérdidas, así como la rentabilidad de los proyectos.

### **Cuentas por cobrar y por pagar**

A pesar de que la compañía al parecer no cuenta con la mayoría de controles y estructuras básicas, ciertamente, cuenta con controles relacionados con cuentas por cobrar y por pagar, construidas conforme han surgido las necesidades. Dichos controles se han ido mejorando con el tiempo, sin embargo, son controles aislados, no se utilizan para nada más que no sea cobros o pagos.

Según investigaciones realizadas en otras compañías de la misma índole, se me confesó que la gran mayoría ni siquiera tiene un control en Excel, sino más bien, utilizan libros de trabajo manuales, esto hace que se dificulte realizar revisiones de históricos o incluso al ser tan manual, podría estar afecto a los errores humanos.

Dado que la idea principal del presente trabajo Final de Graduación es aportar herramientas de utilidad para cualquier compañía Pymes de la misma índole que Camisetas Planeta Verde, en la propuesta que se compartirá en el próximo capítulo, se tratará de dar una herramienta útil, fácil de entender y más importante aún enfatizar en la importancia del manejo de los controles, ya que estos ayudarán a obtener información más allá de si alguien ya pagó o de si ya sea ha pagado.

### **Evaluación del proyecto de apertura de tienda**

Aunque la meta a mediano plazo es la apertura de la tienda, se considera sumamente importante cubrir los puntos observados anteriormente, de tal forma las cosas estén estructuradas y entre ellas relacionadas, de lo contrario, la evaluación del proyecto no hará ninguna diferencia con las finanzas de la compañía y muy posiblemente no sea una buena idea si no se toman las medidas necesarias para que el nuevo proyecto sea un éxito.



## **Capítulo IV: Propuesta de Plan de Gestión Financiera para la solución de los problemas identificados**

Con la presente propuesta se pretende dar una solución a los problemas más comunes enfrentados por las compañías Pymes en el país. Se dejará evidencia que no es solo la falta de recursos económicos, sino también en el hecho de que, sus conocimientos administrativos – financieros son limitados, además, ya sean emprendedores o personas con vasta experiencia en el ramo que interactúan, es muy común ver cómo le restan importancia a la parte administrativa – financiera, ya que están demasiado concentrados en que su negocio crezca y se dé a conocer, sin importar su costo.

Es por ello que, tomando como base la estructura de la compañía Camisetas Planeta Verde, así como de otras compañías pequeñas consultadas dedicadas a la venta de camisetas y otros productos promocionales, se dejará un detalle de puntos clave para ayudar a todo aquel interesado, a crear controles útiles en sus empresas y que podrán poner en práctica de manera simple.

Tomando en consideración las deficiencias descritas en el capítulo anterior, podríamos decir que una de las más importantes es la falta de recursos económicos, ya que no pueden afrontar la compra de un sistema contable especializado para obtener información resumida de manera oportuna, eficiente y eficaz. Como parte de la presente propuesta, se incluirá un detalle de mecanismos administrativos y financieros los cuales les ayudará a controlar ciertas áreas de importancia, controles con los cuales también podrán obtener información relevante para su toma de decisiones.

Para el desarrollo de las diferentes fases con las que cuenta la presente propuesta, se utilizará la herramienta de Microsoft Excel, esto por cuanto es el

sistema con el que cuenta la empresa Camisetas Planeta Verde en este momento, el personal lo conoce e interactúa diariamente con el mismo, esto ayudará a que la curva de aprendizaje se reduzca significativamente. Además, es una herramienta de fácil acceso y de uso común por diferentes personas y empresas, por lo tanto en general las personas quienes quieran aplicar lo que acá se detalla no necesitarán capacitación de muchas horas para entenderlo.

### **Inventario de Productos**

Lo primero que la compañía requiere es un inventario de productos. En este caso la compañía cuenta con un inventario de camisetas que, tal como lo indicó su propietario, no tiene el detalle de todos y cada uno de los productos con los cuales se cuenta. Casi todo lo que está allí él lo sabe porque se acuerda que *“en algún momento se guardó ahí...”*<sup>2</sup> pero no necesariamente porque mantenga un control estructurado de lo que existe en bodega.

Entonces, dado lo anterior y a solicitud de su propietario, se iniciará con una estructura de inventario de productos. Además, se realizará de una forma tal que puedan incluirse más productos en su estructura, sin necesidad de cambiar nada de la misma. Esto les puede servir para cuando incursionen en su proyecto de apertura de tienda, ya que necesitarán llevar el movimiento no solo de las camisetas, sino también del resto de productos que venderán.

### **Codificación**

Lo primero por realizar es una codificación apropiada para el manejo de inventario. Este paso es clave, pues debe funcionar indiferentemente de los cambios en los productos que se venderán. No sólo se requiere cubrir lo que tiene en inventario en este momento, sino también todos los productos o

---

<sup>2</sup> Tomado de la entrevista realizada al Sr. Errol Arroyo, propietario y Gerente General de la compañía Camisetas Planeta Verde.

servicios que se tengan disponibles para la venta en el futuro. El objetivo será su versatilidad y utilidad para no generar un desorden en sus controles.

La numeración definida para las partidas que se utilizarán será la siguiente:

<b>Producto</b>		<b>Estilo</b>		<b>Diseño</b>		<b>Color</b>		<b>Talla</b>
┌───┐		┌───┐		┌───┐		┌───┐		┌───┐
0	-	00	-	0001	-	00	-	00

### *Producto*

Es la parte inicial del código en la que vamos a detallar el producto que estará en inventario disponible para la venta. El presente ejemplo, tendrá una longitud de un dígito, pues lo existente en la empresa Camisetas Planeta Verde no es suficiente como para incluir dígitos adicionales y además muchos de los productos que piensan vender más adelante se van a incluir en una categoría creada llamada “Accesorios”. Sin embargo, aun cuando la presente propuesta va dirigida a la comunidad Pyme en general, es importante resaltar que se podrá ampliar a dos o a tres dígitos dependiendo de las necesidades de la empresa que lo quiera implementar. Por lo tanto se adjunta un detalle como ejemplo de lo que podría incluirse en esta parte.

Producto
1 Camiseta
2 Sueter
3 Camisa
4 Uniformes
5 Pantalón
6 Gabacha
7 Código Disponible
8 Código Disponible
9 Accesorios

### *Estilo*

Este conjunto de dos dígitos determinará el estilo de producto en inventario, así que un producto “Camiseta” puede tener un estilo de “cuello en V” o cuello “tipo polo”, mientras que los “Accesorios” serían Jarras, vasos o llaveros. A continuación un ejemplo:

Estilo
00 No aplica
01 Cuello V
02 Cuello redondo
03 Tipo polo
04 Botones
05 Broches
06 Zipper frontal
●
●
●
50 Jarras
51 Vasos
52 Llaveros
53

### *Diseño*

Será un código de cuatro dígitos con el cual se identifica el diseño usado en cada uno de los productos, su longitud es amplia para que se incluyan cuantos diseños de estampado requiera identificar la empresa. Así que una camiseta podría tener un diseño estampado de “Pura Vida”, mismo que podría utilizarse en una jarra, vaso, llavero, etc.

Además, se propone integrar códigos genéricos para aquellos proyectos que sean específicos. En el ejemplo siguiente, pues el producto “Uniformes” cubre muchos tipos de prendas, tallas, estilos etc, se ha creado un código genérico llamado Uniformes empresariales para su designación en el inventario.

Obviamente, este debe guardarse en conjunto y con la orden de compra de la empresa / persona adjunta para que la revisión se haga de forma rápida y ágil.

Diseño	
0001	Lisa
0002	Estampado - Pura Vida
0003	Estampado - Tigre
0004	Estampado - Naturaleza
0005	Estampado - Ranita
0006	Estampado - Costa Rica
	●
	●
	●
9999	Uniformes empresariales

### *Color*

El color es un componente muy importante para las prendas y es un identificador clave cuando está en inventario. Un cliente puede ir a la tienda y gustar de alguna camiseta con el estampado de “Costa Rica”, pero no en el color ofrecido en el piso, así que es importante conocer si se tiene variedad de colores en inventario, para ir y buscarlo para generar la venta y tener así un cliente satisfecho.

Vale la pena indicar que se ha incluido un código llamado “No aplica” para aquellos casos en los cuales no se pueda identificar un color específico o que no es de importancia esta asociación de color, ya sea por el tipo de producto o por la cantidad ofrecida de los mismos. Este es un ejemplo del código:

Color
00 No aplica
01 Blanco
02 Negro
03 Azul
04 Rojo
05 Amarillo
06 Verde
07 Anaranjado
08 Rosado
09

### *Talla*

El último, pero no menos importante, será la talla. Contará con una longitud de dos dígitos en caso de que se quiera incluir longitudes, tamaños, etc., que pudieran usarse para otros productos que no sean camisetas. Sin embargo, también se ha incluido un código denominado “No aplica” para ser utilizado en aquellas prendas o accesorios que así lo ameriten. Siguiendo el ejemplo de los uniformes, sería imposible incluir todas las tallas de uniformes solicitados por una empresa, sobre todo por el hecho de que dichos pedidos normalmente son específicos e incluyen logos que no son de utilidad para nadie más que para el mismo cliente, en estos casos, puede utilizarse el código “no aplica” para no generar desorden.

Talla
00 No aplica
01 XXS
02 XS
03 S
04 M
05 L
06 XL
07 XXL
08 XXXL
09

## Utilización del código

Ya conocidos cada uno de los dígitos que componen este código, se abarcan ciertos usos del mismo como ejemplo claro de su uso.

Por su ejemplo al incluir a inventario la siguiente camiseta:



Al utilizar la codificación descrita anteriormente se buscaría de la siguiente forma:

Producto	Estilo	Diseño	Color	Talla
1 <b>Camiseta</b>	00 No aplica	0001 Lisa	00 No aplica	00 No aplica
2 Sueter	01 Cuello V	0002 Estampado - Pura Vida	01 Blanco	01 XXS
3 Camisa	02 <b>Cuello redondo</b>	0003 Estampado - Tigre	02 Negro	02 XS
4 Uniformes	03 Tipo polo	0004 Estampado - Naturaleza	03 Azul	03 <b>S</b>
5 Pantalón	04 Botones	0005 Estampado - Ranita	04 Rojo	04 M
6 Gabacha	05 Broches	0006 <b>Estampado - Costa Rica</b>	05 Amarillo	05 L
7 Código Disponible	06 Zipper frontal	●	06 Verde	06 XL
8 Código Disponible	●	●	07 Anaranjado	07 XXL
9 Accesorios	●	9999 Uniformes empresariales	08 <b>Rosado</b>	08 XXXL
			09	09

El código final sería 1-02-0006-08-03 “Camiseta Cuello redondo Estampado – Costa Rica Rosado S” en la herramienta de Excel diseñada para este propósito se vería de esta forma.

Camisetas Planeta Verde  
Inventario de productos

Saldo de la última línea ingresada : 1-02-0006-08-03 Camiseta Cuello redondo Estampado - Costa Rica Rosado S 19

Total de productos en inventario 19

Fecha	Ingreso / Salida	Producto	Estilo	Diseño	Color	Talla	Código	Descripción	Cantidad
1/10/2016	Ingreso	Camiseta	Cuello redondo	Estampado - Costa Rica	Rosado	S	1-02-0006-08-03	Camiseta Cuello redondo Estampado - Costa Rica Rosado S	20
1/11/2016	Salida	Camiseta	Cuello redondo	Estampado - Costa Rica	Rosado	S	1-02-0006-08-03	Camiseta Cuello redondo Estampado - Costa Rica Rosado S	1

Usemos otro ejemplo

El código para el siguiente producto:



Sería como sigue:

Producto	Estilo	Diseño	Color	Talla
1 Camiseta	00 No aplica	0001 Lisa	00 No aplica	00 No aplica
2 Sueter	01 Cuello V	0002 Estampado - Pura Vida	01 Blanco	01 XXS
3 Camisa	02 Cuello redondo	0003 Estampado - Tigre	02 Negro	02 XS
4 Uniformes	03 Tipo polo	0004 Estampado - Naturaleza	03 Azul	03 S
5 Pantalón	04 Botones	0005 Estampado - Ranita	04 Rojo	04 M
6 Gabacha	05 Broches	0006 Estampado - Costa Rica	05 Amarillo	05 L
7 Código Disponible	06 Ziper frontal	●	06 Verde	06 XL
8 Código Disponible	●	●	07 Anaranjado	07 XXL
9 Accesorios	●	●	08 Rosado	08 XXXL
	50 Jarras	9999 Uniformes empresariales	09	09
	51 Vasos		10	



El código sería 9-50-0002-01-00 “Accesorios jarras estampado pura vida blanco N/A”.

En la herramienta se vería de la siguiente forma:

Fecha	Ingreso / Salida	Producto	Estilo	Diseño	Color	Talla	Código	Descripción	Cantidad
1/10/2016	Ingreso	Camiseta	Cuello redondo	Estampado - Costa Rica	Rosado	S	1-02-0006-08-03	Camiseta Cuello redondo Estampado - Costa Rica Rosado S	20
1/11/2016	Salida	Camiseta	Cuello redondo	Estampado - Costa Rica	Rosado	S	1-02-0006-08-03	Camiseta Cuello redondo Estampado - Costa Rica Rosado S	1
1/12/2016	Ingreso	Accesorios	Jarras	Estampado - Pura Vida	Blanco	No aplica	9-50-0002-01-00	Accesorios Jarras Estampado - Pura Vida Blanco No aplica	10
1/13/2016	Salida	Accesorios	Jarras	Estampado - Pura Vida	Blanco	No aplica	9-50-0002-01-00	Accesorios Jarras Estampado - Pura Vida Blanco No aplica	5

Camisetas Planeta Verde  
Inventario de productos

Saldo de la última línea ingresada : 9-50-0002-01-00 Accesorios Jarras Estampado - Pura Vida Blanco No aplica 5

Total de productos en inventario 24

Nótese en la imagen que se pueden ir agregando las cantidades sin necesidad de incluir un negativo en el caso de las salidas, esto se debe a que la hoja de cálculo entiende que, al ser una salida, debe restarse. Por tal motivo, el total de productos de inventario aparece como 24, que serían 19 camisetas más 5 jarras.

Además, en la parte superior de la imagen se puede identificar el saldo de la última línea ingresada, que es el saldo de las Jarras (última línea ingresada). Si por un caso particular quisiéramos saber el saldo de alguna prenda en inventario es tan sencillo como ingresar la línea tal cual se estuviera ingresando realmente al inventario y sin necesidad de poner cantidad alguna, desplegará el saldo que tiene dicho producto en el inventario.

Otra cosa importante, es que, al ser una hoja de Excel, toda la información se puede filtrar para generar reportes que requieran. Así que si por alguna razón quieren saber cuántas camisetas de cuello redondo se tienen, sin importar el estampado, color o talla, únicamente basta con filtrar el estilo de las camisetas.

Les invito a echar un vistazo al documento en Excel adjunto al presente trabajo de graduación para navegar por las facilidades del mismo

## Cuentas por cobrar y cuentas por pagar

Las cuentas por cobrar y cuentas por pagar generan información de gran importancia para la compañía. A continuación, se detalla la propuesta para el control de ambas cuentas en la herramienta Excel. Ambos documentos se encontrarán adjuntos al trabajo final en un disco compacto para mayor facilidad de uso de los archivos.

### Control de cuentas por cobrar

Este control de cuentas por cobrar son literalmente un detalle de los ingresos generados y que en algún momento entrarán a las cuentas bancarias. Un correcto control de los cobros generará la liquidez esperada para poder cumplir con las obligaciones de la empresa.

El documento propuesto mantiene un consecutivo de las facturas que se han emitido a los clientes con el fin de darle seguimiento tanto a la antigüedad como a los pagos recibidos de los mismos.

El documento se verá de esta forma:

#### Camisetas Planeta Verde S.A. Control de cuentas por cobrar

Fecha	No. Factura	Nombre cliente	Monto Factura	Moneda	Tipo cambio	Monto CRC	Antigüedad	Fecha de pago	No. Deposito	Monto pagado	Saldo Pendiente
08/02/2016	1000	Cliente ABC	250.000,00	CRC	532,08	250.000,00	63				250.000,00
01/04/2016	1001	Cliente CDE	200,00	USD	529,61	105.922,00	10	22/04/2016	1234567	105.922,00	0,00
02/04/2016	1002	Cliente ACH	1.500.000,00	CRC	529,64	1.500.000,00	9				1.500.000,00
03/04/2016	1003	Cliente XYZ	500,00	USD	529,64	264.820,00	8				264.820,00
04/04/2016	1004	Cliente 5	450.000,00	CRC	529,64	450.000,00	7				450.000,00

El documento tendrá un membrete que puede personalizar la compañía, indicando su nombre y el tipo de control que es. Como se mencionó, la idea es mantener un consecutivo de facturas hasta la última emitida, cada línea incluirá el “**Nombre del Cliente**” y el “**Monto Factura**”. Ahora bien, en caso de tener facturas emitidas en dólares, se ha incluido una hoja adicional en el archivo de Excel con el detalle de los tipos de cambio de referencia del colón con respecto al dólar según el Banco Central de Costa Rica (BCCR, 2016) con

el fin de poder calcular el monto en colones, a saber la moneda usada las empresas en Costa Rica y, por ende, en la cual se trabajan todos los archivos.

Como se puede apreciar en la imagen anterior, se adicionó la columna “**Antigüedad**” de la factura, esto es de utilidad para saber cuánto tiempo ha transcurrido y si hay algún cliente que se encuentra en riesgo. Su cálculo contiene una fórmula que toma la fecha de hoy y le resta la fecha de emisión de la factura, esto resulta en el número de días que han transcurrido desde la emisión. Además, para resaltar aquellos casos que tengan una antigüedad de más de 30 días de emitida, se incluyó una fórmula condicional que cambia a tonos rojos tanto en la celda como en el número para dar una advertencia de que hay que tomar acciones sobre esa factura que no se ha pagado.

Para un mayor orden, se ha incluido los detalles del pago, como la “**Fecha de Pago**”, “**Número de depósito**” y el “**Monto Pagado**”, esto para que sea fácil conciliar con la cuenta bancaria. Por último, la columna de “**Saldo Pendiente**” será el cálculo del monto de factura menos el monto pagado, de esta forma, quedará evidencia de un saldo en caso de que alguien haga un abono a la cuenta.

En el archivo se han incluido varios ejemplos de cómo se verá la tabla en el caso de que se facture en dólares, la antigüedad sobrepase el mes de crédito y si ya se realizó el pago correspondiente.

### *Control de cuentas por pagar*

El control de cuentas por pagar es sumamente parecido al control de cuentas por cobrar, por lo tanto se cambiaron los colores de la hoja de cálculo, con el fin de que no genere confusión a la hora de incluir la información.

El documento se ve de la siguiente forma:

Camisetas Planeta Verde S.A.  
Control de cuentas por pagar

Fecha	No. Factura	Categoría de Egreso	Nombre proveedor	Monto Factura	Moneda	Tipo cambio	Monto CRC	Antigüedad	Fecha de pago	No. Deposito / Cheque	Monto pagado	Saldo Pendiente
01/01/2016	123	Compras de materia prima	Proveedor de Telas	250.000,00	CRC	531,94	250.000,00	114				250.000,00
01/02/2016	F001-3290	Caja Costarricense Seguro Social	CCSS	800.000,00	CRC	531,87	800.000,00	83	22/04/2016	12345678999	350.000,00	450.000,00
01/03/2016	2016-777	Impuestos y patentes	Municipalidad de Coronado	1.500.000,00	CRC	529,68	1.500.000,00	54				1.500.000,00
01/04/2016	56879	Honorarios profesionales	Honorarios del Contador	200,00	USD	529,61	105.922,00	23				105.922,00
02/04/2016	2586-01	Abonos a principal préstamos bancarios	Banco Nacional de Costa Rica	450.000,00	CRC	529,64	450.000,00	22				450.000,00
03/04/2016	2586-01	Intereses por préstamos bancarios	Banco Nacional de Costa Rica	250.000,00	CRC	529,64	250.000,00	21				250.000,00

El documento en este caso, se centra en recopilar toda la información del proveedor para calendarizar el pago correspondiente. Se incluye la fecha de la factura, el número de la misma, así como el nombre del proveedor; además, incluye una columna en la cual se puede escoger la categoría del egreso. Esta categoría de egreso nos ayudará a recopilar la información necesaria para nuestro flujo de caja del mes, pues las categorías enlistadas son las mismas que contiene el formulario de flujo de caja, esto hace el pase de un lugar a otro mucho más fácil.

Adicionalmente, se incluye el monto de factura, detalle de moneda y tipo de cambio en caso de recibir una factura en dólares. Al igual que en el caso de las cuentas por cobrar, se ha incluido una columna de antigüedad, pero esta vez, es para coordinar el pago y cumplir así con las obligaciones. También se incluye un desglose del pago para mejor referencia de los egresos.

## Flujo de Caja

El flujo de caja, tal como se comentó en capítulos anteriores, será de muchísima utilidad para cualquier empresa que necesite identificar cuánta liquidez tiene y así determinar cuáles erogaciones realizará en un futuro cercano. Esto ayudará a definirse una meta de ventas para el mes e incluso coordinar los pagos y ahorros necesarios, así como cualquier inversión que requiera.

A continuación, se presenta un detalle del flujo de caja propuesto para la empresa Camisetas Planeta Verde con un desglose detallado de ingresos y gastos por mes. Se asume que los números entre enero y marzo son los reales, por ser marzo el último mes de cierre contable al cierre del presente trabajo de investigación

**Camisetas Planeta Verde**  
**Flujo de caja mensual**  
**Año 2016**

Mes / Rubro	Enero 2016 Real	Febrero 2016 Real	Marzo 2016 Real	Abril 2016 Plan	Mayo 2016 Plan	Junio 2016 Plan
<b>INGRESOS</b>						
Ventas de productos	4,500,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Ventas de servicios de serigrafía	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Impuesto de Ventas	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Intereses	100	100	100	100	100	100
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5,700,100</b>	<b>6,200,100</b>	<b>6,200,100</b>	<b>6,200,100</b>	<b>6,200,100</b>	<b>6,200,100</b>
<b>EGRESOS</b>						
Salarios Primera Quincena	430,000	400,000	430,000	430,000	430,000	430,000
Salarios Segunda Quincena	430,000	430,000	430,000	430,000	430,000	430,000
Aguinaldo	0	0	0	0	0	0
Caja Costarricense Seguro Social	238,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Electricidad, agua	45,000	50,000	45,000	50,000	50,000	50,000
Reparaciones y mantenimiento	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Comunicaciones: teléfono e internet	60,000	45,000	65,000	60,000	60,000	60,000
Material de empaque	200,000			200,000		
Compras de materia prima	2,000,000	0	2,000,000	0	2,000,000	0
Impuestos y patentes	350,000	350,000	650,000	350,000	350,000	350,000
Imprevistos	0	0	5,000	10,000	10,000	10,000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>4,758,000</b>	<b>2,473,000</b>	<b>4,840,000</b>	<b>2,990,000</b>	<b>4,590,000</b>	<b>2,540,000</b>
<b>SALDO MENSUAL</b>	<b>942,100</b>	<b>3,727,100</b>	<b>1,360,100</b>	<b>3,210,100</b>	<b>1,610,100</b>	<b>3,660,100</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>800,000</b>	<b>1,742,100</b>	<b>5,469,200</b>	<b>6,829,300</b>	<b>10,039,400</b>	<b>11,649,500</b>
<b>SALDO FINAL DISPONIBLE</b>	<b>1,742,100</b>	<b>5,469,200</b>	<b>6,829,300</b>	<b>10,039,400</b>	<b>11,649,500</b>	<b>15,309,600</b>

Para efectos prácticos se han incluido solo algunos meses, para que se pueda ver el detalle de los rubros ingresados y se desembolsan. Sin embargo, en el archivo que encontrarán en un disco compacto adjunto al presente proyecto de investigación, encontrarán la versión completa y más detallada del mismo.

El flujo de caja incluye los ingresos más comunes de la empresa y en el caso de las ventas de productos o servicios, le idea es ir incluyendo la meta a cumplir para el mes. Para una empresa que ya tiene un presupuesto previamente elaborado, la meta sería lo que se tiene en el presupuesto tanto a nivel de ingresos como de gastos. Sin embargo, en el caso de Camisetas Planeta Verde, que no cuenta con un Presupuesto específico, el flujo de caja será su punto de inicio para determinar la meta del próximo año. El uso repetido de la herramienta ayudará a mantener un histórico que sirva de ayuda en un futuro para la determinación de las metas por mes, al tomar en cuenta las estacionalidades de esta rama de la industria.

Cabe resaltar que el flujo de caja es muy dinámico y debe actualizarse con la información real, cuando ésta se encuentre disponible. Esto dará una mejor visión de lo que en realidad sucedería durante el año, además de, luego, compararlo contra el Plan esperado. El detalle del Plan es visto en el próximo apartado del presente capítulo.

Al final del flujo de caja, se hace una validación de todos los montos de ingresos menos gastos, pero comparándolo con la suma de las cuentas bancarias, para asegurar que la información es correcta. La parte del saldo de bancos se ve de la siguiente forma:

**Camisetas Planeta Verde**  
**Flujo de caja mensual**  
**Año 2016**

Mes / Rubro	Enero 2016 Real	Febrero 2016 Real	Marzo 2016 Real	Abril 2016 Plan	Mayo 2016 Plan	Junio 2016 Plan
<b>Saldos reales en bancos a fin de mes</b>						
BNCR - CRC	1,255,000.00	5,188,421.00	3,356,780.00			
BCR - CRC	430,000.00	223,679.00	915,420.00			
BAC - CRC	57,100.00	57,100.00	57,100.00			
BNCR - USD						
BCR - USD						
<b>Total</b>	<b>1,742,100.00</b>	<b>5,469,200.00</b>	<b>4,329,300.00</b>	-	-	-
Diferencia	-	-	-	7,539,400.00	9,149,500.00	12,809,600.00

Nótese que la parte de enero a marzo ya está completa con la información real de las cuentas bancarias, mientras tanto abril a junio, por encontrarse con los números de plan, no tiene montos.

Otro paso importante una vez que se tiene listo el flujo de mes, es comparar dicho flujo resultante (Real) con el cual se espera según el presupuesto. Esto nos ayudará a validar que las variaciones sean correctas o esperadas e incluso asegurarnos haber incluido todo lo que se toma en cuenta para el mes. Por ejemplo, si yo en el presupuesto anual incluí los pagos de impuestos municipales para marzo, pero lo pagaré en abril por un problema de liquidez, la variación está justificada por el problema de liquidez. Sin embargo, también se puede dar el caso de que, comparando marzo real vs plan, me dé cuenta que por error olvidé pagar los impuestos municipales por lo que ayuda a minimizar el riesgo tanto de gastar de más como de no desembolsar cualquier obligación importante.

Un ejemplo de la comparación anteriormente mencionada se incluye a continuación y también puede ser consultada en el archivo de Flujo de caja adjunto en el presente trabajo final de graduación.

## CAMISETAS PLANETA VERDE

## Flujo de Caja mensual

## Real vs Plan

Mes / Rubro	Enero 2016 Plan	Enero 2016 Real	Diferencia Efecto Flujo	% Diferencia	OBSERVACIONES
<b>INGRESOS</b>					
Ventas de productos	5,000,000	4,500,000	(500,000)	-10%	No se logró cerrar negocio con Cliente XYZ para este mes.
Venta de servicios de serigrafía	1,000,000	1,000,000	0	0%	
Impuesto de Ventas	200,000	200,000	0	0%	
Intereses	100	100	0	0%	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>6,200,100</b>	<b>5,700,100</b>	<b>(500,000)</b>	<b>-8%</b>	
<b>EGRESOS</b>					
Salarios Primera Quincena	430,000	430,000	0	0%	-
Salarios Segunda Quincena	430,000	430,000	0	0%	-
Aguinaldo	0	0	0	-	-
Caja Costarricense Seguro Social	238,000	238,000	0	0%	-
Electricidad, agua	50,000	45,000	5,000	10%	Ahorro por gasto menor al esperado
Reparaciones y mantenimiento	15,000	15,000	0	0%	-
Comunicaciones: teléfono e internet	60,000	60,000	0	0%	-
Material de empaque	200,000	200,000	0	0%	-
Compras de materia prima	2,000,000	2,000,000	0	0%	-
Impuestos y patentes	350,000	350,000	0	0%	-
Imprevistos	10,000	0	10,000	100%	Ahorro en imprevistos
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>4,773,000</b>	<b>4,758,000</b>	<b>15,000</b>	<b>0%</b>	-
<b>SALDO MENSUAL</b>	<b>1,427,100</b>	<b>942,100</b>			-
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>			-
<b>SALDO FINAL DISPONIBLE</b>	<b>2,227,100</b>	<b>1,742,100</b>			-

Nótese en el ejemplo de enero que la comparación se hace entre el plan y el real; la diferencia entre ambos se justifica en la parte observaciones.

Por último, si se cree necesario, se podría implementar un documento para presentar un detalle abierto de cada una de las cuentas indicadas en el flujo de caja y dar una justificación de que o a quien se le hizo el pago, dependiendo de la categoría.



## CAMISETAS PLANETA VERDE

### Flujo de Caja mensual

Enero 2016

Mes / Rubro	Total
<b>EGRESOS</b>	
Salarios Primera Quincena	430,000
Salarios Segunda Quincena	430,000
Aguinaldo	0
Liquidaciones de personal	0
Caja Costarricense Seguro Social	238,000
Beneficios a empleados	20,000
<i>Actividades de empleados y queque de cumpleaños</i>	<i>20,000</i>
Publicidad y mercadeo	50,000
<i>Promociones</i>	<i>50,000</i>
Electricidad, agua	45,000
<i>CNFL - Electricidad</i>	<i>35,000</i>
<i>Agua -</i>	<i>10,000</i>
Reparaciones y mantenimiento	15,000
<i>Varios</i>	<i>15,000</i>
Suministros oficina, limpieza.	10,000
<i>Cajas Chicas</i>	
<i>La Despensa - Suministros de limpieza</i>	<i>6,000</i>
<i>Tres Ases - Suministros de Oficina</i>	<i>4,000</i>
Comunicaciones: teléfono e internet	60,000
<i>ICE - Teléfono</i>	<i>30,000</i>
<i>ICE - Internet</i>	<i>30,000</i>
Material de empaque	200,000
<i>Bolsas plasticas y cajas</i>	<i>200,000</i>

En el apartado siguiente se incluye la propuesta del presupuesto de Flujo de Caja que es contra la cual se irá comparando el flujo de caja real y todo lo descrito en el presente apartado.

### Presupuesto

La propuesta de un presupuesto se basa en el hecho de que para este tipo de empresas se les hace muy difícil afrontar ciertos meses del año en donde hay desembolsos realmente importantes. Con un presupuesto, especialmente de flujo de caja, la empresa podría tener una visión más clara de los rubros que

tendrá para el año, así como una idea de lo que debe lograr de ventas o bien, los recortes por realizar para cumplir con el mismo.

Aunque los números en el presupuesto van a depender de cada empresa y del análisis de tendencias que se realice, se ha incluido como ejemplo un número consistente para todos los meses a excepción de aquellos en los cuales normalmente se hacen erogaciones importantes, como los aguinaldos en diciembre, el pago de impuestos en marzo y en el caso de Camisetas Planeta Verde, se estima la compra de materia prima de forma bimensual, cuyo monto también se espera considerable.

Adjunto un ejemplo de cómo se vería el presupuesto para el primer semestre de 2016:

**Camisetas Planeta Verde**  
**Presupuesto**  
**Año 2016**

Mes / Rubro	Enero 2016 Plan	Febrero 2016 Plan	Marzo 2016 Plan	Abril 2016 Plan	Mayo 2016 Plan	Junio 2016 Plan
<b>INGRESOS</b>						
Ventas de productos	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Ventas de servicios de serigrafía	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Impuesto de Ventas	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Intereses	100	100	100	100	100	100
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>6,200,100</b>	<b>6,200,100</b>	<b>6,200,100</b>	<b>6,200,100</b>	<b>6,200,100</b>	<b>6,200,100</b>
<b>EGRESOS</b>						
Salarios Primera Quincena	430,000	430,000	430,000	430,000	430,000	430,000
Salarios Segunda Quincena	430,000	430,000	430,000	430,000	430,000	430,000
Aguinaldo	0	0	0	0	0	0
Caja Costarricense Seguro Social	238,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Electricidad, agua	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Reparaciones y mantenimiento	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Comunicaciones: teléfono e internet	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Material de empaque	200,000			200,000		
Compras de materia prima	2,000,000	0	2,000,000	0	2,000,000	0
Impuestos y patentes	350,000	350,000	650,000	350,000	350,000	350,000
Imprevistos	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>4,773,000</b>	<b>2,528,000</b>	<b>4,845,000</b>	<b>2,990,000</b>	<b>4,590,000</b>	<b>2,540,000</b>
<b>SALDO MENSUAL</b>	<b>1,427,100</b>	<b>3,672,100</b>	<b>1,355,100</b>	<b>3,210,100</b>	<b>1,610,100</b>	<b>3,660,100</b>
<b>Indice de Eficiencia</b>	<b>77%</b>	<b>41%</b>	<b>78%</b>	<b>48%</b>	<b>74%</b>	<b>41%</b>

Nótese que el formato es muy parecido al del flujo de caja, ya que la idea es que sean comparables a final de mes para poder determinar las variaciones. En el caso de los egresos, la línea de aguinaldo no tiene monto, sin embargo, en diciembre se podrá ver el monto total a desembolsar por tal concepto.

Acá se puede notar el pago bimensual por las materias primas, así como el cargo adicional en marzo para los impuestos. Adicionalmente, se ha incluido una línea al final del cuadro en donde se incluye un índice de eficiencia que básicamente divide los gastos entre los ingresos, por lo tanto por ejemplo en enero dice que los gastos representan un total de 77% de los ingresos, mientras tanto febrero únicamente va a desembolsar el 41% de lo que se espera de ventas. Esta línea se incluyó con la intención de dejar al propietario identificar aquellos meses en donde hay una carga excesiva de gastos que podrían afectar la liquidez en caso de que no se llegue a la meta de ventas. Dichas decisiones, podrían incluso ser tomadas durante el proceso del Plan y no esperar así hasta que el año esté en curso para tomar decisiones las cuales pudieran impactar mucho el flujo de caja.

### **Punto de equilibrio**

Como se menciona en el capítulo anterior, para la empresa camisetas planeta verde es importante conocer el punto en el que no pierde ni gana. Lo cual, eventualmente, podría ayudarle a analizar el cumplimiento de sus metas según el plan propuesto.

Hallar el punto de equilibrio permite saber la cantidad de ventas a partir de la generación de utilidades. Además, en el caso de la empresa Camisetas Planeta Verde, que en este momento trabaja con base en proyectos contratados, nos ayuda a conocer si un proyecto es viable, es decir la demanda supera nuestro punto de equilibrio. Por último, a partir de este cálculo se puede tomar decisiones como cambiar un costo variable por un costo fijo o viceversa, por ejemplo: en el caso de un empleado que labore por comisiones se le cambia a un sueldo fijo.

Lo primero que se debe hacer para hallar y analizar el punto de equilibrio es hacer una definición de costos. En este caso, los costos son todos los

desembolsos íntimamente relacionados con la producción, que incluye los gastos administrativos y de ventas. En algunos casos, para empresas pequeñas, se recomienda incluso agregar los gastos financieros e impuestos.

Una vez definidos los costos, se pasa a clasificar los mismos entre variables y fijos, en donde los variables son aquellos que varían dependiendo de la cantidad de camisetas vendidas y los costos fijos, son aquellos que no cambian, aunque no se venda nada en el mes.

Una vez listo el paso anterior, se calcular el costo variable unitario, que es el que se utilizará en la siguiente fórmula:

$$Pe = \frac{CF}{(PVU - CVU)}$$

Pe = Punto de equilibrio  
 CF = Costos fijos  
 PVU = Precio de venta unitario  
 CVU = Costo variable unitario

Ahora bien, todo lo descrito anteriormente se ha incluido en una hoja de cálculo en Excel que puede servir de guía para las empresas. En este caso, se ha tomado la información de enero 2016 (según los documentos compartidos en los apartados anteriores) y se muestra de la siguiente forma.

**Camisetas Planeta Verde**  
**Calculo de Punto de Equilibrio**  
**Enero 2016**

Ventas de camisetas	4,500,000.00	
Unidades vendidas	1,500	
<b>Precio de venta Unitario</b>	<b>₡ 3,000.00</b>	<b>PVU</b>

<b>Costos variables</b>	<b>Total Mes</b>	<b>Unitario</b>
Electricidad	35,000.00	23.33
Material de empaque	66,666.67	44.44
Compras de materia prima	1,000,000.00	666.67

<b>Total Costo variable unitario</b>	<b>₡ 734.44</b>	<b>CVU</b>
--------------------------------------	-----------------	------------

<b>Costos fijos</b>	<b>Total Mes</b>
Salarios Primera Quincena	430,000.00
Salarios Segunda Quincena	430,000.00
Aguinaldo	71,638.00
Caja Costarricense Seguro Social	131,278.66
Agua	10,000.00
Comunicaciones: teléfono e internet	60,000.00
Honorarios profesionales	100,000.00
Abonos a principal préstamos bancarios	350,000.00
Intereses por préstamos bancarios	250,000.00

<b>Total Costos fijos</b>	<b>₡ 1,832,916.66</b>	<b>CF</b>
---------------------------	-----------------------	-----------

Como se muestra en la imagen, se puede saber de una forma clara qué se incluye y hacer las variaciones necesarias para hacer el mismo cálculo ya sea para diferentes proyectos o bien, diferentes productos.

Una vez identificados los montos que hay que incluir en la fórmula, se hace el cálculo respectivo. En este caso, el archivo de Excel contiene no solo la fórmula original, sino también una liga a los números calculados en la misma hoja. Y se ven de la siguiente forma:

$$Pe = \frac{CF}{(PVU - CVU)}$$

$$Pe = \frac{1,832,916.66}{(\text{€ } 3,000.00 - 734.44)}$$

$$Pe = \frac{1,832,916.66}{2,265.56}$$

Pe = Punto de equilibrio  
 CF = Costos fijos  
 PVU = Precio de venta unitario  
 CVU = Costo variable unitario

Pe Q =	809.04	--->	Esta es la <b>cantidad</b> de camisetas que debe vender para que sus ingresos y gastos sean iguales
Pe C =	€ 2,427,108.87	--->	Este es el <b>monto</b> mínimo que se debe vender para no tener pérdidas. Sale de multiplicar Pe Q * PVU.

Ahora que ya se tiene el cálculo, sería importante conocer si es correcto que no hay ni ganancia ni pérdida, por lo que se hace una pequeña comprobación para asegurar la veracidad del resultado. Como sigue:

Comprobación	
Ventas	2,427,108.87
(-) CV	594,192.21
(-) CF	<u>1,832,916.66</u>
<b>U. Neta</b>	<u><u>-</u></u>

Por último y como un extra a lo construido, se incluye un cálculo de lo que se ganaría o perdería en caso de que se vendan más o menos camisetas de las incluidas en el cálculo de punto de equilibrio de enero. El mismo, se ve de esta forma:

Que pasaría si vendo ----->	<input type="text" value="900"/>	Camisetas???
<b>Comprobación</b>		
Ventas	2,700,000.00	
(-) CV	661,000.00	
(-) CF	1,832,916.66	
<b>U. Neta</b>	<b>206,083.34</b>	Esta sería la ganancia / (pérdida)

Con lo anterior queda descrito de forma bastante fácil de entender, cómo se calcula el punto de equilibrio, que puede ser de utilidad para la empresa a la hora de aceptar cualquier proyecto.

### **Evaluación proyecto de apertura de la tienda**

Después de analizar los apartados anteriores, se cree necesario que la empresa implemente mayores controles sobre su estructura administrativa, que puedan, no solo dar un mayor orden a sus finanzas sino también minimizar el riesgo de fraude o pérdida de inventario. Asimismo, se requerirá de un mayor apoyo por parte de la empresa en lo respectivo a la información detallada para construir la evaluación de la factibilidad de un proyecto de la índole que la empresa requiere.

Dicho esto, se propone iniciar con la implementación de los controles mencionados anteriormente para garantizar el éxito de la tienda cuando inicie sus operaciones.

### **Estrategia para la implementación de controles propuestos**

Evidentemente, dado que la empresa ha estado funcionando después de todos estos años sin necesidad de un sistema estructurado de controles, el propietario de Camisetas Planeta Verde no va a creer necesarios los controles propuestos en el presente trabajo de graduación, por lo tanto adicional a

dichos controles, se hace necesaria una estrategia para lograr que los mismos sean implementados por la empresa. Por ello, la importancia de dedicar el presente apartado para proponer una manera eficaz para que la empresa logre implementar los controles de manera exitosa.

Primero que todo, vale la pena considerar que durante mi primera visita a la empresa se externó su interés en mantener un inventario, no solo porque su contador lo requería para registros, sino también porque su propietario es consciente de que dicho inventario es sumamente necesario, si en realidad están los planes para abrir una tienda. Así que el control propuesto será de gran beneficio para la empresa y les ayudará a ahorrar dinero, ya que no tendrán que invertir en un sistema de inventarios, sino que podrán hacer uso de los recursos tenidos en este momento. Además, mantener un sistema de inventarios, les reduce el riesgo de robo o pérdida de productos, riesgo que tienen en este momento.

Por otro lado, en los controles propuestos de cuentas por cobrar y por pagar pueden obtener otro gran beneficio, ya que no será necesario obtener un sistema especializado para mantener estos controles y en su lugar en el caso de aquellos que ya existan, pueden implementar las mejoras necesarias. Además, podrán tener información importante a mano, aunque ya se le hayan entregado la documentación al contador.

Por último, otro de los controles que será de gran ayuda para la empresa es el flujo de caja. Este no solo les ayudará a proyectar los ingresos y gastos, sino también, a conocer el nivel de ventas que deben mantener o bien los ahorros que deben implementar en sus gastos para poder cumplir con las obligaciones importantes. Este control será de mucha ayuda no solo conforme pase el año sino también cuando logren tener información histórica que pueda ser utilizada para proyectar sus estacionalidades y tomar decisiones con base en la misma.



El punto de equilibrio es una funcionalidad adicional, que puede servirle al propietario para decidir si un proyecto le dejará una ganancia esperada o si se rechaza por no ser atractiva. Asimismo, puede servirle para decidir cuánto cotizar a algún cliente y de esta forma asegurarse que reciba ganancias. Esto quizá no ha sido necesario hasta el momento, pero debe analizar la posibilidad de incluirlo cuando finalice su proyecto de la tienda, pues debe tomar en cuenta que, aunque podría hacer proyectos especiales, tiene que pensar en mantener prendas o productos suficientes para abastecer la tienda.

Por último, cabe mencionar que todos los controles propuestos y mencionados con anterioridad, se han realizado con base en la primera reunión realizada con la empresa, por lo tanto todos se han creado para cumplir con las expectativas del propietario, en pro de la ansiada apertura de la tienda.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de analizar detenidamente las historias que ha experimentado y siguen viviendo empresas como Camisetas Planeta Verde y otras quienes colaboraron en la elaboración del presente trabajo de graduación, se llega a la conclusión de que las pequeñas empresas aún requieren de mucho acompañamiento por parte de las instituciones que brindan servicios de apoyo a este sector productivo. Tanto el Gobierno como las instituciones financieras y de apoyo a las Pymes deberían reforzar su estrategia de comunicación para que las personas emprendedoras logren un entendimiento más claro de todos los pasos por seguir para tener una compañía sólida, así como de los diferentes procesos de implementación necesarios a nivel interno. Según se logró identificar, en muchos casos, las reglas no son claras, esto hace que el proceso de aprendizaje lejos de enriquecerse, se entorpezca.

Ahora bien, al tomar como base la razón principal del presente proyecto de graduación que radica en la ayuda a este tipo de empresas y utilizar la investigación realizada a lo largo de los capítulos anteriores, se llega a la conclusión de que muchas de las empresas pequeñas se han ido formando y consolidando a lo largo de los años y sus emprendedores están tan ocupados en sostenerlas que cuando se dan cuenta tienen empresas más grandes con requerimientos totalmente diferentes a los del inicio. A estos nuevos requerimientos deben prestársele especial atención, por el bien de la empresa y de las finanzas de las mismas.

En esencia los requerimientos importantes a los referidos en el párrafo anterior son los detallados en el presente trabajo y dirigidos a que las empresas puedan tener controles eficientes, que les ayude con, no solo una visión más amplia de lo hecho sino también de lo que quieren lograr a lo largo de los años. Esto, eventualmente, podría facilitar la incursión de proyectos más importantes y sofisticados, como en el caso de Camisetas Planeta Verde, la tienda.

Se encontró que los controles más populares para la mayoría de los emprendedores son los relacionados con las cuentas por cobrar y por pagar, ya que estos les dan la facilidad de no olvidar lo que les deben cobrar o pagar, pero esto no necesariamente se traduce en una eficiencia de sus acciones para lograr cobros y pagos puntuales. Además, los documentos que generan son tan simples que no dan mayor información que pueda ser utilizada para la toma de decisiones. Por ello, se recomienda incluir más información que pueda ser de utilidad para próximas negociaciones con clientes o proveedores. El documento propuesto en el capítulo anterior incluye información importante que también puede ser utilizada para la confección del flujo de caja de la empresa y, con ello tener información más a la mano, en caso de que haya cambios que puedan afectar la toma de decisiones de la compañía.

En las empresas consultadas, fue común descubrir que no existía el flujo de caja mencionado, sin embargo, según conversaciones, se puede decir que es una práctica que los empresarios de este sector de la industria manejan “en su cabeza”. La única desventaja de manejarlo de esta forma es que en caso de algún olvido del propietario se podrían tomar decisiones incorrectas o mal dirigidas. Se recomienda usar como apoyo el documento propuesto como flujo de caja, de manera no se dejen de lado pagos recurrentes a proveedores o instituciones gubernamentales, así como, cobros importantes.

Algo que en definitiva no es una prioridad para Camisetas Planeta Verde, así como otras compañías es la confección de un presupuesto. Por ello, es muy común ver los sufrimientos enfrentados en épocas de desembolsos grandes como diciembre o marzo, donde los pagos de aguinaldos y de impuestos, son bastante pesados para el negocio. Haciendo un presupuesto bien organizado y usar como apoyo el flujo de caja propuesto, sería fácil, de acuerdo a las expectativas de liquidez de la empresa, ir guardando el dinero necesario para

cumplir con dichas obligaciones sin sentirse ahogado en los meses de grandes erogaciones.

Con respecto al punto de equilibrio, es una buena idea conocer el negocio lo suficiente como para saber si se ganará o perderá en algún proyecto y aunque pareciera que los cálculos hechos por los empresarios en sus mentes en algunos casos son suficientes para mantener a flote la compañía, también parece necesario para la empresa conocer el punto en hasta el que sus operaciones deben llegar para asegurar ganancias para el período. Esta información es de interés para saber la meta que la empresa se debe proponer y tomar las medidas necesarias para poder cumplirla en la base en la que trabaje la empresa, llámese mensual, semanal o cualquier otra que sea clave para la empresa.

Por último, pero no menos importante se recomienda que la evaluación del proyecto de apertura de la tienda se realice una vez implementados al menos, los controles descritos en el presente trabajo de graduación, esto con el fin de contar con información fidedigna, misma que hasta el momento no se tiene. Una vez implementados los controles y al obtener un poco más de información por parte de la empresa para la elaboración de un plan para la apertura de la tienda, se podría evaluar su factibilidad y así afrontar las responsabilidades requeridas tanto de los empleados como de la empresa misma.

Ahora bien, evidentemente si la empresa ha trabajado de la misma forma durante aproximadamente diez años, es muy probable que no se tome con seriedad la necesidad de implementar todos los controles propuestos. Sin embargo, si la empresa en realidad quiere abrir una tienda y ser exitosa en la incursión de dicho proyecto, debe hacer cambios alineados con las expectativas y necesidades de dicha apertura. Los controles propuestos vienen a ser una forma práctica y económica para una empresa que no puede

invertir mucho dinero en sistemas contables cuyo costo no solo son muy altos, sino que en muchas ocasiones los dejan de usar porque su curva de aprendizaje toma más tiempo del esperado.

Mi recomendación para la implementación se basa en que la empresa adopte cada uno de los controles por separado, siguiendo el orden de las necesidades de la misma. Dicho esto, podrían iniciar con el inventario, mismo que es necesario desde hace mucho tiempo y que del todo no tienen. Esto será beneficioso para su empresa, pues no será necesario que adquieran un sistema especializado, más bien podrán usar la herramienta de Excel que de todas formas ya conocen. Además, tener un sistema de inventarios les ayudará a minimizar el riesgo de pérdida o robo de prendas y demás productos que cuando se abra la tienda será mucho más difícil de mantener si no se lleva un orden o una estructura definida, como la propuesta en el presente proyecto de graduación.

Una vez implementado el inventario, que se considera lo más importante, mi recomendación se basa en mejorar los controles que se tienen de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, para asegurarse de capturar toda la información de importancia antes de enviarle los documentos al contador, de esta forma, no solo se tendrá la información de primera mano, sino que también se pueden tomar acciones ya sea para ejecutar acciones de cobro o retrasos en pagos según sea la necesidad.

Ahora bien, lo siguiente a nivel de importancia para la empresa, dado su interés en abrir una tienda, va a ser realmente necesario que la misma cuente con un flujo de caja para poder proyectar no solo la meta de ventas, sino también las necesidades de ahorro en caso de que no se llegue a la meta. El beneficio que se vislumbra con esta implementación radica en que eventualmente conocerán sus temporadas altas y bajas, con lo cual podrán tomar decisiones

respecto a alguna campaña de marketing o el recorte de ciertos gastos, todo con el fin de lograr todos los pagos importantes que están por venir. Mantener un flujo como este y darle seguimiento, al cabo de un tiempo es de ayuda para determinar tendencias tanto de ingresos como de gastos lo que podría ser de utilidad para construir un presupuesto con buena precisión.

La intención con este informe es principalmente brindar un apoyo a la empresa Camisetas Planeta Verde como otras de la misma índole y que el mismo les sirva de guía para la mejora de sus procesos de una forma práctica, fácil y económica.

## Bibliografía

- Alfonso Salinas. (s.f.). *Los Costos*. Recuperado el 2015, de Sistemas de Costeo: <http://www.loscostos.info/sistemas.html>
- BCCR. (24 de Abril de 2016). *Tipo cambio de compra y de venta del dólar de los Estados Unidos de América*. Obtenido de Tipo cambio de compra y de venta del dólar de los Estados Unidos de América: <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/cuadros/frmvercatcuadro.aspx?CodCuadro=400&Idioma=1&FecInicial=1983/01/01&FecFinal=2016/04/24&Filtro=0&Jump=0>
- BCR. (2013). *Banco de Costa Rica*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2015, de credito mi pyme: [https://www.bancobcr.com/Pymes/Creditos\\_MiPymes.html](https://www.bancobcr.com/Pymes/Creditos_MiPymes.html)
- BCR. (2013). *Banco de Costa Rica*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2015, de Historia del Banco de Costa Rica: <https://www.bancobcr.com/acerca%20del%20bcr/Historia.html>
- BN PYME VERDE. (s.f.). *Banco Nacional de Costa Rica*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2015, de BN PYME VERDE: <https://www.bncr.fi.cr/BNCR.Documentos/PDF/BNCR%20-%20BN%20PYME%20VERDE.pdf>
- BNCR. (s.f.). *Banco Nacional de Costa Rica*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de PYMES: <https://www.bncr.fi.cr/BNCR/Pymes/Intro.aspx>
- CreceNegocios. (2016). *Crece Negocios*. Obtenido de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>
- definicion.de. (2008-2015). *Definicion.de*. Recuperado el 2015, de definicion.de: <http://definicion.de/pyme/>
- Duke University. (2012). *Personal Finance @ Duke*. Obtenido de Personal Finance @ Duke: <http://personalfinance.duke.edu/manage-your-finances/budget/overview>
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- INA PYMES. (2008). *INAPYMES*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de INAPYMES: <http://www.inapymes.com/>
- Juan Pablo Arias. (2015). MEIC actualiza fórmula para calificación de pymes. *crhoy.com*, <http://www.crhoy.com/meic-actualiza-formula-para-calificacion-de-pymes/>.

- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. Mexico: Pearson.
- MEIC. (2014). *Estado de Situación de las PYME en Costa Rica*. Costa Rica: Gobierno de Costa Rica.
- MEIC. (Noviembre de 2015). Recuperado el Noviembre de 2015, de DIGEPYME: <http://www.meic.go.cr/web/45/pymes>
- MEIC. (November de 2015). *MEIC*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.meic.go.cr/web/53/meic>
- Preserveplanet.org. (2014). *Preserveplanet.org*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2015, de Preserveplanet.org: <http://preserveplanet.org/index.php?page=quienesSomos>
- Pymes Costa Rica. (2015). *Pymes Costa Rica - Ventana única Pyme*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>
- RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=oeUHbdnJiDXX2haGF7PI>
- Real Academia Española. (2015). *Real Academia Española, 2015*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/?val=pyme>
- Robbins, S. P. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Sapag. (2014). Evaluación de proyectos. En Sapag, *Preparación y evaluación de proyectos* (pág. 348). Santa Fe, Mexico: Mc Graw Hill.
- Sergio Morales Ch. (21 de Abril de 2015). *La Nación*. Recuperado el Noviembre de 2015, de [http://www.nacion.com/economia/empresarial/Comercio-servicios-concentran-Costa-Rica\\_0\\_1482851743.html](http://www.nacion.com/economia/empresarial/Comercio-servicios-concentran-Costa-Rica_0_1482851743.html)
- Universidad de Costa Rica. (2015). *Acerca de la U - Marco Estratégico*. Recuperado el Noviembre de 2015, de Universidad de Costa Rica: <http://www.ucr.ac.cr/acerca-u/marco-estrategico.html>