

Universidad Latinoamericana de Ciencia y  
Tecnología

Licenciatura en Finanzas

Seminario de Graduación

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA  
PYMES: CRECIMIENTO, DESARROLLO Y  
RIESGOS A LOS QUE SE ENFRENTAN  
LAS PYMES EN EL MERCADO  
COSTARRICENSE**

Estudiante:

Siuyen Wong Hoppington

Profesor:

Luis Diego Ceciliano

Julio 23, 2005

**Estrategias Financieras para PYMES:  
Crecimiento, desarrollo y riesgos a los  
que se enfrentan las PYMES en el  
mercado costarricense.**

**Siuyen Wong Hoppington<sup>1</sup>**

**Palabras Claves**

PYMES

MIPYMES

MIPYMES de Subsistencia

Red de ayuda

Ley de fortalecimiento 8262

**Resumen**

El siguiente artículo presenta información acerca de las PYMES, definición y clasificación en Costa Rica, según ley de fomento para PYMES 8262. Se mencionan limitaciones internas y externas, efectuándose un

estudio de campo (encuesta) a tres empresas del sector servicio, donde se evalúa y diagnostica la gestión empresarial. Luego de analizar los resultados, se concluyen recomendaciones para una mejor gestión que incluyen prácticas sanas, contribuyendo a un desarrollo sano de las mismas.

**Abstract**

The following article presents information about PYMES, it also contains the definition and classification in Costa Rica, according to the law of promotion for PYMES 8262. External and internal limitations are mentioned, performing a field study (survey) of three businesses. This companies belong to the service sector, which was evaluated to diagnostic the business management. Finally, the results were analyzed, and this document propose the recommendations to improve the companies's management, including

---

<sup>1</sup> Bachiller en Contabilidad, candidata a Licenciatura en Finanzas, Ulacit, siuyen.wong@gmail.com

healthy practices, in order to contribute to their development and consolidation.

### **Introducción**

Las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como PYMES se han consolidado como tales, parte de un grupo reconocido en los diferentes sectores (industria, comercio y servicios) no solo por crecimiento numérico, si no por la importancia del protagonismo en muchas de las economías.

De acuerdo con el Reglamento General a la ley 8262, Capítulo I, inciso b, se define como PYMES: A la unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios. En dicho reglamento se diferencia las micros, pequeñas o medianas empresas según

puntaje obtenido de fórmulas aplicadas a los sectores citados.

Estas unidades productivas en la mayoría de los casos, suelen ser una alternativa a algunas de las crisis ó cambios en las economías actuales, como; el desempleo, independencia laboral por iniciativa propia o por necesidad.

### **Justificación**

Esta investigación tiene como objetivo diagnosticar la gestión de las PYMES, ayudando al empresario, a detectar fallas en el manejo de los recursos financieros en las PYMES. De manera que se puedan detectar los obstáculos internos y externos que le impidan crecer.

Con las exigencias y cambios constantes en el mercado costarricense, se hace necesario seguir el ritmo, no solo para asegurar la existencia de la misma, si no

para asegurar un crecimiento consolidado.

Los cambios en el mercado y la apertura de mercados promueve que cada PYME sea mas eficiente en el uso de los recursos, tanto financieros, como humanos y tecnológicos.

Como resultado de ello, se espera proporcionar recomendaciones para el uso eficiente y eficaz de dichos recursos, para lo cual es de suma importancia que el o los encargados, dueños u administradores de las MIPYMES, conozcan los recursos y limitaciones de la realidad nacional costarricense, identificando nuevos nichos de mercado, en función de las posibles ventajas potenciales que procedan de su propia condición de pequeñas. Y que contribuya a la formulación individual de un plan de negocio, precisando las medidas e inversiones que puedan

impulsar el desarrollo de sus capacidades competitivas, y que permita el cumplimiento de ciertas metas específicas de operación y de utilidades.

El aporte a nivel social es considerable, desde el punto de vista, que las PYMES son grandes fuentes de empleo y por ende motores en muchas de las economías y propulsoras en muchos sectores comerciales con productos y servicios innovadores o de vanguardia.

Entre los objetivos a tratar están; determinar el perfil de las PYMES en Costa Rica, evaluar los tipos de riesgos internos y externos que podrían afectar a las PYMES, y analizar el modelo administrativo de recursos financieros utilizados por al menos tres PYMES, de diferentes sectores (industria, comercio y servicios) para establecer las diferencias relevantes entre el manejo de

los recursos financieros (políticas y normas administrativas y operativas) de las PYMES y una idónea administración financiera.

### **Perfil de las PYMES en Costa Rica**

La clasificación de algunas empresas como PYMES varía según el país o región, las diferencias en las clasificaciones radican básicamente en el nivel de ventas o ingresos percibidos por año y en el número de empleados.

En Costa Rica, González (2004) menciona que; las pequeñas y medianas empresas son las que tienen menos de 100 empleados, una inversión en maquinaria, equipo y herramientas de hasta US\$500.000 y ventas anuales por US\$1 millón, a diferencia de las microempresas, integradas hasta por 10 empleados (incluyendo el propietario) y con ventas anuales por US\$150.000. Las PYMES representan el 98% del total de

industrias, donde el 62% de las empresas exportadoras son PYMES, empresas con más de 20 años de operar: 75,1%, con propiedad de una o dos líneas telefónicas: 73,9% y de computadora: 40,3%. (p.5).

Según el siguiente perfil (El Financiero, 1998) se describe a una persona como futuro empresario, con las siguientes cuatro características esenciales:

1. Satisfacción de necesidades personales (necesidad de logro, de retos, o compromisos, cree que una persona hace la diferencia, gran confianza en sí mismos).
2. Los motiva la gente, tienen empatía, capacidad para entender a otros, socializar, saben escuchar, aceptan sugerencias y tomar en cuenta a otros. Les motiva más dar que recibir. Valoran las relaciones sociales. Son facilitadores de relaciones: caen bien, manejan

excelentes relaciones interpersonales, impulsan a otros a hacer cosas, son positivos y necesitan del apoyo de los grupos sociales a los que pertenecen. La relación con los clientes es su prioridad, ven a los clientes con nombres y apellidos.

3. Actitud proactiva; ágiles para tomar decisiones, tienen una actitud positiva a la autoridad, les gusta competir, empujan, son disciplinados, minuciosos y tenaces.

4. Ambiciosos: Tienen iniciativa, actúan independientemente, sin estímulos o apoyo de otros. Son soñadores. Les gusta pensar a largo plazo y elaborar en el aire posibles escenarios, generalmente positivos. Creen que la clave de todo negocio son ellos y su inteligencia o capacidad, generalmente ven lo que otros no pueden ver. No temen a las

nuevas ideas y les motiva el riesgo, siempre que la recompensa sea atractiva.

### **A continuación se describe la situación actual de las PYMES en Costa Rica.**

#### Riesgos internos y externos que afectan a las PYMES.

Hoy en día algunas de las pequeñas y medianas empresas, se enfrentan ante el “riesgo crediticio” así lo menciona el periódico La República (2005), ante una cultura de no pago, originado por la falta de compromiso por parte de los clientes en pagar o cancelar las obligaciones en las fechas pactadas, entre las razones por las cuales una micro o pequeña empresa este en categoría de mora están:

1. Dependencia administrativa y operativa del dueño; estos sectores son vulnerables ya que si el dueño sufre de alguna enfermedad o caso fortuito y sea a él o personas

cercanas, situación que obligue a tomar tiempo o dinero de la empresa, esto bajaría la productividad de la empresa.

2. Debilidades administrativas; Inadecuado manejo de liquidez por la falta de medición y planificación de la capacidad de pago, inadecuado manejo de inventarios con una alta concentración de capital sin movimiento y concentración o dependencia a ciertos clientes a los que prestan sus servicios, reduciendo diversificación en una cartera de clientes. (p.14)

3. Riesgos operacionales: Fallas o inexistencia en los procesos y procedimientos, recursos tecnológicos y negligencia por parte del Recurso Humano, que provocan tanto pérdidas

económicas como en prestigio de las PYMES.

4. Riesgo reputacional: Relacionado con la imagen de las empresas ante los accionistas, proveedores, acreedores, empleados, directivos, altos ejecutivos y otros grupos de interés como la comunidad, conocidos como “*stakeholders*”.

Estos riesgos exponen a las PYMES en asumir costos financieros mayores, por intereses moratorios. El riesgo reputacional ante los acreedores ya que su credibilidad se verá afectada para futuros créditos.

### **Obstáculos para PYMES**

Al referirnos a los obstáculos que enfrentan los PYMES, se pueden agrupar en dos categorías: Internos y externos.

Internos; desde su origen, motivos o circunstancias para lo cual la PYME fue creada, desde satisfacer una necesidad en un mercado meta o hasta solventar una necesidad propia (del dueño) o grupo de individuos (emprendedores). En sus inicios y desarrollo muchas de las PYMES, no han contado con los ingredientes adecuados o el fomento adecuado para un equilibrado y sano crecimiento, con tendencias a desarrollarse en forma consolidada. Lo que conlleva a analizar que las estructuras organizacionales, inciden en un inadecuado o adecuado manejo en los recursos (humano, financiero y tecnológico). Si bien se menciona anteriormente, el perfil de un empresario se puede resumir en 4 características simples; tener la visión de satisfacer una necesidad, sea esta personal o de un grupo determinado, ser ambicioso con un carisma en la personalidad de

proactividad, (un líder nato). Pareciera que el disfrutar de dichas cualidades o que alguien del equipo de trabajo las tuviese, daría como resultado un éxito asegurado. Sin embargo mucho se aleja de la realidad en la marcha del día a día y en la búsqueda de permanecer en el mercado, con un improvisado plan de acción lleva a evaluar la cultura organizacional adoptada. Frixione (2003) demarca los siguientes procesos:

- ✓ Procesos de Planificación estratégica y financiera; definir el conjuntos de acciones a seguir para cumplir los objetivos deseados.
- ✓ Procesos de Organización; saber como y cuando se van a ejecutar dichas acciones encaminadas a cumplir sus objetivos.
- ✓ Procesos de Controles; definir como se valorarán de forma efectiva las acciones a ejecutarse.

- ✓ Procesos de retroalimentación de controles; definir métodos de corrección a través de la retroalimentación aplicadas a las diferentes áreas la PYME.

En el área financiera las PYMES carecen de una adecuada Administración Financiera, ejemplo de ello es la poca formalización en el sector económico de dichas empresas. Van Horne y Wachowich (2002) se refiere a administración Financiera como “la adquisición, el financiamiento y administración de activos con algún propósito general en mente” de manera que el empresario PYME, aplique herramientas financieras disponibles en el mercado como; Leasing y Factoreo entre otras.

En el área tecnológica muchas de las PYMES no cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias; que permitan

mejorar sus procesos productivos, reduciendo costos y aumentando su productividad.

Dentro de los obstáculos externos, podemos citar, las limitaciones al crédito para la comercialización es uno de los grandes obstáculos que enfrentan los propietarios de las PYMES ya que las condiciones exigidas en los bancos es la operación mínima de un año de funcionamiento, lo cual limita enormemente el crecimiento y desarrollo.

Al considerar que para entrar a mercados competitivos los productos deben cumplir con ciertos estándares en los productos, y para ello se hace necesario la adquisición de equipo o maquinaria, la cual se puede adquirir por medio de crédito, obliga a detener el desarrollo de las PYMES.

Las siguientes son las principales conclusiones de un estudio efectuado por Fundes entre agosto del 2000 y enero del 2001 sobre condiciones de acceso al crédito.

- El acceso al crédito se hace difícil debido a las altas tasas de interés, por los niveles de gastos de formalización, garantías, duración para recibir dinero y requisitos para ser sujetos de crédito.
- Es necesario que haya flexibilidad de requisitos y en plazo para pago de préstamo, así como en los documentos por presentar y en la información sobre préstamos.
- Y se asegura, que las condiciones para obtener un préstamo se mantienen igual que hace cinco años e incluso han empeorado.

En el ámbito legal, se creó el Reglamento General a la Ley N° 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas

Este reglamento tiene por objeto desarrollar mecanismos e instrumentos necesarios para implementar un sistema estratégico integrado que permita y asegure el cumplimiento de los objetivos la ley 8262. La Ley N° 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, dicta los lineamientos y formas de crear apoyo a las PYMES, mediante las diferentes instancias estatales y privadas como; bancos del sector nacional entre ellos El Banco Popular e instituciones como El INA, donde se promueve a crear programas que apalanquen o beneficien en diferentes formas, el crecimiento y desarrollo. Coordinando interinstitucionalmente los programas de cooperación internacional en beneficio

de las PYMES, y creando mecanismos de coordinación con universidades y centros de enseñanza y el desarrollo de programas que fortalezcan el sector de las PYME.

De acuerdo con el Reglamento General a la ley 8262, Capítulo I, inciso b, se define como PYMES:

- a. A la unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios.

Dicho reglamento diferencia las micros, pequeñas o medianas empresas según las siguientes fórmulas, para los sectores que se especifican:

Para el Sector Industrial:

$$P = ((0.6 \times pe/100) + (0.3 \times van/\text{¢}600.000.000) + (0.1 \times afe/\text{¢}375.000.000)) \times 100.$$

Para los Sectores de Comercio y Servicios:

$$P = [(0.6 \times pe/30) + (0.3 \times van/\text{¢}1.200.000.000) + (0.1 \times ate/\text{¢}375.000.000)] \times 100.$$

P: Puntaje obtenido por la empresa.

pe: Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal.

van: Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal.

afe: Valor de los activos fijos de la empresa en el último período fiscal.

ate: Valor de los activos totales de la empresa en el último período fiscal.

El valor de referencia de los parámetros utilizados está sujeto a la revisión y actualización anual por parte del MEIC.

Las empresas se clasificarán con base en el puntaje P obtenido, con el siguiente criterio:

Microempresa  $P \leq 10$

Pequeña Empresa  $10 < P \leq 35$

Mediana Empresa  $35 < P \leq 100$

Según el artículo 4°-Para aprovechar los beneficios de la Ley N° 8262, las empresas además de calificar en alguna de las categorías de micro, pequeña o mediana empresa, deben satisfacer los siguientes requisitos legales:

- a. El pago de cargas sociales, entendiéndose esto como el pago de las obligaciones que recauda la Caja Costarricense del Seguro Social.
- b. El cumplimiento de obligaciones tributarias.
- c. El cumplimiento de obligaciones laborales.

Además las empresas constituidas como personería jurídica, deberán demostrar por medio de una certificación notarial, que su capital social accionario no pertenece en más de un 25% a una empresa grande (que obtenga un valor de P mayor de 100, según la definición del artículo 3°).

En caso de que la Administración determine que las empresas tratan de inducir a error o engaño, también se establecen sanciones como la suspensión del goce de los beneficios contemplados en la ley 8262.

El capítulo III de este reglamento decreta la creación del Consejo Asesor Mixto de la PYME, el cual está conformado por:

- a. El Ministro de Economía, Industria y Comercio, quien lo presidirá o, en su ausencia, el Viceministro.

- b. El Ministro de Comercio Exterior o, en su ausencia, el Viceministro.
  - c. El Ministro de Ciencia y Tecnología o, en su ausencia, el Viceministro.
  - d. El Presidente Ejecutivo del Instituto Nacional de Aprendizaje.
  - e. El Gerente General de la Promotora de Comercio Exterior.
  - f. El Presidente del Consejo Nacional de Rectores.
  - g. El Gerente General del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, o en su ausencia, el Subgerente que al efecto se designe.
  - h. Dos representantes designados por la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP).
    - i. Un representante de las organizaciones empresariales privadas vinculadas al desarrollo y la promoción de las PYME.
- Entre las funciones asignadas a este consejo, el artículo 13 del reglamento señala, lo siguiente:
- a. Analizar el entorno económico, político y social, así como su impacto sobre las PYMES y sobre la capacidad de éstas para dinamizar la competencia en los mercados de bienes y servicios.
  - b. Contribuir con el MEIC (Ministerio de Economía, Industria y Comercio) en el desarrollo de las políticas públicas en materia de PYME.
  - c. Conocer el diagnóstico anual sobre el grado de eficacia y

- eficiencia de los programas de apoyo dirigidos a las PYMES.
- d. Procurar la cooperación activa entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las PYMES.
- e. Evaluar la aplicación de las estrategias, los programas, los proyectos y las acciones para fortalecer el desarrollo y la competitividad de las PYME mediante indicadores de impacto, y proponer las medidas correctivas necesarias.
- f. Cuando lo estime conveniente, invitaran a participar en las sesiones del Consejo Asesor a los ministros de otras carteras, a los representantes de otras organizaciones públicas y privadas cuya actividad coincida sobre las políticas para las PYME, o a otras personas relacionadas con el tema.
- g. Constituir comisiones y grupos de trabajo interinstitucionales que realicen investigaciones y trabajos específicos, de acuerdo con los lineamientos del Consejo Asesor.
- A pesar de las promulgaciones en dicha ley, en la realidad se ha venido dando un desaliento para los dueños de pequeñas y medianas empresas, según El Financiero (2002).
- Entre las observaciones a dicha ley, está la categorización o clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, que se clasifican según el número de empleados, nivel de ventas y total de activos, lo que genera una ambigüedad en dichas clasificaciones.

En esta investigación se realizó un trabajo de campo (encuestas) que tiene como fin evaluar los procesos de planificación y organización que la empresa haya establecido y que ponga en marcha.

En el trabajo de campo se enviaron las encuestas a cinco empresas de los tres sectores (industria, comercio y servicio), sin embargo, dieron respuestas a tiempo para la presentación de esta investigación, tres empresas del sector del servicio, con las siguientes características.

Unidad Productiva	P1	P2	P3
Sector	Servicio	Servicio	Servicio
Gerente de la empresa	Propetario	Propietario	Propietario
Año de creación	2002	2003	2000
Número de empleados	11	6	15
Ventas anuales en USD	-	70.000,00	67.585,00
Total de activos	20.000,00	350.000,00	57.172,56

Fuente: Elaboración propia

La PYME P1 con categoría de pequeña empresa por haber obtenido un puntaje mayor a 10 pero menor a 35, dedicada al servicio de diseño, desarrollo de software y “datacenter” para Internet. A continuación se muestran los siguientes hallazgos (ver anexo 1):

Puntaje Obtenido P1	26,42
Ventas en colones	86.580.000,00
Activos en colones	9.620.000,00
Número de empleados	12

Fuente: elaboración propia

- ✓ Los sistemas de control interno no están definidos en procesos; sin embargo se aplica formularios Web para reportes de horas y defectos.
- ✓ Como sistemas de mejoras a la competitividad se considera los análisis financieros, productividad post-proyectos, y

- sesiones internas de capacitación con periodicidad no definida.
- ✓ El plan estratégico es evaluado anualmente.
  - ✓ Para el mejoramiento operacional se analizan los estados financieros y de productividad post- proyecto.
  - ✓ Elaboración de presupuestos mensuales y trimestrales.
  - ✓ Utilizan indicadores de la industria; indicadores de costos por hora de desarrollo de software y diseño gráfico.
  - ✓ No mantienen mecanismos para el control, medición y reducción de costos en forma constante.
  - ✓ La empresa enfoca sus recursos en la gestión del negocio.

Recomendaciones:

1. La pequeña empresa denominada P1, la cual forma parte del sector

formal de las MIPYMES, al estar adscrita a una organización; la base de datos de la Dirección General de PYMES (DIGEPIME), del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), serian sujetos de los beneficios de la ley 8262 Fortalecimiento para las PYMES, participando en licitaciones para el Estado, a la vez que formarían parte de la red de apoyo para las PYMES.

2. Se recomienda diferenciar el concepto de sistemas de control interno y las herramientas que se utilizan para el control como; Formularios de Web para reporte de horas, defectos y hojas de Excel. Por medio de una esquematización en los diferentes procesos de gestión de la empresa microempresa (ventas

- de servicios, producción y mantenimiento de “Datacenter”), crear mecanismos que midan que los pasos en cada proceso se cumplen de forma sana, permitiendo que estas puedan mejorarse constantemente. Someter a la microempresa a servicios de auditoria.
3. Analizar el plan estratégico trimestral o semestral, con esta periodicidad en la evaluación, facilitaría la detección y modificación de las estrategias incorrectas, con efectos positivos en la forma de penetración de nuevos mercados, aumento de la cartera de clientes y manteniendo o mejorando en el posicionamiento de la empresa.
  4. Para el mejoramiento y cumplimiento operacional la empresa podría integrar un modelo de “Balance Scorecard” o Cuadro de Mando Integral de manera que potencie el trabajo por objetivos y compromisos con resultados verificables.
  5. Analizar mensualmente en el estado de resultados costos fijos y variables en los que incurre la microempresa para el funcionamiento, permitiendo su control para un justificado incremento y/o reducción, de manera que se dé una mejor utilización de los recursos de los recursos disponibles de la empresa.
  6. Evaluar planes de inversión o productos financieros ofrecidos en el mercado, analizando rendimientos de manera que diversifique sus ingresos y sea esta una forma de crecimiento saludable para la misma.

La PYME P2 con categoría de mediana, obtenido 81,33 mayor a 35 pero menor a 100 empresa, dedicada al servicio construcción, presentó siguientes hallazgos:

Puntaje Obtenido P2	81,33
Ventas en colones	33.670.000,00
Activos en colones	168.350.000,00
Número de empleados	38

Fuente: Elaboración propia

- ✓ No está adscrita a ningún grupo organizado.
- ✓ Mantiene como sistemas de control interno auditorias anuales.
- ✓ Para la mejora de la competitividad la PYME brinda capacitación a los empleados.
- ✓ Mantiene una evaluación constante del plan estratégico.
- ✓ Para el mejoramiento operacional aplica lo que establece la ley (sector construcción).
- ✓ Recurre a instituciones financieras (bancos) para fuentes de financiamiento.
- ✓ Elaboran diferentes presupuestos; Ventas, Mano de Obra y Materia Prima.
- ✓ Realizan reuniones para cumplimiento y posterior evaluación presupuestal.
- ✓ Utilizan indicadores de la industria para el análisis financiero.
- ✓ Mantienen control sobre los clientes morosos, también en gestión de ventas analizan los niveles de devolución de productos dañados.
- ✓ La empresa enfoca sus recursos para la mejora de los servicios

ofrecidos en este caso; innovación en el diseño de casas, condominios personalizados con acabados de alta calidad.

El perfil organizacional de la mediana empresa denominada como P2, con dos años de operación desde su creación, expone una gestión y organización empresarial ordenada, enfocada hacia objetivos definidos. El adoptar sistemas de control interno como la auditoria, el realizar evaluaciones periódicas en la gestión presupuestaria para el control de costos de los materiales debido a la variación de precios en los mismos, les permite identificar que productos o materiales sufren aumentos considerables, para así tomar decisiones apropiadas y realizar ajustes de precios en los servicios ofrecidos, cuidando el margen de ganancia y a la vez manteniendo su posicionamiento en el mercado.

#### Recomendaciones:

1. Evaluar las ventajas de pertenecer a una organización de fomento para las PYMES, en Costa Rica; como el ofrecido por el MEIC en DIGEPYME.
2. Evaluar los costos de contratación temporal por servicios “outsourcing” y de maquinaria versus costo-beneficio en adquirir maquinaria y equipo necesario.
3. Analizar formas de apalancamiento (crédito) para una inversión en adquisición de maquinaria o equipo sub-contratado a la fecha. Dado que nivel de endeudamiento de un 20%, es considerablemente bajo.
4. Ampliar los sistemas de control interno en la gestión de ventas (calidad de servicio al cliente).

La empresa P3 dedicada al servicio de transporte en la zona cuenca del Tempisque y Golfo de Nicoya, cae en una categoría pequeña empresa de con un puntaje obtenido de 31,55 mayor a 10 pero menor a 35 presentó los siguientes hallazgos; (ver anexo 3).

Puntaje Obtenido P3	31,55
Ventas en colones	32.508.385,00
Activos en colones	27.500.000,00
Número de empleados	15

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ No está adscrita a ningún grupo organizado.
- ✓ Como control interno mantiene: Estadísticas de ventas y gastos, sistemas de envío, y mantenimiento de vehículos.
- ✓ Entre los sistemas o medios utilizados para mejorar la competitividad están: seminarios,

conversación interna con los empleados, esta última como la más usada.

- ✓ La evaluación del plan estratégico de la empresa es ocasionalmente evaluado cada año.
- ✓ Para el mejoramiento operacional, la empresa evalúa por medio de un sondeo en el mercado la imagen de la empresa, a la vez que buscan nuevas oportunidades en el mismo.
- ✓ Las fuentes de financiamiento son las ofrecidas por el mercado y mencionado al grupo Bac San José.
- ✓ El único presupuesto elaborado es el de materia prima, con el fin de distribuir algunos recursos en partes estratégicas.

- ✓ Por la falta del factor tiempo, no realizan reuniones para evaluar el cumplimiento del presupuesto.
- ✓ No utilizan ninguna información del mercado como posible indicador, sin embargo crean algunos.
- ✓ No Utilizan índices de morosidad de proveedores.
- ✓ Realizan inversiones a largo plazo en el mercado costarricense como otras fuentes de inversión.

La pequeña empresa denominada P3, la cual fue creada en año 2000, presenta una gestión empresarial con áreas fuertes y débiles como por ejemplo en el área financiera y en el área de control de procesos del servicio. A continuación se concluyen las siguientes recomendaciones para la empresa P3:

Recomendaciones:

1. Evaluar si los sistemas de controles internos están enfocados a evaluar y disminuir los posibles errores en procesos operacionales y administrativos en la compañía, se recomienda una evaluación periódica en cuanto a la calidad del servicio obtenido en el mantenimiento de los vehículos.
2. El servicio de entrega de paquetes es utilizado como un sistema de control interno, para medición del tiempo de llegada de cada ruta, sin embargo este control esta sujeto a que existan o no paquetes para su entrega. Se recomienda, estudiar los tiempos de retraso en la llegada de cada ruta específicamente, por medio de un formulario que especifique el tipo o naturaleza de contratiempo surgido, si obedece

- a fallas mecánicas, temporales, o mal estado de las carreteras entre otras.
3. Para una adecuada evaluación de las estrategias anuales se recomienda una evaluación semestral de manera que la empresa este en tiempo, para posibles medidas correctivas o para el reforzamiento de otras según valoración de resultados obtenidos.
  4. Se recomienda aplicar dos tipos de encuestas formales para los usuarios de la ruta y empleados de la compañía, con el fin de obtener una visión integral en cuanto a la calidad del servicio brindado y obtenido.
  5. Definir áreas operacionales como; Unidad de ventas, Unidad de Servicio de transporte, Unidad de mantenimiento, y que cada

una de ellas cuente con un presupuesto, ya que actualmente solo se elabora el presupuesto de materia prima, sin proyecciones de ingresos – ventas, lo cual es de mucha importancia en periodos críticos donde el petróleo y sus derivados sufren de grandes aumentos constantemente, de manera que se considere la capacidad instalada (numero de unidades de transporte) debido a un aumento en el número de usuarios del transporte público en dicha zona. Considerando así, herramientas financieras en el mercado costarricense como el Leasing, para la adquisición e nuevas unidades, según estudios y pronósticos elaborados de un positivo aumento de usuarios de dicho transporte publico.

6. Una evaluación periódica y a tiempo de los presupuestos, debe realizarse mensualmente, especialmente el de materia prima, considerando los aumentos constantes en los derivados del petróleo, aplicando medidas correctivas y evaluación de rutas recorridas.
7. Considerar indicadores de la industria como los brindados por el Banco Central de Costa Rica, como referencia.

A pesar de ser un pequeña empresa, en el área financiera, se denota una visión amplia y con una denotada cultura bursátil, el diversificar sus ingresos por medio de inversiones y productos financieros a Largo Plazo, demuestra tal visión, ya que actualmente el mercado bursátil se enfoca a productos de inversión a corto plazo.

### Conclusiones generales

- ✓ Dichas empresas se clasifican según el puntaje obtenido en pequeña empresa (P1) con 26,42 y (P3) con 31,55 puntos y mediana empresa (P2) con 81.33 puntos. Por medio de esta ponderación (empleo, activos y ventas) facilita la clasificación de manera homogénea, eliminando la ambigüedad que antes se suscitaba, con la rígida y estricta clasificación de los elementos por separado (número de empleados, inversión de maquinaria y las ventas anuales), este tipo de ponderación fue adoptada por Argenta mucho antes que Costa Rica.
- ✓ Pese que la ley 8262 para la promoción y fomento de las PYMES, las organizaciones involucradas en la red de apoyo;

cuyo objetivo es facilitar la gestión de las PYMES en el mercado costarricense, mucho se aleja de la realidad, ya que en el trabajo de campo que se efectuó, se encontraron una serie de limitantes, como inconsistencia en la información y falta de compromiso en la atención para la micro, pequeño y mediano empresario (PYMES), cabe rescatar que según las recomendaciones de FUNDES por medio del estudio de “PyMES: Una oportunidad de desarrollo para Costa Rica”, las pymes de subsistencias, que son comerciantes informales (zapatero, copero y vendedores ambulantes) cuyo único propósito es subsistir en el día a día, sin una visión hacia un crecimiento proyectado, son

resultado de las microempresas que no calzan en el sector formal por una serie de factores como: niveles de escolaridad, necesidades de subsistencias y capacitación en el oficio ejercido, burocracia en los trámites, y una inadecuada política de fomento.

- ✓ Es importante mencionar que pese a una correcta gestión y adopción de prácticas sanas, en los actuales mercados se debe cambiar la forma de gobierno, en todas las instancias gubernamentales y privadas, de manera que se promuevan la transparencia y buen gobierno tomando conciencia del efecto en nuestra sociedad.

## Referencias Bibliográficas

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2002). *Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas No.8262*. Costa Rica: Ministerio de Economía Industria y Comercio.

El Financiero. (1998). *¿Quién sobrevivirá en el mundo globalizado?*. Recuperado el 13 de junio del 2005, de [http://costarica.capitalfinanciero.com/ef\\_archivo/1998/diciembre/13/opinion1.html](http://costarica.capitalfinanciero.com/ef_archivo/1998/diciembre/13/opinion1.html)

Frixione, D (2004). *Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas*. México: Editorial Limusa.

González, M. (2004). *PYMES: un componente importante del sector productivo en Costa Rica*. San

José: Editorial de La Universidad de Costa Rica.

Mejias, H. (2003, 17 de junio). Mora en las Micro y Pequeñas Empresas. *La República*, p.14

Hernánadez, R.(2001). *Elementos de competitividad sistemática de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. México: Publicación de Las Naciones Unidas.

Quesada, W.C (2002, 11 de agosto) Acceso a crédito limita a las Pyme. *El Financiero*. Recuperado el 12 de junio del 2005, de

Van Horne y Wachowich (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Education.

<http://www.siec.go.cr/>

La finalidad del SIEC es apoyar al empresario costarricense para mejorar su nivel competitivo mediante el uso de herramientas de mercado, de información financiera y recursos de apoyo.

La información que se brinda es para que le facilite la toma de decisiones oportunas y eficaces de manera que le permitan consolidarse y contribuir al desarrollo económico del país.

Dispone de apoyo informático como parte del proceso de modernización empresarial, el cual facilita y promueve el acceso a la alta tecnología de información, las consultas pueden efectuarse en el sitio.

<http://www.microsoft.com/costarica/pymes/default.msp>

Esta página es el Centro de Información para la pequeña empresa de Microsoft

Costa Rica, la innovación es central para el modelo empresarial y tiene como objetivo dar a las pequeñas empresas de Costa Rica un lugar donde puedan obtener información útil para su negocio, y que pueda convertirse en oportunidades de conocimiento, crecimiento y aprovechamiento de su propio potencial.

<http://home.fundes.org/>

FUNDES promueve e impulsa el desarrollo competitivo de la PYME en América Latina, son una Red de soluciones empresariales que contribuye a mejorar la competitividad y el entorno empresarial de las PYMES. El aumento de su eficiencia y rentabilidad son dos de las motivaciones para perfeccionar los productos y servicios, hacia la generación de impacto y la consolidación de cambios efectivos en

las empresas, sus dueños y equipos de colaboradores.

<http://www.cadexco.biz>

La Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO) es una organización sin fines de lucro, con más de 20 años a su servicio. Fue constituida en 1981, con el fin de ayudar a las empresas costarricenses a vender sus productos o servicios en los mercados externos y a solucionar los problemas asociados a la exportación. Su misión es ser un instrumento del sector exportador para que su desarrollo tenga un impacto positivo en el bienestar de Costa Rica, se ha consolidado como una organización

de carácter nacional y como un organismo de representación, defensa y fomento a la exportación.

<http://registro.nacion.com/regfinanciero/pyme> se queja de restricciones/domingo 11 de agosto 2002/

Noticia del periódico el Financiero, la cual habla de las restricciones en las PYMES, con respecto a financiamientos y barreras arancelarias y la competencia de precio ante productos extranjeros comercializados en el mercado costarricense.

# **Anexos**