

LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS EN LA GESTIÓN DE LA PYME COSTARRICENSE

Steve Alejandro López Calderón ¹

RESUMEN

El artículo analiza las características de la PyME costarricense desde el punto de vista financiero, considerando la importancia de implementar el Estado de Origen y Aplicación de Fondos en la gestión de la misma. La implementación de esta herramienta financiera se centra en la utilidad que tiene para evaluar el origen y el uso de los fondos, lo que permitirá al analista financiero de la PyME planificar de manera congruente los requerimientos futuros de fondos en el mediano y largo plazo; máxime cuando la restricción principal que afronta la PyME en Costa Rica es el acceso al crédito. También relaciona el Estado de Origen y Aplicación de Fondos con el Presupuesto de Efectivo con el fin de entender mejor los flujos de fondos y combinar ambas herramientas en la gestión financiera de la PyME.

PALABRAS CLAVE

PyME / Flujo de Fondos / Flujo de Caja / Planeación Financiera / Gestión Financiera

ABSTRACT

The article analyzes the characteristics of the Costa Rican Small and Medium Business from the financial point of view, considering the importance of implementing the State of Origin and Application of Funds in the management of the company. The implementation of this financial tool is centered in the utility that it has to evaluate the origin and use of funds, which will allow the financial analyst to plan all the requirements of future funds in the medium and long term; especially when the main restriction that confronts the Small and Medium Business in Costa Rica is the access to credit. Also it relates the State of Origin and Application of Funds to the Cash Budget with the purpose of understanding better the flows of funds and combining both tools in the financial management of the Small and Medium Business.

KEY WORDS

Small and Medium Business / Flow of Funds / Cash Flow / Financial Planning / Financial Management

¹ Licenciado en Administración de Empresas. Candidato a Master en Administración de Empresas Énfasis Finanzas, ULACIT. Correo Electrónico: stevea_21@yahoo.com

I. Introducción

En el sistema económico de un país, y en el desarrollo de la sociedad en su conjunto, las pequeñas y medianas empresas han tenido y tienen, una importancia muy destacada, constituyendo este hecho un fenómeno universal. Un rápido recorrido por el mundo, nos muestra la importancia de la actividad de las PyMes, en el quehacer económico de cada país. Veamos algunos ejemplos. En Alemania, las PyMes comprenden el 99 % de las empresas, con el 50 % del volumen de negocios y el 66 % de la fuerza laboral. En Estados Unidos, constituyen el 95 % de las empresas, y emplean 6 de cada 10 trabajadores. En Japón, son el 99 % de las empresas con el 72 % del empleo y generan el 57 % del agregado total. En México, el 99% de las empresas son PyMes, generan más del 50% de los empleos, y constituyen el 43% del producto industrial.

La pequeña y mediana empresa debidamente dirigida y organizada y financieramente planificada se convierte en generadora del desarrollo económico de un país; por ello la importancia de implementar herramientas de análisis y planeación financiera.

El presente artículo puntualiza en las características y deficiencias de las PyMes costarricenses y determina la importancia de implementar el Estado de Origen y Aplicación de Fondos en la gestión de las mismas.

II. Función Socioeconómica de la PyME Costarricense y sus Características

A. Función Socioeconómica de la PyME en Costa Rica

La importancia de las PyMes radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen en Costa Rica. Un 95% de las 4,842 empresas que constituyen el sector industrial formal en Costa Rica, se califican como pequeñas y medianas empresas con menos de 100 empleados (Caja Costarricense del Seguro Social, 2003).

De acuerdo con algunos estudios recientes, estas PyMes representan un 28% del PIB de Costa Rica, 90% del total de las empresas de manufactura y generan un 50% de los salarios y un 80% de los trabajos en el sector de manufactura (Fuente: Fundación para el Desarrollo Sostenible).

El Instituto Nacional de Estadística indica que los trabajadores contratados por PyMes con menos de 20 empleados representan un 26% del total de los trabajadores del país. Además, indica que las empresas privadas con menos de

20 empleados proporcionan el 51% de los puestos de trabajo del sector privado.

B. Características de la PyME Costarricense

Podemos tener una muy extensa lista de características de las PyMes, pero tomaremos las relacionadas con la organización administrativo-contable y financiera.

a. Estructura Organizativa:

La conducción administrativa, se caracteriza por la figura del único dueño o dueño fundador. Presenta un esquema muy informal, y carece de una departamentalización con adecuados niveles de autoridad. Se da la concentración de la propiedad y la de la empresa en una persona, con superposición de funciones de gerenciamiento de las distintas áreas en una o muy pocas personas. El empresario concentra tareas muy diferentes, es a la vez administrador, tesorero, comprador, vendedor, jefe de personal e industrial. Cuando la empresa alcanza cierto grado de crecimiento, plantea dificultades de delegación. Reserva para sí las funciones críticas, ejerciendo un fuerte grado de supervisión sobre el resto (Adaptación propia, Fuente: Rodríguez, 1996).

Esta informalidad también se pone de manifiesto cuando se analiza el contexto en el que operan las PyMes en Costa Rica, donde existen cerca de 122,000 empresas, de las cuales 41,000 son PyMes formales; es decir, que cotizan a la Caja Costarricense de Seguro Social (Fundes Internacional, 2006). Según cifras de Fundes Internacional (2006), se estima que hay más empresas de este tipo, pero que no se han formalizado y que la cifra puede sobrepasar las 91,500.

b. Funciones de la Administración:

El uso de criterios intuitivos o de imitación, hace que no se vincule la estructura organizativa con el planeamiento estratégico. La dirección financiera se basa en la coyuntura, el entorno determina la naturaleza de la conducción, no existiendo las decisiones programadas en ningún nivel (Adaptación propia, Fuente: Rodríguez, 1996).

c. Control Interno:

Los controles suelen ser escasos y están relacionados principalmente, con el manejo de fondos y de bienes, siendo su objetivo la salvaguarda de los activos (Adaptación propia, Fuente: Rodríguez, 1996).

d. Sistema Contable-Financiero:

Es importante destacar que las PyMes requieren fortalecer aspectos tales como la

contabilidad (Molina, La Nación, 2006). La escasa formación administrativa del empresario PyME y los escasos recursos que se le dedican, hace que la contabilidad sea utilizada para cubrir necesidades fiscales o legales, y en ocasiones para cumplimentar formalidades de bancos proveedores; pero no es utilizada para fijar políticas de precios, análisis de rentabilidad, retorno de la inversión u otro tipo de análisis financiero como el Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

Por otro lado, el mundo de los negocios, cada vez más complejo, exige más profesionalismo en la administración de las empresas, sí es que las organizaciones han de alcanzar un lugar destacado dentro del desarrollo económico del país; para lograr esta meta se requiere, entre otros elementos, contar con un sistema de información relevante, oportuno y confiable generado mediante un buen sistema de contabilidad.

Cabe resaltar, que la mayoría de los estudios sobre PyMes en Costa Rica indican y demandan la necesidad de apoyar con mayor ímpetu este sector de empresas. Algunas propuestas de las instituciones de apoyo a las PyMes en Costa Rica se han orientado a la capacitación y asesoría con poco impacto sobre la gestión. Es aquí donde existe la oportunidad de implementar herramientas de análisis financiero, como el Estado de Origen y Aplicación de Fondos, que permitan gestionar la PyME eficientemente en la consecución de sus objetivos estratégicos.

III. El Estado de Origen y Aplicación de Fondos y la Importancia de su Implementación

Esta herramienta de análisis financiero distingue: 1) **orígenes** que hace referencia a las fuentes de donde provienen los fondos de una empresa y 2) **aplicaciones** que son el uso que se les da a dichos fondos. Por tanto, tenemos que:

El aumento de cuentas del pasivo o capital contable y la disminución de cuentas del activo son orígenes, es decir la PyME costarricense puede generar fondos aumentando sus fondos propios (aporte de los socios) o recurriendo al endeudamiento (aumentos del pasivo), o bien vendiendo un inmueble (disminuciones del activo).

El aumento de cuentas del activo y la disminución de cuentas del pasivo o capital contable son aplicaciones, es decir la PyME costarricense puede utilizar estos fondos adquiriendo un inmueble (aumento del activo), o bien cancelando un crédito (disminución del pasivo).

Los analistas financieros toman decisiones para asegurarse de que las empresas tengan suficientes fondos con el fin de cumplir con sus obligaciones financieras y aprovechar las oportunidades de inversión. Para que éstos puedan evaluar y

tomar estas decisiones, es necesario que implementen como parte de su sistema contable-financiero el Estado de Origen y Aplicación de Fondos (también llamado Estado de Flujo de Fondos), puesto que refleja los cambios netos entre dos balances generales comparables de diferentes periodos (periodo actual contra periodo anterior) y detalla los recursos que han entrado en la empresa durante el ejercicio fiscal y la utilización que se les ha dado así como el efecto que este movimiento de entrada y aplicación de recursos ha tenido en el activo circulante. Esta información es relevante porque permite conocer si los recursos generados en la actividad han sido suficientes para atender las obligaciones financieras o si ha tenido que recurrir a fuentes adicionales de financiamiento.

El uso del Estado de Origen y Aplicación de Fondos cobra gran importancia para las PyMes, puesto que según Wong (La Nación, 2006) el problema principal de ese sector es el acceso al crédito de la banca de desarrollo. Además éstas suelen encontrar grandes dificultades para acceder a las fuentes de financiación externa debido a las fuertes exigencias que estas imponen en cuanto a solvencia y capacidad de pago (Rodríguez, 1996).

Según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina), el acceso a recursos financieros por parte de las PyMes costarricenses se ve limitado en diversos frentes. Las PyMes no tienen acceso a recursos del mercado de capitales, cuyo desarrollo es todavía limitado y concentrado en empresas grandes. Pero muchas de las empresas tampoco disponen de acceso al mercado de crédito o, si lo tienen, enfrentan condiciones de costo y oportunidad relativamente elevados. Ello hace que acudan a sistemas no formales de crédito, con el consiguiente costo social de una asignación ineficiente de los recursos.

El hecho de implementar el Estado de Origen y Aplicación de Fondos en la gestión de las PyMes, no mejorará las condiciones en cuanto al acceso al crédito en sí pero permitirá diagnosticar en qué situación financiera se encuentran y en base a esta información tomar medidas preventivas o correctivas. Ese diagnóstico se basa en tres etapas, a saber:

Etapa de Crecimiento Sano: sucede cuando más del 50% de los fondos son originados por medio de recursos propios, y éstos son utilizados para la adquisición o compra de activos, en su totalidad (Wong, 2005).

Etapa de Estancamiento: sucede cuando más del 50% de los fondos son originados por pasivos, y éstos son utilizados para la adquisición o compra de activos, en muchos de los casos innecesarios (Wong, 2005).

Etapa de Tratamiento de la Deuda: sucede cuando más del 50% de los fondos son originados por recursos propios, y éstos son utilizados principalmente para el pago de la deuda y para cierta inversión en activos rentables (Wong, 2005).

La implementación de esta herramienta permitirá al administrador financiero de la PyME costarricense determinar con precisión si las decisiones tomadas resultaron en un flujo de fondos razonable, o en flujos cuestionables, lo cual exige una inspección posterior. Esto obliga al administrador financiero a conseguir los fondos financieros más adecuados para la actividad de la empresa, aportando estabilidad a la compañía, garantizando la viabilidad, optimizando el coste de los recursos financieros y maximizando el rendimiento de los recursos propios.

IV. Diferencia y Relación entre el Estado de Origen y Aplicación de Fondos y el Presupuesto de Efectivo

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos se refiere al flujo de fondos o de qué rubros del balance general obtuvo una empresa recursos financieros y que destinación le dio a tales recursos; se realiza al final del ejercicio fiscal en comparación con el periodo anterior. El flujo de fondos no necesariamente se centra en el efectivo aunque forme parte de su análisis.

El Presupuesto de Efectivo se refiere al pronóstico de los flujos de caja o efectivo de una empresa con base en los cobros y pagos; por lo general se realiza mensualmente. Tiene que ver estrictamente con la administración del efectivo.

Para entender la relación que tienen entre sí ambas herramientas financieras se procede a explicar el procedimiento para la elaboración del Estado de Flujo de Fondos y seguidamente se expone un ejercicio práctico de una empresa ficticia.

El procedimiento para su elaboración consta de los siguientes pasos:

1. ***Se presentan los balances del último ejercicio y del anterior*** y se calculan las diferencias que se han producido en las distintas partidas.
2. ***Se calculan las variaciones que han afectado al circulante*** (Activo y Pasivo), o lo que es lo mismo, la variación que ha experimentado el fondo de maniobra.
3. ***Se calcula el movimiento de orígenes y aplicaciones de fondos del resto de cuentas*** (excluidas ya las del circulante).
4. ***Se elabora un cuadro de resumen***, distinguiendo:
 - Fondos generados en la actividad de la empresa (resultados)
 - Otros fondos generados
 - Aplicaciones que se han dado a estos fondos
 - Variación del fondo de maniobra

Cuadro 1: Ejercicio práctico Empresa La Nacional para los periodos 2004-2005

Empresa La Nacional		
	Balance	
(Millones de colones)	2004	2005
Inmovilizado material	450	725
Existencias	125	175
Clientes	100	130
Caja / bancos	80	25
Otras cuenta del Activo	50	40
Total Activo	805	1095
Fondos propios	200	250
Resultados 2005	0	100
Bancos L/P	250	225
Otros deudores L/P	50	60
Bancos C/P	150	200
Proveedores	75	95
Otros deudores C/P	80	165
Total Pasivo	805	1095

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de www.aulafacil.com Lección 32

Cuadro 2: Cálculo del Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Empresa La Nacional							
	Balance		Diferencias	Circulante		Total	
(Millones de colones)	2004	2005	(2005-2004)	Aumento	Disminución	Origen	Aplicación
Inmovilizado material	450	725	275				275
Existencias	125	175	50	50			
Clientes	100	130	30	30			
Caja / bancos	80	25	55		55		
Otras cuenta del Activo	50	40	10		10		
Total Activo	805	1095	290	80	65	0	275

Fondos propios	200	250	50			50	
Resultados 2005	0	100	100			100	
Bancos L/P	250	225	25				25
Otros deudores L/P	50	60	10			10	
Bancos C/P	150	200	50		50		
Proveedores	75	95	20		20		
Otros deudores C/P	80	165	85		85		
Total Pasivo	805	1095	290	0	155	160	25
			Total	140		160	300
Cuadro Resumen							
Orígenes de fondos							
Resultados 2005						100	
Otros orígenes						60	
Total orígenes						160	
Aplicaciones de fondos							
Otras aplicaciones						300	
Var. Circulante (fondo de maniobra)						140	
Total aplicaciones						160	

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de www.aulafacil.com Lección 33

Del cálculo se puede realizar el siguiente análisis:

- Empresa La Nacional ha obtenido en el ejercicio resultados o utilidades por 100 millones de colones.
- Además, ha generado recursos adicionales por otros 60 millones de colones (50 millones de colones por incremento de los fondos propios y 10 millones de colones por aumento de su deuda con otros deudores a L/P).
- En total, esta empresa ha generado en el ejercicio recursos por importe de 160 millones de colones. Sin embargo, ha utilizado fondos (sin incluir el circulante) por importe de 300 millones de colones (Inversión en Activo Fijo por 275 millones de colones, cancelación de crédito a L/P con la banca por importe de 25 millones de colones).
- Esta gestión le ha generado un déficit de 140 millones de colones, que ha cubierto disminuyendo considerablemente su fondo de maniobra.

- Su circulante ha generado fondos por importe de 220 millones de colones (155 millones de colones aumentando su endeudamiento a corto plazo y 65 millones de colones reduciendo algunas partidas de su activo circulante).
- De estos 220 millones de colones, tan sólo ha destinado 80 millones de colones a otras partidas del circulante (inventario y clientes), mientras que el resto lo ha dedicado a cubrir su déficit de financiación.
- Con ello, el fondo de maniobra ha sufrido en el último ejercicio un grave deterioro, disminuyendo en 140 millones de colones, con lo que ha pasado a ser negativo.
- La situación actual de la empresa La Nacional es preocupante, presentando un serio problema de liquidez que debería de solucionar a la mayor brevedad posible.
- La política financiera seguida es muy poco recomendable: no se pueden realizar fuertes inversiones en activo fijo sin disponer de los recursos necesarios y teniendo que utilizar recursos a corto plazo y reducir partidas del activo circulante.

La información que arroja el Estado de Flujo de Fondos de la empresa La Nacional, con respecto al problema de liquidez, se debe complementar necesariamente con la elaboración del Presupuesto de Efectivo, puesto que dicha herramienta se centra en la administración del efectivo. Esta herramienta financiera es básica si se pretende mejorar la situación de liquidez de la empresa, ya que permite verificar la situación de liquidez sin necesidad de inyectar capital y por ende se puede apreciar el monto que requiere la empresa para atenuar flujos negativos. Es importante destacar que la causa final del fracaso de una empresa es la falta de liquidez (inadecuado uso del efectivo) y no la falta de rentabilidad, ya que si se tiene una adecuada liquidez una empresa puede sobrevivir a una crisis de corto plazo pero difícilmente lo hará si no tiene liquidez aunque su rentabilidad sea adecuada.

Cuando se utiliza con otros estados financieros, en este caso con el Estado de Flujo de Fondos, el Estado de Flujo de Efectivo ayuda a los administradores financieros a evaluar la capacidad de las empresas de generar efectivo para dividendos e inversiones, identificar las necesidades de financiamiento externo y entender las diferencias entre ingreso neto y flujo de efectivo neto derivados de las actividades operativas. (Van Horne, 2002)

El Presupuesto de Efectivo es una herramienta de control financiero y tiene las siguientes implicaciones:

1. Permite visualizar anticipadamente la circulación de los fondos o del dinero en un tiempo determinado.

2. Permite a la empresa programar inversiones a corto plazo cuando existen sobrantes o superávit de efectivo.
3. Permite determinar las necesidades de financiamiento anticipadamente cuando existan faltantes o haya déficit de efectivo.
4. Permite realizar estados financieros proforma o proyectados.

La preparación de un Presupuesto de Efectivo debe hacerse de forma muy cuidadosa ya que por estar tan íntimamente ligado con los datos de pronóstico, son éstos los que permitirán tomar decisiones adecuadas por los analistas y administradores financieros de las PyMes.

V. Administración del Efectivo

El primer requisito para poder administrar el efectivo, es conocer tanto la forma en que éste se genera, como la manera en que se aplica o el destino que se le da. Esta información la proporciona el estado de flujo de efectivo. Este estado informa, por una parte, cuáles han sido las principales fuentes de dinero de la empresa (en donde ha conseguido el dinero) durante un período determinado de tiempo y por otra parte, que ha hecho con él (en qué lo ha aplicado).

El dinero generado básicamente por cobros a clientes derivados de la venta de inventarios o de la prestación de servicios, menos los pagos a proveedores y las erogaciones para cubrir los costos necesarios para poder vender, comprar y producir los artículos vendidos durante el período cubierto por la información, es el efectivo neto generado por la operación.

La capacidad para generar efectivo por medio de la operación, permite determinar, entre otras cosas, el crecimiento potencial de la empresa y su salud financiera.

Además de esta fuente, existen otras:

- Pasivos
- Aportaciones de los socios (aumentos de capital)
- Venta de inversiones

En adición a la operación, el efectivo se puede aplicar a:

- Pagar deudas
- Repartir dividendos
- Reembolsar capital a los accionistas
- Invertir

La inversión en activos (clientes, inventario, activo fijo) es dinero almacenado. De aquí pues que en finanzas existe el axioma que dice: **"Antes de que vaya a solicitar un préstamo al banco busque el dinero que tiene amarrado en cartera, en inventarios o en otros activos"**.

En resumen, el flujo de efectivo es una corriente de entradas y salidas por un período de tiempo determinado. Generalmente se realiza por un año, sin embargo, se puede dividir en bimestres, trimestres, cuatrimestres, semestres y en forma mensual.

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada. Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho. Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero y los otros dos a las erogaciones de dinero.

Primer Principio: "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo"

- Incrementar el volumen de ventas
- Incrementar el precio de ventas
- Mejorar la mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución)
- Eliminar descuentos

Segundo Principio: "Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo"

- Incrementar las ventas al contado
- Pedir anticipos a clientes
- Reducir plazos de crédito

Tercer Principio: "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"

- Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores
- Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa
- Hacer bien las cosas desde la primera vez (disminuir los costos de no tener calidad)

Cuarto Principio: "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles
- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar

Hay que hacer notar que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, por ejemplo: si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede observar, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero. En estos casos y otros semejantes, hay que evaluar no sólo el efecto directo en la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

VI. Información del Estado de Flujos de Efectivo Para la Toma de Decisiones en la PyME Costarricense

A. El valor de la información: La información dada por el Estado del Flujo de Efectivo (EFE) reduce la incertidumbre y respalda el proceso de toma de decisiones en una PyME; es por ello que la información que brinda este estado financiero básico se caracteriza por su exactitud.

B. Decisiones gerenciales en gestión empresarial: El EFE pretende brindar información fresca que permita a las respectivas instancias proseguir en la búsqueda de los objetivos trazados, prever situaciones y enfrentar problemas que puedan presentarse a pesar de que todo esté perfectamente calculado.

C. Aplicaciones del Estado de Flujos de Efectivo: Una de las principales aplicaciones que se da al EFE está orientada a garantizar el dinero de los accionistas para, de esta forma, dar la información de cómo se mueven los ingresos y egresos de dinero. El EFE permite a la PyME garantizar una liquidez estable y permanente para que la empresa pueda desarrollar su gestión adecuadamente. Cabe señalar que una correcta aplicación del EFE y un óptimo manejo de la información que brinda permiten garantizar solidez, competitividad y confiabilidad a los diversos usuarios de la información de la empresa, así como dar estabilidad al sistema económico del país.

D. El control del flujo de efectivo: Una empresa busca beneficios y rentabilidad, pero debe garantizar a sus accionistas y clientes la inversión hecha y la confianza depositada. Es por ello que si la PyME no tiene un control permanente y eficiente de sus entradas y salidas de dinero (caja, efectivo) y de sus inversiones en general, simplemente vivirá una lenta agonía y por último se extinguirá. Si, por el contrario, cuidan y velan por conseguir sus objetivos y metas, están asegurando su supervivencia, rentabilidad a sus clientes y estabilidad al sistema empresarial y a la economía del país.

Como se puede apreciar, la planeación en la gestión de las PyMes es necesaria por dos motivos principales:

- Para prevenir los cambios del entorno cambiante que anticipándose a ellos, sea más fácil tomar acciones preventivas en las organizaciones y de esa manera integrarse a los objetivos y las decisiones de la organización.
- Al realizar una adecuada planeación de las PyMes, se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y una mejor administración.

VII. Conclusiones

Cabe resaltar, que la mayoría de los estudios sobre PyMes en Costa Rica indican y demandan la necesidad de apoyar con mayor ímpetu este sector de empresas. Algunas propuestas de las instituciones de apoyo a las PyMes en Costa Rica se han orientado a la capacitación y asesoría con poco impacto sobre la gestión. Es aquí donde existe la oportunidad de implementar herramientas de análisis financiero, como el Estado de Origen y Aplicación de Fondos, que permitan gestionar la PyME eficientemente en la consecución de sus objetivos estratégicos.

El hecho de implementar el Estado de Origen y Aplicación de Fondos en la gestión de las PyMes, no mejorará las condiciones en cuanto al acceso al crédito en sí pero permitirá diagnosticar en qué situación financiera se encuentran y en base a esta información tomar medidas preventivas o correctivas, según sea el caso. La implementación de esta herramienta permitirá al administrador financiero de la PyME costarricense determinar con más precisión si las decisiones tomadas resultaron en un flujo de fondos razonable, o en flujos cuestionables, lo cual exige una inspección posterior. Esto obliga al administrador financiero a conseguir los fondos financieros más adecuados para la actividad de la empresa, aportando estabilidad a la compañía, garantizando la viabilidad, optimizando el coste de los recursos financieros y maximizando el rendimiento de los recursos propios.

También es revelador analizar la mezcla de financiamiento a corto y largo plazo en relación con las necesidades de fondos de la PyME. Si tales necesidades son básicamente para activo fijo e incrementos permanentes de activo circulante, el analista financiero, se puede llevar una sorpresa si una parte importante del financiamiento total provino de fuentes de corto plazo, tal es el caso del ejercicio práctico de Empresa La Nacional.

Por último, es notorio que el principal origen de la ilegalidad de la mayoría de las PyMes costarricenses, lo constituye la evasión de las principales contribuciones a la seguridad social, como son: el pago de la obligación patronal al seguro de riesgos de trabajo, las contribuciones al régimen contributivo de la Caja Costarricense de Seguro Social y el aporte patronal al Banco Popular. Por tanto, es importante proceder con una reforma integral para incentivar a las PyMes a que se formalicen y corrijan sus deficiencias.

VIII. Recomendaciones

Algunos propietarios de PyMes conservan sus propios mitos, el mayor de ellos es que creen que sus problemas son provocados por la falta de crédito e incluso piensan que es su único problema. Pero no es así, la mayor parte radica en una deficiente gestión. Es por ello que este artículo propone herramientas para la gestión empresarial, que constituyen una real ayuda para el crecimiento interno y el éxito sostenible de esas empresas.

Si se parte de que las PyMes enfrentan básicamente cuatro restricciones: el elevado nivel de las cargas sociales, la ilegalidad de otras empresas (que ocurre como consecuencia de la primera restricción), las condiciones para acceso al crédito y la ausencia de políticas gubernamentales de apoyo a favor de las Pymes; es viable proponer alternativas de solución. Sin embargo, es todo un desafío elaborar metodologías y productos de desarrollo empresarial especializados en la PyME, que corrijan sus deficiencias. Para ello se requiere un apoyo integral en dos frentes: el fomento de una cultura empresarial y la construcción de una política de Estado de largo plazo.

En ese sentido, la propuesta de este artículo es que se proceda al fomento de una cultura empresarial y a la construcción de políticas de Estado de largo plazo, a saber:

1. Políticas para formalizar las PyMes

- Fiscal, lo que puede incluir una política de incentivos tributarios a aquellas organizaciones que se formalicen.
- Monetaria, a través de programas de acceso al crédito y tasas de interés competitivas.
- Laboral, que incluya algunas acciones en materia de capacitación, formación y de posibilidad de pago de cargas sociales.

2. Paralelamente, es necesario que se fijen políticas de capacitación en las siguientes áreas:

- Administrativa, principalmente para fortalecer la situación de la capacidad organizativa de las PyMes.
- Financiera, ya que esta es una de las principales debilidades que muestran este tipo de empresas, por lo que es importante profundizar en herramientas tales como el Estado de Origen y Aplicación de Fondos, el Presupuesto de Efectivo y otras herramientas de análisis y planeación financiera.
- Tecnológica, principalmente en lo que se refiere a la utilización de herramientas tecnológicas que le permitan mejorar la gestión operacional y administrativa.

- Negocios, más que nada en lo que se refiere a la elaboración de planes de negocios, así como de aspectos en materia de planeación estratégica y técnicas de negociación.

En todas las áreas de capacitación se podría ofrecer un servicio de consultoría o asesoría mediante los talentos de las universidades, tanto públicas como privadas.

3. Como tercer punto, es importante desarrollar alianzas estratégicas con:

- Cámara de Industria de Costa Rica
- Universidades
- ONG's
- Instituciones Financieras

Como parte de las alianzas estratégicas se recomienda a las PyMes aprovechar la posición de Fundes como proveedor de formación empresarial, información y consultoría para generar espacios donde se pueda influir en las condiciones de entorno de la pequeña y mediana empresa. En la tarea que falta por hacer hay un gran espacio para el Estado, lo que hace falta es voluntad; por ello el papel de las universidades puede convertirse en protagónico. ¿Qué esperan las universidades entonces?

IX. Glosario

1. **Asesoría:** Dentro de la empresa es el órgano cuyo objeto básico es orientar, aconsejar, sugerir acciones de carácter específico al elemento que dirige la organización. Los asesores actúan como consejeros de los directivos y del personal subordinado y en virtud de ello, no tiene autoridad directa sobre ningún miembro de los departamentos en los que hacen sus investigaciones. El asesor es una persona muy preparada con una visión muy amplia de muchas materias de carácter general.
2. **Consultoría:** Servicio profesional por medio del cual se proponen soluciones a problemas identificados, con el propósito de contribuir a lograr los objetivos de la organización.
3. **Capacitación:** Es complementar la educación académica del empleado o prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad. Otras teorías manifiestan que la capacitación es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz. Cuando se trata de mejorar las habilidades manuales o la destreza de los individuos entramos al campo del adiestramiento, el conjunto capacitación y adiestramiento se conoce con el nombre de entrenamiento en el trabajo.
4. **Estado de Origen y Aplicación de Fondos:** Es una herramienta de análisis

que muestra, desde el punto de vista financiero, el origen de los fondos y su aplicación. Es importante por cuanto permite evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos financieros que le permitan cumplir con sus obligaciones.

5. **Presupuesto de Efectivo:** Es una herramienta de planeación financiera que muestra los flujos de efectivo (entradas, salidas y efectivo neto) de una empresa durante un período específico.
6. **Principio de Unidad de Mando:** Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización. La especialización, para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.
7. **PYME:** Siglas que corresponde a Pequeña y Mediana Empresa. Es importante destacar que el concepto PYME no incluye las Microempresas, éstas en términos generales se tratan de empresas con menos de cinco empleados.

X. Referencias Bibliográficas

1. Rodríguez, J. (1996). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Thomson Editores.
2. Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Prentice Hall.
3. Wong, J. (2005). *Módulo de Análisis Financiero*. San José: ULACIT.
4. Comisión Económica para América Latina (1999). *El financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica: Análisis del comportamiento reciente y propuestas de reforma*. Recuperado el 25 de agosto de 2006 de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/7707/lcl1178e.pdf>
5. Aula Facil.com (2000). *Lección 32ª: Estado de origen y aplicación de fondos*. Recuperado el 25 de agosto de 2006 de <http://www.aulafacil.com/Anabala/Lecc-32.htm>
6. La Nación (2006, 17 de febrero). *El especialista: Las pymes y los capitales de riesgo*. Recuperado el 19 de septiembre de 2006 de http://www.nacion.com/ln_ee/2006/febrero/17/economia6.html

7. La Nación (2006, 18 de marzo). *Desarrollo de las pymes*. Recuperado el 19 de septiembre de 2006 de http://www.nacion.com/In_ee/2006/marzo/18/opinion5.html
8. La Nación (2006, 2 de junio). *Pymes vislumbran beneficios con mayor apertura comercial*. Recuperado el 19 de septiembre de 2006 de http://www.nacion.com/In_ee/2006/junio/02/economia5.html