UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA

DISEÑO DE MODELO PRESUPUESTARIO BASE CERO PARA PYMES EN EL GAM EN EL PERÍODO 2020

AUTOR

CARLOS ALBERTO DÍAZ MUÑOZ

SAN JOSÉ, COSTA RICA, DICIEMBRE, 2020

CONTENIDO

CONTENIDO ..... *ii*
CONTENIDO DE TABLAS ..... *v*
CONTENIDO DE GRÁFICOS Y FIGURAS ..... *vi*
DEDICATORIA ..... *viii*
AGRADECIMIENTO ..... *ix*
RESUMEN EJECUTIVO ..... *x*
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN *4*
Planteamiento del problema 4
Objetivos 6
Objetivo general 6
Objetivos específicos. 6
Justificación 6
Antecedentes 9
Historia 9
Antecedentes internacionales 9
Antecedentes nacionales 15
Alcance 19
Proyecciones 20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO *22*
Empresa 22
PYMES *22*
Condición Pyme en Costa Rica 22
Contexto de las Pymes en Costa Rica 23
Estadísticas del sector empresarial PYME 25
Necesidades de las Pymes en Costa Rica 28
Herramientas utilizadas por las empresas *34*
Función de las herramientas en planeación y gestión estratégica 34
Estados financieros 36
Razones e indicadores financieros 39
Presupuesto 42
Objetivos del presupuesto. 43
Clasificación del presupuesto. 45

Límites en la planeación presupuestaria 47
Metodologías de la presupuestación 48
Presupuesto tradicional histórico. 48
Presupuesto subestimado 50
Presupuesto sobreestimado 50
Presupuesto cronológico 51
Presupuesto Base Cero 51
Sistemas tecnológicos utilizados por las Pymes 63
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 67
Enfoque de la investigación 67
Diseño de la investigación 67
Fuentes de información 68
Población. 69
Instrumentos 73
Observación. 73
Entrevista. 73
Cuestionario 73
Análisis de datos 74
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 77
Pregunta número 1 77
Pregunta número 2 78
Pregunta número 3 79
Pregunta número 4 81
Pregunta número 5 82
Pregunta número 6 83
Pregunta número 7 84
Pregunta número 8 85
Pregunta número 9 87
Pregunta número 10 88
Pregunta número 11 90
Pregunta número 12 93
Pregunta número 13 95
Pregunta número 14 97
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 99
Conclusiones 99
Recomendaciones 103

CAPÍTULO VI: PROPUESTA *106*

Objetivos 106

Objetivo general. 106

Objetivos específicos. 106

Planificación del procedimiento para la adopción del control presupuestario base cero dentro de los procesos internos de las PYMES 107

Formularios de identificación de áreas funcionales de la compañía 113

Herramienta control presupuestario Base Cero: Budget Assistant 116

Características de la herramienta 116

Accesos y roles de la herramienta 117

Instalación de la herramienta 118

Costos de la herramienta 119

Flujo de la herramienta 119

Referencias bibliográficas *141*

APÉNDICES *144*

Apéndice A *144*

Cuestionario aplicado a los representantes de cada Pyme 144

Apéndice B *147*

Verificación de la condición de las empresas según Pymes: 147

Apéndice C *156*

Apéndice D *159*

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de empresas según el tamaño, 2012-2017 25
Tabla 2. Cantidad de Total de Empresas por Provincia 2012-2017.....27
Tabla 3. Cantidad de Empresas según sector económico, 2012-2017 28
Tabla 4. Empresas que realizaron actividades de innovación, 2015-2016.....32
Tabla 5. Lista de empresas seleccionadas 69
Tabla 6. Matriz de variables para enfoque cuantitativo 71
Tabla 7. Análisis de composición de empresas encuestadas.....85
Tabla 8. Países de importación de las 3 empresas comerciales 92
Tabla 9. Honorario mensual por el uso de software de control presupuestario 95
Tabla 10. Plantilla identificación de áreas funcionales 113
Tabla 11. Plantilla identificación de roles 113
Tabla 12. Plantilla identificación de necesidades y recursos 114
Tabla 13. Necesidades mapeadas de la empresa 114
Tabla 13. Costos mensuales de herramienta para las Pymes 119
Tabla 14. Resumen de la herramienta | Presupuesto mensual I Semestre.....140

CONTENIDO DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1. Cantidad de empresas PYME por Tamaño, según 2012-2017 26

Gráfico 2. Distribución porcentual de la Cantidad de Empresas, según 2012-2017.....27

Gráfico 3. Distribución de las empresas por Sector 78

Gráfico 4. Años de la empresa desde su fundación e inscripción fiscal en Costa Rica 79

Gráfico 5. Conoce si en su compañía se realizan presupuestos 80

Gráfico 6. Metodología presupuestaria en las Pymes 81

Gráfico 7. ¿De qué forma elaboran en su compañía el presupuesto? 82

Gráfico 8. ¿Qué modalidad de presupuesto aplican? 83

Gráfico 9. ¿Existe una persona responsable del control presupuestario? 84

Gráfico 10. Duración del tiempo de presupuestación 86

Gráfico 11. Documentación del proceso presupuestario.....87

Gráfico 12. Información obtenida del proceso presupuestario 89

Gráfico 13. Calidad de la información financiera como resultado de la planificación presupuestaria.....91

Gráfico 14. Disposición de pago por un sistema integrado de planeación presupuestaria 94

Gráfico 15. Evaluación del control de gasto para toma de decisiones.....96

Gráfico 16. ¿Cuenta con una adecuada planificación presupuestaria, para cumplir con los objetivos de la organización? 97

Figura 1. Proceso actual de aprobación de gastos 107

Figura 2. Proceso Previo a la aprobación del gasto.....108

Figura 3. Proceso completo del ciclo de gastos 109

Figura 4. Adopción cultural Base Cero 111

Figura 5. Pasos implementación Presupuesto Base Cero.....112

Figura 6. Instalación de la herramienta 118

Figura 7. Flujo de la herramienta Budget Assistant 120

Figura 8. Pantalla de Inicio de sesión de Herramienta Presupuestaria 121

Figura 9. Pantalla principal de Herramienta Presupuestaria 121

Figura 10. Pantalla creación de solicitud 122

Figura 11. Pantalla de Calculadora de Viajes 124

Figura 12. Pantalla de funcionalidad de calculadora de Viajes 125

Figura 13. Pantalla con ejemplo funcionalidad de calculadora de Viajes 126

Figura 13. Pantalla con solicitud completa de presupuesto 127

Figura 14. Pantalla solicitud enviada al aprobador 128

Figura 15. Pantalla notificación de solicitud de presupuesto 129

Figura 16. Pantalla de inicio del aprobador 130

Figura 17. Pantalla detalle de la solicitud 131

Figura 18. Pantalla aprobación de la solicitud 132

Figura 19. Pantalla del solicitante con solicitud rechazada 133

Figura 20. Pantalla del solicitante con comentarios del revisor 134

Figura 21. Pantalla del solicitante con solicitud aprobada 135

Figura 22. Pantalla de reportes del aprobador 136

Figura 22. Pantalla de reportería de gastos por solicitante 137

Figura 23. Pantalla de reportería por tipo de gasto 138

Figura 24. Pantalla de reportería con detalle de ejecución 139

DEDICATORIA

A mi padre Martin Díaz Muñoz luchador incansable, como honra a su sacrificio, y a Walter Calderón, amigo, hermano que siempre me ha motivado a seguir adelante y a comprender dónde se encuentran mis límites profesionales.

La honra y gloria sea para Dios, que después de tantos años me sigue sosteniendo, amando y cuidando para luchar por mis sueños.

EL AUTOR

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a los profesores y mentores que han contribuido tanto a mi desarrollo profesional; a Ivette Barboza, mujer y profesional de ejemplo que desde el primer curso siempre creyó en mí como estudiante; a Francisco Fallas, por su dedicación y empeño para que creciéramos y llegáramos a ser ejemplo en cualquier contexto.

A don Oscar Herrera, tutor, quien con su acompañamiento aportó el profesionalismo y ética con el que se debe respaldar un trabajo de este nivel; y a través de su experiencia y pedagogía, logró que yo culminara esta investigación.

EL AUTOR

RESUMEN EJECUTIVO

Las micro, pequeñas y medianas empresas en Costa Rica cumplen un rol fundamental al emplear la fuerza laboral de este país en una gran mayoría, actuando como un medio de desarrollo e impulsor social del país desde hace muchos años. De esta forma, ha causado que este tipo de organizaciones siga creciendo cada año en su estructura y forma de operar, pero no así sus herramientas tecnológicas, para solventar todo este auge que les permita asegurar su permanencia en el mercado a través del tiempo de una manera sostenible.

Ante esta situación, las Pymes deben de considerar el involucrar y adquirir diferentes herramientas que contribuyan en términos de eficacia, eficiencia y rentabilidad las operaciones que realizan, logrando una mejora sustancial en la forma de planificar el logro de sus objetivos y metas organizacionales.

Durante la investigación se evidencia y comprueba el grado de importancia que representa el contar con modelos de control presupuestario enfocado en las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Por tanto, mediante esta investigación de enfoque cuantitativo, se procede a aplicar diferentes instrumentos para recolección y análisis de datos con el propósito de conocer las herramientas de toma de decisiones que emplean cada día, además de la situación actual que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas en Costa Rica.

Con el propósito de solventar estas carencias, se propone a nivel de control presupuestario una herramienta tecnológica, accesible y de bajo costo aplicable a la planificación financiera de las Pymes, la cual utilice como metodología presupuestaria el modelo Base Cero, generando información de valor y oportuna para una correcta toma de decisiones en los diferentes niveles gerenciales de las empresas.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

En el actual mundo globalizado de negocios, es de suma importancia para las compañías contar con procesos de planificación financiera, que generen una mayor visibilidad de lo que sucede en la organización, apoyándose de diferentes herramientas para dicha finalidad. Por ejemplo: elaborar anualmente un presupuesto de las operaciones a realizar durante el nuevo periodo. Por cuanto es necesario realizar una planificación presupuestaria de acuerdo con las necesidades de cada organización, y con ello incidir en la ejecución de la manera más eficiente posible, esto se logra realizando una serie de procedimientos de fácil comprensión e implementación. Sin embargo, muchas de ellas desconocen los beneficios de contar con un plan presupuestal, para convertirla en una de las razones primordiales que impactan su competitividad y optimización al momento de competir en el mercado.

De acuerdo con Narváez un sistema de presupuesto conduce a:

> Un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo, financiero de una empresa, calculando los input y output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. El presupuesto debe entregar como resultados indicadores financieros, sobre cantidad y costo de recursos requeridos para desarrollo del producto y del proceso productivo, rentabilidad de los productos, utilidades esperadas, flujo de efectivo e indicadores (p.17).

El valor primordial al realizar una proyección según Pacheco es que “permite a las empresas ubicar sus planes dentro de segmentos de tiempo, pensando siempre en la permanencia y crecimiento de la organización dentro de largo plazo” (p.21).

Muchas pymes no poseen recursos mínimos monetarios para adquirir un software, o programa contable con capacidad de emitir reportes recurrentes (diarios, semanales, quincenales), mediante el cual se muestre un comparativo entre lo planeado y lo real, facilitando la visibilidad financiera y económica de la compañía en tiempo real.

Esta situación, aunado al no contar con un sistema que genere información de valor, obliga a las empresas a evaluar las proyecciones presupuestarias, únicamente al finalizar el ejercicio contable, y realizar las variaciones respectivas. Esto originado por una sub o sobreutilización de lo planeado, ocasiona que no determine claramente si los recursos de la compañía se emplearon de forma correcta en un determinado periodo de tiempo.

Asimismo, se evidencia que estas compañías no logran identificar sus indicadores de gestión, por ejemplo, su rentabilidad por venta de servicios, costos de producción, gastos operativos entre otros; asociado a la importancia de estos hitos pues representan una guía para la toma de decisiones de la alta gerencia, y de niveles medios de mando.

Otra de las debilidades por la ausencia de un sistema presupuestal se observa para quienes elaboran los informes manuales, dado a un aumento de la carga operativa, lo cual aumenta la probabilidad de errores, por el volumen de información y compilación que se debe realizar. Adicional a esto, no todos los valores emitidos por el sistema son de utilidad para el análisis requerido y si se utilizan auxiliares como hojas de cálculo, cabe la posibilidad de que el usuario no tenga el suficiente conocimiento y exista la probabilidad del error humano porque el volumen de información es amplio, derivando un problema a las empresas directamente en la confiabilidad en la información generada.

El modelo presupuestal en base a cero garantiza el control de las proyecciones que la compañía plantee durante cada periodo definido, este sistema se alimentará de la información contable (activos, pasivos, ingresos, costos, gastos) existente, además de poder ingresar las proyecciones como resultado del proceso “en base a cero”, lo cual permitirá generar reportes para verificar en tiempo real si se están cumpliendo los indicadores propuestos, como las ventas, nivel de compras y margen de gastos establecido.

En todo este contexto, surge la interrogante: ¿Cómo diseñar un modelo de control presupuestario base cero que solvente las necesidades de las Pymes en Costa Rica, y que genere indicadores de gestión confiables para la toma de decisiones?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo presupuestario base cero para pymes en el GAM durante el período 2020.

Objetivos específicos.

- Identificar las necesidades de las compañías PYMES en Costa Rica, para la obtención de información del control presupuestal y de los indicadores de gestión.
- Conocer las herramientas existentes utilizadas por las empresas para generar y obtener información que contribuye al proceso de toma de decisiones.
- Comparar la eficacia de las herramientas utilizadas para la toma de decisiones por las empresas, en relación con sus necesidades de control presupuestario
- Diseñar un modelo de control presupuestario base cero adaptable a PYMES.

Justificación

En las Pymes de Costa Rica, dado el tamaño y características económicas, es posible que se descuide o no se atienda de manera oportuna la actualización tecnológica, con la que cuentan las compañías y con ello la adopción de herramientas de control en términos de proyecciones de ingresos, costos y gastos en cada negocio, según naturaleza.

De acuerdo con el informe anual de la Cámara de Comercio de Costa Rica (2019), el sector empresarial se encuentra compuesto por 133.765 empresas formales, de las cuales el 72,7% corresponde a microempresas, el 21,4% a pequeñas empresas, el 4,1% a medianas empresas y el 1,9% a grandes empresas. En total el 98,1% del total de empresas son PYMES.

Considerando, según el informe anterior la composición empresarial muestra al 72,7% de microempresas, en el cual su característica principal radica en la limitación de recursos económicos para implementar mejoras tecnológicas en sus seguimientos de indicadores de gestión (presupuestos, informes financieros, reportes periódicos, flujo de caja, entre otros), la mayoría de esas empresas descritas son pequeños negocios administrados en muchos casos por estructuras

organizacionales pequeñas, y su foco principal se encuentre en “vender-vender”, dejando de lado la incorporación de herramientas que optimicen la rentabilidad y control del negocio el cual se ha forjado durante años, en muchos de los casos. Por estos motivos, este grupo de Pymes evidencia la carencia de implementación de sistemas o herramientas de control financiero, pero que tengan como característica un bajo costo, un tiempo de implementación corto y un uso accesible.

De acuerdo con la opinión de empresarios pertenecientes a la UCCAEP (Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado), insisten en la falta de accesibilidad a herramientas de bajo costo, o bien modelos que permitan a los pequeños empresarios mantener el seguimiento de los recursos y gastos, para un mejor control de la operación de cada una de las compañías.

Por lo tanto, a partir de los datos expuestos anteriormente, se evidencia el grado de importancia que representa el contar con modelos de control presupuestario enfocado en las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Por lo cual, se desea proponer el diseño de un modelo de control presupuestario base cero para subsanar estas necesidades de indicadores de gestión dentro de las empresas descritas.

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación va a permitir realizar una innovación tecnológica, a la vez que va a servir para refutar resultados de otras investigaciones o ampliar el modelo teórico del presupuesto Base Cero. La presente investigación servirá como antecedentes para futuras investigaciones sobre implementaciones, modelos de control e indicadores de gestión. Y como fuente de teorías validadas.

La investigación, desde el punto de vista metodológico, se justifica debido a la utilización de instrumentos como el cuestionario realizado a Pymes y la guía de observación, los cuales servirán para otras investigaciones similares, dado que serán instrumentos validados por expertos y a través de pruebas estadísticas.

En el ámbito social, busca resolver problemas de control financiero que afectan a las PYMES de Costa Rica, con dicha herramienta no solo beneficia la rentabilidad y optimización de las compañías, sino que también beneficia a los colaboradores de esta.

Para el cierre del año 2019, según indicadores de la Cámara de Comercio de Costa Rica, el auge de micro, pequeñas y medianas empresas ha aumentado, posicionando a estas compañías como uno de los principales motores económicos con que el país cuenta, y permitiendo una mayor expansión de la gran gama de productos y servicios que se ofrecen en la región.

Con todo este crecimiento de negocios, y reconociendo la empleabilidad del 34.5% de la fuerza laboral de Costa Rica, surge la oportunidad de elaborar un sistema de control presupuestal enfocado a estas pequeñas empresas que quizás cuentan con la iniciativa para implementarlo, pero no con los recursos requeridos, con esto surge la necesidad de la creación de un sistema, el cual cumpla con los parámetros y requisitos necesarios para efectuar un análisis óptimo y efectivo del control presupuestal, para lograr la viabilidad y rentabilidad de este proyecto.

Considerando el comportamiento del mercado, las ventajas debido al proceso presupuestario tiende a reflejarse de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados a corto y mediano plazo, mediante el sistema presupuestal, sin perder la perspectiva del largo plazo, con lo que condiciona los planes que permitirán la consecución del fin último al cual va orientado este sistema; esto es permitir una mayor confiabilidad en la toma de decisiones de una empresa para lograr así garantizar una mayor competitividad a nivel mundial.

Antecedentes

Historia

Al surgir la vida colectiva, es necesario también satisfacer las necesidades demandadas, ello corresponde a gastos que se deben ir cubriendo por los mismos miembros de la sociedad, y así es como surge a la vida jurídica las finanzas públicas. Entre los años 1010 y 926 a.C., el Rey Salomón, establece el pago de impuestos, debido a la necesidad de pagar los gastos del palacio, que antes de esto habían sido subsidiados por los dominios personales del soberano. Con esto se observa el destino de los impuestos pagados, aunque no existía una autoridad que lo supervisara.

Se cree que las previsiones presupuestarias, ya propiamente, nacen de la Carta Magna, que los nobles ingleses hicieron firmar y promulgar al Rey Juan sin tierra en 1215. Originalmente, la autorización se refirió solamente a un aspecto parcial de lo que hoy comprende un presupuesto; posteriormente, se agregó el capítulo de gastos, porque pronto se arribó a la conclusión de que el problema no se limitaba solo a las exacciones del soberano, sino más bien a los despilfarros en que se incurra la Corte. Las autorizaciones presupuestarias comprendieron los capítulos de gastos y recursos, con lo que se asentaron los recursos y las bases de esta institución universal.

El modelo de presupuesto que buscaba considerar como base de cálculo, no datos históricos sino planteamientos y revisiones nuevas de los gastos a incluir en la proyección, nace por primera vez en 1970, conocido como el Presupuesto Base cero o ZBB (Zero Base Budgeting), cuando su creador, Peter A. Pyhrr, lo aplicó en su propia empresa, ‘Texas Instruments Inc” una multinacional de electrónica aplicada. Un posterior artículo de Pyhrr publicado en 1970 en la ‘Harvard Business Review’, acerca de dicho método, convenció al entonces Gobernador del Estado de Georgia y posterior presidente de los Estados Unidos, Jimmy Carter.

Antecedentes internacionales

Como primera tesis internacional, se cita la elaborada por Mendoza (2015), titulada “Análisis de los Lineamientos y Mecanismos para la elaboración y formulación de las Proformas Presupuestarias en las Entidades del Sector Público del Ecuador”, para optar por el grado de Magíster en administración Bancaria y Finanzas, de Ecuador, de la Universidad de Guayaquil.

En dicho trabajo de investigación el autor estableció los siguientes objetivos:

El objetivo general es analizar los lineamientos de la elaboración en las Proformas Presupuestarias en América Latina en países como Chile y Argentina, comparada con las estrategias implementadas por el Ecuador, con el fin de determinar y comprobar la eficiencia, eficacia y calidad en los procesos de formulación de presupuestos públicos del Ecuador.

Objetivos específicos

- Investigar las metodologías para la elaboración de proformas presupuestarias de las instituciones públicas de dos países de la región, Chile y Argentina.
- Analizar las metodologías utilizadas para elaboración de proformas presupuestarias de las instituciones públicas por Chile y Argentina, para observar los resultados obtenidos en cuanto a su ejecución presupuestaria.
- Analizar comparativamente la metodología utilizada en Ecuador con Chile y Argentina, para la elaboración de proformas presupuestarias.
- Analizar las mejores prácticas internacionales para poder estimar presupuestos en las instituciones públicas.

Dentro de las conclusiones, se establece que Ecuador aplica la técnica metodológica para la elaboración de presupuestos conocida como “Presupuestos por Resultados” además que incorpora la “Gestión por Resultados” con el fin de disminuir la rigidez en la elaboración de los presupuestos, facilitando el proceso de negociación presupuestario entre los distintos actores que lo conforman, evitando los recortes de los presupuestos institucionales, adoptando una visión amplia y de largo plazo, y permitiendo la mejor toma decisiones en la rendición de cuentas.

Dentro de las recomendaciones, se sugiere fortalecer y mejorar los mecanismos, las metodologías y los lineamientos en toda la etapa del desarrollo y formulación de Proformas Presupuestarias lo que convergen en desarrollar un sin número de acciones que deben ser implementadas con el fin de priorizar los planes, programas y proyectos en función de las necesidades reales y del cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas planteados por las instituciones en el inicio de su planificación estratégica.

Como segunda tesis internacional, se cita la elaborada por Smoije (2015), titulada "Presupuesto integral y beyond budgeting. Una propuesta superadora", para optar por el grado de Doctorado en Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Dentro de los objetivos se establece:

Objetivo general

La construcción de una propuesta integral superadora de la actual oposición entre el modelo de gestión presupuestaria tradicional y la corriente de Beyond Budgeting propone su abandono, con el fin de mejorar el planeamiento, la asignación de recursos y la evaluación de desempeño y control de gestión empresarial, propendiendo así a la mejora de los resultados económicos y financieros de las compañías.

Objetivos específicos

- Analizar críticamente la metodología vigente para la elaboración de presupuestos, sus ciclos, procesos, dirección y gerenciamiento, y específicamente la metodología de asignación de recursos y formas de participación de los miembros de la empresa en su proceso de formulación y aplicación. Se buscará proponer mejoras para aumentar su efectividad, investigando en particular la vigencia y características reales de los enfoques "de arriba hacia abajo" ("top- down" según se denomina en idioma inglés) y "desde abajo hacia arriba" ("bottom-up", según la definición en dicha lengua) en los modelos de pronóstico, asignación de recursos, medición y evaluación de desempeño y control de gestión.

- Revisar los modelos de control de gestión y desempeño vigentes, así como la vinculación de estos con los esquemas de remuneración de directivos y empleados de las empresas, con el objetivo de esbozar esquemas efectivos que ejerzan influencia favorable en el comportamiento de los miembros de las compañías.

- Comprender el funcionamiento del modelo de Beyond Budgeting en la práctica, con objeto de realizar un análisis crítico, a la vez que tratar de determinar por qué no ha logrado una

difusión más amplia en el mundo empresarial actual, a pesar de las virtudes teóricas que pregonan sus creadores e impulsores por sobre los sistemas “tradicionales”.

- Verificar, medir y analizar la relación existente entre los presupuestos anuales por un lado, y los planes a largo plazo y las estrategias organizacionales por el otro, así como los de estos tres elementos con la fijación y el cumplimiento de objetivos generales de la empresa.

- Proponer un conjunto de herramientas, técnicas e indicadores útiles para su empleo dentro de los procesos de planeamiento y control como elementos que coadyuven al logro de objetivos, mejoren la medición de desempeño y ejerzan la influencia necesaria en el comportamiento de la organización, a los fines de su alineamiento con la estrategia y los objetivos de la firma.

Una de las conclusiones a las que el autor llega es que el sistema de presupuesto es parte del proceso de planeamiento y control de las compañías con objetivos y funciones propias que lo convierten en necesario en la mayoría de los casos. Y a raíz de esto, se puede elaborar una propuesta integradora que incluya lineamientos y técnicas para la mejora en el uso de presupuestos, a partir de la experiencia de los casos de estudios, basada en aportes teóricos y prácticos observados.

Dentro de las conclusiones, se agrega que el presupuesto es un instrumento que carece de vida propia; son los dueños, directivos, gerentes, empleados y usuarios en general quienes lo transforman en útil y eficaz (o no). No se debe culpar a un objeto inanimado por el uso que se haga de él. Como consecuencia, es el enfoque de gestión lo que determinará el éxito de la empresa, entendiendo como tal el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En ese contexto, presupuesto integral y Beyond Budgeting pueden coexistir en la práctica empresarial, porque lo más valioso del planeamiento y control es el proceso en sí mismo, y en él, ambos enfoques se pueden complementar. El plan, que es un elemento útil para la gestión, no debe ser tomado como un factor rígido al cual se ata el comportamiento de los miembros de la organización: es una herramienta clave para desarrollar la estrategia que lleva a los objetivos.

Como tercera tesis internacional, se cita la elaborada por Manzano (2015), titulada “El control presupuestario y su incidencia en la gestión administrativa y financiera en la Fundación Dignidad y Vida en el ejercicio económico 2013”, para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica del Ecuador.

Objetivo general

Analizar el Control Presupuestario y su incidencia en la Gestión Administrativa y Financiera con el fin de mejorar su aplicación financiera en la Fundación Dignidad y Vida en el ejercicio económico 2013.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen para desarrollar el control presupuestario.
- Evaluar el control presupuestario para medir el nivel de cumplimiento en la planificación y ejecución presupuestaria.
- Medir la gestión administrativa y financiera con el propósito de mejorar las metas y los objetivos establecidos por la administración.
- Diseñar un modelo presupuestario basado en resultados, para fortalecer el control administrativo y financiero en la Fundación Dignidad y Vida

Dentro de las conclusiones se destaca que La Fundación “Dignidad y Vida” carece de una eficiente gestión administrativa y financiera con el propósito de mejorar las metas y los objetivos establecidos por la administración, ya que los mismos tienen un bajo nivel de cumplimiento y tiene un control medio de los elementos de la ejecución del presupuesto. Además, la Fundación “Dignidad y Vida” necesita de modelo presupuestario basado en resultados, porque las asignaciones que solicitan realizan sin un estudio financiero – histórico previo, solo toma en cuenta las necesidades básicas del presupuesto como materiales, mano de obra calificada y costos indirectos.

Y con esto, La Fundación Dignidad y Vida, podrá presentar de manera oportuna informes razonables, reales y fiables para que sean auditados por parte de los organismos donantes.

Asimismo, dicho autor, recomienda establecer procedimientos de control administrativo y financiero para mejorar el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos por la organización. Y con esto, elaborar un modelo presupuestario basado en resultados, para fortalecer el control administrativo y financiero en la Fundación

Y, como cuarta tesis internacional, se menciona la elaborada por Montes (2017), titulada "El Presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera en las empresas comerciales mi pymes", para optar por el grado de Especialización Gerencia Financiera de la Universidad La Gran Colombia.

Dicho trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar el presupuesto como una medida de control de la gestión, una herramienta para la gerencia financiera para empresas comercializadoras mi pymes y para desarrollar este objetivo se plantearon cuatro objetivos específicos que son los siguientes:

- Relacionar los conceptos que estén vinculados con el presupuesto y la gerencia financiera.
- Identificar los efectos que genera el control de gestión de los presupuestos para la gerencia.
- Identificar ventajas y desventajas del presupuesto como herramienta de gestión en la gerencia financiera.
- Identificar en los estados financieros de algunas empresas comerciales mi pymes del mismo sector; las diferencias económicas de unas con otras empresas que manejan un presupuesto elaborado

En conclusión, el presupuesto como herramienta de control de la gestión permite a la gerencia poder determinar e identificar los objetivos o estrategias que con lleven al crecimiento de la empresa; este control presupuestario cede el apoyo y participación de la dirección, como también en el seguimiento de la elaboración del presupuesto como base para la toma de decisiones financieras de la empresa.

Se recomienda a la empresa continuar reforzando los controles internos entorno al presupuesto como un control de gestión que reconozca otros puntos de vista como es de integrar la

gerencia financiera en la proyección de los recursos por medio del presupuesto, con el fin de poder evaluar los diferentes seguimientos que se ejecutan en el desarrollo de la actividad de la empresa.

Antecedentes nacionales

Como primera tesis nacional, se cita la elaborada por Alfaro (2016), titulada "Propuesta de mejora al proceso de presupuesto de la Empresa National Instruments Costa Rica Ltda.", de la Universidad de Costa Rica para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

En su trabajo de investigación el autor utilizó los siguientes objetivos:

- Establecer un método eficiente y estandarizado para la distribución de gastos recurrentes de la oficina para el periodo de presupuesto de 2016.
- Establecer un método eficiente y estandarizado para la distribución de gastos por beneficios de empleados para el periodo de presupuesto de 2016.
- Definir un mecanismo formal de proyección de contrataciones para el periodo de presupuesto de 2016.
- Definir un catálogo de cuentas estandarizado y depurado en la región para el periodo de presupuesto de 2016.
- Establecer un cronograma de actividades detallado para el periodo de presupuesto de 2016 que contenga el detalle de los entregables, fechas límite y responsables de cada actividad.

Como conclusión primordial se estableció que el modelo propuesto para gastos recurrentes de oficina y de tecnologías de información permitirá a la empresa una mejor gestión de su presupuesto en esos rubros y mayor facilidad a los gerentes funcionales al no tener que involucrarse en ese apartado.

Y como recomendación indica que la compañía debe buscar establecer un método que permita proyectar gastos y necesidades futuras, su impacto en los gastos adicionales de la oficina y su impacto en el costo unitario de tener un recurso empleado en Costa Rica antes que en cualquier otra oficina. Y con esto poder determinar los costos incrementales, su impacto en las variaciones de actuales y poder otorgar a la gerencia general un campo de acción para toma de decisiones

trascendentales para la oficina, que puedan ser tomadas localmente y que sean solo informativas para casa matriz.

Dado que el modelo actual de la empresa exige que ante inversiones de cualquier valor, casa matriz deba entregar su aprobación, cuando por el tamaño, criticidad, evolución e independencia del sitio, estas decisiones deben ya empezar a ser tomadas localmente.

Como segundo antecedente nacional se menciona la elaborada por Calvo (2017), titulada "Análisis de la fase de formulación del plan-presupuesto de las sedes regionales de la Universidad de Costa Rica 2016 – 2017" de la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado al título de Magister Scientiae en Gestión Pública.

En dicho trabajo de investigación el autor estableció los siguientes objetivos:

Objetivo general

Analizar la fase de formulación presupuestaria en las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica, con el fin de identificar aspectos que puedan ser mejorados.

Objetivos específicos

- Describir el proceso actual que se lleva a cabo para la formulación del plan presupuesto de las Sedes Regionales, considerando factores tecnológicos y operativos, con el fin de conocer la efectividad de los mecanismos utilizados.
- Estudiar los elementos técnicos y jurídicos que norman el proceso de formulación con el fin de identificar el grado de cumplimiento por parte de las unidades ejecutoras.
- Identificar todos aquellos aspectos que de alguna manera puedan mejorarse, con el fin de fortalecer la gestión presupuestaria en las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica.

Como conclusión de dicha tesis, con respecto a los tiempos establecidos en el cronograma para la formulación, según la revisión documental, todas de las unidades en estudio, entregaron el plan presupuesto fuera del tiempo establecido. Esto debido a que las limitaciones de no contar con un sistema centralizado y robusto.

Dentro de las recomendaciones, se encuentra analizar las implicaciones de eliminar la impresión de los Planes Presupuesto, tomando en consideración que el Consejo Universitario, mediante la política 7.4 “Compromiso con la sostenibilidad ambiental”, aboga por acciones como esta. Se deben valorar opciones que permitan dar validez a la información procesada en el sistema sin que se tenga que imprimir y que posteriormente pueda ser utilizada para el sistema de recomendación presupuestaria llegado el momento para este otro proceso, por ejemplo, mediante mecanismos como la firma digital o similares.

Como tercer antecedente nacional se menciona la elaborada por Cordero (2016), titulada “Propuesta de plan de gestión financiera aplicada a la empresa camisetas planeta verde”, para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, de la Universidad de Costa Rica.

En dicha tesis se planeta los siguientes 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 específicos

- Presentar las perspectivas teóricas y el contexto en el cual se desarrollan las pymes en Costa Rica. Describir la empresa Camisetas Planeta Verde considerando su dimensión administrativa y financiera las cuales serán objeto de estudio.
- 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.

- Desarrollar una propuesta integral de solución a los problemas encontrados que pretendan facilitar a la empresa el logro de sus propios objetivos.

Se determina como 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 esta. Esto hace que muchas veces no tengan las herramientas necesarias para poder llevar un control y seguimiento de sus ventas, gastos, presupuestos y demás partidas. Lo cual hace difícil tener una correcta visibilidad para la toma de decisiones.

Adicionalmente, en las empresas consultadas, fue común descubrir que no existía el flujo de caja mencionado; sin embargo, 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.

Lo recomendable para la implementación es que la empresa adopte cada uno de los controles por separado, siguiendo el orden de las necesidades de esta. Dicho esto, podrían iniciar con el inventario, el cual 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.

Y como cuarto antecedente nacional, se cita la elaborada por Lewis (2016), titulada "Viabilidad de la implementación de una metodología de presupuesto basado en resultados", para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

En dicha tesis, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general

Analizar el modelo presupuestario actualmente en Costa Rica para la identificación de áreas de mejora que permitan orientar los presupuestos hacia resultados.

Objetivos específicos

- Identificar las principales características del modelo presupuestario vigente en Costa Rica
- Reconocer las tendencias y buenas prácticas aplicadas en la implementación de un modelo presupuestario basado en resultados
- Establecer propuestas de mejora al modelo presupuestario actual a partir del enfoque basado en resultados
- Distinguir las reformas legales que se deben llevar a cabo para la aplicación práctica orientada a resultados
- Proponer esquemas de implementación y capacitación a partir de lo propuesto

Dentro de las conclusiones obtenidas se recalca la importancia de un desarrollo óptimo del proceso de planificación, esto para que tanto planes como presupuestos vayan en correlación, adicional a esto es urgente y necesario reforzar los procesos de formación y capacitación de los diferentes actores encargados, y con esto obtener una mayor gestión en los diferentes niveles de organización de las entidades.

Como recomendación, se invita a promover el desarrollo de una revisión y análisis de las estructuras programáticas, empezando por algún área en específico, de manera que se inicie con la identificación de debilidades y las correspondientes acciones de mejora. A la vez, propiciar un acompañamiento del sector en las distintas fases del presupuesto, para as iniciar con una programación presupuestaria de mejor forma, que permita una mejor toma de decisiones de los involucrados.

Alcance

En la presente investigación se pretende realizar un modelo de control presupuestario base cero enfocados en las PYMES de Costa Rica del GAM para el periodo 2020, y con ello conocer las necesidades en las diferentes áreas que estas empresas poseen. Adicional a esto, se busca identificar

las herra mientas que utilizan para el desarrollo de la planificación financiera, y las metodologías empleadas a nivel presupuestario.

Dentro del alcance de la investigación, se considera empresas que se encuentran inscritas de manera formal en Costa Rica, ubicadas en el Gran Área Metropolitana que poseen más de 6 meses de tener una contabilidad actualizada y que no utilicen proveedores tecnológicos a SAP, Oracle o Microsoft.

Proyecciones

Con el presente proyecto se espera generar valor en las empresas puesto que, viendo sus objetivos, analizándolos y tomando decisiones con antelación, estas pueden surgir y crecer de una forma sana, adelantándose de forma inteligente a los acontecimientos que puedan ocurrir en el mercado e implementando planes correctivos de una manera oportuna y a un corto plazo.

Otra de las ventajas de la implementación de un modelo de control presupuestario está dada por el incremento en la productividad de los empleados en la áreas contable y financiera, ya que ello ayudará a generar fácilmente los informes requeridos por la gerencia de la compañía, optimizando tiempo y recursos, por cuanto actualmente se toma mucho tiempo en su elaboración y existen muchas probabilidades de cometer errores.

Las proyecciones del estudio serán maximizar las herramientas de control gerencial para un seguimiento más robusto en las diferentes compañías, y con esto la elaboración de una herramienta presupuestaria para beneficios de las empresas más pequeñas del mercado, que no cuentan con recursos suficientes para pagar un proveedor de sistemas de información de los que el mercado ofrece.

Esta población de empresas mencionada corresponde a uno de los sectores más importantes. De acuerdo con el informe anual de la Cámara de Comercio de Costa Rica (2019), el sector empresarial se encuentra compuesto por un 98,1% de empresas que son PYMES, y consecuente a esto emplean gran parte de la fuerza laboral del país, con herramientas de control e indicadores de gestión se lograría beneficiar a toda esta población. La cual siempre ha buscado traer bienestar a

sus colaboradores, esto mismo busca la herramienta de control presupuestario, pero enfocado en las necesidades administrativas y de eficacia operacional de las compañías.

Además, de diseñar una herramienta presupuestaria que sea adaptable de una forma sencilla a las necesidades de las empresas y a un bajo costo, para que las empresas puedan realizar sus proyecciones financieras y contables, bajo un modelo de presupuesto base cero.

Con ello se logra generar un software que no requiera mucha metodología de implementación, sino que permita una adaptación rápida para las empresas, considerando que muchas de ellas no podrán invertir 60 horas que es el tiempo usual de implementación de herramientas en el mercado. Además de transmitir el conocimiento a las compañías de la importancia de utilizar un modelo de presupuesto base cero, debido a que centra las necesidades y cuestiona los gastos que la compañía proyecta incurrir cada año, llevando a la optimización y rentabilidad a un mayor nivel. Estos aspectos incidirán fuertemente en la cultura organizacional que las diferentes empresas tengan como cimiento.

La investigación busca generar teoría respecto al modelo de presupuesto base cero en empresas privadas en Costa Rica, debido a que no es usual que las compañías adopten este sistema, aún más considerando que pocos conocen las características, beneficios y costos del modelo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo consiste en un compendio de los fundamentos teóricos que logren explicar el fenómeno en estudio. De esta forma, se le permite al lector tener un panorama más amplio de la base científica sobre la cual se pretende generar una propuesta.

Empresa

Romero (2015), define la empresa como "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (p.2).

PYMES

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica define las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la siguiente forma:

> Toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. (párr 1)

Las empresas se clasifican según actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU).

Condición Pyme en Costa Rica

La cantidad de empresas clasificadas como micro, pequeñas y medianas es significativa, ya que constituyen el 99% del total de empresas de las economías latinoamericanas, del Caribe y de la Unión Europea lo que se traduce en un 67% del empleo, conforme a estudios realizados en el año 2013 por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Estas cifras denotan la importancia y desarrollo del sector para la economía mundial, dejando claro el exigente entorno empresarial, saturado de participantes que deben cumplir con regulaciones nacionales e internacionales de diferente tipo.

Para acceder a los beneficios que otorga la ley a las Pymes, estas deben adquirir la condición o certificación PYME que extiende el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), accesando al Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC).
Requisitos para adquirir la condición Pymes:

1. Que la empresa califique como micro, pequeña o mediana.
2. Que tengan permanencia en el mercado.
3. Que sea una unidad productiva formal
4. Que clasifique según las partidas del CIIU establecidas en el Transitorio II del Decreto 37121-MEIC.
5. Cumplir dos de los siguientes tres requisitos, según el Art 3 de la Ley No. 8262:
6. Formulario D101 o D105, última declaración del impuesto sobre la renta
7. Recibo de la póliza de riesgo del trabajo que demuestre que tiene la póliza vigente
8. Estar al día con el pago de las obligaciones de cargas sociales (CCSS)
9. Además del Formulario de inscripción PYME debidamente lleno y firmado, el cual tiene carácter de declaración jurada.

Contexto de las Pymes en Costa Rica

De acuerdo con el último informe denominado “Estado situacional de la PYME en Costa Rica, Serie 2012-2017, Nueva metodología”, recopilado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio muestran los siguientes datos e indicadores respecto a estas empresas:

1. Según los datos del Banco Central de Costa Rica (BCCR), para el año 2017 las PYMES representaron el 97.5% del parque empresarial a nivel nacional. Se experimenta un aumento total de empresas pasando de 125.198 en el 2012 a 133.765 en el 2017, lo que representa un incremento del 6.8% en el parque empresarial.

2. San José es la provincia que contabiliza mayor cantidad de empresas de menor tamaño, para un total de 53.208 para el año 2017. Las provincias de menor desarrollo empresarial son Limón con 5.599 empresas, seguida por Guanacaste con 9.343 empresas en el 2017.

3. El comportamiento con respecto a la cantidad de microempresas en el país ha aumentado en el periodo de estudio, ya que para el 2012 se contaba con 102.177 microempresas y para el 2017 se contabilizaron 108.079 microempresas. Con respecto a las pequeñas empresas, durante el 2012 hasta el 2017, estas aumentaron su cantidad, pasando de 15.277 pequeñas empresas en el 2012 a 16.900 pequeñas empresas en el 2017.

4. Las medianas empresas aumentaron su cantidad a través de los 6 años en cuestión; pasando de 4.760 empresas en 2012 a 5.409 empresas en el 2017, para un incremento del 13.63%. Tomando como referencia el total de empresas en el 2017, el sector servicios representó un 64.2%, comercio un 22.4%, agropecuario un 6.6%, sector industria un 5.3%, y otros sectores (sin clasificar) un 1.5%.

5. Las PYME en el 2012 aportaron el 34.5% del empleo (320.767 empleados), este porcentaje disminuyó en el 2013 y 2014 a 34.1%, en el 2015 contribuyeron al empleo con un 33.9%, en el 2016 pasó a 33.41% y en el 2017 a 33.3%, para un total de 344.390 empleados, lo cual corresponde a un incremento 4.7% con relación al año base de 2012.

6. El comportamiento de la cantidad de trabajadores de las empresas y el sector económico se puede visualizar de forma porcentual considerando el total de trabajadores del 2017, el sector servicios generó un 56,0%, el sector comercio 19,5% e industria 14,5%. Los productores agropecuarios aportaron un 9.8%; lo anterior indica que la mayor cantidad de empleos a través de los seis años se concentraron en el sector servicios y la menor cantidad en el sector agropecuario. Las empresas PYME para el año 2017 concentraron el 33.0% del total del empleo, distribuido de la siguiente forma: las microempresas con 10.2%, las pequeñas empresas con 11.2% y las medianas empresas con 11.7%.

7. De acuerdo con los datos analizados, San José, Alajuela, Heredia y Cartago son las provincias en donde mayoritariamente se genera el empleo de las unidades productivas de

menor tamaño. El aporte total de las PYME al PIB en el 2013 (36.42%) y 2014 (35.93%) disminuyó en comparación con el año 2012 (36.94%), sin embargo, en el 2015 hubo un aumento, donde el aporte fue de un 36.90%%, en el 2016 contribuyó en un 36.00%, y para el 2017 cerró con un 35.73%, representando una disminución en este último año.

Estadísticas del sector empresarial PYME

De acuerdo con Arce (2019) las cifras predominantes de las Pyme en Costa Rica se componen de la siguiente manera:

Tabla 1. Cantidad de empresas según el tamaño, 2012-2017

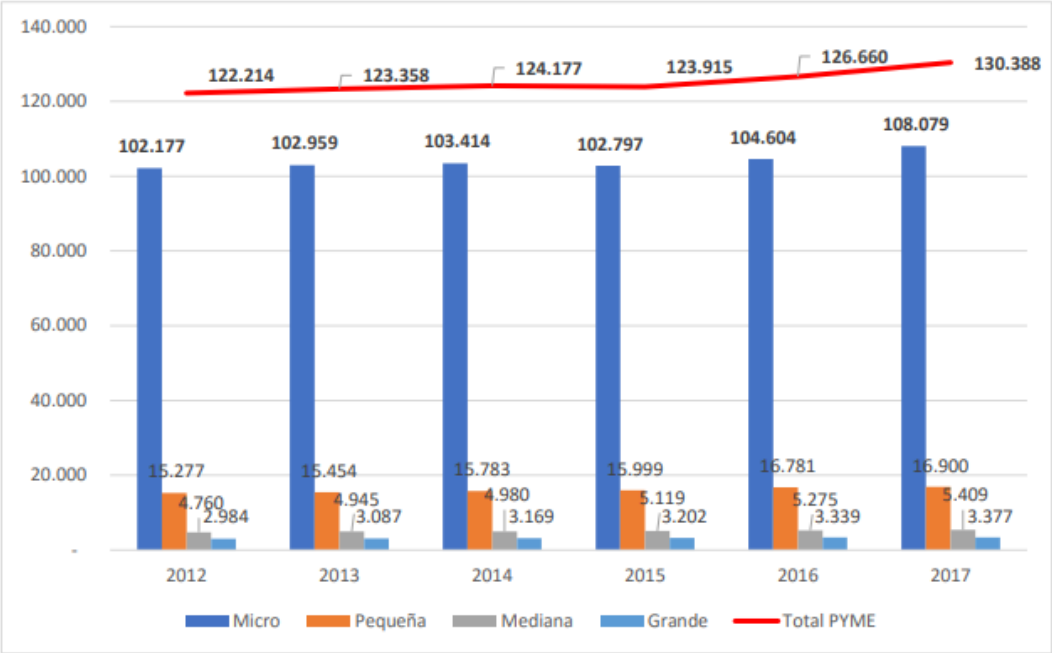
Tamaño	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Micro	102.177	102.959	103.414	102.797	104.604	108.079
Pequeña	15.277	15.454	15.783	15.999	16.781	16.900
Mediana	4.760	4.945	4.980	5.119	5.275	5.409
Total PYME	**122.214**	**123.358**	**124.177**	**123.915**	**126.660**	**130.388**
Grande	2.984	3.087	3.169	3.202	3.339	3.377
Total general	**125.198**	**126.445**	**127.346**	**127.117**	**129.999**	**133.765**

Fuente: Elaboración MEIC con datos del BCCR, 2019

De acuerdo con el cuadro 1, a lo largo de este periodo, el comportamiento con respecto a la cantidad de microempresas en el país tiene una tendencia al aumento, ya que para el 2012 se contaba con 102.177 microempresas y para el 2017 se contabilizan 108.079 microempresas. En caso de las pequeñas empresas, del 2012 hasta el 2017 se registra un aumento, pasando de 15.277 pequeñas empresas en el 2012 a 16.900 en el 2017; la diferencia existente entre dichas cantidades fue de 1.623 pequeñas empresas adicionales o un incremento del 9.6%. El mismo fenómeno que experimentaron las pequeñas empresas ocurrió con las medianas empresas, las cuales aumentaron su cantidad a través de los 6 años en cuestión, el aumento del 2012 al 2017 es de 12.0%.

Adicional a estas cifras, en el siguiente gráfico se puede visualizar el comportamiento de las empresas por tamaño del 2012 al 2017.

Gráfico 1. Cantidad de empresas PYME por Tamaño, según 2012-2017



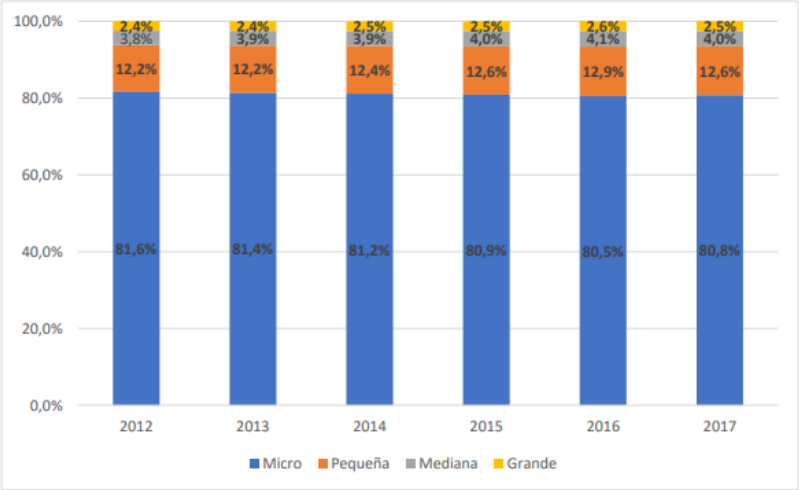
Fuente: Elaboración MEIC, con base a los datos proporcionados por el BCCR, 2019

Aunado a lo anterior, la cantidad total de las PYMES para el 2012 fue de 122.214, mientras que en el 2017 existieron 130.388, lo cual representa un aumento de 6.3% para un parque empresarial PYME durante los 6 años. Las empresas grandes aumentaron en forma sostenida teniendo un crecimiento del 2012 al 2017 de un 11.6% y pasaron de 2.984 en el 2012 a 3.377 empresas en el 2017.

Distribución porcentual del parque empresarial por tamaño de empresa.

Las empresas PYMES han representado durante los 6 años de estudio alrededor del 97.5% del parque empresarial, se mantuvo en esa cifra la tendencia durante el periodo 2012 - 2017. El análisis porcentual de año por tamaño muestra una tendencia estable en los rangos de tamaños de empresas, las microempresas se mantuvieron en un 81.0% del total de empresas en el país, las pequeñas en un 12.5 % las medianas de un 4.0% y las empresas grandes en alrededor de un 2.5%. Tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Distribución porcentual de la Cantidad de Empresas, según 2012-2017



Fuente: Elaboración MEIC, con base a los datos proporcionados por el BCCR, 2019

De acuerdo con Arce (2019), la cantidad de empresas por provincias se desglosa en la siguiente tabla:

Tabla 2. Cantidad de Total de Empresas por Provincia 2012-2017

Tamaño	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PYME San José	49.396	50.143	50.396	50.262	51.367	53.208
Grande	1.578	1.637	1.676	1.699	1.763	1.771
Total San José	**50.974**	**51.780**	**52.072**	**51.961**	**53.130**	**54.979**
PYME Alajuela	20.659	20.741	20.873	20.892	21.451	22.123
Grande	403	420	436	456	472	485
Total Alajuela	**21.062**	**21.161**	**21.309**	**21.348**	**21.923**	**22.608**
PYME Heredia	12.869	13.106	13.306	13.353	13.662	14.215
Grande	418	419	422	415	432	442
Total Heredia	**13.287**	**13.525**	**13.728**	**13.768**	**14.094**	**14.657**
PYME Cartago	8.935	9.046	9.153	9.205	9.429	9.606
Grande	219	219	228	222	238	233
Total Cartago	**9.154**	**9.265**	**9.381**	**9.427**	**9.667**	**9.839**
PYME Puntarenas	8.942	8.830	8.863	8.862	9.143	9.548
Grande	97	111	111	108	117	119
Total Puntarenas	**9.039**	**8.941**	**8.974**	**8.970**	**9.260**	**9.667**
PYME Guanacaste	8.264	8.363	8.545	8.548	8.846	9.206
Grande	91	102	115	120	125	137
Total Guanacaste	**8.355**	**8.465**	**8.660**	**8.668**	**8.971**	**9.343**
PYME Limón	5.204	5.164	5.151	5.087	5.262	5.474
Grande	131	129	133	126	125	125
Total Limón	**5.335**	**5.293**	**5.284**	**5.213**	**5.387**	**5.599**
Otras PYME	7.945	7.965	7.890	7.706	7.500	7.008
Grande	47	50	48	56	67	65
Total ND	**7.992**	**8.015**	**7.938**	**7.762**	**7.567**	**7.073**
Total Empresas	**125.198**	**126.445**	**127.346**	**127.117**	**129.999**	**133.765**

Fuente: Elaboración MEIC, con base a los datos proporcionados por el BCCR, 2019.

El siguiente apartado muestra el comportamiento de las PYMES por sector económico del período 2012 – 2017. Para conocer con más detalle la cantidad de estas reportadas del 2012 al 2017, se realiza la clasificación por sectores económicos, es así como a través de este análisis se puede destacar que el sector económico con mayor cantidad de empresas corresponde a servicios (considerando los seis años), seguido del sector comercio, luego se encuentran los productores agropecuarios y el sector industria. Esto como se puede ver en el siguiente cuadro:

Tabla 3. Cantidad de Empresas según sector económico, 2012-2017

Sector	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
Económico	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Agropecuario	8.859	7,1%	8.970	7,1%	8.969	7,0%	8.777	6,9%	8.725	6,7%	8.774	6,6%
Comercio	29.057	23,2%	28.915	22,9%	28.727	22,6%	28.618	22,5%	29.173	22,4%	29.919	22,4%
Industria	7.525	6,0%	7.453	5,9%	7.368	5,8%	7.119	5,6%	7.065	5,4%	7.115	5,3%
Servicios	77.804	62,1%	79.205	62,6%	80.088	62,9%	80.563	63,4%	83.025	63,9%	85.820	64,2%
ND	1.953	1,6%	1.902	1,5%	2.194	1,7%	2.040	1,6%	2.011	1,5%	2.137	1,5%
Total General	**125.198**	**100,0%**	**126.445**	**100,0%**	**127.346**	**100,0%**	**127.117**	**100,0%**	**129.999**	**100,0%**	**133.765**	**100,0%**

Fuente: Elaboración MEIC, con base a los datos proporcionados por el BCCR, 2019.

Tomando como referencia el total de empresas registradas en el 2017, el sector servicios representó un 64.2%, comercio 22.4%, producción agropecuaria 6.6%, sector industrial 5.3%, y otros sectores (ND) 1.6%.

Necesidades de las Pymes en Costa Rica

En los últimos años el Gobierno de Costa Rica en coordinación con la empresa privada ha generado diferentes esfuerzos para que las pequeñas empresas aumenten y que las que ya existían se consoliden en el mercado. Sin embargo, la realidad y contraste de las necesidades que afrontan es otra.

Por esto nace la Política Nacional de Empresariedad 2019-2030. Dicha política busca reducir las brechas estructurales que hoy día mantienen las empresas de menor tamaño y mejorar la posición competitiva del sector productivo nacional con una visión a mediano plazo y centrada en la creación de valor nacional, la mejora de la productividad de las empresas, y el clima de negocios a nivel nacional con énfasis en los territorios. Busca a su vez, facilitar el ecosistema empresarial para el desarrollo de negocios locales e internacionales en concordancia con la sostenibilidad económica, ambiental y social del país.

Enfoca la inclusividad y el género, el desarrollo territorial, el mercado y la producción sustentable como Se fundamenta en 7 ejes principales:

1. Emprendimiento
2. Clima de negocios
3. Fortalecimiento de las capacidades institucionales
4. Desarrollo de capacidades
5. Financiamiento
6. Articulación productiva y acceso a mercados
7. Innovación, desarrollo tecnológico y calidad.

Asimismo, tal como se sugiere en el artículo “Innovación, productividad y crecimiento de Costa Rica, 2016” del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se deben “fortalecer los ecosistemas de innovación costarricense, creando vínculos más estrechos entre las PYME y las empresas multinacionales, además de aumentar el valor añadido interno de las exportaciones de PYME, y la reducción (o incluso mejor, eliminación) de los principales obstáculos al crecimiento de las empresas deben formar parte de una política de la agenda de innovación…(lo anterior) … apoyará el crecimiento y la generación de empleo en Costa Rica” (p.4).

En medio de estas políticas cuya finalidad es contribuir a los pequeños empresarios, sigue quedando un gran vacío y necesidades no cubiertas por las propias empresas en el marco de su gestión y operativa interna, por dicho contexto se hace necesario conocer las principales falencias que estas tienen.

Necesidad de información

La información es el principio y el fin del ciclo Información-Decisión-Acción, con la cual las empresas pueden tomar disposiciones acertadas, que impulsa a implementar una acción. Esta a su vez genera nuevos datos con los cuales se retroalimenta el proceso y se vuelve a iniciar la necesidad de tomar nuevas decisiones.

La realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas es que cuentan con muchos datos o cifras, pero con poca información de valor la cual permita sustentar su toma de decisiones y elección de estrategias de acuerdo con insumos más sólidos como estados financieros, informes de gestión de ejecución de lo planeado, o bien reportes que permita aumentar la transparencia de lo que realmente sucede aquí.

La revista Pensis, VII Edición (2017), en su artículo titulado “Marcando el paso de nuestra economía”, ofrece datos relevantes sobre los emprendedores, de las micro y las pequeñas empresas en Costa Rica, debido a que pone en manifiesto que, en el país, durante la etapa inicial para los que intentan establecer una mipyme, en promedio se necesitan 60 días y aproximadamente 15 trámites para formar una empresa, como mínimo.

Al respecto, se deriva como consecuencia indirecta, que el enfoque de las empresas inscritas por primera vez, se dirige a lograr cumplir con dicha tramitología para iniciar operaciones cuanto antes, dejando de lado la prioridad de generar información financiera u operativa tales como: modelo de costos, proyecciones o presupuestos sobre lo que sucederá en sus siguientes meses y años de operación; en su mayoría, estas lo único que terminan generando es un flujo de caja proyectado, como requisito indispensable para solicitar aperturas de cuentas ante las entidades financieras, pero no por una práctica sana de planeación financiera.

Necesidad tecnológica

La infraestructura tecnológica es la base que respalda un sistema u organización y que cualquier empresa o particular hoy en día posee dentro de sus requerimientos iniciales de funcionamiento, la cual tiene tanto recursos físicos como virtuales (hardware y software), que son los que gestionan el flujo, almacenamiento, procesamiento y análisis de los datos, lo cual permita

optimizar la productividad, el funcionamiento y la seguridad de la información de las empresas, facilitando así su gestión interna.

Muchas de las micro, pequeñas y medianas empresas carecen de recursos para invertir en el área tecnológica, o al menos en optar por software de gestión empresarial, el cual facilite el manejo de la información de forma precisa y oportuna, elimine datos y operaciones innecesarias para agilizar procesos, y con esto al optimizar la gestión de los procesos, aumenta la productividad de los empleados.

De acuerdo con los Indicadores Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación, Costa Rica 2015-2016, del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), Más de la mitad de las empresas invierten también en actividades relacionadas con Adquisición de software. Un 56,0% invierte en innovación interna, especialmente dirigida a lograr nuevos productos o a mejora de procesos. También hay porcentajes de empresas que invierten en hardware, en bienes de capital, en contratación de tecnología, en gestión dentro de las empresas y en ingeniería o diseño industrial. Solamente, un 18,0% invierte en innovación externa.

Tabla 4. Empresas que realizaron actividades de innovación, 2015-2016

Actividades	Orientada a cambios, mejoras y/o innovaciones en...				
	Producto	Proceso	Organización	Comercialización	A cualquier tipo de innovación
Capacitación	54,7	49,7	35,2	32,3	69,2
Software	42,7	45,3	28,2	25,6	59,9
I+D interna	40,1	36,9	26,7	30,5	56,1
Hardware	36,6	34,0	22,4	18,9	49,7
Bienes de Capital (maquinaria y equipo)	34,9	27,9	14,0	16,0	42,4
Contratación de Tecnología (existente)	31,1	31,7	22,1	20,9	41,3
Consultorías (para cambios novedosos)	35,5	35,5	20,6	16,6	35,5
Gestión (in house)	20,6	25,9	20,9	14,8	31,4
I+D externa	18,0	14,2	10,2	16,6	25,9
Ingeniería y Diseño Industrial (in house)	9,3	11,3	5,8	4,4	14,8
Al menos algún tipo de actividad de innovación	88,1	61,1	58,9	57,6	86,0

Nota: Valores respecto al 86% de las empresas que han realizado actividades dirigidas a generar innovación en 2015-2016.

Fuente: Elaboración MEIC, con base a los datos proporcionados por el BCCR, 2019.

Es importante destacar que la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas de Costa Rica se financia con recursos propios, especialmente con reinversión de las utilidades, pero también algunas mediante aportes de los socios. La gran mayoría no obtiene ningún financiamiento externo, evidenciando que el sistema de innovación costarricense es aún muy limitado para generar recursos destinados a la inversión en innovación del sector servicios.

Necesidad económica

Las necesidades económicas Salguero (2018) las define como "todos los elementos necesarios para que se desarrolle una actividad encaminada a la producción de bienes y servicios y a su transformación, cuya finalidad sea la satisfacción de necesidades humanas empleando medios escasos con arreglo al principio de máximo aprovechamiento" (p.22).

Dentro de las necesidades más recurrentes de las compañías en Costa Rica, es la limitación de los recursos económicos para consolidar la estructura de la empresa o bien para aumentar su

capacidad productiva, esto derivado a que pocas son las que acceden a recursos de financiamiento para concretarlo.

Necesidad financiera

Castro (2015), define la necesidad financiera en las empresas como “la captación de recursos ajenos a los que debe recurrir la compañía. Y con ello la financiación que necesita la para desarrollar sus proyectos y operaciones” (p.15).

El que una empresa termine o no en el valle de la muerte depende, en buena medida, del acceso a fuentes de financiamiento para cubrir sus necesidades de inversión y capital de trabajo. En un inicio las empresas tenderán a financiarse con capital semilla, constituido principalmente por aportes de los socios o créditos que éstos consiguieron de familiares o intermediarios financieros al fundar sus empresas. Conforme la empresa avanza en el tiempo y madura, una fuente de financiamiento a la que podría tener acceso es el de los inversionistas ángeles.

De acuerdo con Nelson (2015), “año tras año surgen muchas PYMES en Costa Rica y al mismo tiempo muchas de ellas desaparecen, al grado de que su mortalidad oscila entre un 18% y un 28% en las empresas nuevas, tras un año de creadas”. Esto es un dato clave en el aspecto que muchas de las que desparecen del mercado lo hacen debido a su carencia de recursos económicos y financieros.

Aunado a excesivos trámites y regulaciones para su puesta en marcha, inadecuadas técnicas de administración escogidas para facilitar el funcionamiento de la institución que impiden la generación de estrategias de largo plazo y a las escasas fuentes de financiamiento o dificultades para acceder a las existentes.

Herramientas utilizadas por las empresas

Las empresas utilizan distintos instrumentos los cuales aportan valor en el proceso de planeación estratégica y toma de decisiones, esto hace necesario definir los principales conceptos para conocer la función que ejercen las herramientas sobre su gestión:

Función de las herramientas en planeación y gestión estratégica

Salas (2015), conceptualiza la planeación como "el proceso para llevar la empresa de la situación real en que se encuentra a una situación futura deseada, pero posible, que se fija como objetivo". Para que una organización pueda planear en forma concreta su futuro puede considerar como herramientas un plan estratégico, diagramas de flujo, Pareto o bien un presupuesto que le permita proyectar y cuantificar los objetivos a nivel empresarial.

Las organizaciones deben adaptarse cada vez en un menor tiempo a los cambios y disrupciones que suceden en su entorno, aunado a esto aumento de costos en sus operaciones, factores externos que no son controlables dentro de su alcance. Este factor hace imperante y necesario que las compañías cuenten con una mayor capacidad de desarrollar planes para estar preparadas ante las circunstancias y con esto construir mediante una base de planificación su futuro, asegurando la continuidad de sus operaciones.

El proceso de planeación, presupuesto, evaluación y gestión es una relación coexistente que debe ser cimiento en una compañía, debido a que permite identificar y marcar de forma clara el resultado deseado por parte de la administración y con esto poder cuantificar dichos objetivos, para tener certeza de los recursos con los que debe contar para lograr llegar a un punto destino, llamado objetivo organizacional.

En este sentido, Mena (2015), conceptualiza la relevancia de la planificación en las compañías de la siguiente forma:

> Cualquiera que sea el negocio en el que se desenvuelva determinada compañía, existe una imperante necesidad de contar con una planificación previa que le permita definir con anticipación sus objetivos y metas particulares, así como la estrategia por seguir para lograr

tales objetivos y metas. Proceso de planeación y estrategia que debe de constituirse como una verdadera ventaja competitiva frente al resto de sus competidores, por cuanto la planeación y programación de una estrategia, brinda la posibilidad de optimizar y perfeccionar los recursos invertidos en los distintos procesos del área productiva y comercial de la compañía (p.7).

Función de la planeación

La planeación constituye proceso de desarrollo de metas y objetivos que se ejecutan en el ejercicio diario de las labores de gerencia y administración de toda empresa con la finalidad de conseguir lo siguiente:

1) Identificar nuevas oportunidades de negocio u oportunidades de lograr mayor eficiencia para la empresa.
2) Alcanzar el mayor beneficio posible mediante un uso adecuado y equilibrado de los recursos limitados disponibles.
3) Pronosticar futuros riesgos y dificultades para el negocio que deben de ser atendidos o mitigados por la empresa.
4) Establecer planes de acción concretos y estratégicos que atiendan las necesidades reales del negocio.
5) Idear la manera de lograr cumplir y alcanzar los objetivos y metas estratégicas de la empresa.
6) Perfeccionar un modelo eficaz y eficiente en el funcionamiento y operación de la empresa que atienda de manera integral las necesidades de todas las partes involucradas en el ciclo productivo.

La estrategia de la empresa en términos de planeación se centra en brindar y proporcionar a la compañía, una visión integral de la organización, al incorporar medidas estratégicas sobre los tipos de negocios y oportunidades comerciales en los que desea participar la empresa. Adicionalmente, debe aportar los insumos estratégicos para construir la sinergia de recursos y capacidades necesarias en las diferentes unidades de negocio de la empresa.

En otras palabras, este nivel de estrategia está orientado a proporcionar una visión del conjunto de la organización, aportando decisiones sobre el reparto de capacidades y recursos entre las diferentes unidades de negocio.

Dentro de las herramientas utilizadas por las diferentes micro, pequeñas y medianas empresas se destaca:

Estados financieros

Por tanto, la NIC 1 establece los estados financieros que debe tener una empresa, deberá contener los siguientes informes (pp.3-4):

- un estado de situación financiera
- un estado del resultado y otro resultado integral
- un estado de cambios en el patrimonio
- un estado de flujos de efectivo
- notas con las políticas contables significativas y demás información explicativa
- un estado de situación financiera al principio del primer periodo anterior.

El alcance, definición y propósito se detalla a continuación:

Estado de situación financiera.

Guajardo (2014) indica que:

> El balance general, que también se conoce como estado de situación financiera, es un informe en el cual se presenta información útil para la toma de decisiones en cuanto a la inversión y el financiamiento. En él se muestra los montos del activo, pasivo y capital contable en una fecha específica, es decir, se presentan los recursos con que cuenta la empresa, lo que debe a sus acreedores y el capital aportado por los dueños. En dicho estado financiero existen secciones para activo, pasivo y capital (p.137).

Este estado financiero permite conocer la situación financiera general de una compañía en un periodo de tiempo determinado y en este se incluye un resumen de todas las cuentas, incluyendo el resultado que se obtenga en un periodo, y que se obtiene del Estado de Resultados que se amplía a continuación.

Estado del resultado del periodo y otro resultado integral.

Es primordial para las organizaciones conocer al finalizar un determinado periodo cuál ha sido el resultado de su gestión en cuanto a la rentabilidad alcanzada. El estado de resultados se convierte en una herramienta clave para lograr este objetivo. Mendoza (2016) indica sobre este estado financiero lo siguiente:

> Denominado también estado de ganancias y pérdidas o estado de rentas y gastos, es el estado financiero que muestra cómo se han generado los ingresos y cómo se han causado los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado. (p.54)

Es importante mencionar que, de acuerdo con la NIC 1, el término otro resultado integral "comprende partidas de ingresos y gastos (incluyendo ajustes por reclasificación) que no se reconocen en el resultado del periodo tal como lo requieren o permiten otras NIIF" (p.2).

Respecto a este estado financiero, la NIIF para PYMES indica que una empresa podrá optar por alguno de los siguientes enfoques:

- Un único estado del resultado integral.
- En dos estados, un estado de resultados y otro resultado integral. (p.34)

Estado de Cambios en el Patrimonio.

En referencia con este estado financiero, Guajardo (2014), menciona que:

> El objetivo principal del estado de cambios en el capital contable es mostrar los cambios en la inversión de los accionistas de la empresa, es decir, lo que se denomina capital contable. En este informe, los movimientos realizados para aumentar, disminuir o actualizar las partidas del capital aportado por los accionistas son factores indispensables para su elaboración. Igualmente, las utilidades del periodo que haya generado el negocio y los dividendos que los accionistas hayan decidido pagarse se incluyen en este estado financiero. (p.136)

Respecto a este estado financiero, la NIIF para PYMES en la sección 6 indica que las empresas tienen dos alternativas para presentar los movimientos y cambios del patrimonio en un periodo determinado, mediante alguno de los siguientes informes:

- Un estado de cambios en el patrimonio.
- Un estado de resultados y ganancias acumuladas. (p.37)

De esta forma, la NIIF para PYMES explica que una entidad podrá utilizar un estado de resultados y ganancias acumuladas cuando los únicos movimientos que ocurran en las cuentas de patrimonio provengan del resultado, pago de dividendos, correcciones de errores y cambios en políticas contables (p.38).

Estado de Flujos de Efectivo.

Respecto a este estado financiero Guajardo (2014) detalla lo siguiente:

> El estado de flujos de efectivo es un informe en el cual se incluyen las entradas y salidas de efectivo que tuvo una compañía en un periodo de operaciones para determinar el saldo o flujo neto de efectivo al final del [sic] ese tiempo. Las entradas de efectivo son los recursos provenientes de transacciones como ventas al contado, cobranza y aportaciones de los socios, entre otros; las salidas de efectivo son desembolsos que se realizan por transacciones como compras al contado, pago de cuentas por pagar y pago de gastos, entre otros. (p.138).

La NIC 1 establece que:

> La información sobre los flujos de efectivo proporciona a los usuarios de los estados financieros una base para evaluar la capacidad de la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo y las necesidades de la entidad para utilizar esos flujos de efectivo. (p.20)

El flujo de efectivo es relevante para las organizaciones dado que permite a la entidad económica y al responsable de la información financiera conocer cómo se genera y utiliza el dinero, sus equivalentes en la administración del negocio

Razones e indicadores financieros

Con dichos estados financieros proyectados, la finalidad es que la administración pueda considerarlos y generar diferentes razones financieras que permitan un análisis de los próximos meses basado en los diferentes números.

Mosto, et al (2013) establece que todas las personas; tanto naturales como jurídicas, que guardan relación o pretenden tenerla con una empresa, desean conocer la situación de ella. En efecto, la gerencia por lo general necesita conocer determinada información que les permite saber si el rumbo que se ha tomado es el adecuado o si es necesario dar un "golpe de timón", de otro lado los inversionistas quieren saber cómo se está manejando su inversión y si vale la pena invertir más dinero en la empresa (p. 17-18).

La importancia del análisis financiero es algo que no permite ponderación, pues es necesario tanto al personal interno perteneciente de la empresa, como a entes externos, incluyendo dentro de estos al estado. Para analizar esta información se utiliza indicadores financieros.

El administrador financiero cuenta con una serie de herramientas financieras llamadas razones o indicadores, que constituyen la forma más común de analizar los estados financieros. Se le conoce con el nombre de razón al resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, las cuales vienen de cuentas del balance general o del estado de resultados.

El financiero utiliza el análisis por medio de las razones o indicadores para señalar los puntos fuertes o débiles de una empresa, determinando la tendencia que trae los diferentes rubros de los estados financieros, con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la planeación de la compañía.

El administrador financiero puede establecer relaciones con cualquiera de las cuentas, tanto del balance general o estado resultados y al mismo tiempo mezclar estos dos estados financieros

por medio de un indicador, con el objetivo de obtener información importante. Tal es el caso de determinar la rentabilidad del activo o rendimiento del patrimonio.

Clasificación de las razones o indicadores financieros.

La clasificación se ha realizado luego de analizar las diferentes relaciones que pueden existir entre las cuentas del balance general y/o el estado de resultados, buscando que se puede lograr un análisis global de la situación financiera de la empresa y realizar un dictamen por parte del financiero que contribuya al mejoramiento de los resultados económicos de la empresa.

Asimismo, en el área financiera no se busca cantidad de indicadores, sino calidad en la aplicación de los mismos, esto quiere decir que un buen analista financiero con una aplicación correcta de indicadores puede dar un dictamen serio sobre lo que está afectando el crecimiento sostenido de la compañía y por qué no se logra maximizar el valor de la empresa en el mercado.

Los indicadores utilizados son:

Indicadores de liquidez.

Este indicador está enfocado en medir la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones de corto y largo plazo, determinar el nivel de endeudamiento, el peso de los gastos financieros en el estado de resultado y el nivel de apalancamiento financiero que tiene la compañía.

Indicadores de endeudamiento.

Los indicadores de endeudamiento permiten medir el nivel de financiamiento que tiene la empresa, determinando en que porcentaje participan los acreedores dentro del sistema de financiación, igualmente medir el riesgo que corren los acreedores, los dueños y da información importante acerca del cambio que se deben hacer para lograr que el margen de rentabilidad no se perjudique por el alto endeudamiento que tenga la empresa.

Indicadores de actividad.

Estos indicadores son llamados de rotación, se utilizan para medir la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de sus activos, se utiliza un análisis dinámico comparando las cuentas de balance (estáticas) y las cuentas de resultados (dinámicas). Este indicador es importante para identificar los activos improductivos de la empresa y enfocarlos al logro de los objetivos financieros de la misma.

Indicadores de rendimiento.

Los indicadores de rendimiento o llamados también de rentabilidad, se utilizan para medir la efectividad que tiene la administración en el manejo de los costos y gastos, buscando que el margen de contribución se alto y obtener así un margen neto de utilidad favorable para la compañía.

Presupuesto

Narváez (2017), define al presupuesto de una manera sencilla en relación con la administración como “la producción de indicadores financieros predictivos que evidencian las posibles situaciones futuras. Y que proporciona indicadores simples y compuestos futuros de los estados financieros, que permiten analizar los posibles escenarios en que se encontrará la empresa” (pp.13-14).

Según Ramírez (2015): “Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. Es un plan, esto significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar” (p.15).

De acuerdo con Narváez (2017) el presupuesto representa a nivel organizacional:

> Un punto de parada para analizar la manera como se desarrollará el proceso productivo del nuevo periodo. Es importante analizar todos los elementos que se van a tener en cuenta para el nuevo camino logístico, productivo, de control financiero y económico que se seguirá, según las proyecciones de las limitaciones estudiadas, y teniendo en cuenta como limitaciones: capacidad productiva, compradores, capacidad monetaria, dimensión de materiales, mano de obra, y servicios conseguibles, tiempo, entre otros (p.17).

Por ello, un proceso presupuestario eficaz y atinado depende de muchos factores distintos, por eso es necesario que la empresa tenga definida; una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestos será más eficaz en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

Principalmente ayuda a pronosticar los acontecimientos que se le presentan a la empresa, ya que muestra la situación de las actividades en un periodo futuro, por lo cual sirve de base a la

gerencia para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que pueden presentarse a lo largo de período establecido. Esta herramienta permite planificar varias acciones con bases consistentes, debido a que la determinación de los resultados es efectuada en forma cuantitativa permitiendo establecer estrategias para el logro de los fines de la empresa ya sea a corto, mediano y largo plazo.

Es así como una vez ejecutado el sistema presupuestario, se realizan comparaciones entre los datos reales y estimados, para efectuar un adecuado control que permita determinar cuáles han sido las causas de variaciones, estableciendo así una replanificación. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtra hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Objetivos del presupuesto.

A. Planeamiento.

El presupuesto conforma una proyección del futuro y como tal permite planificar acciones futuras para el desarrollo de actividades de manera efectiva y eficiente que conduzca al logro de los objetivos de la organización.

B. Coordinación.

Se facilita el diseño y ejecución de acciones cooperativas y coordinadas entre las diferentes áreas y miembros de la compañía. Representa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía; en términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias. También debe considerar los procesos que involucra y los recursos que son necesarios para poder llevarlo a cabo.

C. Comunicación

Es un medio clave para la transmisión de objetivos, acciones y comportamientos esperados hacia toda la empresa. Además, indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa.

Está dirigida a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global; es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

D. Motivación.

Permite impulsar individualmente y como grupos a la gente hacia el logro de las metas determinadas, a través de la vinculación de parte de sus compensaciones con el cumplimiento de estas.

E. Asignación de recursos.

Es un mecanismo de asignación de los recursos de la compañía a las diferentes áreas, departamentos, programas y actividades que se desarrollarán, alocándole a cada una de ellas cierta cantidad de recursos de todo tipo en relación con el nivel de objetivos y actividades que se espera que ejecuten. No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya: Presupuesto de efectivo, Presupuesto de adiciones de activos y dentro de un periodo futuro determinado

F. Control.

Mediante la comparación entre los resultados reales alcanzados y los patrones establecidos como parámetro de actuación, se determinan desvíos o variaciones y se toman acciones correctivas para evitar impactos negativos, y potenciar los positivos mediante un proceso de retroalimentación que a la vez permite ajustar el propio presupuesto.

Al respecto, Argueta Gutiérrez y compañía (2015) establecen que:

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. Al igual que la planeación, el control se ejerce continuamente, por lo tanto, hay procesos de control que siempre deben estar funcionando en una empresa. Controlar puede definirse como el proceso de medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional de una entidad, y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa.

G. Medición del desempeño:

La medición del nivel de resultados alcanzado por la compañía en su conjunto, y por cada área, departamento, sector, gerente e individuo, es utilizada como elemento central para la evaluación de la gestión de grupo e individual en el periodo de tiempo específico que abarcó el plan.

Clasificación del presupuesto.

Narváez, et al (2017) en su obra Presupuestos: Ediciones de la U destaca los diferentes tipos de presupuesto, agrupándolos en las siguientes categorías:

1. Según su flexibilidad

a) Presupuestos rígidos: son presupuestos que están establecidos para que no varíen en la realidad; los controles que determina la administración no se pueden ajustar fácilmente, pues requieren una reunión directiva y una nueva planeación para poder desarrollar un cambio. Este tiempo para ajustar un presupuesto puede ser determinante en alguna negociación, lo cual puede ser aburridor y extenuante.
b) Presupuestos flexibles: es un presupuesto que tiene en cuenta diferentes variables que se pueden presentar en el proceso, por lo tanto, se puede ajustar a la necesidad del administrador por alguna posible negociación o desarrollo de un proyecto. Generalmente, los mandos administrativos en los presupuestos flexibles tienen mayor capacidad de tomar decisiones.

2. Según el tiempo:

a) Presupuesto a corto plazo: este es un presupuesto que se realiza en periodos menores a cero o iguales a 1 año.
b) Presupuestos a mediano plazo: este presupuesto se realiza en periodos menores o iguales a tres años y mayores a un año.
c) Presupuesto a largo plazo: son presupuestos que se realizan en periodos mayores a tres años, generalmente se preparan a cinco años.

3. Según el área:

a) Presupuesto de área de fábrica: este presupuesto se destaca porque solo analiza los recursos que consumen y producen de los departamentos del área de fabricación, analizando los ingresos de materiales, personal, externalizados y costos directos de fabricación.
b) Presupuesto de área de apoyo a producción: este presupuesto analiza los recursos que consumen y producen los departamentos que apoyan a la producción, como almacén, bodega de materiales, mantenimientos, ingeniería y supervisión, vigilancia y aseo, calidad y demás departamentos que forman parte de la dirección de la empresa.
c) Presupuesto de área de ventas: este presupuesto analiza los recursos que consumen y producen los departamentos de ventas, almacenes, distribución, publicidad y atención al cliente.
d) Presupuesto de área de servicios: este presupuesto analiza los recursos que consumen y producen los departamentos de servicios a los trabajadores, como son parqueadores, restaurantes, servicios médicos, psicológicos, espacios para trabajadores, jardines infantiles para hijos de los trabajadores y demás departamentos.

4. Según el sector de aplicación

a) Presupuestos públicos: son los presupuestos de consumo de recursos (gasto público) y producción de ingresos que desarrolla el Estado, para el desarrollo de programas y manejo de establecimientos que apoyan las necesidades sociales de un país. Las utilidades de las empresas de las empresas estatales serán reinvertidas en los beneficios sociales.

b) Presupuestos privados: son los presupuestos que desarrollan las empresas privadas y la producción de utilidades podrá ser repartida entre los accionistas.

5. Según su importancia:
   a) Presupuestos generales: es el presupuesto que muestra todo el proceso productivo de una empresa en un periodo determinado.
   b) Presupuesto de proyectos: es el presupuesto de un negocio o proyecto determinado que tiene la empresa, como elaboración de un nuevo producto, compra de nueva tecnología, inversión en publicidad y demás inversiones en algo determinado de la empresa.
   c) Presupuestos auxiliares: este presupuesto muestra por separado cada actividad de la empresa.

Límites en la planeación presupuestaria

De acuerdo con Narváez (2017) el presupuesto posee ciertos problemas de índole productiva, entre ellos los límites que los define como:

> …las empresas trabajan en un contorno social y político. Para algunas existen limitaciones legales que no permiten que puedan tomar decisiones sobre algunas áreas como son: precios, uso ambiental, contaminación, capacidad productiva, cantidad de empleados, cantidad de capital, cantidad importación, cantidad exportación y demás. Cuando las empresas infringen alguna de estas limitaciones, el Estado les impone multas y sanciones. Cuando se realiza un presupuesto, se debe analizar si existen algunas limitaciones que se deban tener en cuenta (p.35).

Otro de los problemas que enfrentan las compañías es la escasa información al momento de iniciar el proceso, ello ocasiona que alguna de las variables con las que no se cuente impacte en una diferencia financiera que afecte a la empresa en su planeación o que el presupuesto desarrollado sea inservible. Por esa razón, se debe investigar lo más a fondo posible un proceso productivo para realizar un presupuesto, y con esto evitar algún efecto.

Narváez (2017), define el mejoramiento continuo dentro del proceso de planeación como:

> La metodología de ir optimizando el eslabón más débil, de tal manera que todos los esfuerzos, ideas y planeación estén dados sobre el proceso que limita o restringe la terminación total de los demás procesos. Cuando un proceso se perfeccione y no sea el eslabón más débil de la cadena, se deben trasladar los esfuerzos a mejorar el próximo eslabón que empezará a limitar nuevamente la cadena productiva. Este proceso continuo de mejorar el eslabón más débil garantizará los esfuerzos en los procesos de crisis y una filosofía de crecimiento continuo, que en últimas se verá representada en mayor utilidad para los accionistas. (p.36).

Metodologías de la presupuestación

A nivel de metodología se pueden encontrar diversos métodos, entre ellos hay varios tipos que suelen ser los más utilizados en las diferentes empresas de Costa Rica. La generación de partidas presupuestarias según información cifras históricas es el más conocido, basado en resultados y el base cero son otros que se utilizan con regularidad en las empresas.

Presupuesto tradicional histórico.

En este sentido, Narváez (2017) explica la base que utiliza el presupuesto histórico de la siguiente manera:

> El presupuesto con datos históricos toma los datos del año anterior y supone que todo se va a comportar de la misma manera, por lo tanto, presupuesta las ventas, productividad al mismo margen, cambiando los aumentos comunes esperados por ajuste de inflación, como los sueldos, arrendamientos y demás. También se debe tener en cuenta el aumento o disminución de la moneda extranjera cuando importa o exporta productos (p.40).

La información histórica tiende a ser un aliado en la generación del presupuesto, dado que son los hechos relevantes que ocurrieron en el pasado, quienes pueden proveer información importante para predecir o inferir situaciones futuras; sirven de soporte para poder entender que

acciones fueron emprendidas en el pasado, cuáles funcionaron bien o cuáles no trabajaron de acuerdo con las expectativas iniciales.

Dentro de los principales inconvenientes del modelo histórico se destaca:

1. Enfoque interno: dado que el determinante clave del tamaño del presupuesto es "lo que se hizo el año pasado", el plan está casi totalmente determinado por el desempeño pasado de la organización (una medida interna), no por la dinámica del mercado (por ejemplo, preferencias cambiantes, entrada / salida de grandes competidores, sustitución, innovación, etc.). Para ser justos, la mayoría de las organizaciones hacen una "verificación de la realidad" de las cifras, comparándolas con los pronósticos de ventas y otros indicadores principales, pero el factor clave del plan de este año es, no obstante, el desempeño del año pasado.

2. El acaparamiento presupuestario por silos: dada la naturaleza autorreforzante del ciclo presupuestario histórico, los departamentos / divisiones / equipos se aferran a cualquier presupuesto de gastos que se les asigne. A modo de ejemplo: si la división obtiene $ 1 millón para gastar este año, y luego se descubre que $ 0,5 millones se pueden invertir en otra parte para obtener un ROI más alto, eso debería considerarse seriamente, ¿verdad? El problema es que entonces significa que solo 'se gastaron' $ 0.5 millones este año (que se convierte en la línea de base para el plan del próximo año, $ 0.5 millones menos que el año anterior).

3. “Úselo o piérdalo”: similar al ejemplo anterior, si se gasta menos del presupuesto de gastos este año, ¡en realidad se puede ser penalizado según el modelo de presupuesto histórico por ahorrar dinero! Por ejemplo, gastar menos de $ 200 mil con un presupuesto de $ 1 millón este año significa que $ 800 mil se convierte en la nueva línea de base para el próximo año.

4. Mentalidad de planificación anual: quizás lo peor de todo es que el presupuesto histórico significa que los planes de ingresos, gastos se revisan y acuerdan solo una vez al año. Dado que el proceso a menudo comienza 6 meses antes del inicio del nuevo año financiero, esto

significa que el impacto puede extenderse a más de 18 meses. Esto efectivamente crea un enorme freno a la agilidad empresarial, ya que las organizaciones no pueden moverse rápidamente para adaptarse a nuevas oportunidades y cambios rápidos en el entorno empresarial.

Presupuesto subestimado

Narváez (2017), indica que el presupuesto por programas:

> Se realiza con la idea de obtener un dato no real de utilidad, sino por debajo de lo que realmente la empresa está preparada para entregar. Se disminuyen las ventas a la realidad o no se tiene en cuenta el aumento esperado, se calculan aumentos superiores de la materia prima, personal y servicios, se espera menor uso del recurso tiempo en la productividad y se calcula un mayor egreso en los gastos. Este presupuesto se realiza con la idea de analizar la capacidad de rentabilidad de la empresa económicamente con derroche de sus recursos. Cuando los presupuestos dan como resultados rentabilidad tomando presupuestos subestimados, se plantea que la empresa es estable, pero se debe tener en cuenta que estos datos no sirven para crear controles o indicadores de metas en la realidad (p.41).

Presupuesto sobreestimado

Igualmente, Narváez (2017), conceptualiza la finalidad del presupuesto por sobreestimado de la siguiente manera:

> Se realiza con la idea de exigir más de lo que puede o ha logra- do anteriormente la empresa en sus resultados productivos. Este presupuesto busca que los empleados exijan y realicen un mejor uso de los recursos de la empresa. Este presupuesto analiza la compra de materiales, personal y servicios al menor precio, mantiene un crecimiento de las ventas y menor uso del tiempo de producción. Este presupuesto puede ser bueno por la exigencia, pero re- quiere de realizar fuertes controles y manejar un endeudamiento y egresos ba- jos,

> pues si el endeudamiento y egresos de la empresa se realizan al margen del ingreso esperado, puede pasar que este no se logre y la empresa quede en una situación de iliquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo (p.41).

Presupuesto cronológico

Narváez (2017), explica los aspectos principales que se deben considerar en el presupuesto cronológico, de manera que se requiere:

> Analizar los tiempos y movimientos de las actividades productivas, administrativas y de ventas. Con este tipo de presupuesto, se puede percibir, de manera general, la cantidad de actividades y productos que se pueden obtener en las diferentes fechas planificadas. El presupuesto cronológico muestra anticipadamente los cuellos botellas del proceso productivo, siendo estos problemas los que se deben solucionar o plantear como límites del presupuesto.
>
> Este presupuesto requiere, en algunos casos, mayor cantidad de datos y estudio del proceso productivo, ya que requiere analizar todos los procesos y actividades de la empresa. En algunos casos, por su nivel de complejidad, se hace para un procedimiento sectorizado, el cual se requiere analizar. Existen algunos programas informáticos que sirven para realizar estudios de tiempos y movimientos para algunos sectores productivos (p.39).

Presupuesto Base Cero

El proceso de realizar un presupuesto de metodología base cero, tiene como objetivo que las compañías realicen una revaluación de sus actividades, suponiendo que el nuevo periodo al cual se está realizando el presupuesto es su primer periodo de actividades. Se debe considerar los costos y niveles de servicio por cada pauta presupuestaria. Al respecto Narváez (2017) menciona que: “este presupuesto es excelente para cuando se realiza una reingeniería en la empresa, rediseñando todos los procesos y realizando un mejor uso de los recursos” (p.40).

En esencia, el trabajo consiste en analizar los niveles más bajos de gestión, donde los costos relacionados con sus actividades serán calculados por los gerentes de cada línea, sugiriendo nuevas formas que sean más eficientes y que cumplan a su vez los objetivos de la actividad. Sin embargo, existen desventajas cuando se desea emplear este método presupuestario.

La firma Deloitte en su revista anual del año 2017 menciona que unas de las principales características es que consume mucho tiempo por cuanto se reconstruyen los presupuestos desde cero; a diferencia al proceso tradicional en el que solo es necesario justificar los cambios incrementales. Otra de las desventajas es que su implementación es muy costosa por su grado de complejidad y la necesidad de capacitación especializada, así como más personal para lograrlo.

Se muestra una visión general del proceso PBC donde la organización está inicialmente dividida en "unidades de decisión" encabezadas por gerentes de primera línea con experiencia y conocimientos. Los gerentes de primera línea luego agregan los gastos individuales en costos de actividad que se convierten en paquetes de decisiones individuales. Cada uno de estos paquetes es considerado para métodos alternativos de entrega para maximizar los servicios y minimizar el uso de recursos.

El proceso presupuestario es de vital importancia ya que es la base sobre la que se asientan los resultados obtenidos. Sin embargo, para que el establecimiento del Presupuesto Base Cero funcione con éxito, se han de dar dos condiciones previas. En primer lugar, el centro directivo ha de estar en estrecha colaboración con los responsables de los centros gestores y, en segundo lugar, es preciso un sistema de información adecuado que compatibilice la contabilidad presupuestaria con la patrimonial y analítica

En este sentido, Beneyto (2015) explica el proceso de elaboración del Presupuesto Base Cero en las siguientes fases secuenciales:

- **Identificación de objetivos**. El primer paso en la elaboración del Presupuesto Base Cero es el establecimiento de los objetivos que los gestores de todos los niveles deberán alcanzar, siendo aquéllos declaraciones explícitas de resultados a lograr. En este sentido, es necesaria

la definición de objetivos10 tanto a largo como a corto plazo. Adicionalmente, se deben establecer indicadores clave para medir la consecución de resultados.

- **Identificación de unidades de decisión**. Se deben establecer unidades de decisión a un nivel que no sea excesivamente bajo, como para no ocultar información a los gestores de más alto nivel, ni un nivel excesivamente alto, que genere una carga excesiva de trabajo burocrático.
- **Preparación de paquetes de decisión**. Los paquetes de decisión quedan definidos como «aquellos documentos justificativos que incluyen la información necesaria para que los gestores puedan emitir juicios sobre los niveles de programas o actividades y los recursos necesarios». Esta información incluye los objetivos que se pretender conseguir, los medios alternativos para alcanzarlos, la identificación de diferentes niveles de financiación, actividad o gestión, las ventajas que presenta cada programa y las consecuencias en caso de no llevarlos a cabo.
- **Ordenación de paquetes de decisión**. El proceso comienza cuando las unidades de gestión inferiores ordenan o clasifican sus correspondientes paquetes de decisión. A continuación, el gestor inmediatamente superior revisa y consolida los paquetes que le llegan en una nueva ordenación. El proceso se reitera hasta llegar a los gestores de más alto nivel, que reordenan los paquetes y deciden sobre los programas prioritarios a implantar.
- **Revisión a los niveles más altos**. Los niveles superiores pueden revisar, suprimir, incrementar o reordenar las clasificaciones propuestas por los gestores subordinados.

Así, todos los programas se identifican en –bloques de decisión–, estos son evaluados y priorizados en orden de importancia con el fin de decidir su aprobación. De esta manera, el ZBB trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos en términos de coste-beneficio y no está basado en el presupuesto del año pasado; en vez de eso, la idea es eliminar los programas que hayan quedado obsoletos.

Las experiencias conocidas en cuanto a la implantación del Presupuesto Base Cero, tanto en la Administración Pública como en la empresa privada, llevan a señalar los puntos fuertes y débiles de dicha técnica presupuestaria, tanto para su mejora como para ser conscientes de las limitaciones y los beneficios que puede aportar.

Pueden destacarse las siguientes ventajas del uso del Presupuesto Base Cero:

- Apoya las acciones de identificación, evaluación y justificación de cada una de las actividades planteadas por la organización, teniendo en cuenta los niveles mínimos de coste, medios y esfuerzo de cada unidad, necesarios para realizar cada actividad. Es por ello, que permite encontrar gastos de programas innecesarios o pocos útiles incorporados en los presupuestos por pura repetición año tras año, sin que nadie muestre interrogantes sobre el porqué seguir manteniendo dichas partidas presupuestarias.

- Ofrece más información de valor para la toma de decisiones. Un aspecto negativo corriente en las organizaciones, tanto públicas como privadas, es la duplicidad de esfuerzos en el proceso, debido a que una gestión carente de información da pie en muchas ocasiones a que dos órganos diferentes realicen tareas similares, lo que conlleva un derroche de tiempo y recursos.

- Permite unir el proceso de planificación organizacional con el presupuesto anual. En la elaboración de dicho Presupuesto, el primer paso es el establecimiento de los objetivos a seguir, a partir de los cuales se estructura todo el presupuesto. De esta forma, son los objetivos los que dan pie al nivel de gasto y no los gastos los que finalmente describen los objetivos. El presupuesto vuelve a convertirse así en el medio para alcanzarlos.

- Como todas las unidades participan en el proceso de elaboración presupuestario, se consigue un mayor espíritu de unidad y coordinación, que repercute a favor del bien de toda la entidad. Al ser cada partida presupuestaria de utilidad, cada unidad de acción y gestión siente que su trabajo es necesario para el funcionamiento de la organización, lo que la motiva y hace que su aportación no quede obsoleta.

Sin embargo, y al mismo tiempo, al sistema de presupuestación en base cero le son atribuidas ciertas críticas como consecuencia de experiencias pasadas, entre las que cabe destacar las siguientes:

- La dificultad que conlleva el proceso de implementarlo, puesto que, aunque su plano teórico es brillante, su realización empírica requiere de un desarrollo más profundo y avanzado de las técnicas gerenciales.

- En su elaboración se necesita gran cantidad de tiempo y documentación, lo que supone un alto coste derivado de los procesos de análisis, priorización, clasificación que caracterizan a esta técnica presupuestaria.

- Por último, y no por ello menos importante, es la falta de credibilidad con que se encuentra este método presupuestario por parte de los encargados de su desarrollo. Para conseguir implantar el Presupuesto Base Cero con éxito es necesario superar la desconfianza, que todavía aún se manifiesta, mediante incentivos que modifiquen el comportamiento y cultura de los participantes en el mismo.

¿Por qué implementar base cero y por qué ahora?

La expansión económica ya ha superado los diez años récord, y los rumores sobre una recesión se han vuelto más fuertes. También lo ha hecho el rumor sobre el presupuesto de base cero (ZBB) dado a que las empresas contemplan formas de liberar fondos para ahorrar dinero y apuntalar los balances. Aunado, a los impactos de la pandemia Covid-19 alrededor del mundo, con consecuencias económicas fuertes.

Muchas empresas han obtenido grandes beneficios de ZBB, un enfoque ascendente para administrar los costos. Pero verlo estrictamente como una herramienta de control de costos es subestimar enormemente su poder. Cuando se usa estratégicamente, ZBB puede fomentar los beneficios de primera línea, reconfigurar las estructuras de costos y liberar fondos de inversión. Este enfoque, que se llama ZBB con mentalidad de crecimiento, requiere un cambio profundo en el pensamiento y en la forma en que operan una empresa y su gente. Al mismo tiempo, ZBB también es un catalizador para el cambio transformador y, en ese sentido, es más que una simple disciplina.

Al igual que con cualquier transformación, el mejor momento para emprender la adopción de ZBB es antes de tiempo. En lugar de reflexionar sobre cómo sobrevivir a una recesión, las empresas exitosas examinan cómo prepararse para prosperar independientemente del entorno económico. Para aquellas empresas que aún no han adoptado ZBB o que no lo están utilizando para impulsar el crecimiento, ahora es el momento, antes de que la economía ponga a prueba las habilidades de supervivencia y la preparación a mayor escala.

Al respecto, Pototschnik (2019), explica porque ZBB es importantes ahora:

> ZBB ha sido un lugar común entre las empresas de productos de consumo: sus primeros usuarios. Pero ha comenzado a extenderse por industrias, y por una buena razón: es apropiado para cualquier industria y está maduro para los tiempos. Las presiones competitivas y las condiciones volátiles del mercado global, combinadas con la amenaza constante de disrupción, exigen que las empresas sean lo más ágiles, flexibles y adaptables posible para prosperar. Pero a medida que la perspectiva de una recesión se fortalece, una transformación de ZBB bien podría ser la forma más importante en que una empresa se fortalece, tanto a la defensiva como a la ofensiva.

Este modelo admite la capacidad de apuntar estratégicamente a la reducción de costos mientras libera fondos para el crecimiento, debido a que los gastos se clasifican según su tipo; en lugar de su punto de origen, ZBB saca a la superficie los costos que alguna vez estuvieron ocultos. Esta transparencia adicional, junto con una clara responsabilidad de los costos y métodos de administración de costos, facilita y fomenta la disciplina tan necesaria que ayuda a las empresas a identificar mejor los costos de alto y bajo valor y a tomar decisiones estratégicas conscientes.

Para las empresas globales, esta transparencia permite reducir el promedio, que es particularmente importante durante las recesiones. La aplicación de una política universal de reducción de costos o un enfoque estándar a las operaciones en los mercados y regiones con diferentes condiciones y oportunidades tiene poco sentido.

La investigación del Instituto BCG Henderson muestra que la transformación preventiva: corrige antes de que cause mayores estragos financieros, y que cualquier tipo de cambio generalmente produce una mayor recompensa, porque aumenta la capacidad de una empresa para crecer en lugar de simplemente sobrevivir. El instituto analizó cientos de transformaciones corporativas que las grandes empresas estadounidenses que cotizan en bolsa emprendieron desde 2010 hasta 2014. Descubrió que las empresas que implementan cambios de manera preventiva generan un valor a largo plazo significativamente más alto que las que respondieron de manera reactiva. En los tres años posteriores al inicio de una transformación, los transformadores preventivos lograron una utilidad neta anualizada que fue 3 puntos porcentuales superior respecto a los años anteriores.

El valor de reestructurar la base de costes de forma proactiva es, como ocurre con otros tipos de transformación, especialmente llamativo cuando se considera el destino de las empresas que esperan para actuar. En el período previo a la crisis financiera mundial que comenzó en 2007, las empresas absorbieron continuamente costos más altos siempre que ayudaran a entregar los volúmenes necesarios. Cuando golpeó la crisis financiera y los volúmenes se desplomaron, esas empresas tuvieron que reducir su base de costos absolutos para preservar el resultado final tanto como fuera posible.

La mayoría de las empresas fueron tomadas con la guardia baja; aunque no se les escaparon las señales de una desaceleración, habían subestimado la gravedad de la posible desaceleración y su impacto potencial y esperaron para actuar. Para la mayoría, sus acciones fueron demasiado poco, demasiado tarde.

Cambio de pensamiento y cultura: Base cero

El cambio cultural debe comenzar desde arriba. El gerente general y los directores deben participar activamente no solo para determinar por qué se debe adoptar este modelo, sino también para articular cómo ven su contribución al crecimiento a largo plazo de la empresa. Ellos, junto con otros líderes, deberán reenfocar las energías del equipo, reconociendo que ZBB es un viaje a largo plazo y que el equipo necesita adoptar la nueva cultura de propiedad de costos. Los líderes

deben modelar los comportamientos deseados, demostrando cómo comunicarse, establecer prioridades e interactuar con los demás.

Los cambios se dan en cinco áreas específicas:

1. El modelo operativo. Las empresas deben alterar la estructura, las capas y los niveles de control de su organización, así como los procesos, los roles y los derechos de decisión. Por ejemplo, una empresa podría establecer una doble responsabilidad por los costos al tener un propietario de categoría de costo y un propietario de presupuesto.

2. Personas y desarrollo. Las empresas deben cambiar el tipo de empleados que buscan, las trayectorias profesionales y los programas de desarrollo que ofrecen, y la forma en que promueven y retienen el talento. Las empresas quieren asegurarse de contratar y retener empleados que cumplan con diligencia los valores de ZBB.

3. Gestión del rendimiento. Las empresas deben ajustar sus paquetes de compensación, incluidos los tipos de beneficios que ofrecen. También pueden cambiar las estructuras de incentivos, incluida la forma en que rastrean y recompensan el desempeño, cómo reconocen y recompensan el trabajo y el comportamiento ejemplares (por ejemplo, el cumplimiento de las políticas y el desempeño de ZBB por encima y más allá de los estándares de ZBB) y cómo manejan los comportamientos indeseables.

4. Recursos y herramientas. Las empresas deben cambiar los tipos de proyectos que financian y el acceso que dan a los recursos y herramientas de las personas para que las personas puedan hacer su trabajo. Por ejemplo, las empresas deben asegurarse de que las posibles soluciones de TI respalden los objetivos y las formas de trabajo de ZBB.

5. Rituales y Normas. Las empresas deben repensar cómo unen a los empleados para aprender y aceptar los cambios culturales. Por ejemplo, las empresas podrían utilizar reuniones de presupuestos trimestrales o anuales para permitir que los empleados compartan sus historias de éxito y lecciones de ZBB. Tales reuniones también brindarían a los líderes la oportunidad

de aclarar y reforzar el compromiso de la organización de redirigir los ahorros a la inversión y el crecimiento.

Como cualquier programa de cambio, corresponde a los líderes aclarar el propósito y dar el ejemplo. Los empleados no deben percibir ZBB como un eufemismo para otro programa de reducción de costos. Los líderes deben ser inquebrantables en el ejercicio de los principios clave de ZBB. Eso significa tomar decisiones consistentemente que mejoran la posición de la empresa y eliminar los gastos que no sirven para este propósito.

Las empresas pueden moldear el contexto organizacional de muchas maneras, como, por ejemplo, vinculando los comportamientos deseados con los incentivos de gestión del desempeño, capacitando e involucrando a las personas, comunicando el qué y el por qué y poniendo en práctica las herramientas adecuadas. Las eficiencias son el objetivo. El objetivo no es solo eliminar el desperdicio, sino también optimizar los procesos y las estructuras, y evitar agregar otros nuevos.

Por todas estas razones, la gestión de cambios es esencial para que ZBB se mantenga. A nivel macro, las empresas deben establecer la justificación y el mensaje, identificar a los más afectados y crear un plan para involucrarlos, y apoyar el desarrollo de todas las palancas que ayudarán a dar forma al contexto organizacional adecuado. A nivel microeconómico, las empresas deben ayudar a enmarcar el mensaje de cada iniciativa en una luz positiva y procesable ("dejar de usar papel", por ejemplo, en lugar de "no más impresión").

ZBB, cuando se adopta con el espíritu adecuado, puede hacer mucho más que inyectar disciplina en los costos: puede ayudar a las empresas a mantener su impulso estratégico, independientemente de las condiciones económicas. La historia muestra que liberar recursos para invertir en el crecimiento es particularmente importante durante una recesión. Ofrece a las empresas una ventaja significativa sobre sus competidores, muchos de los cuales se encontrarán luchando por sobrevivir. Y esa ventaja puede tener poder de permanencia: las empresas que se desempeñan bien durante una recesión disfrutan de una prima de rendimiento mucho después de que comienza la recuperación.

Debido a que no es un esfuerzo de una sola vez, la adopción de ZBB requiere una nueva mentalidad y cultura, que toma tiempo para inculcar. Al actuar ahora, las empresas pueden ser ágiles, fuertes y estar preparadas para cualquier cosa cuando ocurra lo inevitable.

Efectividad del presupuesto base cero

La mayoría de las empresas tienen programas continuos de intervención de costos, pero los resultados palidecen en comparación con los que obtienen las empresas de ZBB. El conjunto de empresas encuestadas está experimentando una reducción de costos promedio del 15 por ciento y un ahorro promedio de más de $ 260 millones anuales.

La exageración que rodea a ZBB ha alimentado la idea de que es una bala de plata para todos los problemas de gestión de costos de las empresas. La realidad es que, como cualquier transformación importante, ZBB no es una solución fácil. Cualquiera puede hacerlo fácil. Solo aquellos que sean lo suficientemente resistentes como para pasar por las dificultades prosperarán. Las empresas informan que la aceptación cultural (67 por ciento), la gestión del cambio (41 por ciento) y la visibilidad de los datos (33 por ciento) son los obstáculos más difíciles de superar.

Asimismo, las empresas están invirtiendo para hacer evolucionar sus culturas. Las iniciativas de gestión del cambio incluyen tácticas ampliamente aceptadas como la comunicación (77 por ciento) y la capacitación y talleres (62 por ciento). Los objetivos e incentivos (15 por ciento) y el modelo a seguir (21 por ciento), que se enfocan en comportamientos realmente cambiantes, son menos comunes.

La buena noticia para los usuarios de presupuestos de base cero es que parecen tener un éxito moderado en el cumplimiento de sus objetivos de costos. El sesenta y tres por ciento de los encuestados, a nivel mundial, que no realizaron ZBB no cumplieron sus objetivos de costos, mientras que lo mismo ocurre con el 58 por ciento de los que sí lo utilizaron. Aunque los usuarios en los EE. UU., informaron tasas de fallas de programas de mayor costo que los usuarios que no eran de ZBB (65 por ciento frente al 57 por ciento); en todas las demás regiones la tasa de fallas

para los usuarios de ZBB fue menor que para los demás usuarios (57 por ciento de tasa de fallas frente .68 por ciento en América Latina; 52 por ciento contra 56 por ciento en Europa; y 60 por ciento contra 71 por ciento en Asia Pacífico).

Sin embargo, las empresas que usan ZBB tienden a reportar barreras más altas para una gestión de costos efectiva, lo que sugiere que esto puede ser más difícil de implementar y usar que otros métodos de gestión de costos. Dos barreras que los usuarios califican particularmente altas son el "caso de negocio débil / poco claro" (42 por ciento frente a 25 por ciento para usuarios que no son de ZBB) y "seguimiento e informes mal diseñados" (43 por ciento frente a 23 por ciento para usuarios que no son de ZBB).

A diferencia de los recortes porcentuales de alto nivel y únicos, ZBB no es un ejercicio de presupuestación que se completa y todos siguen adelante. Es un acto de cultura. Una mentalidad que se arraiga tanto en la forma en que la gente piensa y trabaja que la gente lo hace de forma natural, como respirar.

Parte de lo que pequeñas y medianas empresas en Costa Rica pueden hacer es copiar modelos que son adaptables a sus negocios, esto para llevar su crecimiento a otro nivel. Sin embargo, es importante reconocer que están obteniendo como ventaja del modelo ZBB:

1. Aprovechando la triple ventaja competitiva. La mayoría de las empresas se centran en ZBB para obtener rentabilidad. De acuerdo con el marco de agilidad competitiva de Accenture Strategy, impulsar la competitividad significa ejecutar bien a través del crecimiento, la rentabilidad, la sostenibilidad y la confianza. El ZBB de próxima generación debe estar vinculado a estas tres dimensiones.

2. Abordar la totalidad de las pérdidas y ganancias. Existe una gran oportunidad para amplificar los resultados de ZBB tomando los principios ganadores y aplicándolos en todo el estado de resultados.

3. Cambiando las curvas de costos con lo digital. ZBx crea un nuevo "cuartil cero" sobre cómo trabajarán las empresas en el futuro. Este enfoque futuro refleja una mentalidad de mejora continua que tiene en cuenta el impacto de las tecnologías digitales, las prácticas de sostenibilidad y otras fuerzas en los perfiles de costos de toda la empresa.

4. Alimentando el circuito cerrado. Las herramientas y capacidades digitales pueden hacer que el circuito cerrado funcione de manera más eficiente y efectiva. Piense en ello como un proceso de ciclo cerrado basado en cero. Las empresas también pueden fortalecer el circuito cerrado mediante la creación de un Centro de excelencia ZBB para respaldar tanto a los propietarios de costos / paquetes como a los del presupuesto.

5. Construyendo una cultura de propiedad. La gestión del cambio tiene que ser un proceso a largo plazo. Los enfoques “descafeinados” que no apuntan a cambios de comportamiento duraderos no son suficientes para mantener los beneficios de costos. Los empleados deben comprender lo que se espera de ellos y tener la piel en el juego para impulsar su voluntad de hacerlo

Ventajas del modelo base cero

1. El resultado final está bien justificado y está alineado con la estrategia comercial general o el plan comercial de la empresa.
2. Fomenta una mayor colaboración en toda la empresa.
3. Mejora el rendimiento y la eficiencia operativa desafiando los supuestos y examinando los gastos.
4. Al evitar los aumentos porcentuales de los presupuestos tradicionales, hay una probabilidad significativamente mayor de poder realizar reducciones de costos.

Desventajas del modelo base cero

La presupuestación de base cero es menos común que la presupuestación tradicional y los pronósticos continuos. Sin embargo, ha recibido algo de atención en los últimos años. Mientras que el presupuesto tradicional le permite incluir elementos del año anterior, requiere que las organizaciones justifiquen cada dólar en detalle, y esto en muchas ocasiones causa desventajas de diversa índole a las compañías, dentro de las cuales se destacan:

1. Aunque puede implementar procesos repetibles, lo más probable es que requiera más tiempo que el presupuesto tradicional.
2. También se enfrenta a la necesidad de que otros departamentos cooperen y es posible que no puedan medir adecuadamente sus necesidades durante todo el año.
3. Es posible que el proceso no incluya los costos fijos incluidos en un contrato, como el arrendamiento de una oficina o un edificio.
4. Aunque un costo puede no parecer esencial para las operaciones de su organización, podría afectar su marca y dañar la experiencia del cliente.

Sistemas tecnológicos utilizados por las Pymes

Dentro del proceso de planeación, las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Costa Rica utilizan distintos apoyos o instrumentos que facilitan el proceso referente a la toma de decisiones dentro de la compañía; en algunos casos son programas integrados, herramientas manuales o bien procesos sencillos.

Dentro de los cuales se destacan:

1. Sistema desarrollado por Softland: el sistema incorpora en su diseño las mejoras prácticas de negocio, las cuales ayudan a las empresas a ser más productivas en sus operaciones, al conseguir mayores niveles de eficiencia para competir exitosamente en un mercado cada vez más globalizado.

Módulos que ofrece:

A. Activos fijos: facilita el manejo de la información contable de los activos (en moneda local y en dólares), así como múltiples tipos de depreciación y reevaluación. Proporciona el control de movimientos, ubicaciones y responsables de activos.
B. Control bancario: integra las transacciones de todo el sistema y concilia con la información del estado de cuenta de cada banco. Puede realizar la emisión de cheques y transferencias.
C. Presupuesto financiero: permite el registro del presupuesto, tanto en moneda local como en dólares, y una comparación con la actuación real en las cuentas presupuestadas. Facilita llevar el presupuesto por cuentas y por centro de costo, así como realizar una comparación entre lo presupuestado y la actuación real.
D. Flujo de caja: proporciona distintos escenarios para proyectar y tomar decisiones relacionadas con el flujo de caja. Permite la comparación entre los flujos proyectados y los reales, su capacidad para el registro manual y/o carga de proyecciones de rubros a través de Excel.
E. Control presupuestal: lleva el presupuesto por partidas y por centro de costo, realiza la gestión de la aprobación y ejecución del presupuesto. Proporciona reportes de gestión del presupuesto contra la actuación real.

2. Sistema desarrollado por Qupos:

A. Inventario: es el elemento en el que se centraban los primeros sistemas ERP. Este módulo se basa en la gestión del almacén; permite saber en todo momento qué productos hay y sus cantidades exactas.

B. Finanzas: este módulo tiende a ser una pieza clave en casi todos los sistemas de gestión empresarial, puesto a que ayuda a mejorar considerablemente la administración financiera. Maneja lo relacionado con la actividad económica de la empresa. Un ejemplo es la elaboración del presupuesto.

C. Ventas: otro de los aspectos imprescindibles para los negocios. Este módulo abarca toda la actividad comercial, desde la generación de ofertas, pasando por la elaboración del presupuesto, hasta el seguimiento de los pedidos.

3. Sistema desarrollado por Sysweb Nova:

    A. Centros de costo: incluye manejo automático de los costos directos e indirectos asignados a una orden de producción u orden de trabajo, generación de estadísticas y rendimientos de la mano de obra en el proceso productivo, informe que discrimina la cantidad de mano de obra y labores realizadas en cada proceso productivo.

    B. Business Intelligence: integra, en forma de cuadros de mando, los principales indicadores de seguimiento de la empresa, tanto a nivel operativo como a nivel estratégico.

    C. Presupuesto: administra sus presupuestos comerciales y operativos a través de la registración de ventas proyectadas, ingresos y egresos esperados, generando los presupuestos financieros a través de las condiciones de cobranzas y pagos, obteniendo información completa para el gerenciamiento y control del área.

4. Sistema desarrollado por ODOO:

A. Posiciones Presupuestarias: permite definir que cuentas se relacionan con los gastos de los proyectos asignados en Odoo. Para esto se requiere crear una posición presupuestaria y agregar las cuentas de la contabilidad financiera asociadas; y repetir estos pasos para crear las posiciones de ingresos y gastos presupuestarios necesarias para los presupuestos en el sistema, y poder crear una trazabilidad de las proyecciones.

B. Revisiones de los presupuestos en Odoo: aunque se puede modificar un presupuesto en cualquier momento para realizar una actualización o una revisión del mismo, es recomendable crear un nuevo presupuesto, ya que de lo contrario no se dispondrá de un historial de cambios, para conservar las estimaciones originales y efectuar comparaciones. Esto permite analizar los cambios en los presupuestos en Odoo de la compañía de revisión en revisión.

- Para cada línea de los presupuestos en Odoo, se definen:
- Una cuenta analítica.
- Una posición presupuestaria, por ejemplo, ventas o compras.
- Una fecha de inicio y una fecha de finalización del presupuesto.
- Una cantidad planificada en la moneda por defecto del plan de cuentas.

C. Etapas de los presupuestos en Odoo: los presupuestos en Odoo tiene varias etapas:

- Confirmado: el presupuesto debe revisarse, pero aún se puede cambiar antes de la aprobación real.
- Aprobado: el presupuesto es aprobado por el responsable del presupuesto; El nombre del usuario que aprueba el presupuesto se mostrará en el campo Validar usuario. Puede cancelar un presupuesto y restablecerlo a borrador para los dos pasos anteriores.
- Hecho: el presupuesto está totalmente aprobado y no se permitirán cambios. Ya no puede cancelar el presupuesto y restablecerlo para borrador.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos "brincar" o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones (p.11).

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizó el enfoque cuantitativo, debido a que con los datos que se recolectados se hace una medición numérica. Por medio de este enfoque se buscó recolectar, analizar y vincular datos provenientes de los principales participantes del proceso, con el objetivo de entender la problemática actual que enfrentan las PYMES en su proceso interno de control de presupuesto.

Diseño de la investigación

Hernández, et al (2014) destacan que el proceso del diseño de investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (p.128). Adicionalmente, es necesario señalar que el diseño de investigación ayuda a cumplir los objetivos y preguntas de investigación previamente planteados.

Hernández, et al (2014) menciona que este tipo de investigación es realizada sin la manipulación de las variables independientes en forma intencional, pues lo que se realiza es una observación de los sucesos que se dan en su contexto natural. Cuando se realiza una investigación con diseño no experimental, por lo general se analiza la modalidad ya sea de unas o varias variables en un punto en el tiempo. También es necesario evaluar las situaciones, los eventos y fenómenos suscitados en un momento dado. Por último, se requiere las relaciones existentes entre un conjunto de variables en un punto específicos en el tiempo. Los diseños no experimentales se clasifican en

transaccionales y longitudinales, las cuales se explican sus definiciones con el fin de obtener un panorama claro que aporte a la decisión de escoger el diseño de investigación.

Hernández, et al (2014) menciona que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (p. 154). La finalidad es definir las variables, describirlas y analizar su comportamiento en un punto en el tiempo.

Con base a los conceptos previamente mencionados, se estableció que este trabajo de investigación sea desarrollado con base a un diseño no experimental, transaccional. Puesto que se centrará en la recolección de datos en un momento determinado a una sociedad representativa de Pymes de naturaleza comercial y de servicios, de las cuales se desprenda la recolección de datos.

Fuentes de información

Olea (s.f) citado por Gómez (2012) define las fuentes de información "como todos aquellos objetos que brinden al investigador datos para realizar su trabajo; éstos pueden contenerse en cualquier soporte, por lo que pueden estar manuscritos, impresos, grabados, etcétera". (p.45). A su vez, estas fuentes de información pueden ser clasificadas en primarias y secundarias.

Para Hernández et al (2014) las fuentes primarias reúnen las siguientes cualidades:

> Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera (p.61).

Por tanto, se realizará un análisis de las fuentes de información que serán esos participantes, sujetos u otros tipos de datos que permitirán de forma fundamental una recolección de datos que puedan enriquecer en gran medida el presente estudio.

Población.

Hernández (2014) indica que "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p.174). De esta manera, la población o universo representa el fenómeno integral que será sometido a la investigación.

Para esta investigación se tomará como población a las pequeñas y medianas empresas de tipo comercial y servicios que se encuentren ubicadas en Gran Área Metropolitana de Costa Rica, que se encuentran empadronadas en la lista oficial del Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Dicha lista posee una cantidad de 44,638 empresas registradas. Y que además de dicha inscripción se encuentren registrados de manera formal ante la CCSS (Caja Costarricense del Seguro Social), ente de seguridad social de Costa Rica.

Muestra.

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población. Para esta investigación la muestra estará conformada por pequeñas y medianas empresas de tipo comercial y servicios que se encuentren ubicadas en Gran Área Metropolitana, los cuales son 18 empresas.

El tipo de muestreo seleccionado es el no probabilístico, debido a que la elección dependerá del foco de la investigación, para lo cual se considerará 18 empresas que poseen características particulares.

Tabla 5. Lista de empresas seleccionadas

Nombre de la Empresa
Abogados Salazar y Asociados
Allianz Corporation
Clínica Sonrisas dentales
DIMARPA
DL Consultores
EJL Herdel
Financiera G&T
GTI Soluciones
Gleik Mediyin

Grupo RAF
Euromegadental
Home Music
Invicta Asociados
La Melena
Logística Mundial
Nonas Bakery
Suministros Office One
Átipic

Fuente: Díaz, 2020

Con el propósito de definir los elementos que serán parte del presente estudio se procede a definir los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterio de inclusión.

- Micro, pequeñas y medianas empresas que cuenten con más de un año de estar operando formalmente en Costa Rica, ubicadas en el perímetro de la Gran área metropolitana.
- Empresas que cuenten con una contabilidad actualizada con un lapso no menor a 6 meses
- Empresas que cuenten con menos de 100 empleados formalmente registrados ante la CCSS (Caja Costarricense del Seguro Social), ente de seguridad social de Costa Rica.

Criterio de exclusión

- Empresas que cuenten con un sistema de control presupuestario, y que el proveedor del software sea SAP, Oracle, o Microsoft.

Tabla 6. Matriz de variables para enfoque cuantitativo

	Objetivos específicos	Variables	Indicador	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
1	Identificar las necesidades de las compañías PYMES en Costa Rica, para la obtención de información del control presupuestal y de los indicadores de gestión	Necesidades	Información Económicas Financieras Tecnológicas	Necesidades que posee las pymes en las áreas informativas, económicas, financiera, tecnológicas y operaciones	Determinar mediante la aplicación de cuestionarios las necesidades que las PYMES tienen en sus diferentes áreas organizacionales.	Cuestionarios y observación
2	Conocer las herramientas existentes que utilizan las empresas para generar y obtener información que ayude a la toma de decisiones	Herramientas	Razones financieras Proyecciones o presupuestos Información contable	Resumen de las herramientas que permiten a la administración analizar y clasificar la información para una mejor toma de decisiones basado en cifras financieras	Con base a los cuestionarios identificar las herramientas existentes utilizadas por las Pymes. Con el trabajo de campo realizado se logrará determinar las principales herramientas que usan las empresas	Cuestionarios y observación Información obtenida del trabajo de campo referente a herramientas existentes en el mercado.

	Comparar la eficacia de las herramientas utilizadas para la toma de decisiones por las empresas en relación con sus necesidades de control presupuestario	Eficacia de las herramientas	Efectividad	Nivel de eficacia sobre las herramientas que permiten a la administración analizar y clasificar la información para una mejor toma de decisiones basado en cifras financieras	Con base a los cuestionarios identificar la eficacia de las herramientas existentes utilizadas por las Pymes.	Cuestionarios y observación

Instrumentos

Observación.

De acuerdo con lo mencionado por Hernández et al (2014), “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p.252). Con esta herramienta, se pretende observar los procesos actuales que se realizan en las empresas, la forma en que desarrollan el control presupuestario organizacional, y con esto los criterios que se emplean como base para la toma de decisiones.

Entrevista.

La entrevista es una reunión usualmente entre dos o más personas, donde habrá un intercambio de ideas, existe uno o varios entrevistados y un entrevistador, su forma habitual es la realización por parte del segundo de una serie de preguntas (cuestionario), el cual será la guía de la entrevista. Hernández et al., (2014) la definen, “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403).

Esta herramienta permite la creación de diferentes ambientes sobre los cuales se puede conducir la guía de preguntas a la espera de obtener información de primera mano, con un alto grado de confidencialidad e importancia relativa. Esta técnica por implementar en la presente investigación ha cuidado la selección de las fuentes de información, para que los datos que proporcionen cumplan con las expectativas de valor que garantice su credibilidad y sustento.

Cuestionario

El cuestionario se define como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández et al., 2014, p. 217). Para el procedimiento de recolección de datos de la presente investigación se contactará a las 18 empresas seleccionadas que cumplen los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos, lo cual permitirá abordar las empresas que conforman este grupo.

El cuestionario se diseñó con el programa web llamado qualtrics, el cual permitió centralizar la información recolectada de una manera más sencilla e integral para la consolidación de las respuestas.

Un cuestionario debe cuidar ciertos aspectos vitales para que logre el objetivo de obtener información valiosa en la medición de la variable analizada y que permita concretar hallazgos que orienten el desarrollo oportuno del estudio para la generación de datos y la definición de conclusiones y recomendaciones.

Para el presente capítulo se inicia con la descripción de las fases en que se llevará a cabo el proceso de recolección de datos:

1. Contacto con los participantes

Se establece el primer contacto con las fuentes de información, se solicita la colaboración y participación en el estudio. Para la presente investigación se contactó al dueño de la compañía o bien el Gerente General. Además, se les explica en gran medida en que consiste la investigación en curso para que los participantes comprendan la importancia del estudio, y puedan colaborar en las siguientes etapas.

2. Aplicación del cuestionario

En esta fase se recolecta la información por medio de un cuestionario, con catorce preguntas cerradas, en el cual se abordarán los elementos referentes a datos generales de la compañía, rasgos característicos de la planeación financiera que desarrolla y su control presupuestal.

Análisis de datos

Para iniciar el procedimiento de análisis de datos, se consolidan las respuestas obtenidas por medio de la recolección de información, al ser un estudio cuantitativo el análisis se realizará por medio de la selección de programas de análisis, el estudio de los datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional en la mayoría de los casos, esto debido a las ventajas de codificar, transferir a una matriz y guardar en un archivo la información obtenida.

Fase 1: Selección del programa de análisis.

El programa web llamado qualtrics es el designado como herramienta de análisis, el cual permitirá centralizar la información recolectada de una manera más sencilla e integral que permita la consolidación de las respuestas de los participantes. Lo primero que se realizará es codificar los parámetros de la matriz de datos en el programa, incluyendo las preguntas del cuestionario, junto con las diferentes opciones posibles que el participante puede seleccionar.

Fase 2: Ejecución del programa.

Una vez seleccionados los parámetros de análisis, el sistema permite de forma sencilla ejecutar los análisis requeridos seleccionando las opciones apropiadas de generación de datas, que permite exportar la información obtenida.

Fase 3 Explorar los datos.

En la sección de “Analizar” o Analyze (y usando las opciones: “Informes” o “Estadísticos Descriptivos” o “Descriptive Statistics”) se solicitan para todos los ítems las respuestas cargadas del sistema. Una vez generado este paso, se evalúa la información generada por el programa, esto con base en los instrumentos de medición previamente definidos. En este nivel, el programa permite que se agrupe las respuestas según las variables de cuestionario cargadas, lo cual genera como valor agregado varias proformas de cómo se vería la información al momento de descargarla en otros formatos como Excel.

Fase 4: Evaluar la confiabilidad y validez.

La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables o dimensiones, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas. Para evaluar la confiabilidad se aplicará el método de prueba alfa de Cronbach, el cual permitirá medir la fiabilidad de los datos.

Fase 5: Análisis estadístico.

Una vez evaluado la confiabilidad de la información, se analiza las hipótesis a la luz de pruebas estadísticas, en la presente investigación se aplica la prueba T, para medir la variable control organizacional, y determinar el nivel de importancia que prestan diferentes grupos de empresa a esta variable.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados para la investigación, en el capítulo primero se realizó el análisis de cada una de las variables que los sustentan por medio de una serie de mediciones que permiten, a través de su tratamiento, reflejar las conclusiones del estudio en el presente capítulo.

Estos resultados se obtuvieron mediante la aplicación de instrumentos, cuyo grado de validez produjo un entendimiento coherente y consistente a través de la captura de datos confiables para que se mantuviera en garantía su objetividad al momento de ser calificados e interpretados, una vez proporcionados por cada una de las fuentes de información.

Se desarrolló un cuestionario para la captura de los datos, con los cuales se procura medir los diferentes aspectos, cuya finalidad es identificar las principales variables que tienen las empresas, referentes al control presupuestario, metodologías que utilizan y conocer las herramientas de las cuales desprenden la toma de decisiones en sus diferentes niveles gerenciales.

Pregunta número 1

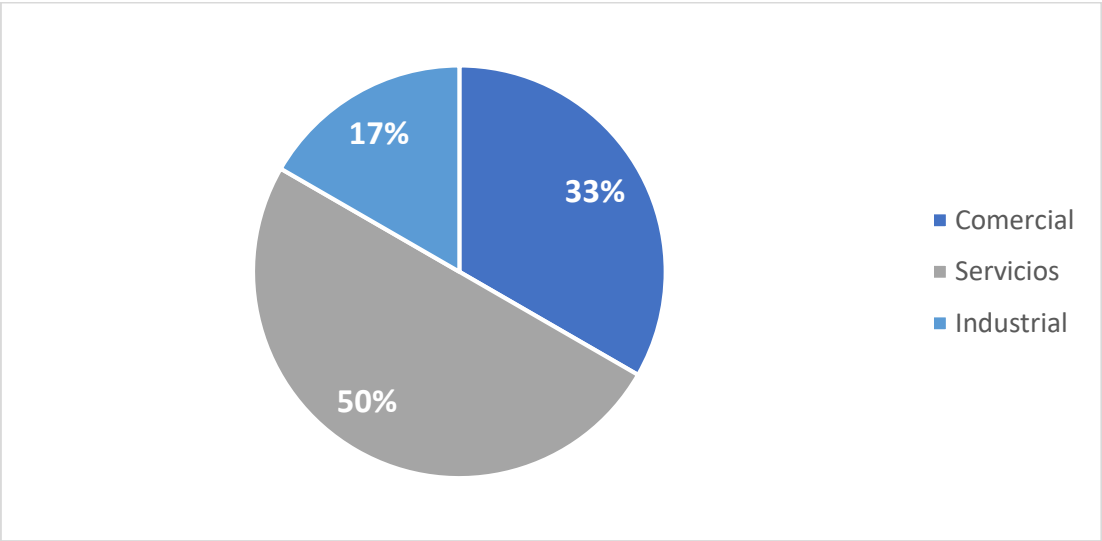
1. ¿A qué sector corresponde su empresa?

a. Comercial

b. Servicios

c. Industrial

Gráfico 3. Distribución de las empresas por Sector



Fuente: Díaz, (2020).

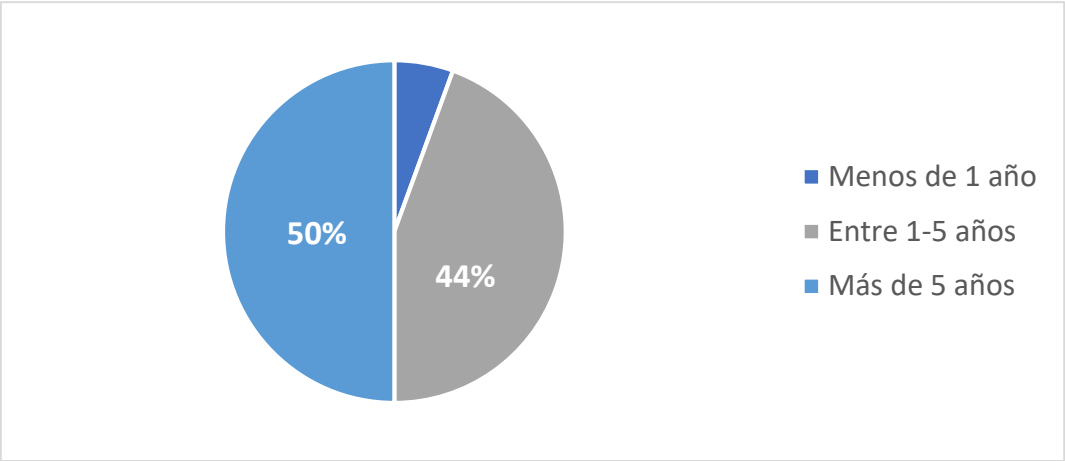
De acuerdo con los datos obtenidos y según se aprecia en el gráfico 3, el 50% de las empresas encuestadas clasifica su naturaleza como de Servicios, un 33% comercial y el 16% restante pertenece al sector industrial.

Con estas empresas seleccionadas se busca dentro de la investigación que haya una combinación oportuna de los diferentes tipos de compañías que existen en el mercado de Costa Rica, para conocer rasgos particulares de su planeación financiera, principalmente en la forme que organizan, ejecutan y brindan seguimiento al presupuesto.

Pregunta número 2

2. ¿Cuántos años tiene su empresa desde su fundación e inscripción fiscal formalmente en Costa Rica?

Gráfico 4. Años de la empresa desde su fundación e inscripción fiscal en Costa Rica



Fuente: Díaz, (2020).

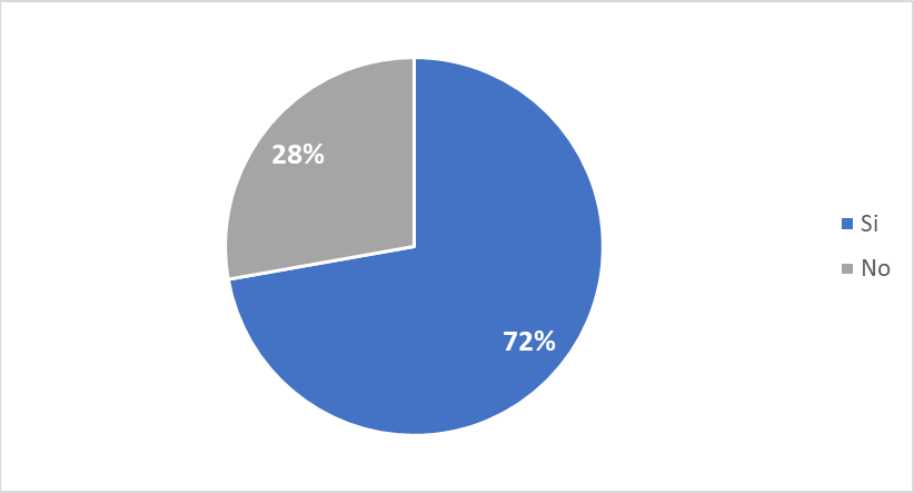
Para dicha pregunta, según se observa el gráfico 4, se obtuvo que, de las empresas encuestadas, un 50% posee más de cinco años de estar inscrita de manera formal en nuestro país, esto hace denotar que son empresas consolidadas, el 44% se ubica en el rango de 1-5 años y el 6% siendo una parte proporcional inferior empresas que tienen menos de un año de estar operando en Costa Rica.

Pregunta número 3

3. ¿Conoce si en su compañía se realizan presupuestos?

    a. Sí
    b. No

Gráfico 5. Conoce si en su compañía se realizan presupuestos



Fuente: Díaz, (2020).

De acuerdo con las personas encuestadas, un 72.2% de las empresas realiza presupuestos como parte de las prácticas internas de gestión financiera para toma de decisiones, y el 27.7% restante no realiza proyecciones de ninguna índole, simplemente llevan el día a día de sus empresas, sin tener base de cifras estimadas o esperadas, con diferentes escenarios modelados.

Adicionalmente, es importante considerar que de las empresas que no realizan presupuestos, un 40% es de naturaleza comercial, otro 40% de servicios y el 20% restante, industriales. Esto denota que la condicional de realizar presupuesto no es la naturaleza de la empresa, sino directamente las prácticas y herramientas gerenciales que la empresa decida aplicar como parte de su cultura organizacional.

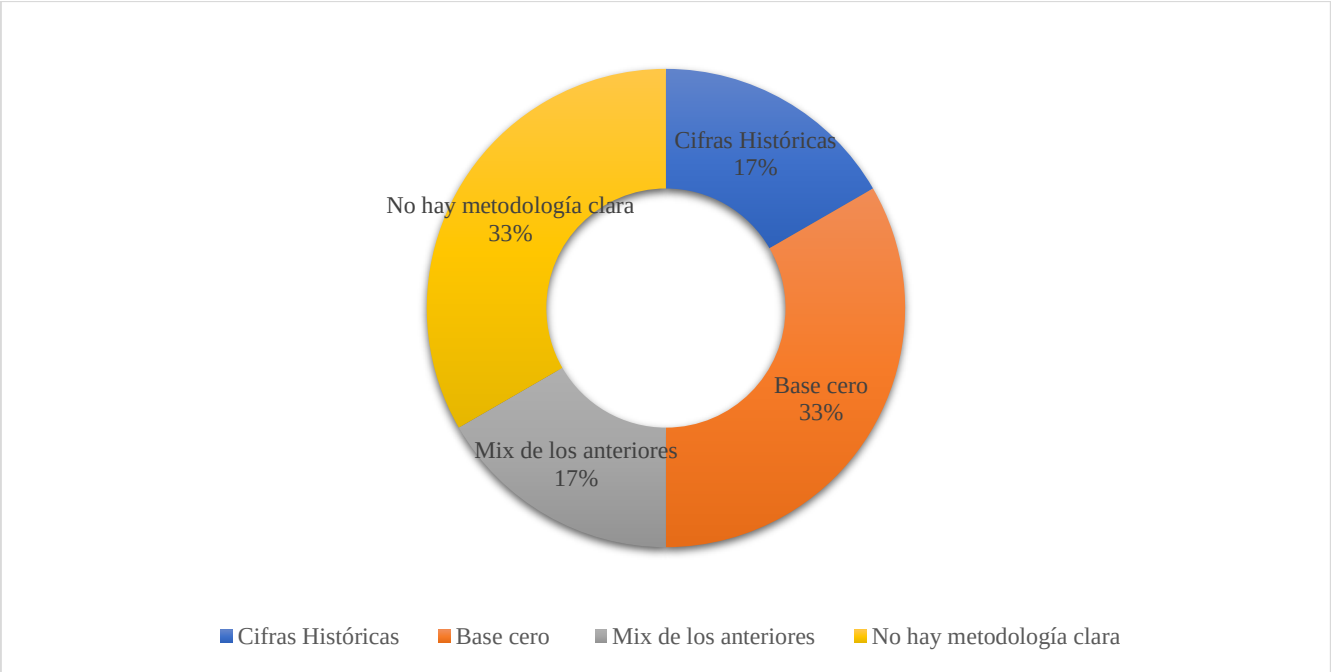
Los líderes de estas compañías coinciden como factor común, que durante la etapa inicial a los que intentan establecer una mipyme, en promedio se necesitan 60 días y aproximadamente 15 trámites para formar una empresa, como mínimo. De ello deriva como consecuencia indirecta, que el enfoque de las empresas que se inscriben por primera vez, está en lograr cumplir con dicha tramitología para iniciar operaciones cuanto antes.

Pregunta número 4

4. ¿Mediante qué tipo de metodología realizan el presupuesto?

   a. Cifras históricas
   b. Base Cero
   c. Mix de las anteriores
   d. No hay metodología clara
   e. Otro

Gráfico 6. Metodología presupuestaria en las Pymes



Fuente: Díaz, (2020).

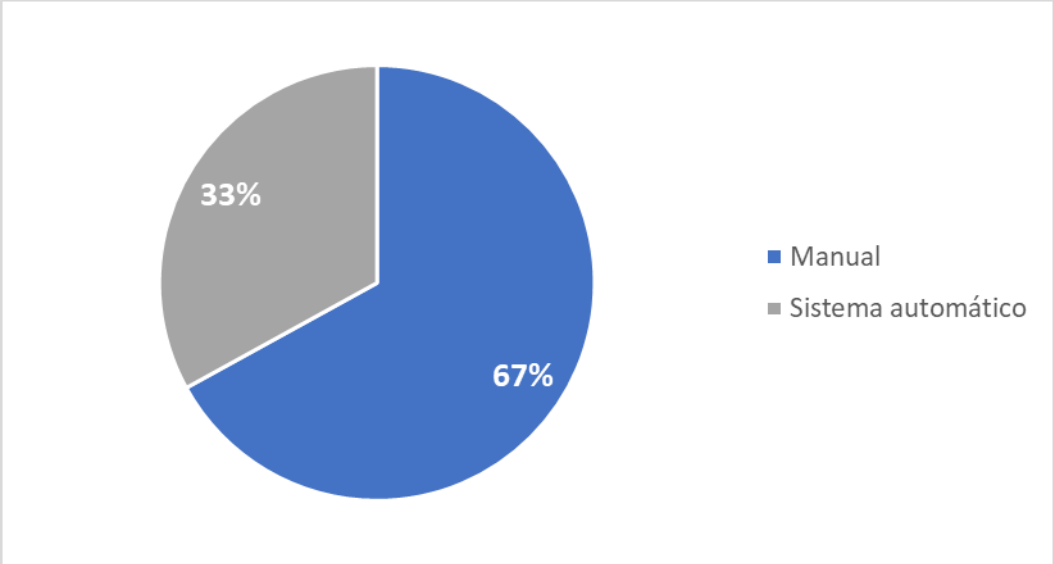
Según se aprecia el gráfico 6, un 33% de las compañías realizan su presupuesto mediante la metodología base cero, el otro 33% indica no tener clara una metodología definida, el 17% se apoya en cifras históricas, aunado a un porcentaje de crecimiento anual y con ello calcula su plan anual, y el 17% restante realiza un mix de metodologías, hasta llegar a obtener una cifra que les sirva de apoyo a la gerencia como meta anual de referencia.

Pregunta número 5

5. ¿De qué forma elaboran en su compañía el presupuesto?

    a. Manual (usando Excel, Word, access)
    b. Sistema automático (Software)

Gráfico 7. ¿De qué forma elaboran en su compañía el presupuesto?



Fuente: Díaz, (2020).

De las empresas encuestadas que habían indicado si realizar presupuestos dentro de sus procesos, un 67% menciona que la forma de realizarlo es mediante el uso de herramientas manuales, tales como plantilla de Excel, Word, Access con formatos ya predefinidos. Y el 33% restante lo hace mediante sistemas de planificación de recursos empresariales, lo cual le permite tener una mayor automatización en su proceso de gestión financiera.

De este último grupo de pymes que utilizan sistemas integrados, corresponden a un número de 4 empresas encuestadas, las cuales indican que la principal razón para utilizar un software empresarial es porque les permite una mayor gestión en la trazabilidad de los presupuestos, tanto a nivel de ejecutoría como de plan y escenarios esperados. Un aspecto relevante de este grupo es

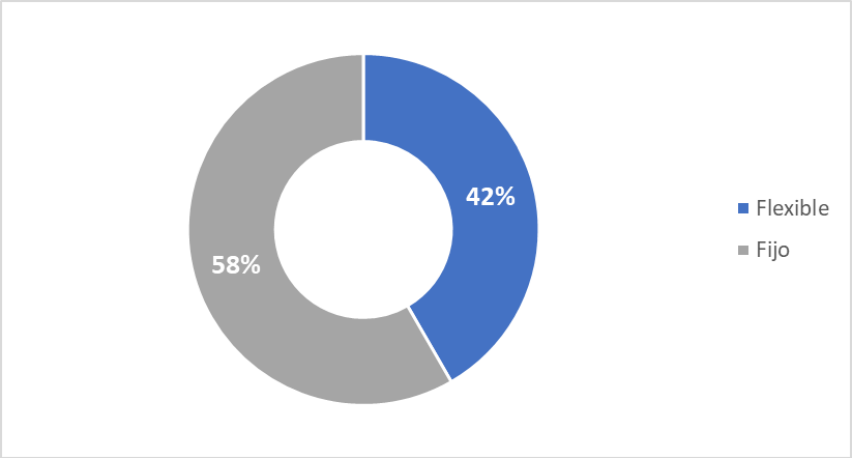
la pertenencia del sector empresarial, debido a que se dedican a ofrecer servicios legales, y consultorías las 4; lo cual desde el punto de vista de gestión de sus operaciones recalcan el contar con sistemas integrados de planeación financiera como una necesidad e inversión la cual permite que crezcan y sean empresas competitivas en periodos sostenibles de tiempo, y no algo efímero.

Pregunta número 6

6. ¿Qué modalidad de presupuesto aplican?

    a. Flexible
    b. Fijo

Gráfico 8. ¿Qué modalidad de presupuesto aplican?



Fuente: Díaz, (2020).

De las empresas encuestadas que habían indicado si realizar presupuestos dentro de sus procesos, un 58% afirma utilizar la metodología de tipo fijo, la cual hace que la estimación de sus gastos e ingresos no cambien con las variaciones en los niveles de actividad alcanzados, y con ello a lo largo del periodo corporativo no ajustan las partidas.

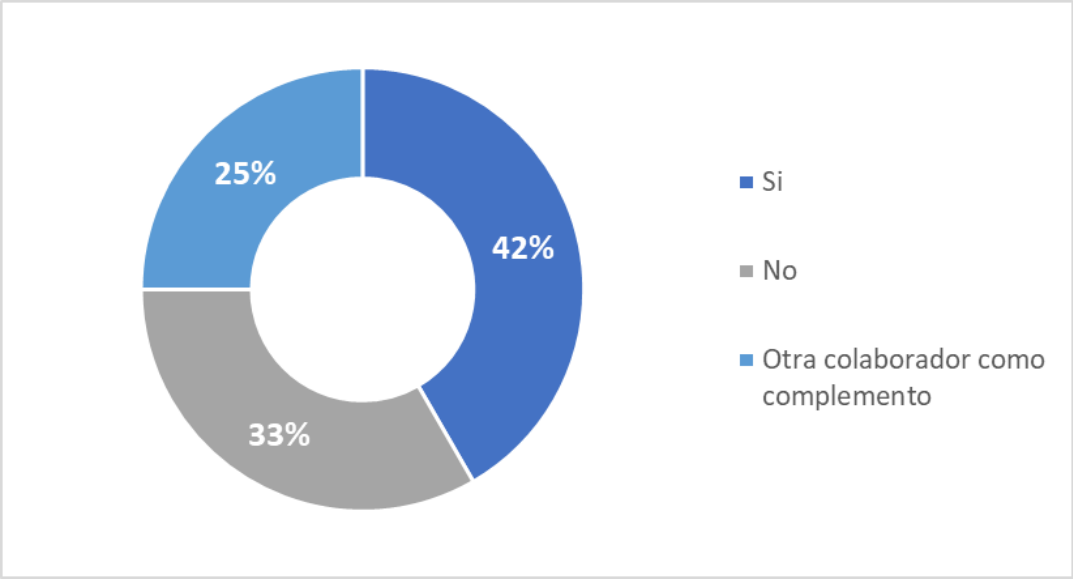
El 42% restante afirma utilizar el flexible, la preferencia de este método se debe concretamente a que les permite analizar durante el periodo las discrepancias (variaciones en sus partidas) entre los resultados reales y lo planeado, logrando de esta manera ajustar cada cierto tiempo sus cifras.

Pregunta número 7

7. ¿Existe una persona responsable del control presupuestario dentro de la empresa?

   a) Sí
   b) No
   c) Lo realiza un colaborador, como complemento a su puesto principal.

Gráfico 9. ¿Existe una persona responsable del control presupuestario?



Fuente: Díaz, (2020).

Un 42% de las empresas encuestadas posee un área organizada y estructurada de control presupuestario dentro del organigrama, con una persona dedicada de forma exclusiva al seguimiento y ejecutoria del plan establecido por la organización. El 25% es realizado por un colaborador que lo ejecuta como adicional o complemento a su función principal, lo cual genera que su atención diaria no esté centrada en brindar un alcance del cumplimiento presupuestario.

El 25% corresponde a 3 empresas, las cuales poseen características particulares, que hacen aún más imperativo contar con un responsable del control presupuestario, debido a su volumen tanto en la generación del ingreso como en los gastos que maneja de forma mensual.

Tabla 7. Análisis de composición de empresas encuestadas

Empresa	Empleados	Gastos	Ingresos	Peso % G/I
Invicta Asociados	85	₡ 705,600,000.00	₡ 1,440,000,000.00	49%
Logística Mundial	67	₡ 384,840,000.00	₡ 684,000,000.00	56%
Financiera G&T	95	₡ 170,280,000.00	₡ 396,000,000.00	43%

Fuente: Díaz, 2020.

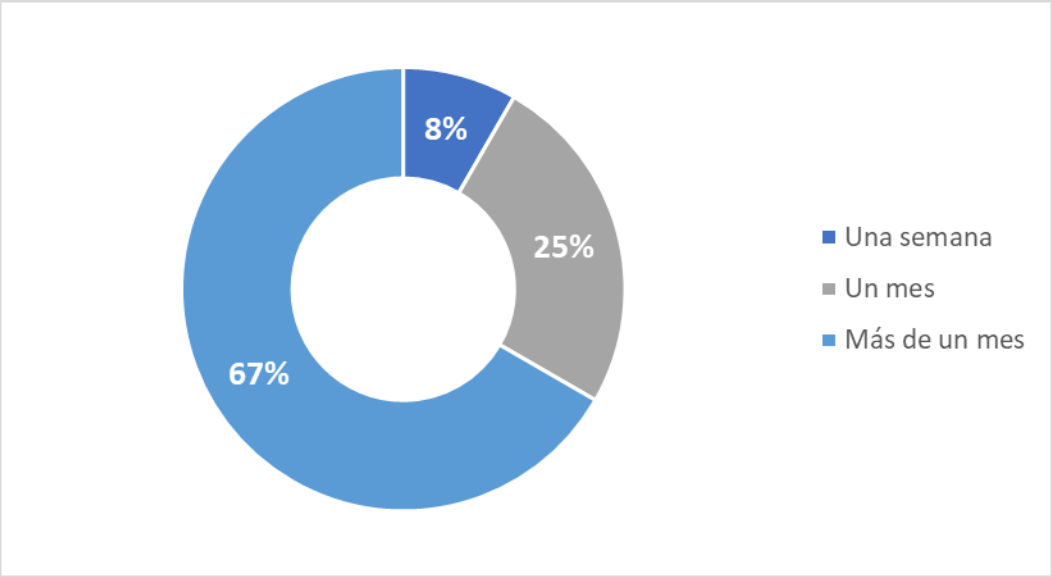
En la tabla 7, se muestran los ingresos y gastos promedios que las compañías reciben de forma anual, los gerentes generales asignados concuerdan en que no consideran como una inversión sustentable el modificar su metodología actual, que invertir un recurso adicional que se encargue en su totalidad del seguimiento del control presupuestario. Al consultarles sobre la posibilidad de suministrar un estatus actualizado de la ejecución de sus partidas aprobadas al inicio del año corporativo versus el gasto real registrado a nivel contable, los 3 gerentes indicaron que no tienen esa visibilidad de forma periódica debido a que únicamente generan informes a final de cada semestre; con esto se evidencia que no tienen una trazabilidad concreta en la forma en cómo se ejecutan los presupuestos dentro de las empresas que lideran.

Pregunta número 8

8. ¿Cuánto tiempo duran realizando el presupuesto?

    a) Una semana
    b) Un mes
    c) Más de un mes

Gráfico 10. Duración del tiempo de presupuestación



Fuente: Díaz, (2020).

De las empresas consultadas que afirmaban realizar presupuestos, un 67% poseen un periodo de organización, planificación y aprobación es mayor a 30 días, y en muchos de los casos inician procesos con anticipación de 3 meses antes de empezar el próximo periodo corporativo, para lograr realizar las solicitudes a cada área, analizar, corregir y aprobar. El 25% menciona que sus espacios de planeación son inferiores a 30 días, y el 8% lo realiza en una semana.

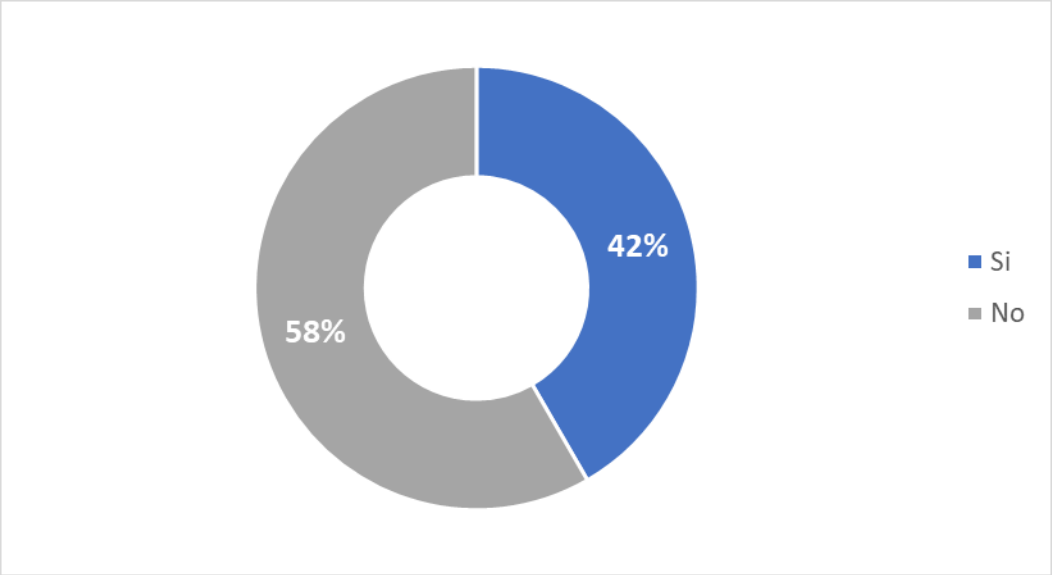
De la proporción que duran más de 30 días en el proceso de aprobación de partidas presupuestarias, es característico notar que son compañías con más de un año de existir en el mercado, cuentan con procedimientos sólidos en distintas áreas enfocados, los cuales permiten proyectar las cifras a mediano y largo plazo, haciendo notorio su forma de gestión financiera saludable.

Pregunta número 9

9. Durante la planeación y aprobación del proceso presupuestario, ¿queda documentado el proceso de solicitud de partidas (gastos) de cada área de la empresa?

   a) Sí
   b) No

Gráfico 11. Documentación del proceso presupuestario



Fuente: Díaz, (2020).

De acuerdo con los datos obtenidos y según se aprecia en el gráfico 9, un 42% de las empresas que sí realizan presupuestos, documenta todo el proceso mediante repositorios, bases, SharePoint, y otros programas que almacenan la trazabilidad de los flujos de trabajo; estas 5 empresas que representan dicho porcentaje se caracterizan por ser compañías sólidas en el mercado, las cuales invierten sumas importantes en control presupuestario de forma anual, esto según las declaraciones de los gerentes se debe en parte a que es una inversión con grandes réditos a corto plazo debido a que favorece la toma de decisiones.

El 58% restante no documenta el proceso, lo realizan de manera sencilla mediante correo electrónico con aprobación directa al gerente financiero.

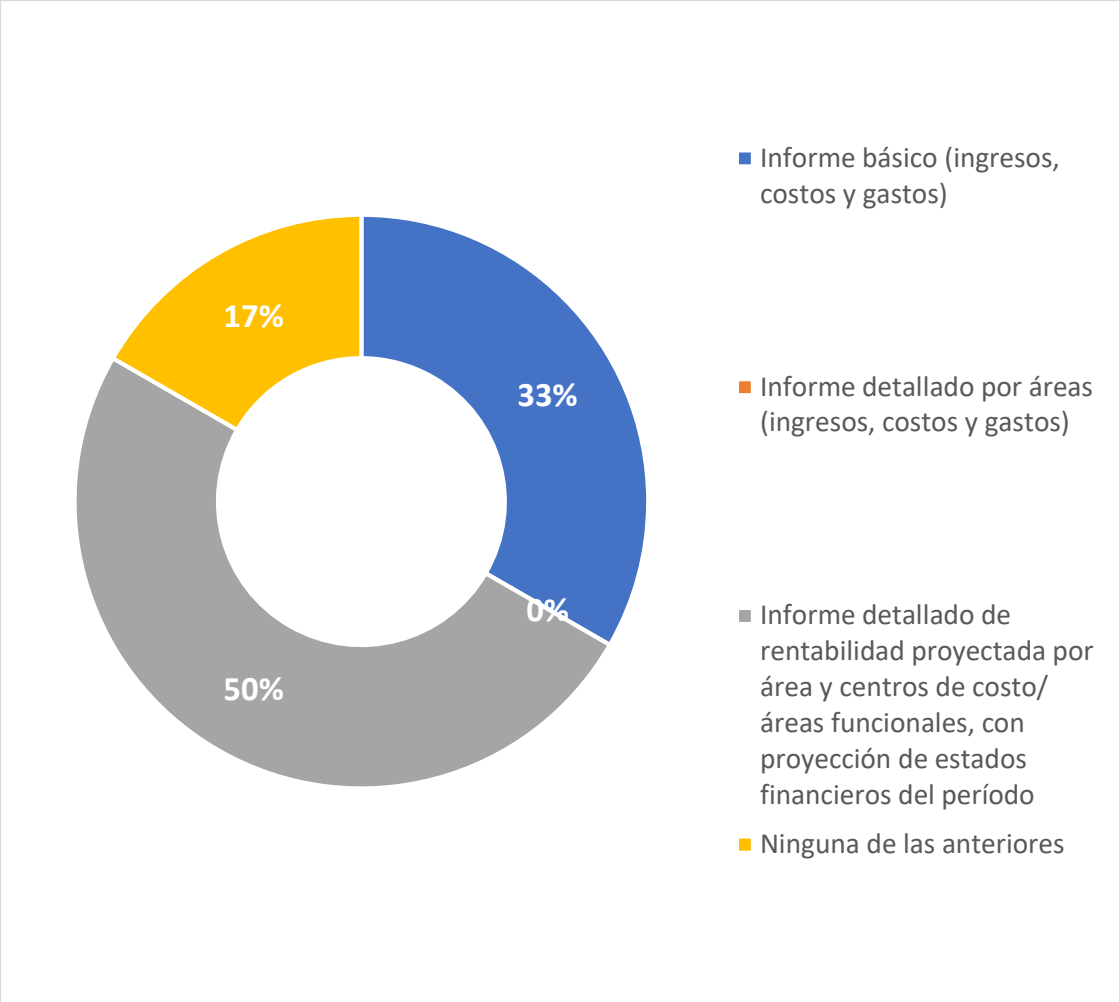
De las empresas que indicaron no documentar el proceso, 2 de ellas comentaron que desde el año 2000 no cambian su modelo y forma de trabajar el presupuesto; indican que su foco siempre ha estado en buscar un liderazgo en el producto que comercializan y no propiamente en una excelencia operativa como prioridad mediata de trabajo en los diferentes niveles organizacionales.

Pregunta número 10

10. ¿Qué informes obtienen como resultado del proceso de presupuesto?

a) Informe básico (ingresos, costos e ingresos)
b) Informe detallado por áreas (ingresos, costos e ingresos)
c) Informe detallado por área y centros de costo/ áreas funcionales, con proyección de estados financieros del período
d) Ninguna de las anteriores

Gráfico 12. Información obtenida del proceso presupuestario



Fuente: Díaz, (2020).

De acuerdo con los datos obtenidos y según se aprecia en el gráfico 12, un 33% de las empresas, como resultado del proceso presupuestario, obtiene un informe básico, el cual muestra de forma muy básica los ingresos, costos y gastos del periodo. El 17% un informe detallado por rubro, y el 50% restante un informe detallado de rentabilidad proyectada por área y centro de costo (en caso de que aplique), con proyección de estados financieros del periodo próximo.

De las empresas que generan un informe más detallado con proyección de informe anual, son las mismas compañías que se mencionan en el gráfico 8, que documentan su proceso de aprobación de partidas presupuestarias, mostrando que el respaldar la etapa de planeación desde el

inicio es clave para obtener diferentes vistas de reportería financiera y de gestión; se deriva como resultado, una base sólida para toma de decisiones por parte de la administración.

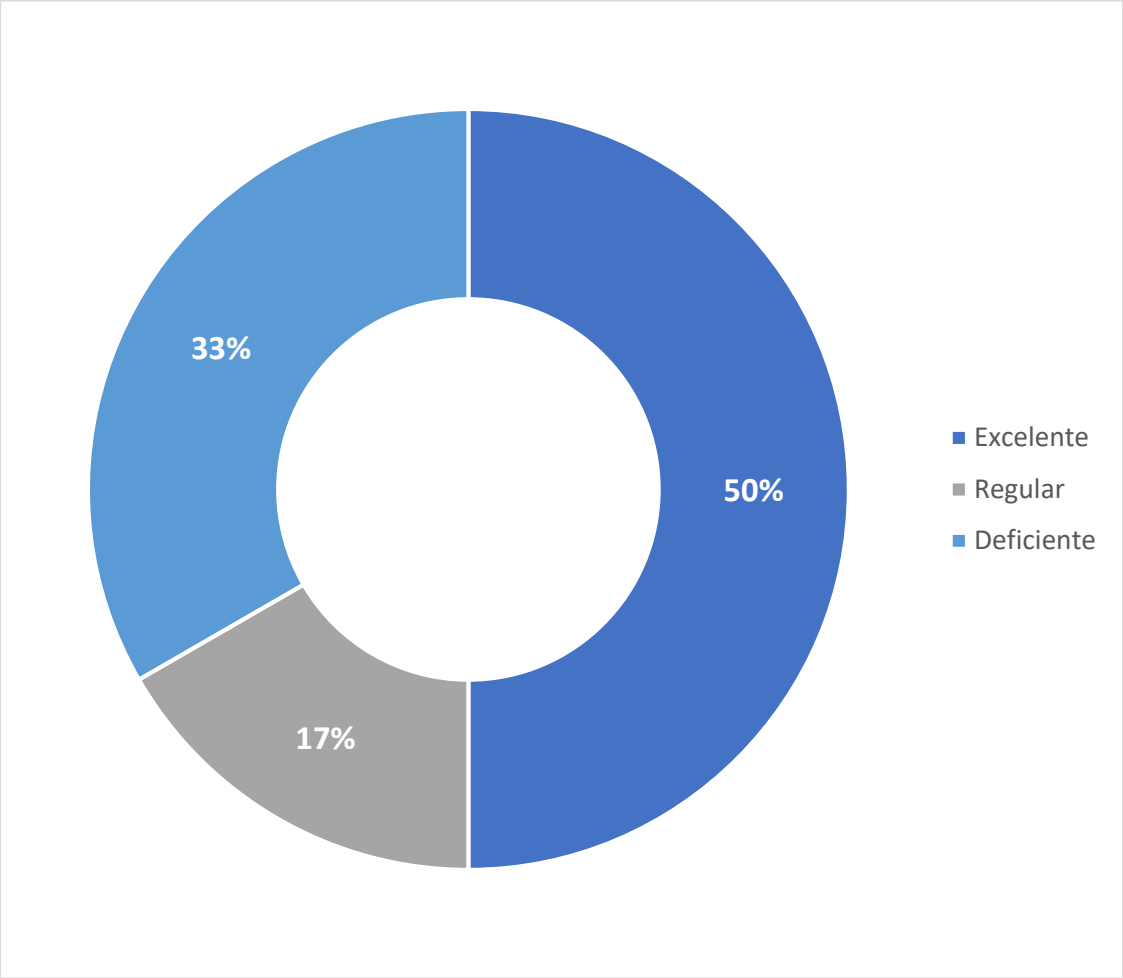
Del 17% que obtiene un informe detallado por rubro (ingreso, costo e ingreso), el nivel más específico que se puede analizar corresponde a los indicadores de cada área (los más comunes con áreas como ventas, contabilidad, tesorería, compras, administración, tecnología, entre otros). Se muestra un detalle de cuánto representa de la generación total de ingreso sus ventas, pero sin llegar al detalle de proyectar estados financieros en todos sus niveles; en este sentido, es característico el criterio de los diferentes gerentes de estas empresas por cuanto consideran que con esa información es suficiente y concluyen que no es necesario para tomar decisiones tanto detalle nivelado de datos, sino más bien alegan a su experiencia para dirigir los objetivos de la compañía representada.

Pregunta número 11

11. ¿Califique la calidad de la información financiera que se obtiene como resultado de la planificación presupuestaria?

    a) Excelente
    b) Regular
    c) Deficiente

Gráfico 13. Calidad de la información financiera como resultado de la planificación presupuestaria



Fuente: Díaz, (2020).

De acuerdo con los datos obtenidos y según se aprecia en el gráfico 13, el 50% de las empresas que sí realizan presupuestos, consideran la calidad de la información financiera obtenida como resultado de la planificación presupuestaria excelente, el 17% la califica de forma regular y el restante 33% considera que es deficiente.

Esto genera muchas interrogantes, considerando que son empresas que efectivamente realizan un proceso de aprobación presupuestaria, pero su eficacia enfocado en la toma de decisiones no es el óptimo; de acuerdo con los gerentes, uno de los principales factores es la asignación de metas poco realizables, las cuales generan un gran contraste contra la ejecutoria o lo

que vaya dictando el mercado e impacte de forma directa o directa a la empresa. Otro factor dominante, es la no definición de indicadores de desempeño claros imposibilitando un seguimiento oportuno a las cifras proyectadas en sus diferentes niveles gerenciales, y como última causa sustentar la planeación del nuevo año con información histórica aumentando una proporción sin una base sólida que respalde el incremento.

Del grupo de 33% que considera la información deficiente, las 4 empresas son de naturaleza comercial, las cuales puntualizan los principales problemas de que los informes financieros aporten una calidad deficiente se debe a que en los procesos de planeación muchas ocasiones consideran precios de un proveedor "x" para una parte, por ejemplo análisis de costo de ventas, pero al momento de analizar las ventas proyectadas de ese mismo proveedor utilizan otra base numérica, otro de los problemas que alegan es no contar con herramientas tecnológicas las cuales aporten una ayuda en la gestión de seguimiento para comparar y determinar la varianza entre el precio planeado en el sistema versus lo ofrecido en tiempo real por el proveedor.

De las 4 empresas comerciales anteriores, 3 de ellas tienen como estrategia comercial importar los productos desde distintas procedencias:

Tabla 8. Países de importación de las 3 empresas comerciales

Nombre de la Empresa	País de importación
Euromegadental	Alemania, México, Colombia y China
La Melena	Estados Unidos y Panamá
Corporación Allianz	Alemania, Estados Unidos y China

Fuente: Díaz, 2020.

Dentro de los problemas relacionados con la calidad de la información, estas 3 empresas tienen como base el 100% de lo que dicte el plan financiero en contraste con el gasto incurrido. De acuerdo con sus gerentes, un problema latente y actual que deben enfrentar es la incertidumbre al momento de tomar una decisión crucial de importación de los productos, en ocasiones lo han hecho bajo cifras incorrectas, esto se ha ocasionado principalmente, por no contar con un sistema capaz de ofrecer esa trazabilidad a lo largo del tiempo.

La revista Pensis, VII Edición (2017), en su artículo titulado "Marcando el paso de nuestra economía", ofrece datos relevantes sobre los emprendedores, de las micro y las pequeñas empresas

en Costa Rica, su portavoz López (s.f.), coordinadora de Investigación de Mercados de PROCOMER, menciona:

> Una clave inicial para que las mipymes logren competir y posicionarse en el comercio exterior, es conveniente mantener una comunicación adecuada con el consumidor que incluya elementos como las bondades del producto o servicio, que puedan determinar el valor agregado, objetivos y beneficios que le ofrecen al consumidor.

Sin embargo, estas empresas comerciales no han logrado llegar al punto de dirigir sus esfuerzos a mejorar la comunicación con sus clientes, y determinar ese valor agregado dado su seguimiento enfrascado por meses en mejorar su toma de decisiones mediante las herramientas manuales de planificación financiera; ello impacta en que el tiempo de concentración se centre sobre este punto, mas no sobre el resto de temas importantes que harían la empresa más competitiva y con un mayor nivel de posicionamiento en el mercado que opera.

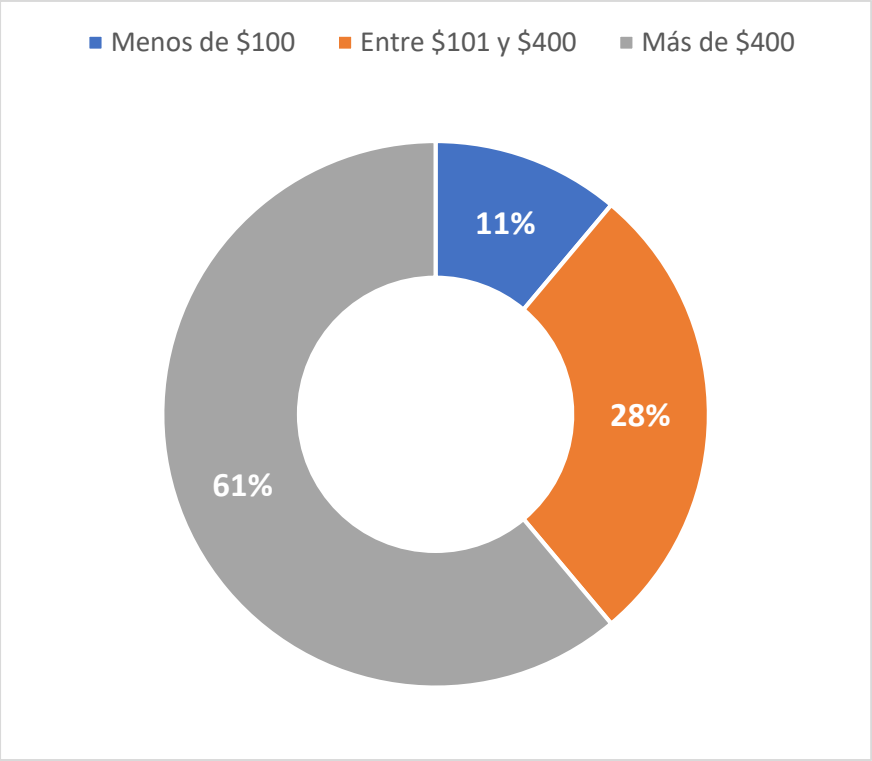
El gerente financiero de la empresa Euromegadental menciona unas de las preocupaciones de todo el tema de información y planificación financiera radica en su efecto domino sobre las otras áreas que conforman la compañía: “Si el proceso de planeación es realizado de manera correcta, el seguimiento del plan versus el gasto real es llevado a cabo de forma sostenible, responsable, produce que los esfuerzos este dirigidos de forma idónea, obteniendo con esto información financiera saludable, un mayor acceso a financiamientos y facilidades”.

Pregunta número 12

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un sistema integrado de planeación presupuestaria?

    a) Menos de $100
    b) Entre $101 y $400
    c) Más de $400

Gráfico 14. Disposición de pago por un sistema integrado de planeación presupuestaria



Fuente: Díaz, (2020).

De acuerdo con los datos obtenidos y según se aprecia en el gráfico 14, el 11% de las empresas encuestadas consideran que están dispuestas a pagar por un de sistema integrado de planeación presupuestaria menos de $100, un 28% afirma disponer entre $101 y $400, y el 61% restante más de $400.

De este grupo total de empresas, según se aprecia en el gráfico 3, una cantidad de 13 empresas aplican presupuestos como parte de su gestión interna, siendo el 33% realizado con apoyo de sistemas de planificación de recursos empresariales, lo cual le permite tener una mayor automatización en su proceso de gestión financiera. En el siguiente cuadro se muestra el proveedor que utilizan estas compañías y el costo mensual por el uso:

Tabla 9. Honorario mensual por el uso de software de control presupuestario

Nombre de la empresa	Honorario mensual en dólares americanos	Proveedor	Tiempo de utilizar el sistema
Allianz Corporation	$ 300	AWS	1 año
DIMARPA	$ 600	Softland	1 año
EJL Herdel	$ 750	Softdial	2 años
Financiera G&T	$ 800	scgint	1 año
GTI Soluciones	$ 1,100	Softdial	3 años
Gleik Mediyin	$ 350	ODOO	4 años

Fuente: Díaz, (2020).

Como se observa en la tabla 4, el honorario fijo mensual que cada una de las empresas paga por el uso de un sistema de planificación presupuestaria es bastante variado, así mismo los proveedores que contratan las empresas son distintos, únicamente repite el uso de la solución Softdial para la empresa EJL Herdel y GTI Soluciones.

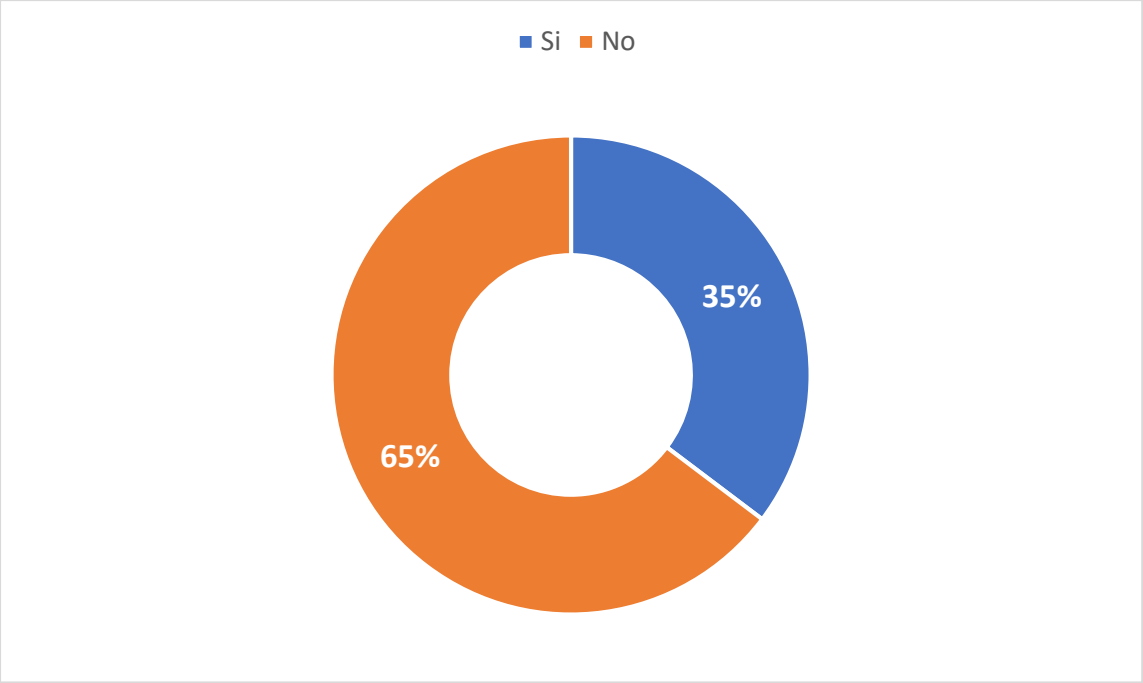
Estas compañías alegan elegir el proveedor en su mayoría para subsanar una necesidad dentro de la organización en lo competente a planificación y gestión financiera, a pesar de que son empresas que poseen bastante tiempo de existir en el mercado, hasta hace menos de un año un 50% de ellas asumió el compromiso de contratar el proveedor, y el otro 50% ya posee con más de 2 años de tener el sistema incorporado.

Pregunta número 13

13. ¿Considera que la forma en que llevan el control de gastos dentro de la empresa es el idóneo para tomar decisiones??

    a) Sí
    b) No

Gráfico 15. Evaluación del control de gasto para toma de decisiones



Fuente: Díaz, (2020).

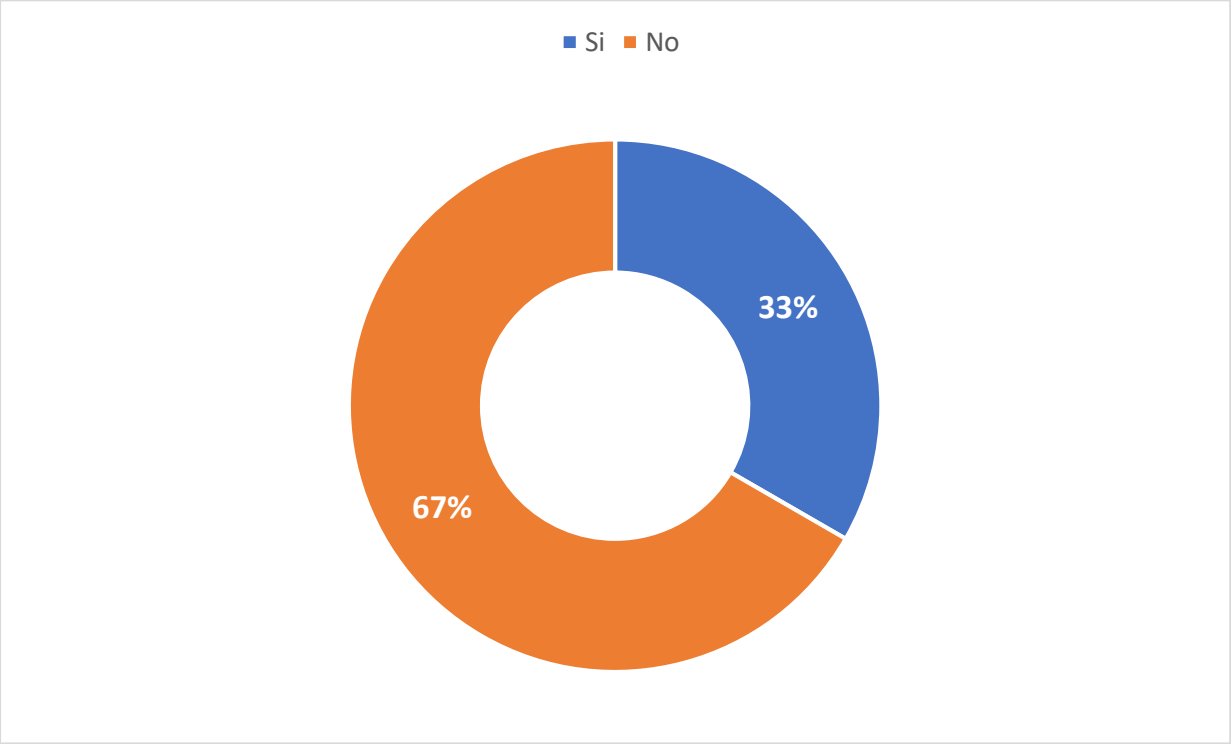
De acuerdo con los datos obtenidos y según se aprecia en el gráfico 15, el 35% de las empresas encuestadas considera su metodología de ejecución y seguimiento del gasto como el idóneo para tomar decisiones, y el 65% restante considera no tener suficiente insumo e información de valor, la cual se convierta en base para dirigir el futuro de la organización, este grupo de gerentes alegan a su experiencia y pericia en el mercado, pero no propiamente por la calidad de datos que poseen a nivel interno.

Es crucial discurrir que dentro del grupo del 65% que considera no tener información fiable respecto a la ejecutoria del gasto de la empresa, un 8% cuenta con un sistema de control presupuestario automático, el 92% restante lo realiza de forma manual. Se obtiene como resultado, una mayor dificultad de trazar de forma correcta la ejecutoria de lo incurrido contra lo planeado a inicio de año corporativo.

Pregunta número 14

14. A nivel general, ¿considera que la empresa, cuenta con una adecuada planificación presupuestaria, para cumplir con los objetivos de ésta?
    c) Sí
    d) No

Gráfico 16. ¿Cuenta con una adecuada planificación presupuestaria, para cumplir con los objetivos de la organización?



Fuente: Díaz, (2020).

De acuerdo con los datos obtenidos y según se aprecia en el gráfico 16, el 33% afirma contar con una adecuada planificación presupuestaria que le permite e impulsa a cumplir los objetivos de la organización, y el 67% restante menciona una rotunda negación en el aporte que obtiene del control del plan financiero en contraste con los objetivos de la organización.

Existe una relación entre las empresas que indicaron no sentirse apoyados en el control presupuestario para el logro de sus objetivos, con las respuestas brindadas en el análisis del grafico

15, dado que son las mismas compañías que secundan la respuesta de no tener información fiable respecto a la ejecutoria del gasto de la empresa para una mejor toma de decisiones.

De este grupo del 67% hay una apertura al cambio y disponibilidad por parte de los gerentes de cada compañía, dado que de este grupo un 42% se encuentra dispuesto a pagar más de $400 por un sistema de planificación financiera; dentro de sus argumentos mencionan la clave de invertir en una herramienta presupuestaria, la cual de primera percepción alegan no representar un gasto para la empresa siempre y cuando genere un valor agregado para la toma de decisiones dentro de la organización que lideran.

De las empresas analizadas que afirman realizar su presupuesto mediante metodologías manuales (usando Excel, Word, Access, etc), hay una gran apertura por asumir una posible inversión mensual para adquirir un sistema que les ayude en su gestión financiera, a continuación, en la tabla 10 se muestra el detalle:

Tabla 10. Honorario mensual por el uso de software de control presupuestario

Empresa	Ingresos anuales	Gastos anuales	Gasto mensual	Gastos/ Ingresos
Abogados Salazar	₡ 378,000,000	₡ 86,940,000	₡ 2,880,000	1%
Clínica Sonrisas	₡ 300,000,000	₡ 147,000,000	₡ 2,160,000	1%
DL Consultores	₡ 36,000,000	₡ 163,636,364	₡ 2,880,000	8%
Grupo RAF	₡ 900,000,000	₡ 342,000,000	₡ 2,880,000	0%
Euromegadental	₡ 204,000,000	₡ 65,280,000	₡ 2,880,000	1%
Home Music	₡ 144,000,000	₡ 34,560,000	₡ 2,160,000	2%
La Melena	₡ 15,600,000	₡ 2,028,000	₡ 720,000	5%
Logística Mundial	₡ 684,000,000	₡ 451,440,000	₡ 2,880,000	0%
Nonas Bakery	₡ 15,600,000	₡ 2,496,000	₡ 720,000	5%
Suministros Office	₡ 804,000,000	₡ 209,040,000	₡ 2,520,000	0%
Átipic	₡ 7,200,000	₡ 504,000	₡ 2,520,000	35%

Fuente: Díaz, (2020).

Únicamente para dos empresas el considerar una posible inversión de un sistema de control presupuestario, pagadero de forma mensual representaría a nivel de peso porcentual una carga alta, en el caso de La Melena por su volumen de ingreso el sistema representaría de forma anual un 5%, y Átipic un 35%; sin embargo, pueden optar por buscar herramientas funcionales a un menor costo que el promedio que el resto si puede asumir como inversión.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En seguida se presenta, producto del análisis de los datos de los instrumentos aplicados para la medición de las variables y sus resultados, las principales conclusiones extraídas para la investigación desarrollada en las diferentes Pymes de Costa Rica:

1. No hay un sector específico de compañías (comercial, servicios, industrial) el cual sea predominante de no realizar presupuestos, esto denota que la condicional de realizar presupuesto no es la naturaleza de la empresa, sino directamente las prácticas y herramientas gerenciales que se decida aplicar como parte de su cultura organizacional.

2. Los líderes de las empresas consultados coinciden que durante la etapa inicial de formación de su compañía en promedio se necesitan 60 días y aproximadamente 15 trámites para concluir su constitución legal. Desviando el enfoque de las empresas que se inscriben por primera vez, se logra cumplir con dicha tramitología para iniciar operaciones cuanto antes, dejando de lado la prioridad de realizar proyecciones o presupuestos sobre lo que sucederá en sus siguientes meses y años de operación; estas, en su mayoría, lo único que terminan generando es un flujo de caja proyectado, como requisito indispensable para solicitar aperturas de cuentas ante las entidades financieras, pero no por una práctica sana de planeación financiera.

3. Del grupo de pymes que utilizan sistemas integrados reconocen como la principal razón para utilizar un software empresarial es porque les permite una mayor gestión en la trazabilidad de los presupuestos, tanto a nivel de ejecutoría como de plan y escenarios esperados, además desde el punto de vista de gestión de sus operaciones recalcan el contar con sistemas integrados de planeación financiera como una necesidad e inversión la cual permite que crezcan y sean empresas competitivas en periodos sostenibles de tiempo, y no algo efímero.

4. Los gerentes de las empresas reconocen que la preferencia de usar un método fijo o variable como forma de presupuesto se debe concretamente a la posibilidad de poder analizar durante el periodo las discrepancias (variaciones en sus partidas) entre los resultados reales y lo planeado, logrando de esta manera ajustar cada cierto tiempo sus cifras. Como consecuencia, muchos de ellos utilizan método variable al no conocer otros métodos de forma específica.

5. Los responsables de las empresas asignados concuerdan en que no consideran como una inversión sustentable el modificar su metodología actual de presupuesto, dado que invertir un recurso adicional como encargado en su totalidad del seguimiento del control presupuestario. Al consultarles sobre la posibilidad de suministrar un estatus actualizado de la ejecución de sus partidas aprobadas al inicio del año corporativo versus el gasto real registrado a nivel contable, muchos de estos gerentes indicaron que no tienen esa visibilidad de forma periódica debido a que únicamente generan informes a final de cada semestre, con esto se evidencia que no tienen una trazabilidad concreta en la forma en cómo se ejecutan los presupuestos dentro de sus empresas.

6. Las organizaciones que duran más de 30 días en el proceso de aprobación de partidas presupuestarias, es característico notar que son compañías con más de un año de existir en el mercado, las cuales cuentan con procedimientos sólidos en distintas áreas enfocados. Como consecuencia, permiten proyectar las cifras a mediano y largo plazo, haciendo notorio su forma de gestión financiera saludable.

7. Las empresas que mencionan no documentar el proceso presupuestario lo realizan de manera sencilla mediante correo electrónico con aprobación directa al gerente financiero (o la persona equivalente a esta posición). Además, indica que no respaldan la trazabilidad de las aprobaciones en un repositorio único, sino más bien queda almacenado en el correo de dicho superior, esto ocasiona que, si una posible auditoría interna quisiera revisar el proceso y validar que se encuentre ejecutado de forma correcta, la única opción sería acudir donde el gerente financiero en función para solicitar todos los respaldos pertinentes.

8. De las empresas que obtienen un informe detallado por rubro (ingreso, costo y gasto), el nivel más específico al que pueden analizar son los indicadores de cada área (los más comunes con áreas como ventas, contabilidad, tesorería, compras, administración, tecnología, entre otros), lo anterior muestra un detalle de cuánto representa de la generación total de ingreso sus ventas, pero sin llegar al dato de proyectar estados financieros en todos sus niveles; en este sentido, es característico el criterio de los diferentes gerentes de estas empresas, por cuanto consideran que con esa información es suficiente y concluyen que no es necesario para tomar decisiones mayor desglose de datos, por contraparte alegan a su experiencia para dirigir los objetivos de la compañía representada.

9. De acuerdo con lo mencionado por los gerentes, uno de los principales factores para obtener información presupuestaria de poco valor, es la asignación de metas poco realizables, las cuales generan un gran contraste contra la ejecutoria o lo que vaya dictando el mercado e impacte de forma directa o directa a la empresa. Otro factor dominante, es la no definición de indicadores de desempeño claros que imposibilitan un seguimiento oportuno a las cifras proyectadas en sus diferentes niveles gerenciales, y como última causa, sustentar la planeación del nuevo año con información histórica, aumentando una proporción especifica sin una base sólida que respalde el incremento.

10. Las empresas comerciales se les dificulta llegar al punto de dirigir sus esfuerzos a mejorar la comunicación con sus clientes, y determinar ese valor agregado dado su seguimiento enfrascado por meses en mejorar su toma de decisiones mediante las herramientas manuales de planificación financiera; ello impacta en que el tiempo de concentración se centre sobre este punto, mas no sobre el resto de temas importantes que harían la empresa más competitiva y con un mayor nivel de posicionamiento en el mercado que opera.

11. Las empresas que escasean de información de valor desde su planificación obstaculizan su crecimiento, como consecuencia afectan los diferentes niveles encargados de tomar decisiones cruciales cada día, dado a que su mayoría alega a la experiencia y no a los datos íntegros que podría generar un sistema de control presupuestario.

12. Se carece de un sistema de control presupuestario enfocado a Pymes en el mercado costarricense, el cual permita acceder a un bajo costo ofreciendo una solución tecnológica y con una funcionalidad sencilla de implementar. Los sistemas existentes ofrecen una solución integral; es decir, no solo el módulo presupuestario como sistema, el cual hace poco accesible para empresas que su rango de pago es menor a $400.

13. De las compañías analizadas, que indicaron realizar su presupuesto mediante metodologías manuales (usando Excel, Word, Access), existe una gran apertura por asumir una posible inversión mensual para adquirir un sistema que les ayude en su gestión financiera; asimismo, los respectivos gerentes mostraron su interés en adquirir una futura herramienta. (De las empresas contactadas 4 quedaron anuentes al envío de la propuesta del software para adquirirlo).

14. En Costa Rica, existe una gran carencia en cuanto a la forma cómo se gestionan las micro, pequeñas y medianas empresas dado que no inician sus operaciones con una estructura definida; en su mayoría crecen conforme a demanda, esto causa que sus necesidades (financieras, económicas, tecnológicas, informativas y de operación) vayan aumentando, pero no así sus herramientas internas para suplir dichas carencias. Se tiene disposición a una cultura de mejora, entendiendo que estos cambios de planificación y gestión financiera causarán como resultado una mayor organización de sus compañías, impactando directamente la rentabilidad e indicadores de esas empresas.

Recomendaciones

Con fundamento en la investigación aplicada en las Pymes de Costa Rica, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Las compañías deben considerar el adoptar modelos y prácticas de planeación desde el inicio de sus operaciones, esto no debe de ir ligado a la naturaleza del negocio, sino más bien a una práctica sana de crecimiento organizacional, que permita crecer de una forma sostenible en el tiempo, para suplir las diferentes necesidades a tiempo y en la forma correcta.

2. Es necesario para los diferentes empresarios realizar proyecciones o presupuestos sobre lo que sucederá en sus siguientes meses y años de operación, y no solo generar un flujo de caja proyectado, como requisito indispensable para solicitar aperturas de cuentas ante las entidades financieras; por el contrario, realizarlo como una práctica sana de planeación financiera.

3. El adquirir herramientas tecnológicas y sistemas de planificación empresarial permiten centrar los esfuerzos de las compañías en lo que realmente importa, y no consumir una parte alta de su tiempo en procesos manuales, y herramientas que son ejecutadas por un único Excel o Access en toda la compañía; esto puede generar un gran riesgo dado su operación manual. Su enfoque debe verse como una necesidad e inversión, la cual permite fomentar empresas competitivas en periodos sostenibles de tiempo, y no como algo efímero.

4. Implementar una metodología integral de presupuesto abre la posibilidad para las empresas de suministrar un estatus actualizado de la ejecución de sus partidas aprobadas al inicio del año corporativo versus el gasto real registrado a nivel contable, con esto mantener una trazabilidad concreta en la forma en cómo se ejecutan los gastos.

5. Modificar la cultura y percepción del proceso presupuestario, dado que no puede ser algo que se hace por política únicamente, y sin entender el trasfondo del impacto que tendrá a nivel organizacional, debe ser considerado un procedimiento sólido aplicado a las distintas áreas. Por tanto, se debe invertir el tiempo prudencial de acuerdo con el tamaño, naturaleza y características de cada empresa, el cual permitirá proyectar las cifras a mediano y largo plazo, que beneficien la gestión financiera en un estado saludable.

6. Se debe respaldar la trazabilidad de las aprobaciones del proceso de aprobación presupuestaria en un repositorio único, de tal forma que el proceso quede documentado de una manera transparente y, en caso de una auditoría interna, se pueda revisar el proceso y validar que se encuentre ejecutado de forma correcta con el respectivo detalle y fundamento de las cifras y partidas aprobadas para cada área, en un determinado plazo.

7. Consolidar en las pymes dentro de sus procesos de planificación financiera el presupuesto de una forma robusta y consolidada, dado que permitirá tomar decisiones y reaccionar a los cambios del mercado de forma inmediata; un gerente financiero o dueño de empresa que no tiene trazabilidad entre lo planeado y lo ejecutado le será más difícil contar con una base para aplicar un curso alternativo de acción, dentro del objetivo o meta planteada.

8. Trazar metas que tengan como característica el ser realizables, para generar una coherencia al momento de comparar la ejecutoria contra lo planeado. Además, se debe trazar indicadores de desempeño claros posibilitando un seguimiento oportuno a las cifras proyectadas en sus diferentes niveles gerenciales, y con esto sustentar de forma correcta la planeación del nuevo año con información oportuna, utilizando el método que cada empresa considere correcto (cifras históricas, base cero, por programas, proyectos).

9. En caso de que las compañías decidan la implementación de la herramienta propuesta, como resultado de la investigación y desarrollada para solventar la necesidad de control

presupuestario; se recomienda un proceso de implementación y toma de requerimientos para adaptar el modelo control presupuestario de acuerdo con la necesidad de cada Pyme, además de la constante actualización de la herramienta a través de su mantenimiento con la información vigente que se vaya generando.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la etapa de investigación y análisis, respecto a la situación y necesidades de las Pymes en Costa Rica. se procede a presentar la siguiente propuesta.

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un modelo de control presupuestario base cero adaptable a PYMES.

Objetivos específicos.

- Planificar el procedimiento para la adopción del control presupuestario base cero dentro de los procesos internos de las PYMES.
- Establecer los responsables de guiar la implementación del sistema de control presupuestario dentro de la organización.
- Ejecutar la implementación a través del desarrollo de la herramienta de control presupuestario base cero.

Las condiciones actuales de las PYMES en Costa Rica representan escenarios con una gran cantidad de posibles mejoras tanto a nivel de gestión como en el área tecnológica, las cuales les permitan a las empresas no solo subsistir en el mercado por más años, sino también convertir estas estructuras en organizaciones más competitivas, y su centro de negocio sea una mejora continua, y no el escenario actual: procesos tediosos y poca información de valor para una correcta toma de decisiones.

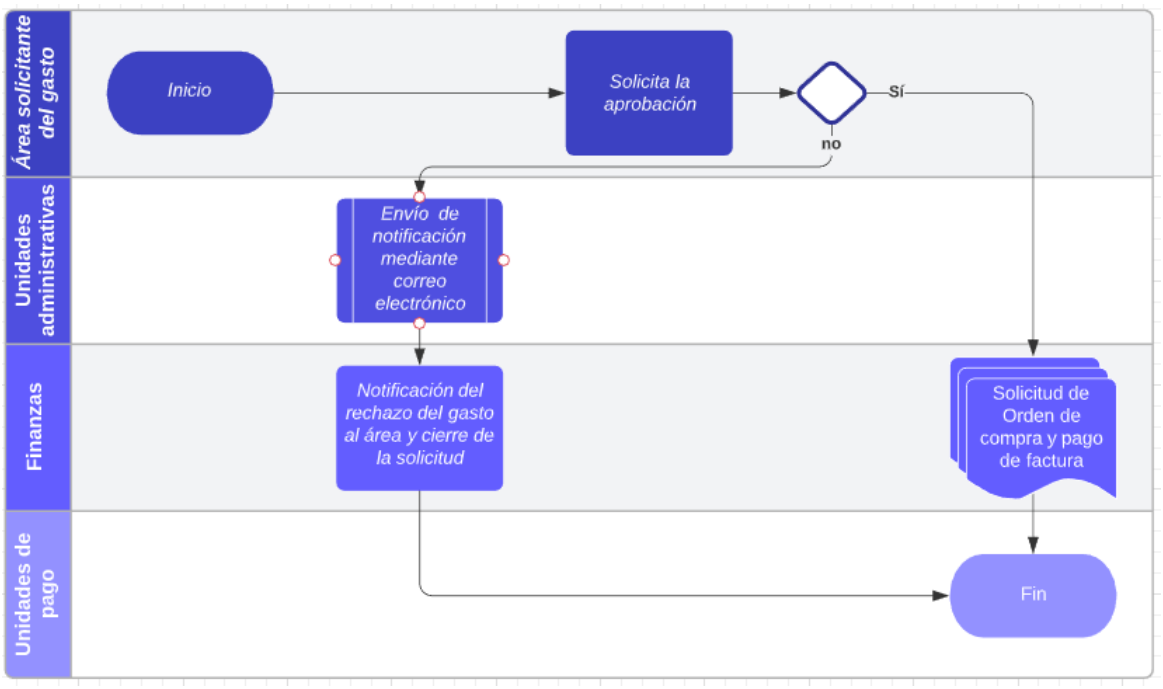
Basado en esta necesidad, la propuesta que se presenta a continuación brinda la oportunidad a las compañías de reorganizar sus procesos en cuanto a la forma en como ejecutan y desarrollan el control presupuestario, considerando que hay unas pocas empresas que, si poseen procesos internos de presupuesto, pero otras del todo no cuentan con una guía interna para ejecutarlo, que,

como consecuencia, les permitirá un mayor enfoque en la generación de información fiable a nivel financiero.

Planificación del procedimiento para la adopción del control presupuestario base cero dentro de los procesos internos de las PYMES

En el siguiente apartado se muestra la situación actual de las empresas que no posee una unidad encargada de planificar y desarrollar un proceso de control presupuestario dentro del ciclo de pagos de gastos:

Figura 1. Proceso actual de aprobación de gastos

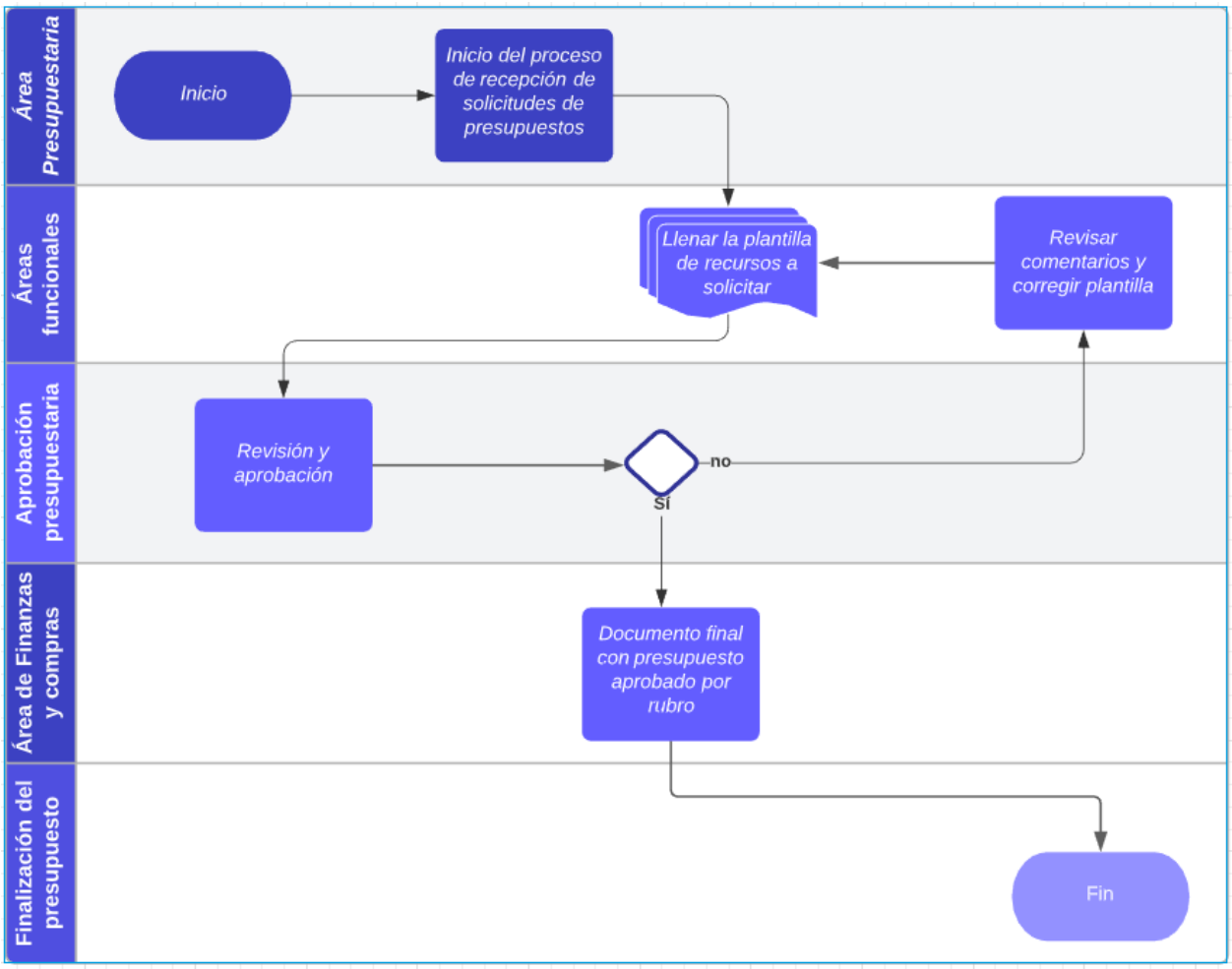


Fuente: Díaz, (2020).

Como se observa en la Figura 1, las empresas que no poseen un proceso de control presupuestario proceden a ingresar la solicitud de la aprobación del gasto mediante correo electrónico a la jefatura designada, siendo en su mayoría el gerente o supervisor financiero, y en unos cuantos el encargado del área de compras, lo cual se hace con base a disponibilidad de liquidez de la empresa, y no mediante un proceso de contenido presupuestario.

Como contraparte al modelo anterior, se expone en la Figura 2 el proceso presupuestario propuesto para que las PYMES lo adopten como base previa a su ciclo de gastos:

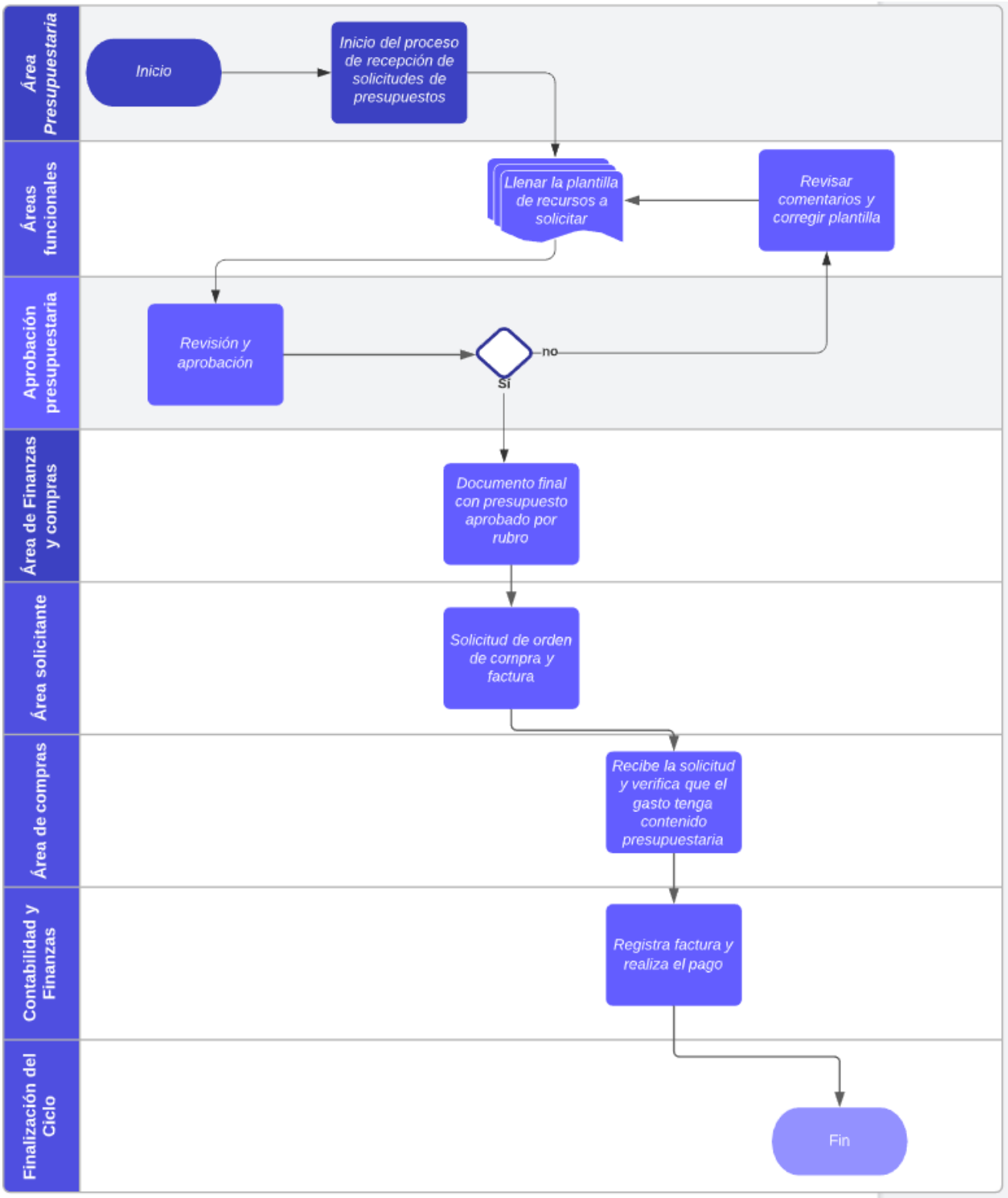
Figura 2. Proceso Previo a la aprobación del gasto



Fuente: Díaz, (2020).

La figura 2 expone el proceso que las compañías deben realizar previo iniciar el año, para asegurarse de un mapeo inicial de necesidades y recursos por parte de sus áreas funcionales, lo cual permitirá que la empresa incurra en gastos previamente definidos y no con base a la demanda. Posterior a este proceso, se ejecutaría el ciclo de pago de los gastos, el cual vendría a modificarse debido a la validación del contenido presupuestario que se debe realizar.

Figura 3. Proceso completo del ciclo de gastos



Fuente: Díaz, (2020).

En la figura 3, se establece el proceso completo sugerido que las compañías pueden adoptar dentro del ciclo de gasto de giro de la empresa, considerando una etapa previa de planeación presupuestaria, la cual le permitirá a las empresas realizar un mapeo de sus necesidades recurrentes, para que una vez que se vaya a ejecutar el gasto se fundamente mediante un contenido presupuestario.

Ahora bien, este proceso es independiente al modelo de presupuesto que la empresa adopte, en la presente propuesta se sugiere la aplicación e implementación del método denominado base cero, el cual busca que las empresas no ejecuten el gasto sin tener un mapeo completo de forma previa de sus necesidades, con lo cual se pueda sugestionar los proveedores actuales con los que cuenta la compañía, dado que este modelo admite la capacidad de apuntar estratégicamente a la reducción de costos, y adicional sacar a la superficie los costos que alguna vez estuvieron ocultos.

Es importante considerar que el modelo base cero no se trata solo de implementar estrategias de reducción de costos por única vez. ZBB se trata de utilizar hechos para decidir cómo liberar recursos y tomar decisiones inteligentes sobre dónde asignarlos y, a su vez, impulsar un cambio positivo sostenible en el negocio. El presupuesto de base cero y las operaciones de base cero funcionan mejor cuando se adaptan a las circunstancias únicas de una organización.

En la figura 4, se establecen los principales hitos a nivel de cultura organizacional que debe considerar las PYMES previo al camino de implementación base cero:

Figura 4. Adopción cultural Base Cero

Fuente: Díaz, (2020).

En la figura 4, se muestra los principales rasgos a considerar por las organizaciones al momento de asumir el modelo ZBB, con esto se busca desde la parte previa a la implementación (a nivel de procesos), que la empresa tenga claro el camino trazado mediante el cual se pueda llegar a lograr un equilibrio entre impulsar el crecimiento y administrar los costos, a través de estos medios.

Una vez la empresa tenga claro el impacto cultural y en términos de procesos que va a generar a nivel de la organización debido a la reestructuración de su metodología de presupuesto debe iniciar formulando los 5 pasos de ZBB:

- Identificación de objetivos y paquetes de decisión
- Identificación de unidades de decisión.
- Preparación de paquetes de decisión.
- Ordenación de paquetes de decisión.
- Revisión a los niveles más altos y asignación de recursos

Figura 5. Pasos implementación Presupuesto Base Cero

Fuente: Díaz, (2020).

Formularios de identificación de áreas funcionales de la compañía

Paso 1: Identificar las áreas funcionales o departamentos con los que cuenta la empresa:

Tabla 10. Plantilla identificación de áreas funcionales

Nombre del departamento	Responsable del área

Fuente: Díaz, (2020).

Con el llenado de la Tabla 10, se busca que la empresa reconozca en forma clara cuales áreas funcionales o departamentos posee la estructura organizacional la cual administra, áreas como contabilidad, administración, mercadeo, ventas, compras, logística, proveeduría, entre otros. Esta asignación dependerá de la naturaleza de la empresa y de la distribución propia que posea.

Paso 2: Identificar las funciones propias de cada área

Tabla 11. Plantilla identificación de roles

Nombre del departamento	Funciones/ Roles

Fuente: Díaz, (2020).

Paso 3: Mapeo de descripción de gastos de la empresa

Tabla 12. Plantilla identificación de necesidades y recursos

Nombre del departamento	Necesidades del área

Fuente: Díaz, (2020).

Con el llenado de la tabla 12, se realiza un primer borrador de necesidades presupuestarias con base a la información que los líderes de cada área de la empresa indiquen y de acuerdo al histórico de rubro de gasto que a nivel contable esté documentado, para lo cual se puede referenciar el estado de resultados de la compañía. Este histórico que se toma como referencia solo es a nivel de concepto y no de monto (dado que se busca mapear de cero el presupuesto, y no tomando un histórico como base).

Y con esto, poder unificar una lista de tipos de gastos por rubro, con esta información se creará el formulario que cada área llenará solicitando los recursos al área de control presupuestario.

Tabla 13. Necesidades mapeadas de la empresa

Área	Necesidad
Legal	Abogados externos
Administración	Servicios profesionales consultores
Mercadeo	Afiliación + Membresía
Ventas	Alimentación
Contabilidad	Amortización propiedad arrendada
Mercadeo	Artículos Promocionales
Ventas	Boletos de Avión
Seguridad ocupacional	Botones de pánico

Fuente: Díaz, (2020).

De acuerdo a la información obtenida de la Tabla 13, esta permitirá conocer las necesidades de la empresa a nivel conceptual, este trabajo se realiza una única vez dentro del proceso de implementación del modelo base cero, para poder suministrar la información a los formularios que cada área llenará. Adicional a este concepto de gasto, se considera como referencia las áreas funcionales y líderes de cada una de ellas.

Considerar que, dentro de la presente propuesta, se sugiere una lista para las empresas comerciales y de servicios respecto a las necesidades/gastos que estas tienen habitualmente debido a su giro de negocio, esto para facilitar este paso dentro del proceso de implementación, dicha lista se encuentra en el apéndice C.

Paso 4: Composición y preparación de paquetes de decisión

Con los tres pasos anteriores, la Pyme tendría un mapeo completo de sus áreas, responsables y necesidades recurrentes. Permitiendo con esto, designar los paquetes de decisión a utilizar dentro del proceso presupuestario. Esto es una decisión que debe ser definida por la administración, considerando la forma más practica y accesible de realizarlo de acuerdo con la naturaleza y características de la empresa. Se puede definir paquetes de decisión por centro de costos de la empresa (en caso de existir), áreas funcionales de la empresa o costos funcionales.

Para las Pymes que se encuentren iniciando este proceso y que sean pequeñas en cuanto a su estructura (menor a 100 colaboradores), lo recomendable es iniciar los paquetes de decisión por áreas funcionales de la empresa, debido a que es lo más familiar a nivel conceptual para los colaboradores que componen la organización, por cuanto hará más accesible el cambio de cultura a adoptar. Esto trazado en la empresa, representa que la revisión, evaluación y asignación presupuestaria se hará desde el nivel departamental, con esto los diferentes líderes serán los responsables de colaborar en el proceso de solicitud de recursos.

Paso 5: Solicitud de recursos de acuerdo a los paquetes decisión, revisión por parte de los niveles gerenciales y aprobación

En este último paso del proceso base cero, se busca que las diferentes áreas realicen la respectiva solicitud de presupuestos de acuerdo a sus necesidades, una vez concluyan este paso deben remitir los paquetes de decisión a los niveles gerenciales para su revisión y aprobación, considerar en caso de que sea una pyme de muy pocos colaboradores y por ende una estructura organizacional pequeña, se puede delegar una única persona que realice este rol de aprobador.

Como parte de la propuesta, se sugiere la utilización de un modelo de control presupuestario base cero creado por el autor de la presente tesis, en el cual permite a las empresas desarrollar todo el proceso ZBB, y posterior el respectivo control presupuestario de lo aprobado.

Herramienta control presupuestario Base Cero: Budget Assistant

Características de la herramienta

1. Es un software, el cual funciona como aplicación de escritorio en C# WinForms integrado con SharePoint.
2. La funcionalidad principal es la integración y consolidación del proceso de creación, revisión y aprobación del presupuesto de gastos de las empresas. El cual solventa uno de los principales problemas manuales: el uso de archivos de Excel y el riesgo de errores humanos.
3. A nivel de instaladores, existen dos versiones: uno para el solicitante del presupuesto, y otro para el aprobador.
4. La base que la herramienta considerar como esencial para su funcionamiento, son las tablas 10, 11, 12 y 13.
5. Adicional a esto, la herramienta cuenta con una calculadora de viajes o cálculo de kilometraje, el cual le permite a la pymes proyectar el gasto de viajes (incluyendo el tiquete, alimentación, hospedaje, propinas y otros gastos de viajes).

6. Una vez se completa el flujo (ingreso de solicitud, revisión y aprobación), la herramienta genera una vista de estado de resultado, con un desglose por rubro (tipo de gasto) aprobado.
7. Se integra la funcionalidad de cargar bases de datos con el gasto real por rubro, centro de costo, nombre de proyecto, área funcional, y con esto se genera un comparativo entre el gasto real versus lo planeado.

Creación de la herramienta

La interfaz de la herramienta propuesta fue creada por el autor de la presente tesis, como encargado del desarrollo del producto a nivel de software y de las funcionalidades propias, para lo cual se requirió la revisión del encargado de Innovación interna de la firma consultora EY Ronny Jimenez, en el Apéndice D se muestra el correo que evidencia la entrega de la herramienta y que respalda a Carlos Díaz Muñoz como dueño y gestor de calidad de la aplicación.

En la etapa anterior se realizó el diseño inicial de la herramienta, con características básicas, en transcurso del desarrollo de la presente tesis se le adicionaron funcionalidades extras y mejoras de optimización a la herramienta, entre las cuales se destaca: captura de información y bases de datos externas a la aplicación, actualización en tiempo real de la ejecutoria de lo planeado versus el gasto real y los comparativos a nivel de resumen.

Para cualquiera de los efectos, donde se requiera utilizar las funcionalidades de la herramienta y su prototipo debe existir una coordinación entre el creador de esta y el tercero que desee usarla.

Accesos y roles de la herramienta

- Solicitante: Persona que ingresa la solicitud de presupuesto, la misma es la que llena el formulario con el requerimiento de su área, y con las necesidades que esta requiere.
- Aprobador: delegado responsable de revisar, corregir, rechazar o aprobar las partidas presupuestarias.

- Administrador de la aplicación: la empresa debe seleccionar un administrador que sea el responsable de la asignación de permisos, seguridad y accesos a la herramienta, se sugiere que sea una persona de departamento de tecnología.

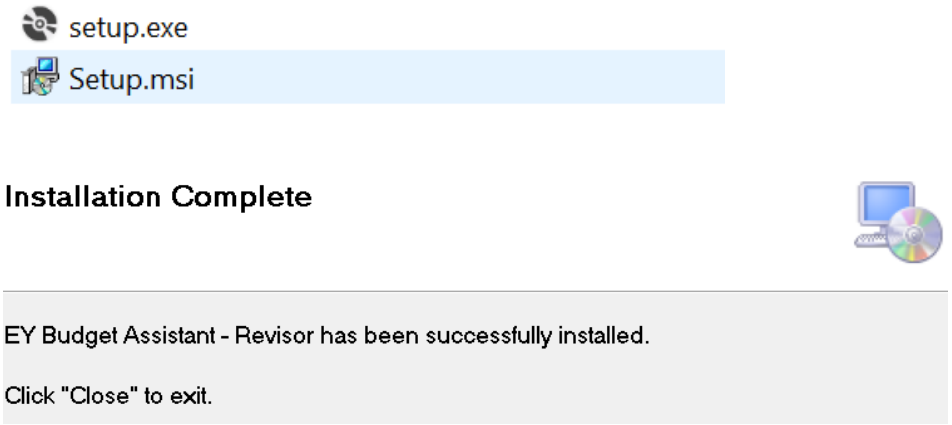
Ambos roles se definen de forma previa al uso de la aplicación, estos mismos usuarios se deben autorizar en la SharePoint para que puedan visualizar la información, cualquier otro usuario que intente ingresar a la herramienta sin estar autorizado en sistema no podrá ejecutar ninguna acción.

Instalación de la herramienta

Para que la herramienta sea utilizable, de forma previa se debe solicitar permisos al administrador de acuerdo al área funcional del colaborador o líder de negocio, e instalar la aplicación de escritorio en C# WinForms integrado con SharePoint, a continuación, se detallan los pasos:

Paso 1: Solicitar acceso al administrador
Paso 2: Instalar la aplicación de escritorio en C# WinForms integrado con SharePoint

Figura 6. Instalación de la herramienta



Fuente: Díaz, (2020).

Costos de la herramienta

Considerando que la empresa no cuenta con una sharepoint para alojar la información de la herramienta (tablas, lista de gastos, lideres, áreas funcionales, costos de viajes), deberá pagar $5 por usuario de acuerdo al paquete estándar que Microsoft 365 ofrece en su página oficial.

A continuación, se detalle el costo de la sharepoint, más los costos asociados de administración de la herramienta, suponiendo el uso de 20 usuarios solicitantes más 2 aprobadores:

Tabla 13. Costos mensuales de herramienta para las Pymes

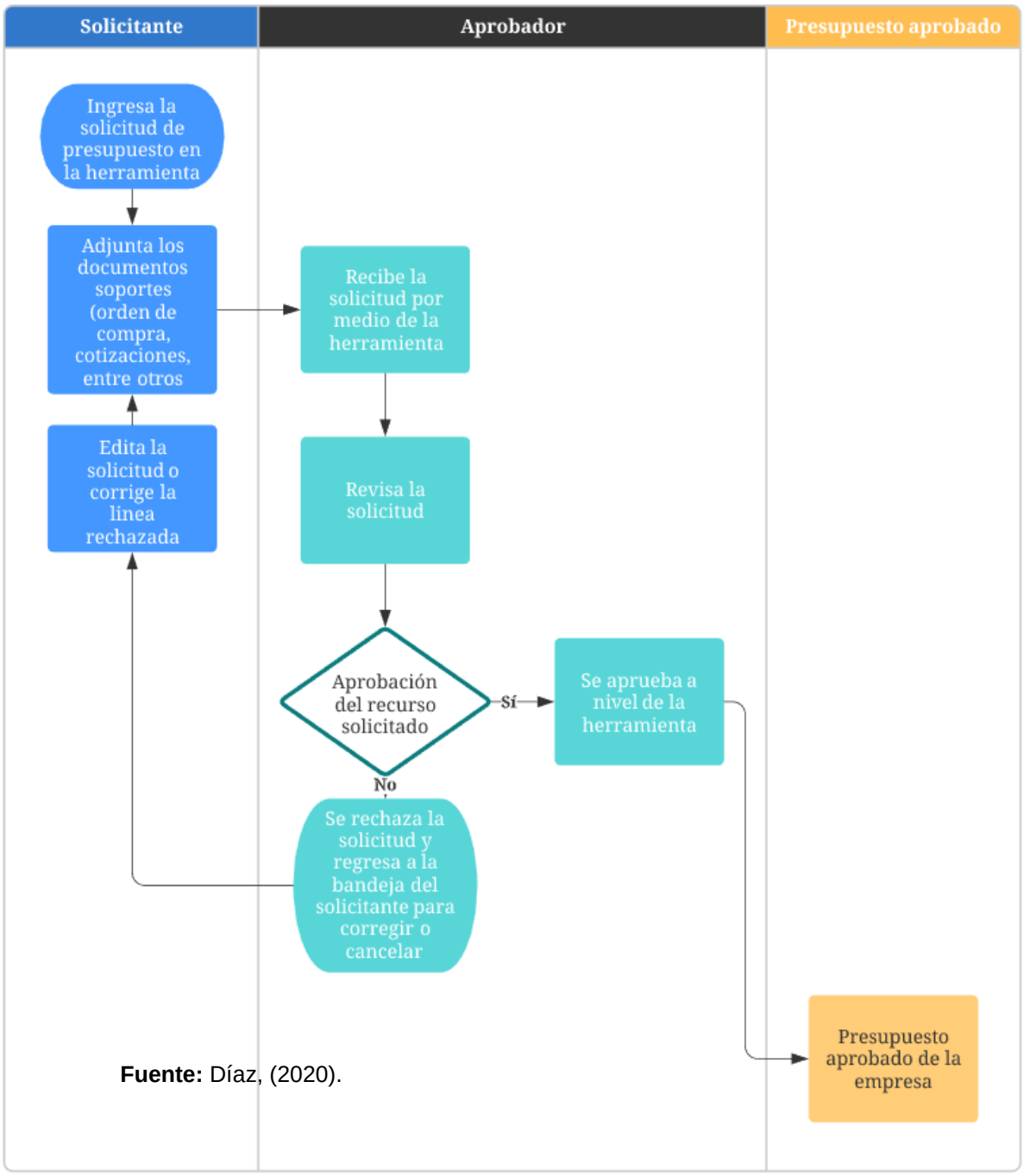
Área	Costo (moneda dólares americanos)
*SharePoint ($5 * 22 usuarios)	110
Administración de la herramienta	100
Mantenimiento	50
Actualización	30
Total, costo mensual	$290

Fuente: Díaz, (2020).

Flujo de la herramienta

A continuación, se detalle el flujo de trabajo que la herramienta sigue:

Figura 7. Flujo de la herramienta Budget Assistant



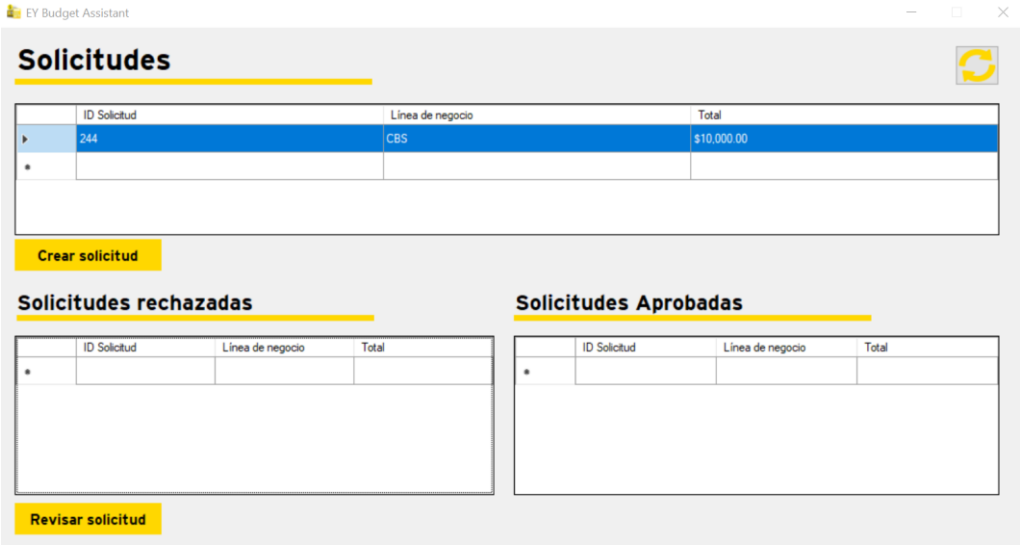
Fuente: Díaz, (2020).

Figura 8. Pantalla de Inicio de sesión de Herramienta Presupuestaria

Fuente: Díaz, (2020).

Para que el usuario pueda ingresar debe estar dentro de la tabla 10, dado que debe ser un colaborador líder de alguna de las áreas de la compañía, en caso de que no le permita ingresar el administrador de la herramienta debe realizar el mantenimiento del usuario desde la SharePoint. La contraseña con la que se ingresa es la misma utilizada para ingresar a Windows, si la compañía usa token como dispositivo de seguridad, se puede adicionar dentro de la validación de ingreso, para reforzar el acceso.

Figura 9. Pantalla principal de Herramienta Presupuestaria



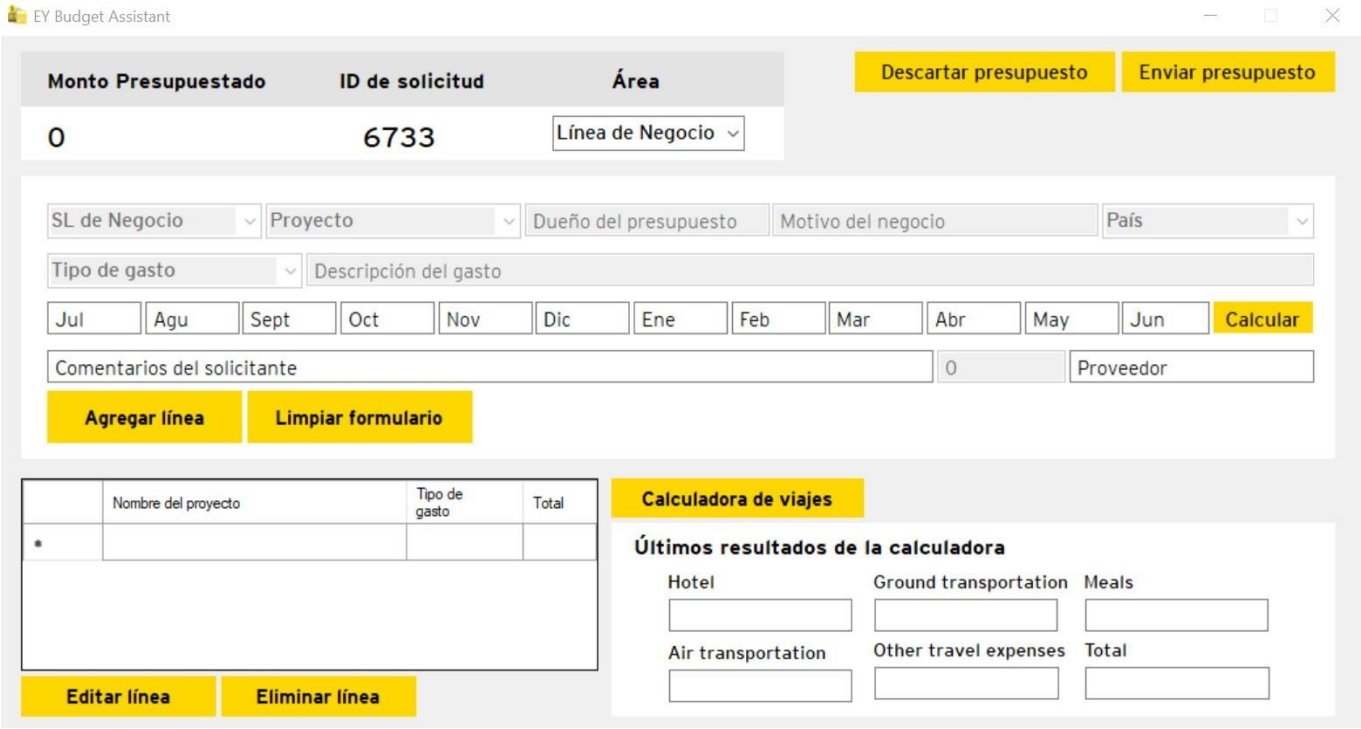
Fuente: Díaz, (2020).

La pantalla inicial consta de 3 ventanas:

1. Solicitudes: Muestra el listado de solicitudes realizadas por el usuario en estado enviado.
2. Solicitudes rechazadas: Representa las solicitudes revisadas y rechazadas por el aprobador.
3. Solicitudes aprobadas: Refleja las líneas de gasto revisadas y aprobadas por el revisor.

Como se aprecia en la figura 9, esta es la hoja principal donde el usuario se posicionará para desplazarse hacia los diferentes módulos que integran el sistema, para iniciar el proceso de solicitud debe presionar el botón “crear solicitud”.

Figura 10. Pantalla creación de solicitud



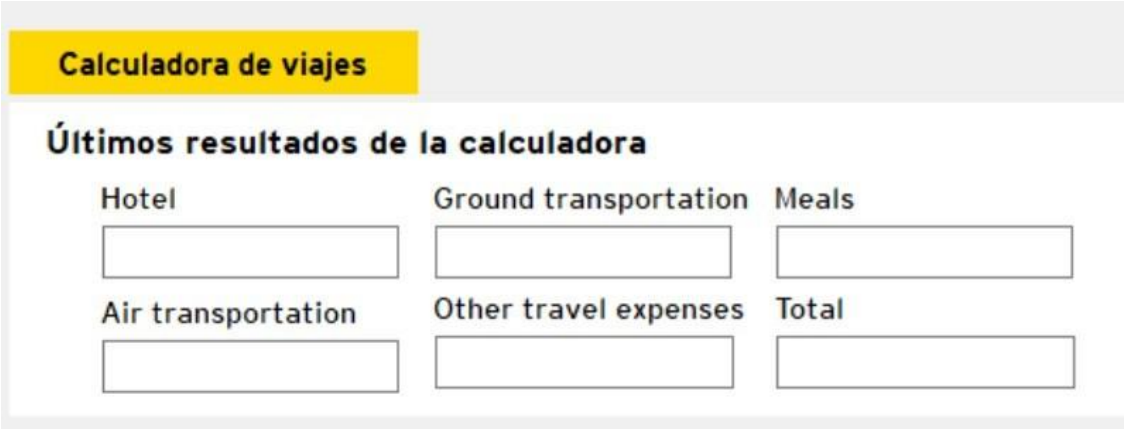
Fuente: Díaz, (2020).

A continuación, se detalla la explicación de cada campo:

- Monto presupuestado: es el monto total de las líneas de gasto y recursos requeridos por el solicitante.
- ID de solicitud: es un número único aleatorio que representa cada orden solicitada.
- Área: Listado de departamentos o áreas funcionales con las que la compañía cuenta.
- SL de Negocio: Listado de subdepartamentos de la empresa. Es un campo adicional, si la empresa es muy pequeña se puede omitir este campo.
- Proyecto: la herramienta permite crear grupos de gastos. Por ejemplo: Reunión anual de la empresa, y desglosar cada gasto: alimentación, regalías, transporte, premios, capacitación, material de capacitación.
- País o región: es un campo seleccionable con base a una lista, se puede adaptar a la necesidad de la empresa, si se ubica por regiones, por provincia o por país. Esto para generar una vista del gasto en cuanto a geografías.
- Tipo de gasto: se selecciona de acuerdo a lo que la empresa mapeó dentro de la Tabla 13, es la lista de posibles gastos por área.
- Descripción del gasto: el usuario coloca una breve descripción del gasto solicitado
- Estacionalidad del gasto: Refleja la distribución de los 12 meses del año, se adapta al orden del calendario fiscal de cada empresa.
- Comentarios del solicitante: es un campo opcional por si el solicitante desea adicionar algo extra, de la solicitud realizada.
- Proveedor: en caso que sea un gasto que requiera cotización de un proveedor o varios, el solicitante puede adjuntar el archivo (acepta archivos en pdf, Word, Excel y Power Point, y formato de correo electrónico)
- Agregar línea: se selecciona una vez se completó toda la descripción del gasto
- Limpiar formulario: limpia todos los campos llenados, para iniciar una nueva solicitud.

Adicional, la herramienta considera una calculadora de viajes, la cual permite calcular el presupuesto estimado que se requiere para que un colaborador se traslade de un punto a otro, en el presente caso se muestra la situación que tienen muchas empresas de viajar por Centroamérica de un punto a otro.

Figura 11. Pantalla de Calculadora de Viajes

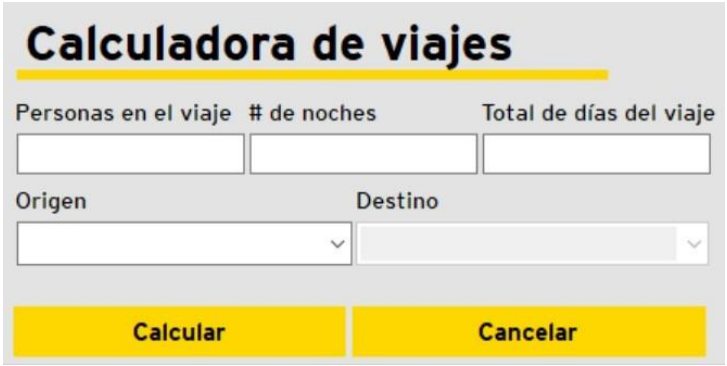


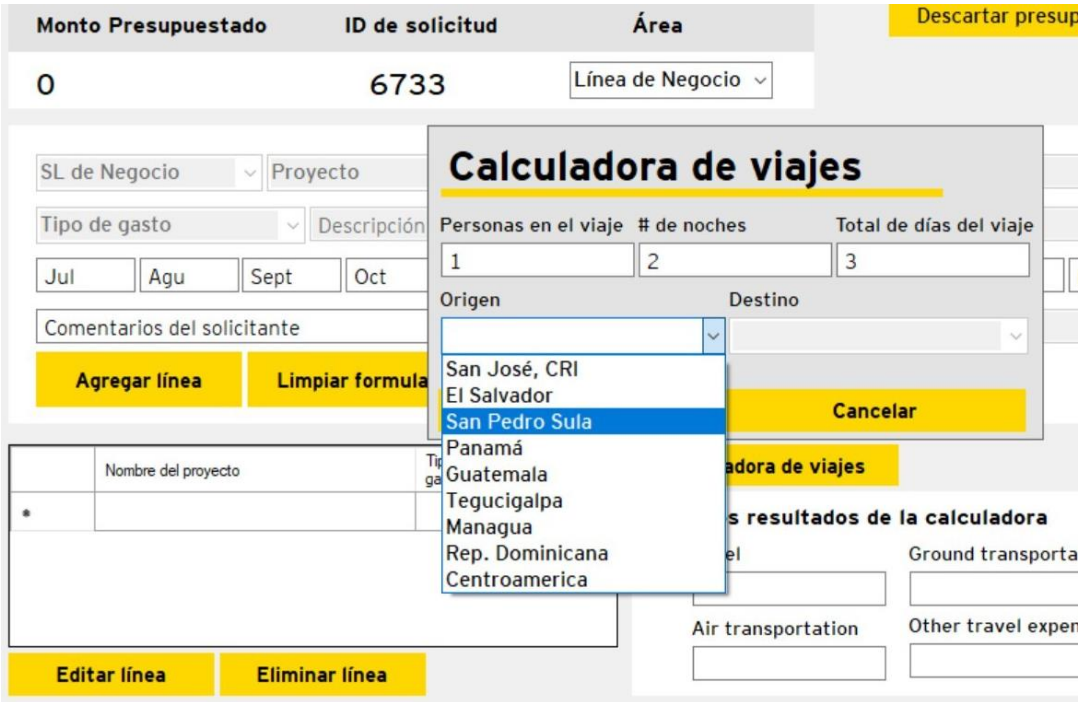
Fuente: Díaz, (2020).

A continuación, se explica cada campo de la figura 11:

- Hotel: Costo del hospedaje
- Ground transportation / Transporte terrestre: Costo del Uber o taxi por trasladarse del hotel al aeropuerto, o a las oficinas que requiere llegar.
- Meals / Alimentación: Monto de alimentación basado en la política interna de cada empresa.
- Air transportation/ Tiquete de avión: Es el costo de la aerolínea por desplazarse viaje área en avión. Se basa en la política interna que la empresa disponga. Y en los costos de proyectados de cada aerolínea de acuerdo a la época de año.
- Other travel expenses: refleja los otros gastos de viajes, dependiente de la política de la empresa.
- Total: es el cálculo de los componentes anteriores.

Figura 12. Pantalla de funcionalidad de calculadora de Viajes

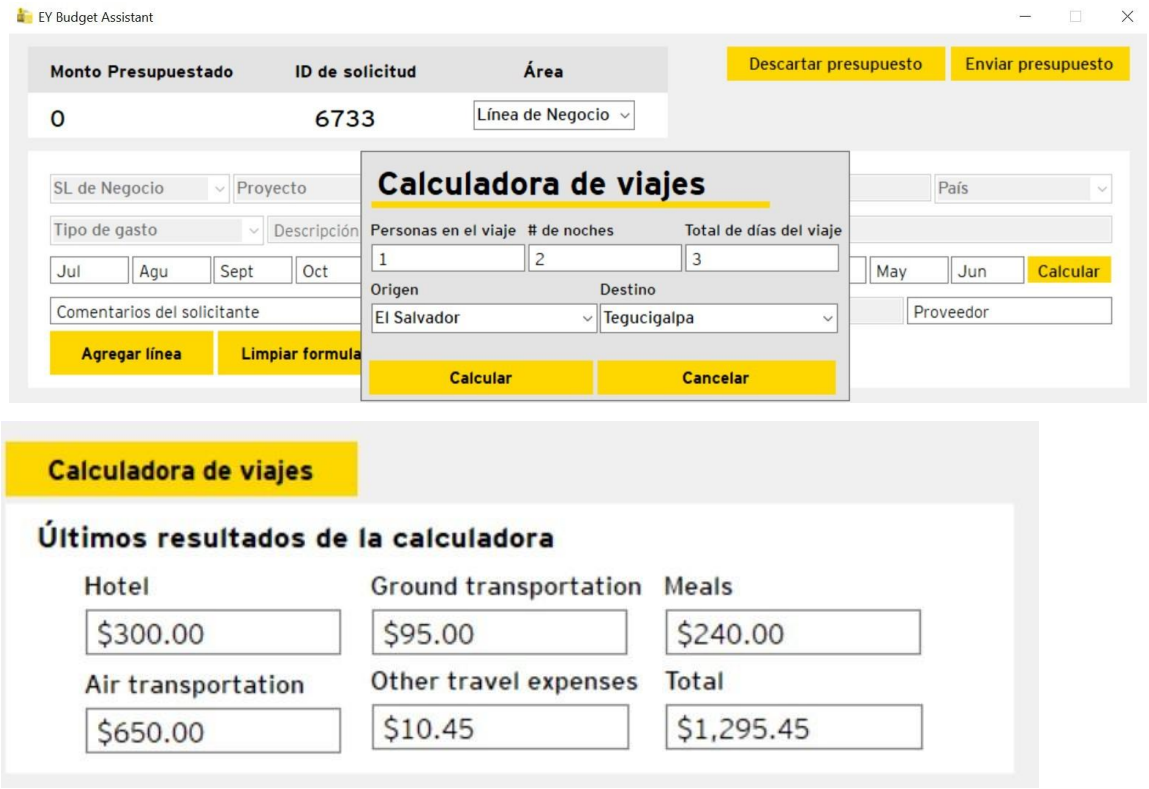




Fuente: Díaz, (2020).

Los puntos de origen y destino considerar como referencia, lo cargado en la tabla de viajes, esto se puede personalizar de acuerdo a cada la necesidad de cada pyme, y también adiciona como base la política interna de la compañía.

Figura 13. Pantalla con ejemplo funcionalidad de calculadora de Viajes



Fuente: Díaz, (2020).

El cálculo del costo de trasladarse 1 persona 2 noches y 3 días de El Salvador a Tegucigalpa Honduras ida y vuelta es de 1,295 dólares americanos. Esto le permite a los diferentes líderes tener una noción de cuanto saldría los diferentes viajes que realizan durante el año.

Para este ejemplo especifico, se utilizó como referencia el costo promedio de un tiquete en temporada baja de acuerdo a la agencia Travel Core que mantiene convenio con gran cantidad de Pymes en Costa Rica. Además, considerar que estos costos se puede modificar desde la SharePoint y ubicar los valores que la administración de cada empresa disponga como base de referencia. Adicional, se pueda incluir en lugar de utilizar el costo de viajes aéreos, adaptarlo a cálculo de kilometraje para reintegro de gastos de los colaboradores, que es un proceso bastante común dentro de las compañías.

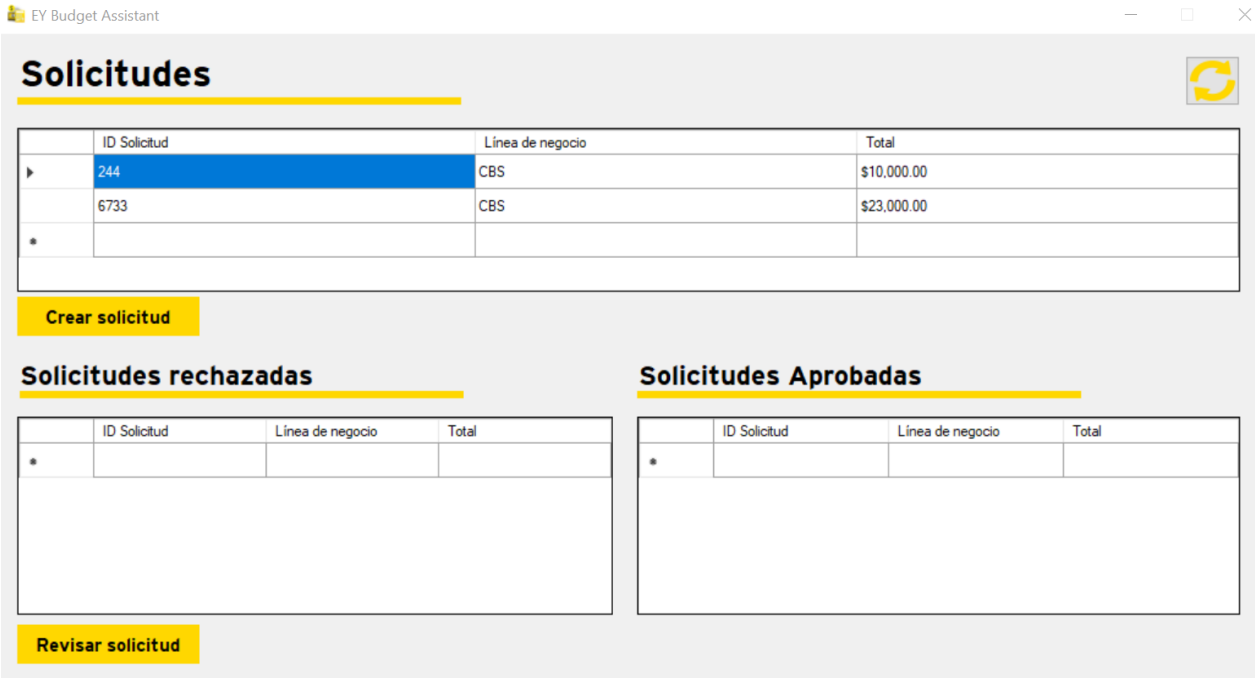
Figura 13. Pantalla con solicitud completa de presupuesto

Fuente: Díaz, (2020).

Como se muestra en la Figura 13, en el momento en que el solicitante selecciona su área (contabilidad, compras, ventas, logística, proveeduría, administración, mercadeo, legal, impuestos), la herramienta detecta el nombre de la persona que se encuentra asignada a dicha área, y además reconoce las necesidades que corresponden a cada una de ellas; entonces si el solicitante es del área de mercadeo no le va aparecer gastos referentes a temas legales, únicamente le saldrá lo que competa a su área y dirección. Esto también es configurable dentro de las tablas de SharePoint, o bien en caso que la empresa disponga a las áreas a solicitar cualquier tipo de gasto sin importar su naturaleza también se puede realizar.

Una vez realizado los pasos anteriores, el solicitante presiona “agregar línea”, y con esto guarda la solicitud en estado borrador, para proceder a enviarla debe presionar “enviar presupuesto” o en su defecto si desea eliminar la solicitud de su bandeja “Descartar presupuesto”.

Figura 14. Pantalla solicitud enviada al aprobador

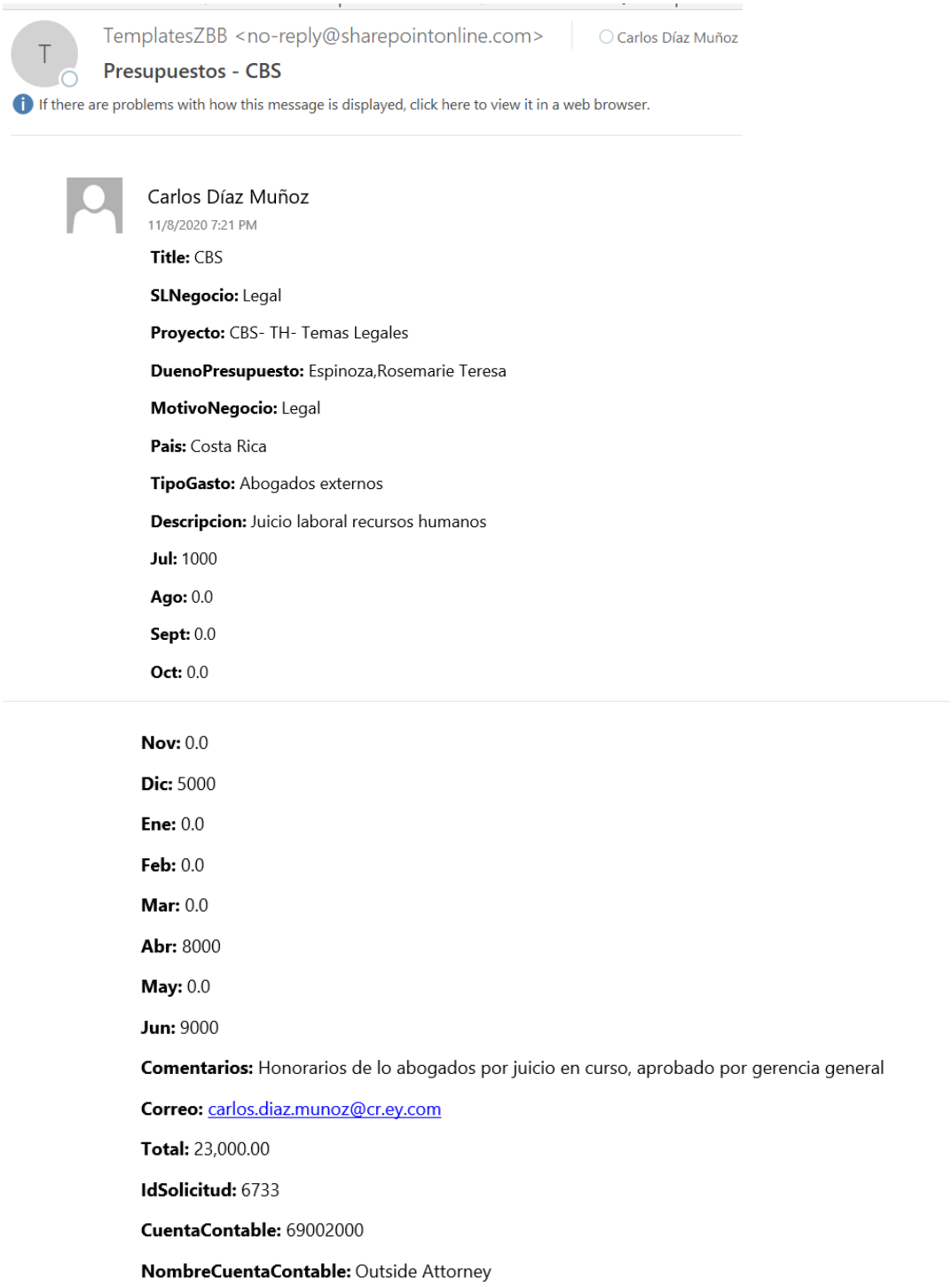


Fuente: Díaz, (2020).

Como se muestra en la figura 14, al solicitante enviar su petición de presupuesto base cero (en el cual tuvo que haber cotizado el gasto con varios proveedores, sugestionar si realmente es la mejor opción e ingresarla al sistema con los documentos adjuntos), la herramienta lo regresará a la pantalla inicial y no podrá editar más la solicitud, esto para asegurar la integridad y la trazabilidad del proceso de solicitud de presupuesto. En dicha pantalla se detallará la solicitud realizada, el departamento al que pertenece y el monto solicitado.

Y como efecto a esta solicitud, el sistema de sharepoint enviará un correo electrónico tanto al solicitante como al aprobador previamente definido informando a detalle sobre la instancia creada en la herramienta, esto como respaldo:

Figura 15. Pantalla notificación de solicitud de presupuesto



T

TemplatesZBB <no-reply@sharepointonline.com> | Carlos Díaz Muñoz

Presupuestos - CBS

If there are problems with how this message is displayed, click here to view it in a web browser.

Carlos Díaz Muñoz

11/8/2020 7:21 PM

Title: CBS

SLNegocio: Legal

Proyecto: CBS- TH- Temas Legales

DuenoPresupuesto: Espinoza,Rosemarie Teresa

MotivoNegocio: Legal

Pais: Costa Rica

TipoGasto: Abogados externos

Descripcion: Juicio laboral recursos humanos

Jul: 1000

Ago: 0.0

Sept: 0.0

Oct: 0.0

Nov: 0.0

Dic: 5000

Ene: 0.0

Feb: 0.0

Mar: 0.0

Abr: 8000

May: 0.0

Jun: 9000

Comentarios: Honorarios de lo abogados por juicio en curso, aprobado por gerencia general

Correo: carlos.diaz.munoz@cr.ey.com

Total: 23,000.00

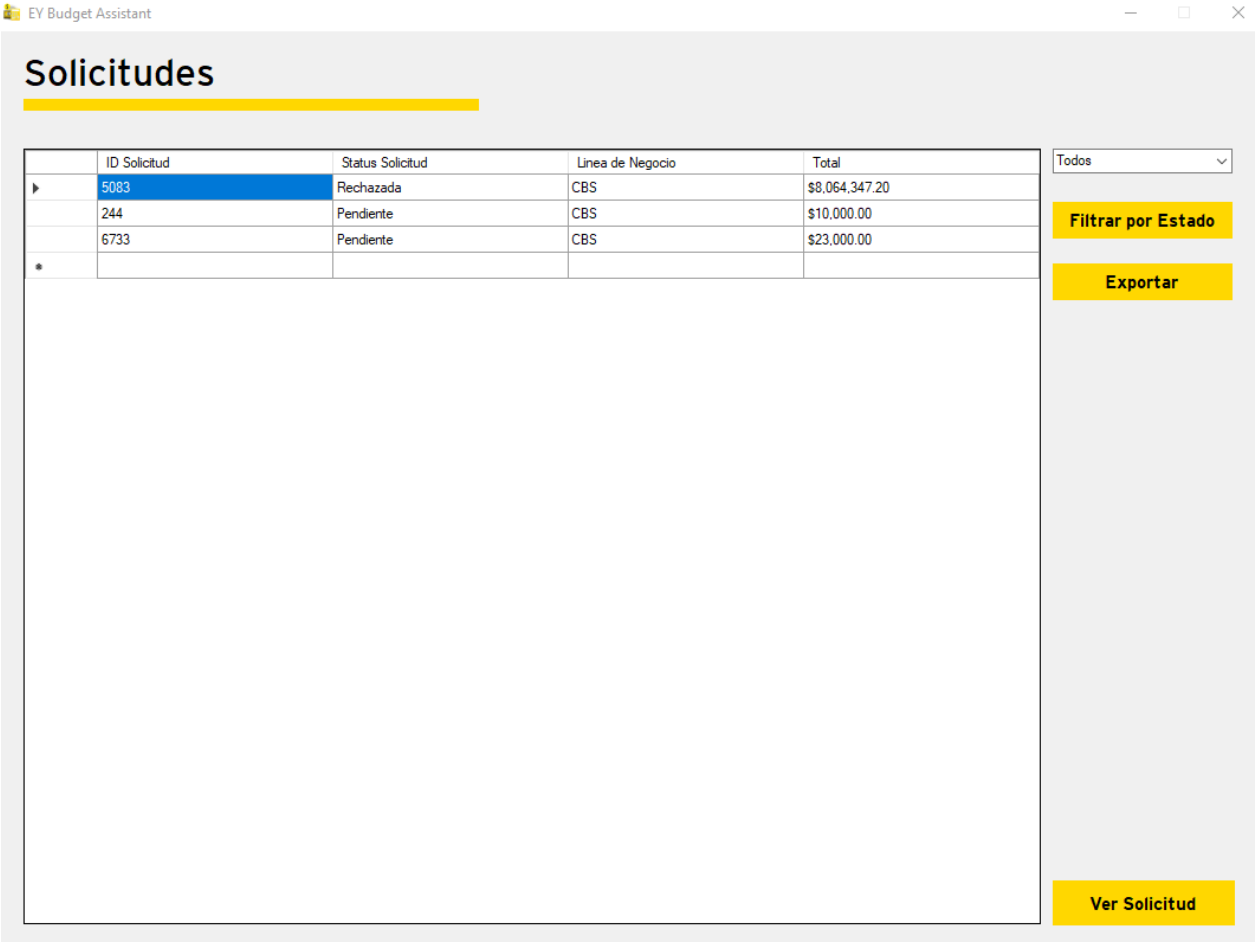
IdSolicitud: 6733

CuentaContable: 69002000

NombreCuentaContable: Outside Attorney

Fuente: Díaz, (2020).

Figura 16. Pantalla de inicio del aprobador

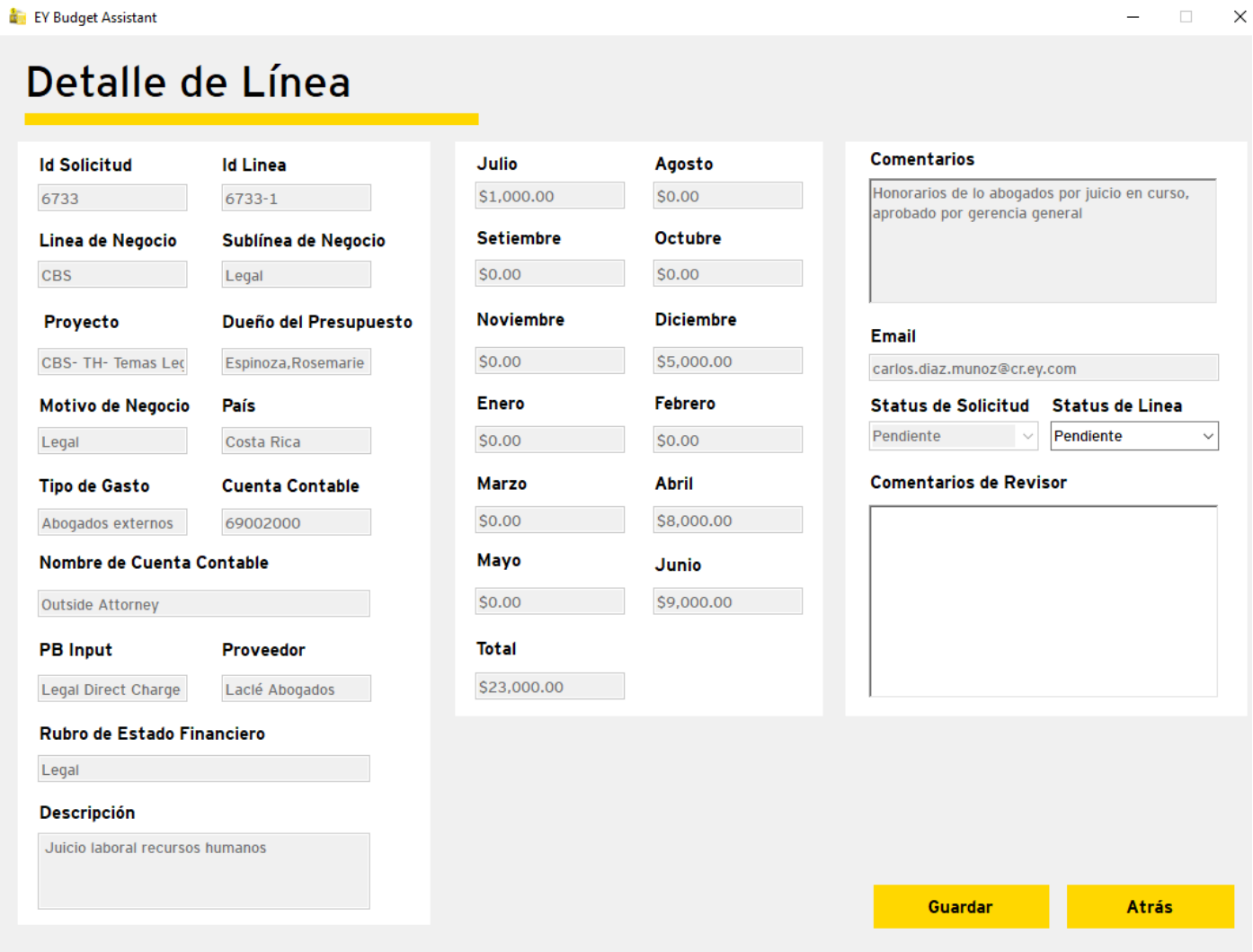


Fuente: Díaz, (2020).

La pantalla de inicio del aprobador, según la figura 16, contiene las opciones para que la persona que la administración designó como responsable de revisar y aprobar las solicitudes de presupuesto pueda finalizar las instancias o bien devolverlas a la etapa del solicitante para realizar alguna corrección.

Una vez el revisor haya ingresado a la herramienta, debe seleccionar la opción denominada “editar solicitud”, cuya finalidad es ampliar los detalles de la solicitud enviada por el responsable de cada área.

Figura 17. Pantalla detalle de la solicitud



Fuente: Díaz, (2020).

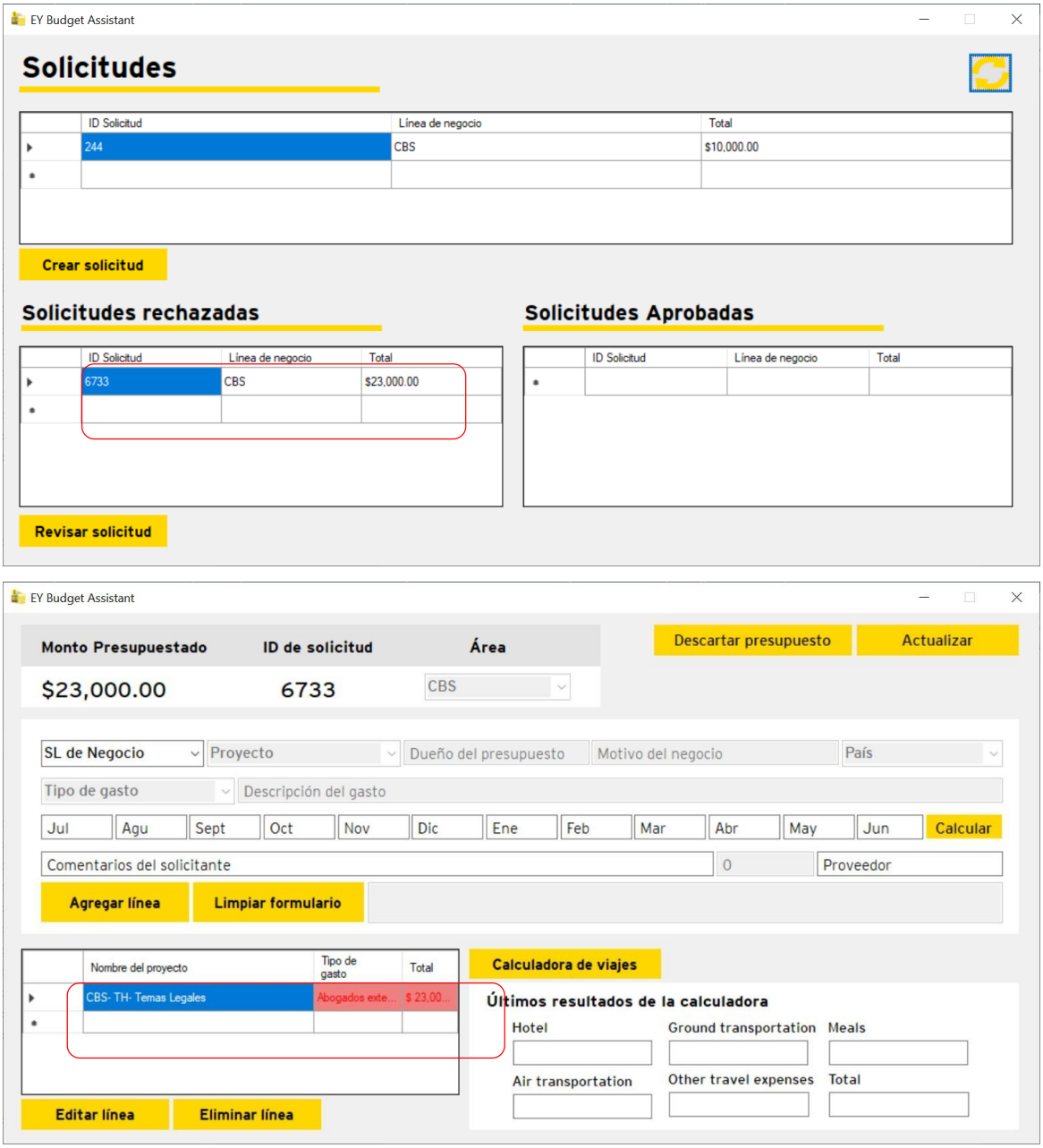
Como se aprecia en la figura 17, la pantalla del aprobador muestra el detalle completo de la solicitud, la cual le permite a este revisar de forma exhaustiva los recursos que el área requiere, y a su vez poder brindar comentarios para aprobar o rechazar la solicitud

En la figura 18, se muestra como sería el escenario si el aprobador rechazará la solicitud recibida, con los posibles comentarios que podría ubicar para devolver la instancia a bandeja del solicitante, y que este pueda corregir con base a las observaciones.

Figura 18. Pantalla aprobación de la solicitud

Fuente: Díaz, (2020).

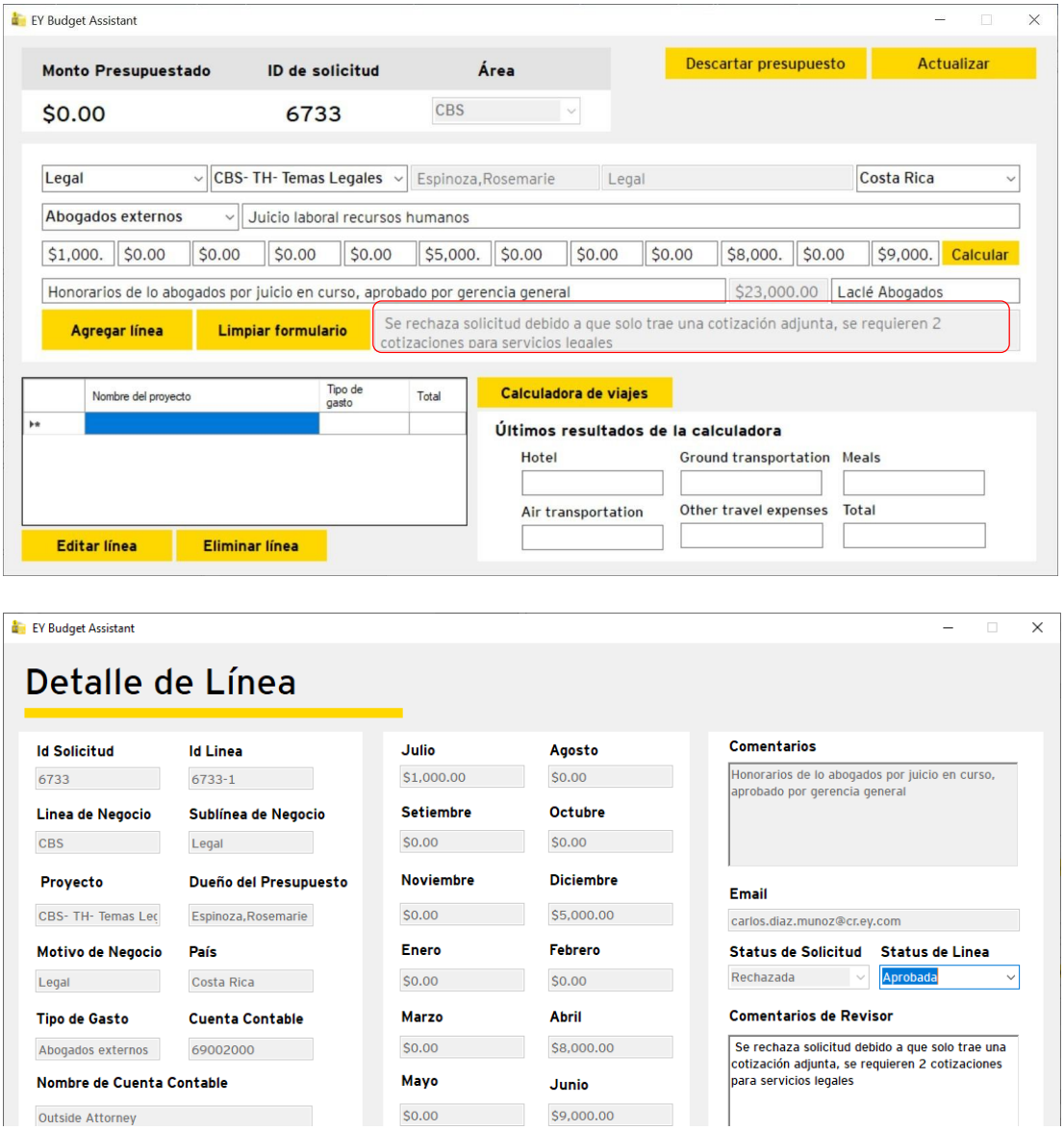
Figura 19. Pantalla del solicitante con solicitud rechazada



Fuente: Díaz, (2020).

Como se observa en la Figura 19 el proceso de recepción de la solicitud, una vez que el revisor rechaza la solicitud, se procede a actualizar en tiempo real la bandeja del solicitante con la línea denegada, con los respectivos comentarios para que proceda a corregir y enviar nuevamente para aprobación. O en su defecto a cancelar la solicitud.

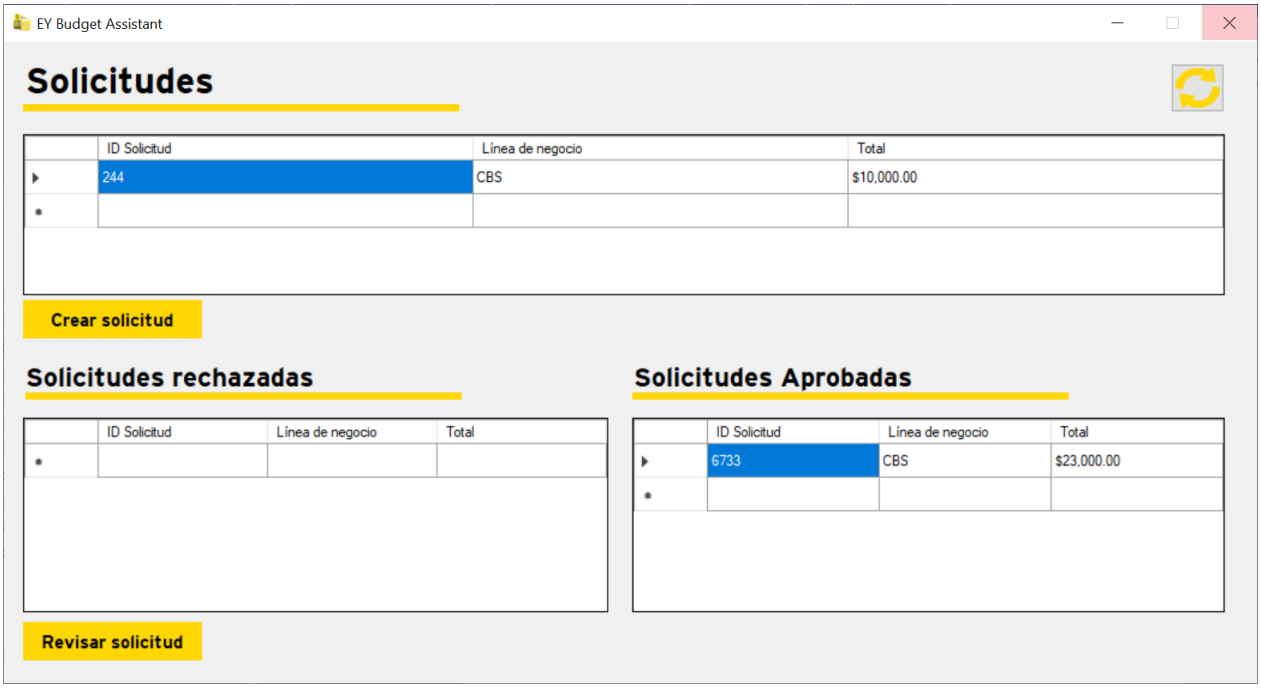
Figura 20. Pantalla del solicitante con comentarios del revisor



Fuente: Díaz, (2020).

En el área marcado de color rojo de la figura 20, se observa los comentarios del aprobador en el cual indica el motivo por el cual devolvió la solicitud, esto como guía para el solicitante, con esto se evita intercambio de correos electrónicos notificando la denegación de la instancia, de esta manera promueve un proceso más expedito y sencillo. Una vez el aprobador reciba nuevamente la solicitud, revise y proceda a detectar que todo está correcto podrá aprobar el requerimiento.

Figura 21. Pantalla del solicitante con solicitud aprobada



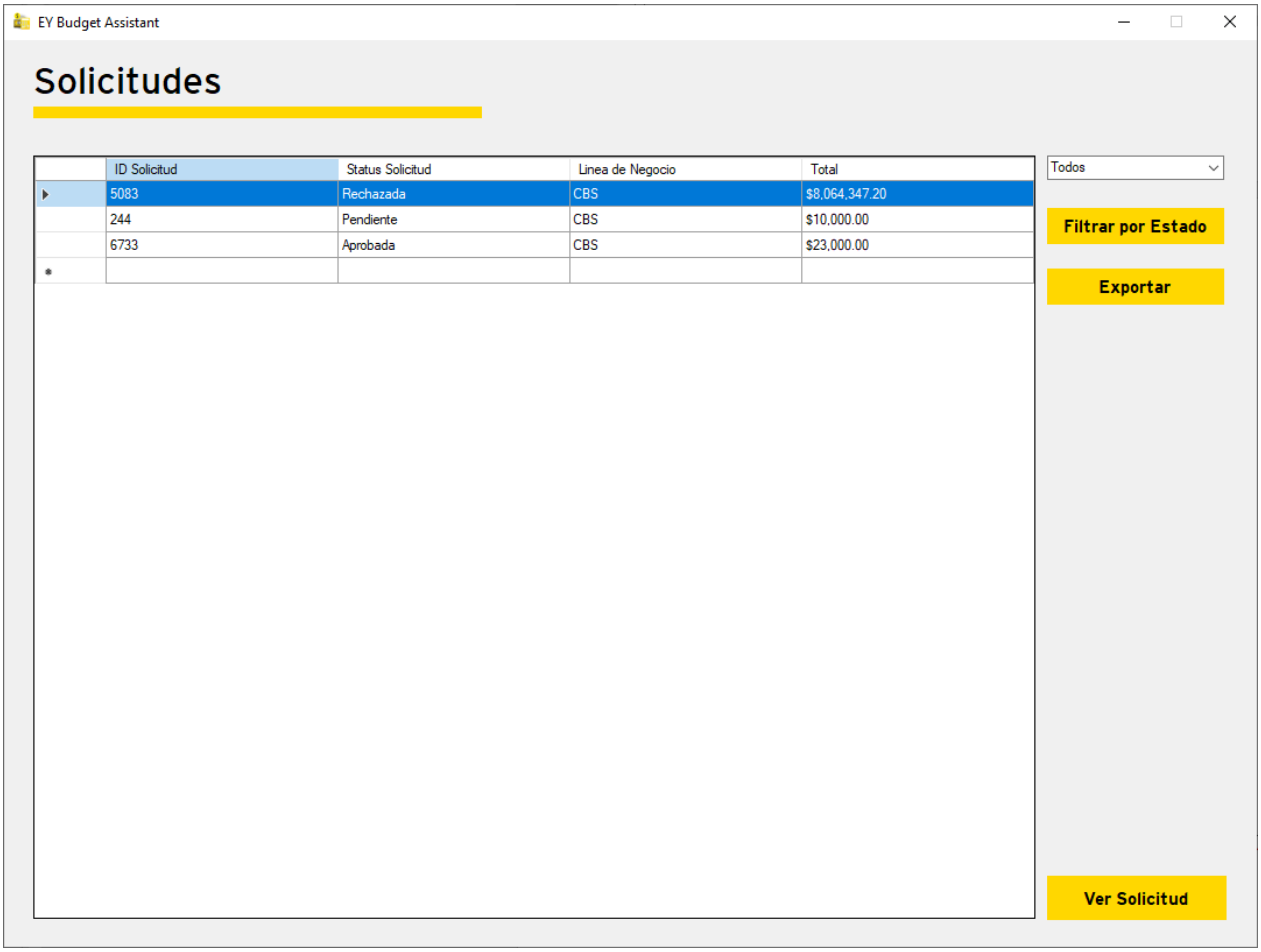
Fuente: Díaz, (2020).

La herramienta reconoce el flujo de aprobación del revisor tal como se muestra en la Figura 21, y una vez este aprueba la línea de gastos con la respectiva solicitud, esta se actualiza en la pantalla inicial del solicitante. Colocándose de forma automática en la parte inferior derecha, en la sección llamada “Solicitudes aprobadas”, esto representa a nivel de gestión que ya el proceso para el solicitante terminó, dado que sus requerimientos fueron aprobados para el año a iniciar.

Es importante considerar que todo el proceso queda documentado de forma trazable dentro de la SharePoint, el cual genera un reporte con:

a) Solicitudes ingresadas
b) Solicitudes rechazadas
c) Solicitudes aprobadas
d) Solicitudes pendientes de aprobación
e) Solicitudes en borrador

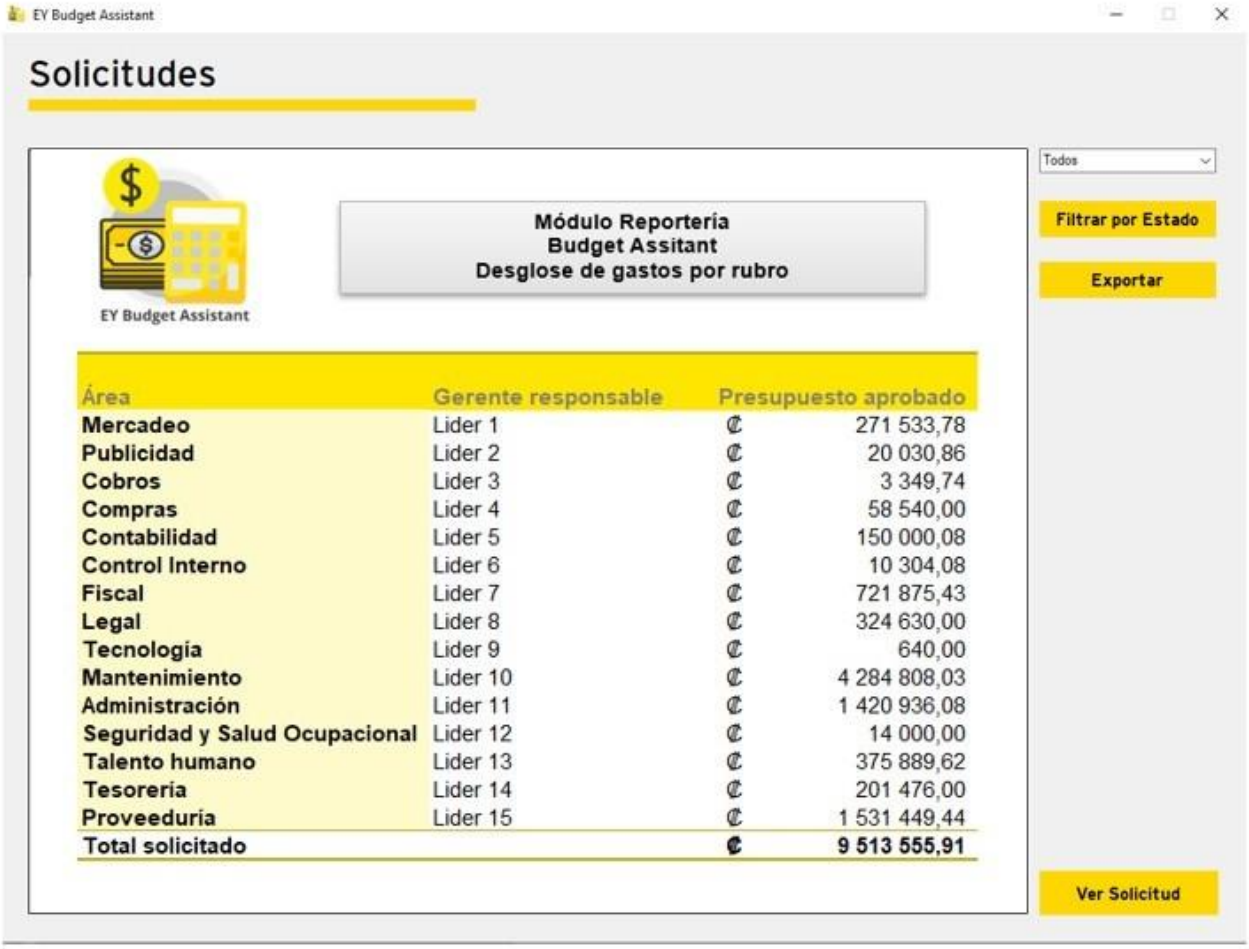
Figura 22. Pantalla de reportes del aprobador



Fuente: Díaz, (2020).

Como se muestra en la parte superior derecha, el botón “exportar” le permite al aprobador generar un reporte consolidado de todas las solicitudes aprobadas, rechazadas y pendientes de aprobación. Adicional, puede generar una vista por rubro de gasto con el cual se apoyará para crear una proyección de estado de resultado:

Figura 22. Pantalla de reportería de gastos por solicitante

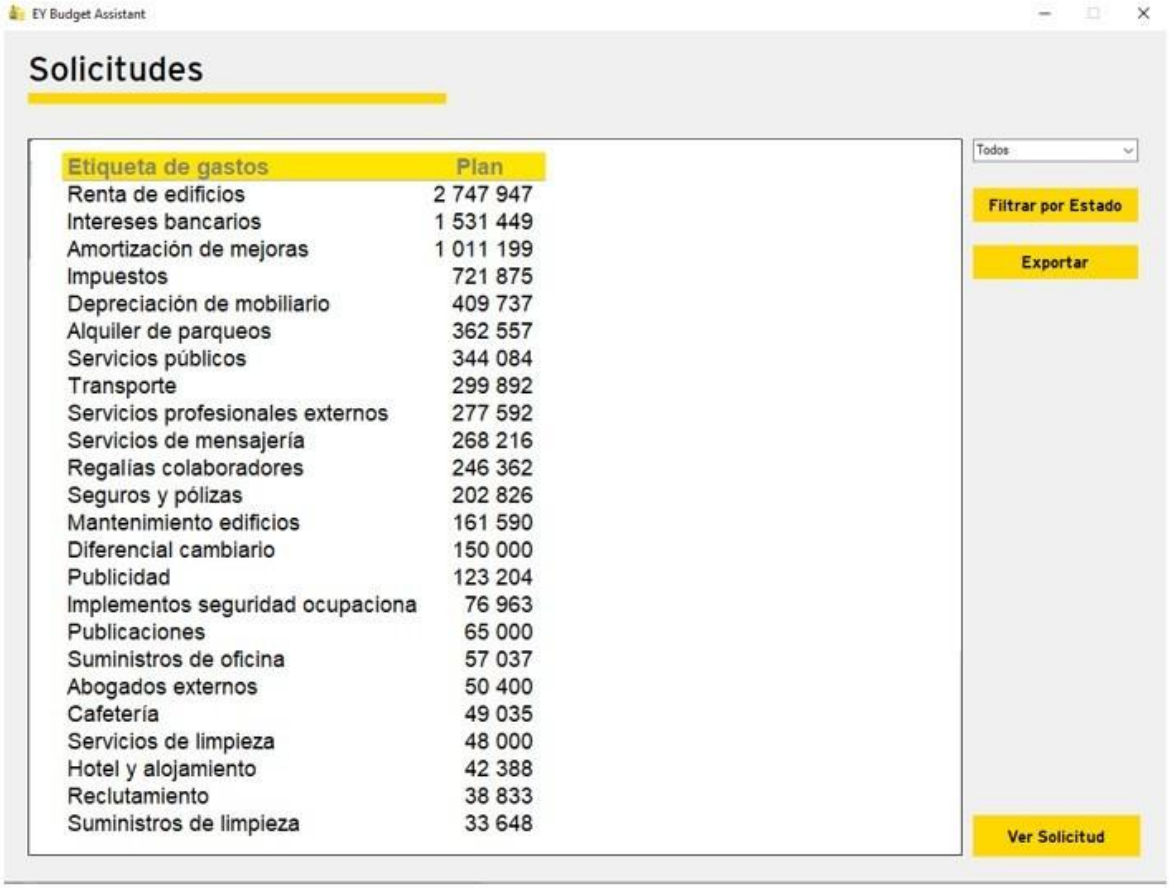


Área	Gerente responsable	Presupuesto aprobado
Mercadeo	Lider 1	₡ 271 533,78
Publicidad	Lider 2	₡ 20 030,86
Cobros	Lider 3	₡ 3 349,74
Compras	Lider 4	₡ 58 540,00
Contabilidad	Lider 5	₡ 150 000,08
Control Interno	Lider 6	₡ 10 304,08
Fiscal	Lider 7	₡ 721 875,43
Legal	Lider 8	₡ 324 630,00
Tecnología	Lider 9	₡ 640,00
Mantenimiento	Lider 10	₡ 4 284 808,03
Administración	Lider 11	₡ 1 420 936,08
Seguridad y Salud Ocupacional	Lider 12	₡ 14 000,00
Talento humano	Lider 13	₡ 375 889,62
Tesorería	Lider 14	₡ 201 476,00
Proveeduría	Lider 15	₡ 1 531 449,44
Total solicitado		**₡ 9 513 555,91**

Fuente: Díaz, (2020).

Como se observa en la figura 22, la herramienta permite que el encargado del control presupuestario pueda observar el presupuesto aprobado por solicitante, con el respectivo detalle por líder o responsable del área. Esta información se deriva de las etapas anteriores, y toma como referencia únicamente las líneas aprobadas de gastos, además se puede visualizar por país, área funcional y rubro contable.

Figura 23. Pantalla de reportería por tipo de gasto

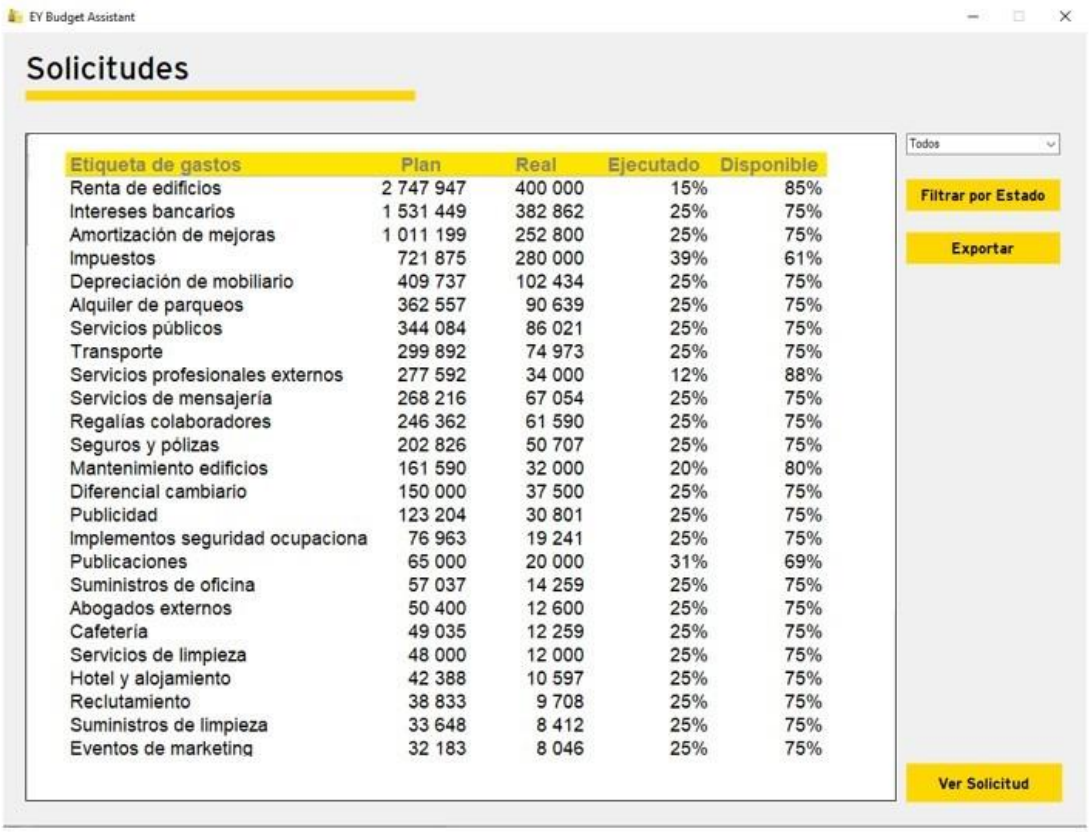


Etiqueta de gastos	Plan
Renta de edificios	2 747 947
Intereses bancarios	1 531 449
Amortización de mejoras	1 011 199
Impuestos	721 875
Depreciación de mobiliario	409 737
Alquiler de parqueos	362 557
Servicios públicos	344 084
Transporte	299 892
Servicios profesionales externos	277 592
Servicios de mensajería	268 216
Regalías colaboradores	246 362
Seguros y pólizas	202 826
Mantenimiento edificios	161 590
Diferencial cambiario	150 000
Publicidad	123 204
Implementos seguridad ocupaciona	76 963
Publicaciones	65 000
Suministros de oficina	57 037
Abogados externos	50 400
Cafetería	49 035
Servicios de limpieza	48 000
Hotel y alojamiento	42 388
Reclutamiento	38 833
Suministros de limpieza	33 648

Fuente: Díaz, (2020).

La herramienta Budget Assistant genera como resultado de todo el proceso presupuestario permite generar un resumen detallado por tipo de gasto, así mismo el plan anual con la respectiva estacionalidad por mes, el cual puede funcionar como soporte para una proyección de flujo de caja. Dicha estacionalidad es exportable a formato tabla, como se aprecia a continuación:

Figura 24. Pantalla de reportería con detalle de ejecución



Etiqueta de gastos	Plan	Real	Ejecutado	Disponible
Renta de edificios	2 747 947	400 000	15%	85%
Intereses bancarios	1 531 449	382 862	25%	75%
Amortización de mejoras	1 011 199	252 800	25%	75%
Impuestos	721 875	280 000	39%	61%
Depreciación de mobiliario	409 737	102 434	25%	75%
Alquiler de parqueos	362 557	90 639	25%	75%
Servicios públicos	344 084	86 021	25%	75%
Transporte	299 892	74 973	25%	75%
Servicios profesionales externos	277 592	34 000	12%	88%
Servicios de mensajería	268 216	67 054	25%	75%
Regalías colaboradores	246 362	61 590	25%	75%
Seguros y pólizas	202 826	50 707	25%	75%
Mantenimiento edificios	161 590	32 000	20%	80%
Diferencial cambiario	150 000	37 500	25%	75%
Publicidad	123 204	30 801	25%	75%
Implementos seguridad ocupaciona	76 963	19 241	25%	75%
Publicaciones	65 000	20 000	31%	69%
Suministros de oficina	57 037	14 259	25%	75%
Abogados externos	50 400	12 600	25%	75%
Cafetería	49 035	12 259	25%	75%
Servicios de limpieza	48 000	12 000	25%	75%
Hotel y alojamiento	42 388	10 597	25%	75%
Reclutamiento	38 833	9 708	25%	75%
Suministros de limpieza	33 648	8 412	25%	75%
Eventos de marketing	32 183	8 046	25%	75%

Fuente: Díaz, (2020).

Como se observa en la figura 24, la herramienta permite generar en tiempo real el comparativo con la respectiva ejecución del presupuesto versus el gasto real, lo cual facilita conocer a la gerencia la trazabilidad de su plan financiero, y tomar decisiones a corto plazo.

Adiciona a esto, la herramienta permite ajustar el plan de los siguientes meses, para realizar una proyección completa entre meses con gastos reales y el resto de la estacionalidad proyectada, y anticipar posibles recortes al presupuesto.

Tabla 14. Resumen de la herramienta | Presupuesto mensual I Semestre

Etiqueta de gastos	Plan anual	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic
Renta de edificios	2 747 947	267 200	257 530	247 720	197 665	201 277	197 665
Intereses bancarios	1 531 449	125 944	125 220	164 690	129 652	145 717	188 518
Amortización de mejoras	1 011 199	84 267	84 267	84 267	84 267	84 267	84 267
Impuestos	721 875	82 002	35 611	35 611	35 611	35 611	35 611
Depreciación de mobiliario	409 737	27 967	27 967	27 967	27 967	27 967	27 967
Alquiler de parqueos	362 557	27 160	27 160	27 471	27 481	27 481	27 481
Servicios públicos	344 084	31 255	30 170	26 228	25 828	26 028	25 328
Transporte	299 892	23 525	23 610	28 116	23 671	24 792	23 735
Servicios profesionales externos	277 592	22 670	24 670	22 686	22 686	23 008	22 686
Servicios de mensajería	268 216	39 890	27 689	18 740	18 740	18 740	18 740
Regalías colaboradoras	246 362	4 535	4 535	12 004	15 138	13 075	73 933
Seguros y pólizas	202 826	16 790	16 790	16 790	16 940	16 940	16 940
Mantenimiento edificios	161 590	18 703	24 318	12 766	6 806	15 044	12 258
Diferencial cambiario	150 000	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500
Publicidad	123 204	9 862	11 587	11 587	11 587	11 587	4 792
Implementos seguridad ocup	76 963	2 333	2 833	2 333	2 333	2 333	2 333
Publicaciones	65 000	5 000	5 000	5 000	5 000	7 500	5 000
Suministros de oficina	57 037	5 343	5 353	4 395	4 445	4 395	4 375
Abogados externos	50 400	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
Cafetería	49 035	3 709	3 356	3 339	3 391	3 497	3 306
Servicios de limpieza	48 000	20 000	-	-	-	-	28 000
Hotel y alojamiento	42 388	567	567	567	567	983	983
Reclutamiento	38 833	-	-	3 883	3 883	3 883	3 883
Suministros de limpieza	33 648	2 378	2 404	2 341	2 378	2 341	4 201
Eventos de marketing	32 183	1 667	3 883	2 333	2 333	4 383	3 583
Patrocinios	27 500	16 000	-	-	1 000	-	3 000
Renta de bodegas	23 285	1 905	1 905	1 905	1 905	1 905	1 905
Alimentación y viáticos	21 505	234	184	496	671	823	899
Auditorías externas	20 700	600	600	1 600	1 600	1 600	1 600
Donaciones	20 031	1 528	1 528	1 528	1 528	1 528	1 528
Otros costos de reclutamiento	14 750	-	-	-	1 417	1 417	1 417
Capacitaciones externas	9 000	500	500	-	-	-	-
Software y licencias	6 700	442	442	442	942	442	1 342
Uniformes	5 325	-	-	300	292	4 733	-
Alquiler de mobiliario	5 228	406	406	406	341	491	341
Administración de edficios	2 488	207	207	207	207	207	207
Membresías	2 174	181	181	181	181	181	181
Amortización de sofware	1 560	130	130	130	130	130	130
Otros gastos de viajes	892	-	-	-	-	-	-
Suministros tecnología	400	-	-	-	400	-	-
Plan Total	**9 513 556**	**859 099**	**764 802**	**782 228**	**693 182**	**728 507**	**842 334**

Fuente: Díaz, (2020).

Referencias bibliográficas

Alfaro (2016), Tesis Propuesta de mejora al proceso de presupuesto de la Empresa National Instruments Costa Rica Ltda. Recuperado de: http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/29210

Calvo (2017), Análisis de la fase de formulación del plan-presupuesto de las sedes regionales de la Universidad de Costa Rica 2016 – 2017. Recuperado de: http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2017/61.%20Carmen%20Coto%20P%C3%A9rez.pdf

Cordero (2016), Tesis Propuesta de plan de gestión financiera aplicada a la empresa camisetas planeta verde, Universidad de Costa Rica. Recuperado de: http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/29201

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2006). Norma Internacional de Contabilidad 1 Presentación de estados financieros. Recuperado de: https://normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC01.pdf

Doncel y Montes (2017), Tesis El Presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera en las empresas comerciales mi pymes. Recuperado de: https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4334/Presupuesto_herramienta_financiera_pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americano Tomo XL VII . . (1998). En Espasa. Madrid, España: Calpe, S.A.

Esparza, Salvador. (2017). Planeación, Programación y Control de Obra. Instituto Tecnológico De La Construcción en México. Reuperado de: https://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Licenciatura/Martinez_Ramirez_Miguel_Heriberto_44674.pdf

Guajardo, G. y Andrade, N. (2014). Contabilidad financiera. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Interamericana Editores.

Manzano, E. (2015), Tesis El control presupuestario y su incidencia en la gestión administrativa y financiera en la Fundación Dignidad y Vida en el ejercicio económico 2013. Recuperado de: https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1297

Margadant, F. (. (1998). Panorama de la Historia Universal del derecho. 6a ed. Porrúa. México, d.f. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ledf/hernandez_h_c/capitulo2.pdf

Mena (2015), Diseño de Modelo de Presupuesto anual de compras y ventas para la operación comercial de una empresa que se dedica a la Importación y Mayoreo de Filtros. Recuperado de: http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27841/TFIA%20(Modelo%20Presupuesto%20ABC%20S.A.)%20J.%20Pablo%20Mena%20V.%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mendoza (2015). Tesis Análisis de los Lineamientos y Mecanismos para la elaboración y formulación de las Proformas Presupuestarias en las Entidades del Sector Público del Ecuador. Recuperado: http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9694/1/Tesis%20Ariana%20Zuniga%20Parada.pdf

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (s.f). Costa Rica: Conozca el Tamaño de su Empresa. Recuperado de: https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (s.f). Costa Rica: Estudio Situacional de la PYME. Recuperado de: http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf

Ministerio de Ciencias y Tecnología (s.f.): Informe anual Recuperado de: https://www.micit.go.cr/sites/default/files/indicadores_nacionales_ciencia_tecnologia_e_innovacion_2015-2016_0.pdf

MOSTO, Jorge (s/f) "Origen y aplicación de fondos y análisis financieros". Recuperado de: https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2055/1/TA0246.pdf

Narváez Grisales, J. A. y Narváez Grisales, J. A. (2017). Presupuestos. Ediciones de la U. Recuperado de: https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/70310

Lewis (2016), Tesis Viabilidad de la implementación de una metodología de presupuesto basado en resultados, Universidad de Costa Rica. Recuperado de: http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/handle/123456789/3541

Romero, (2016). Marketing. Editora Palmir E.I.R.L.

Pacheco Coello, C. E. (2020). Presupuestos un enfoque gerencial. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de: https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/151225

Pyhrr. (1970). Presupuesto Base Cero. Harvard Business Review. Recuperado de: http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/UBICACIONES/05/DOCENTE/JOSE_ANTONIO_MARTINEZ_ALVAREZ/PRESUPUESTO%20BASE%20CERO%20DE%20BAREA%20Y%20MART%C3%8DNEZ.PDF

Smoije, A. (2015). Tesis Presupuesto integral y beyond budgeting. Una propuesta superadora. Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1244_SmoljeA.pdf

APÉNDICES

Apéndice A

Cuestionario aplicado a los representantes de cada Pyme

No.	PREGUNTA	Selección Múltiple
1	¿A qué sector corresponde su empresa?	Comercial Servicios Industrial
2	¿Cuántos años tiene su empresa desde su fundación e inscripción fiscal formalmente?	Menos de un año Entre 1-5 años Más de 5 años
3	¿Realizan presupuestos?	Si No
4	¿De qué forma elaboran en su compañía el presupuesto?	Manual Sistema automático No se elabora presupuesto
5	¿Qué tipo de sistema utilizan para elaborar el presupuesto?	ERP (Software) Excel con plantilla ya predeterminadas Ninguna de las anteriores
6	¿Qué modalidad de presupuesto aplican?	Flexible Fijo
7	¿Existe una persona responsable del control del presupuesto dentro de la empresa?	Si No

No.	PREGUNTA	Selección Múltiple
		Lo hace otra parte como complemento de su puesto
8	¿Mediante qué tipo de metodología realizan el presupuesto?	Cifras históricas Base Cero Mix No hay una metodología
9	¿Cuánto tiempo duran realizando el presupuesto cada vez que lo realizan?	Una semana Un mes Más de un mes
10	Al momento de iniciar los cálculos presupuestarios, ¿queda documentado el proceso de solicitud de partidas (gastos) de cada área de la empresa?	Sí No
11	¿Qué informes obtienen del proceso de presupuesto?	Gastos e ingresos a nivel general Gastos e ingresos detallado por departamento y costo funcional Márgenes de utilidad proyectado por área Ninguna de las anteriores
12	Califique la calidad de la información financiera que se obtiene como resultado de la planificación presupuestaria	Excelente Regular Deficiente
13	¿Cada cuánto tiempo revisan el presupuesto planeado contra los gastos e ingresos reales?	Semanal Mensual

No.	PREGUNTA	Selección Múltiple
		Trimestral Anual Ninguna de las anteriores
14	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un sistema integrado de planeación presupuestaria?	Menos de $100 Entre $101 y $400 Más de $400
15	¿Considera que la forma en que llevan el control de gastos dentro de la empresa es el idóneo para tomar decisiones?	Si No
16	A nivel general, ¿considera que la empresa, cuenta con una adecuada planificación presupuestaria, para cumplir con los objetivos de ésta?	Si No

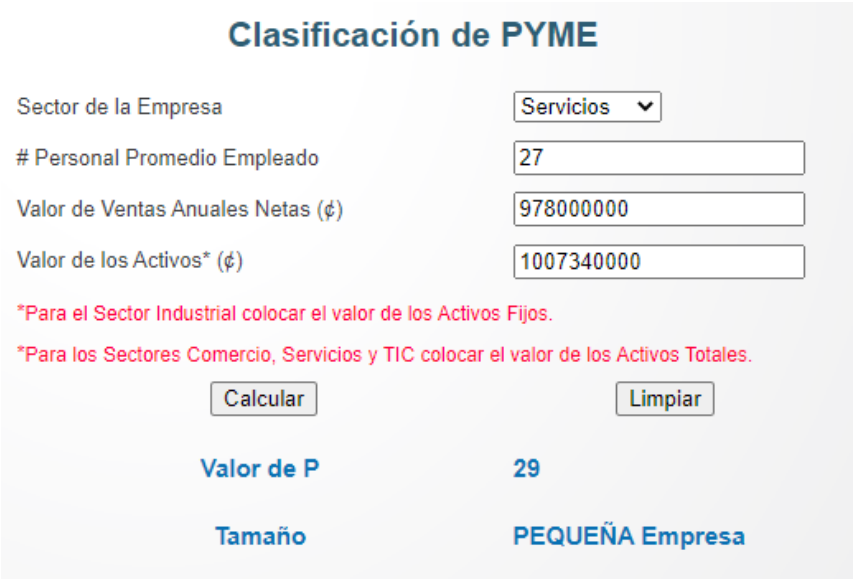
Fuente: Díaz, 2020

Apéndice B

Verificación de la condición de las empresas según Pymes:

1. Abogados Salazar y Asociados:

2. Allianz Corporation:



3. Clínica Sonrisas dentales:

4. DIMARPA:

5. DL Consultores:

6. EJL Herdel:

7. Financiera G&T:

8. GTI Soluciones:

9. Gleik Mediyin:

10. Grupo RAF:

11. Euromegadental:

12. Home Music:

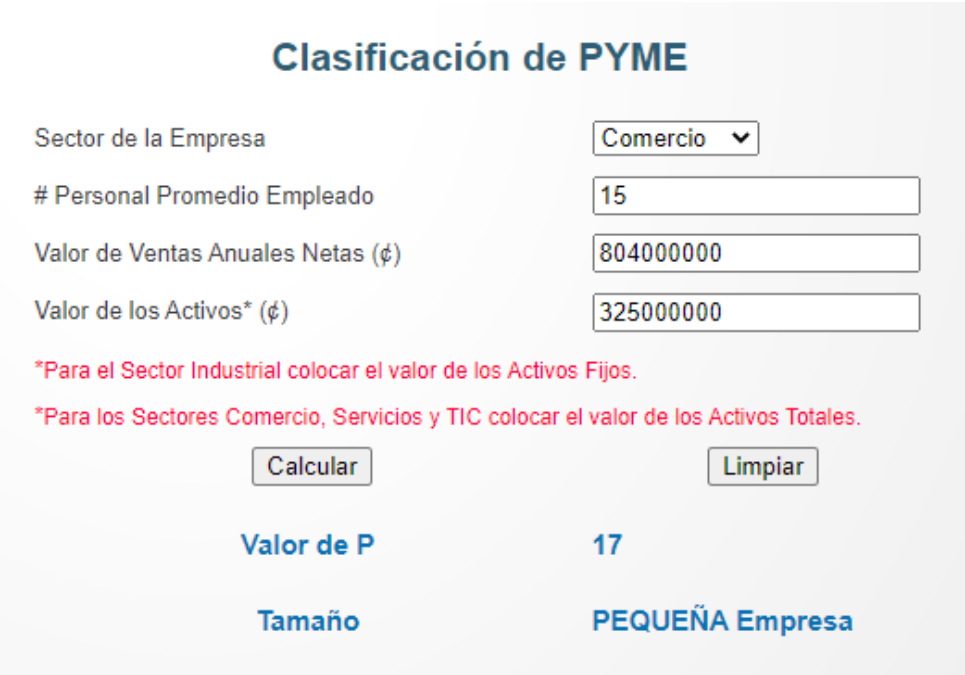
13. Invicta Asociados:

14. La Melena:

15. Logística Mundial:

16. Nonas Bakery:

17. Suministros Office One:



18. Átipic:

Apéndice C

A continuación, se detalle el listado de gastos sugeridos por compañía:

Empresa de servicios

Necesidades de las empresas de servicios
Abogados externos
Servicios profesionales
Afiliación + Membresía
Alimentación
Amortización propiedad arrendada
Artículos Promocionales
Boletos de Avión
Botones de pánico
Camisetas para equipo
Campañas salud ocupacional
Capacitaciones
Catering
Compra de teléfonos
Compra tarjetas de acceso y equipo de seguridad
Consultores Externos para administración
Consumibles TI tales como: maletines, discos duros externos, proyectores, etc
Courier (DHL, FedEX, Mensajería)
Cuarto de Mantenimiento
Cuota de mantenimiento mensual
Cuotas (Inscripciones, Membresias) a Agrupaciones distintas de la Practica
Curso / Expositor
Depreciación equipos de cómputo
Depreciación impresoras y multifuncionales
Depreciación Mobiliario
Depreciación Mobiliario - Oficina Nueva
Donaciones
Emergencias Medicas
Entrenamientos
Equipo de respuesta ante emergencias
Esquelas y otros
Eventos de Mercadeo
Feria de la salud

Ferias y gastos de reclutamiento (impresión brochures, folletos, stands)
Fianzas, pólizas, etc.
Fiesta de Empleados
Gastos notariales (personerias jurídicas, certificaciones)
Hotel
Impuestos de Licencias
Inducción corporativa
Inscripción a Curso
Inscripciónes de educación
Insumos de Cafetería
Intereses pagados
Internet
Licencias y mantenimiento de software
Luces de emergencias
Mantenimiento de extintores
Mantenimiento de oficina
Mantenimiento e inspección del sistema fijo de incendios
Mantenimiento Scanners CdC
Mantenimiento y consumibles impresoras
Material Promocional
Materiales para reuniones
Membresia Profesional
Membresias
Membresías
Otros gastos de administración
Otros gastos de reuniones
Otros gastos de viaje
Pago de combustible, mantenimiento de motocicletas de mensajeros, peajes y parqueos
Patrocinios
Publicaciones
Publicidad impresa o digital
Radios
Reconocimientos trimestrales
Regalos Colaboradores
Renta de bodegas
Renta de Hotel
Renta de oficinas
Renta de parqueos
Reuniones internas
Señalización de emergencias

Servicio de Televisión por cable
Servicios Públicos (Electricidad, agua)
Silla de Rescate
Sistemas de Control de Acceso y CCTV
Suministros de Limpieza
Suministros de Oficina
Tarjetas de presentación, sobres y hojas membretadas
Teléfono
Timbres, Pagos Enteros, pagos referentes a licitaciones
Transporte

Fuente: Díaz, 2020

Apéndice D

EY Budget Assistant - Salida en vivo - Marzo 5

RJ Ronny Jiménez

To Juan C Rappaccioli; Michael Delgado; Xiomara Chinchilla Azofeifa; Fabiola Carrillo Ballestero; Inge Hernández Beck; Federico Guardia Tinoco; Cecilia Velarde; Eddy Torres Díaz; Y

Cc Fernando Alvarado; Mariela García Villalobos; Diana Garcia Chaves; Otto Mora; Pamela Brenes García; Jose Cedeño; Kimberly Díaz Artavia; Carlos Díaz Muñoz

Buenos Días

Adjunto detalle de la herramienta entregada al dueño Carlos Díaz Muñoz, quien participo de todo el proceso de desarrollo y adaptación de las funcionalidades de la aplicación de presupuesto.

Abajo un breve resumen de la aplicación y el proyecto.

Generalidades de la aplicación	Nombre: EY Budget Assistant Propósito: Integración y consolidación del proceso de creación, revisión y aprobación del presupuesto FY21. Eliminación de archivos de Excel y riesgo de errores humanos. Tipo: Aplicación de escritorio en C# WinForms integrado con SharePoint
Resumen del proyecto	Metodología: Scrum 2 sprints + Desarrollo; Creación de estructura de datos maestros/Diseño - Desarrollo de herramienta. Equipo: Carlos Díaz (Dueño de producto - Negocio), Jose Cedeño, Ronny Jiménez (PM-SM) Gestión de la calidad: Entregables verificados y aceptados por C. Diaz.
Comunicación	Se estará enviando un reporte de estado los días lunes, miércoles y viernes al final del día.
Próximos pasos	Ejecución del proceso de Presupuesto y estabilización

Por favor no duden en compartir este mensaje con quienes consideren sea de utilidad y no haya incluido en la lista.

Muchas gracias!

EY Building a better working world
Great Place To Work. Los Mejores Lugares para Trabajar CENTROAMÉRICA & CARIBE 2019

Ronny Jiménez | CBS PMO
BTH SSC S.A.

Condominio Parque Empresarial Fórum I, Edificio D, Bloque Norte, Sexta Etapa General, 1er Piso. Santa Ana, San José, Costa Rica.

Thank you for considering the environmental impact of printing this email