

Banca PYMEs

BAC Credomatic



Webinar: ¿Cómo lograr ahorros en mi negocio en época de crisis”



Expositor: Adolfo Haug Acuña

Gerente Desarrollo PYMES, BAC Credomatic

- Ingeniero Industrial de la UCR en 1993 y tiene MBA de Vanderbilt University en 1998, además recibió el Programa Alta Dirección en Micro Finanzas en INCAE en el 2015
- Trabajó como Tesorero Regional en Kraft Foods por 6 años y comenzó su experiencia bancaria en BAC en el 2004. Desde el 2011 trabaja en el área de PYMES y además es empresario desde el 2015



Temas a tratar

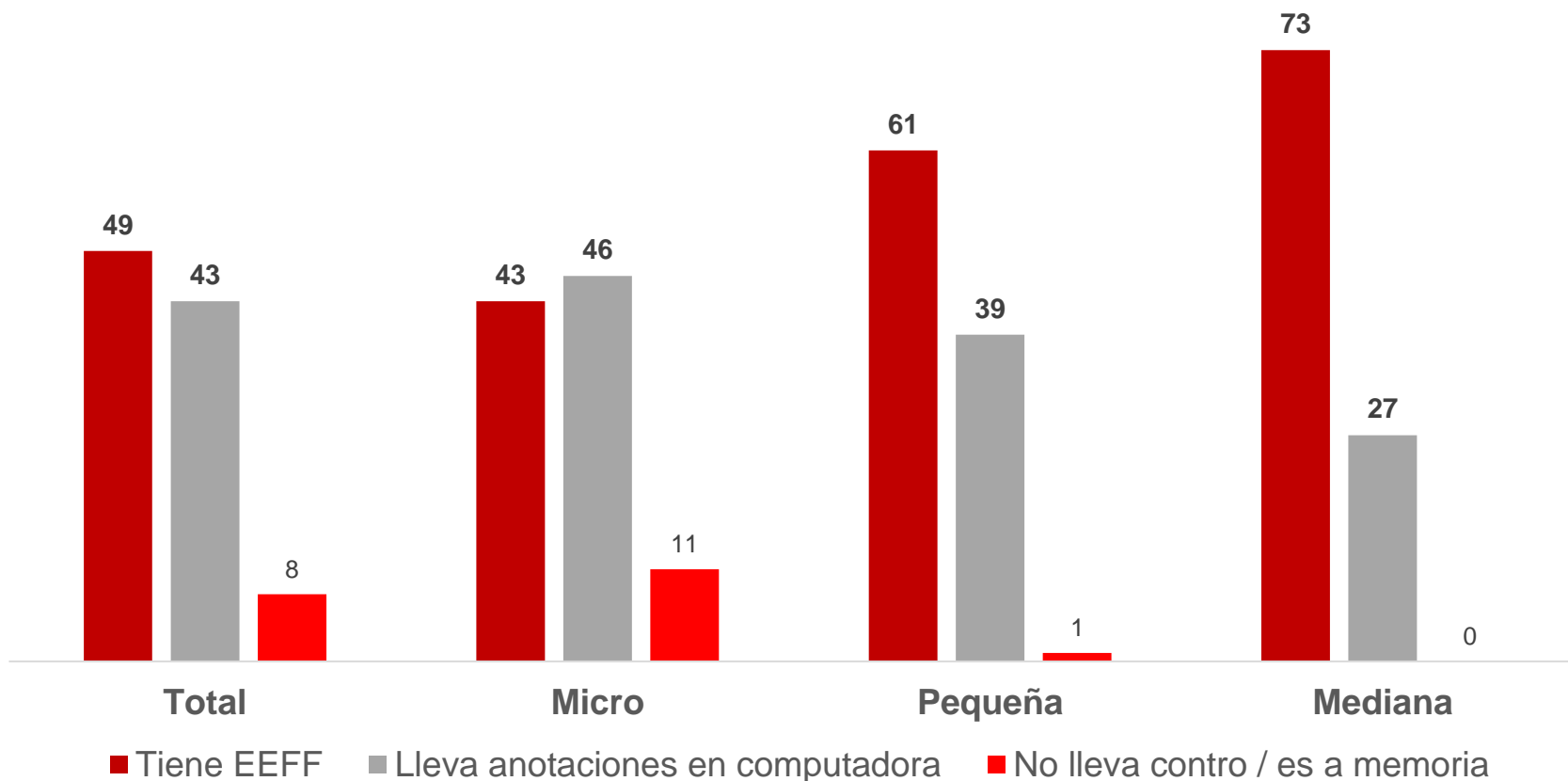
1. La estructura de costos para lograr **Rentabilidad**
2. Definición del ***Punto de Equilibrio***
3. Elaboración del ***Flujo de Caja***
4. Acciones para generar ***Ahorro*** y **Mejorar el Flujo**

1. La estructura de costos para generar Rentabilidad

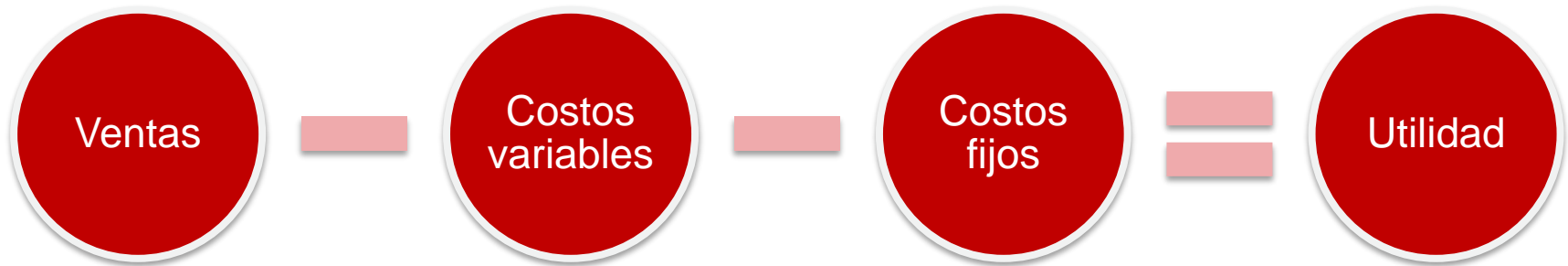


¿Cómo llevan las finanzas las PYMES?

Estudio VISA - 2019



Para ser rentables debemos tener utilidades y por ende conocer bien nuestro Estado de Resultados



Nos da el resultado económico de nuestra empresa en un período de tiempo y *nos dice si estamos o no ganando dinero...*

Definición: Precio

¿Qué es un precio?

El precio de venta es el valor de un producto o servicio que se vende a los clientes.

¿Por qué es importante?

- La empresa cubre costos y obtiene ganancias.
- En la determinación del precio, es necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente.

Relevancia del Precio

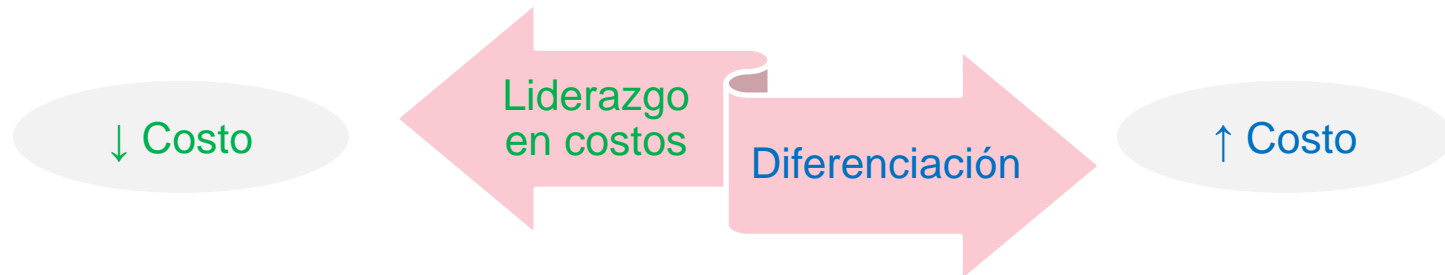
Aspectos a considerar en la determinación del precio de un producto o servicio:

1. El costo total unitario
2. La capacidad de compra de mis clientes
3. El precio de la competencia
4. El volumen de ventas (si es por mayor o al detalle)
5. Mi propuesta de valor



Estrategias de Precios

- **Penetración**
 - Cuando ofrecen siempre precios inferiores a los de la categoría y los compradores dan al producto un valor superior al precio que tiene.
- **Alineamiento**
 - Cuando el precio corresponde con el valor medio del mercado y con el valor que los compradores le atribuyen.
- **Selección**
 - Cuando el precio corresponde con el valor que los compradores dan al producto, pero es muy superior al valor medio de mercado.



Ejemplos de Estrategias de Precios

Estrategias por Temporadas / Horarios

- Precios de temporada en hoteles
- Ofertas 2x1
- Descuentos por horarios y Happy Hour
- Productos especiales de «temporada» en supermercados

Nuevas empresas / Lanzamientos

- Precios de introducción para ganar clientela

Combos / Paquetes

- Descuentos por volumen
- Ejemplo: “Por la compra de 2 noches gratis la tercera”

Definición: Costo

¿Qué es un costo?

Es la valoración económica de los recursos sacrificados (o dejados de percibir) en la obtención de un fin productivo.

¿Por qué es importante?

Los gerentes desean saber cuanto cuesta **algo** en particular (tal como un producto, una máquina, un servicio o proceso) para poder tomar decisiones.







A ese **algo** le llamamos objeto del costo, que es todo aquello para lo que sea necesaria una medida de costos.

Para poder definir los **precios finales** al cliente



Definición: Objeto de Costo

Siempre es importante definir cuál será nuestro objeto de costo, por ejemplo:

Producto	Cable Eléctrico	
Servicio	Transporte	
Proyecto	Consultoría	
Cliente	Pulpería	
Marca	Cerveza	
Actividad	Etiquetado	
Departamento	Seguridad	

Un sistema de costeo por lo general representa los costos en dos etapas básicas: **la acumulación y la asignación**.

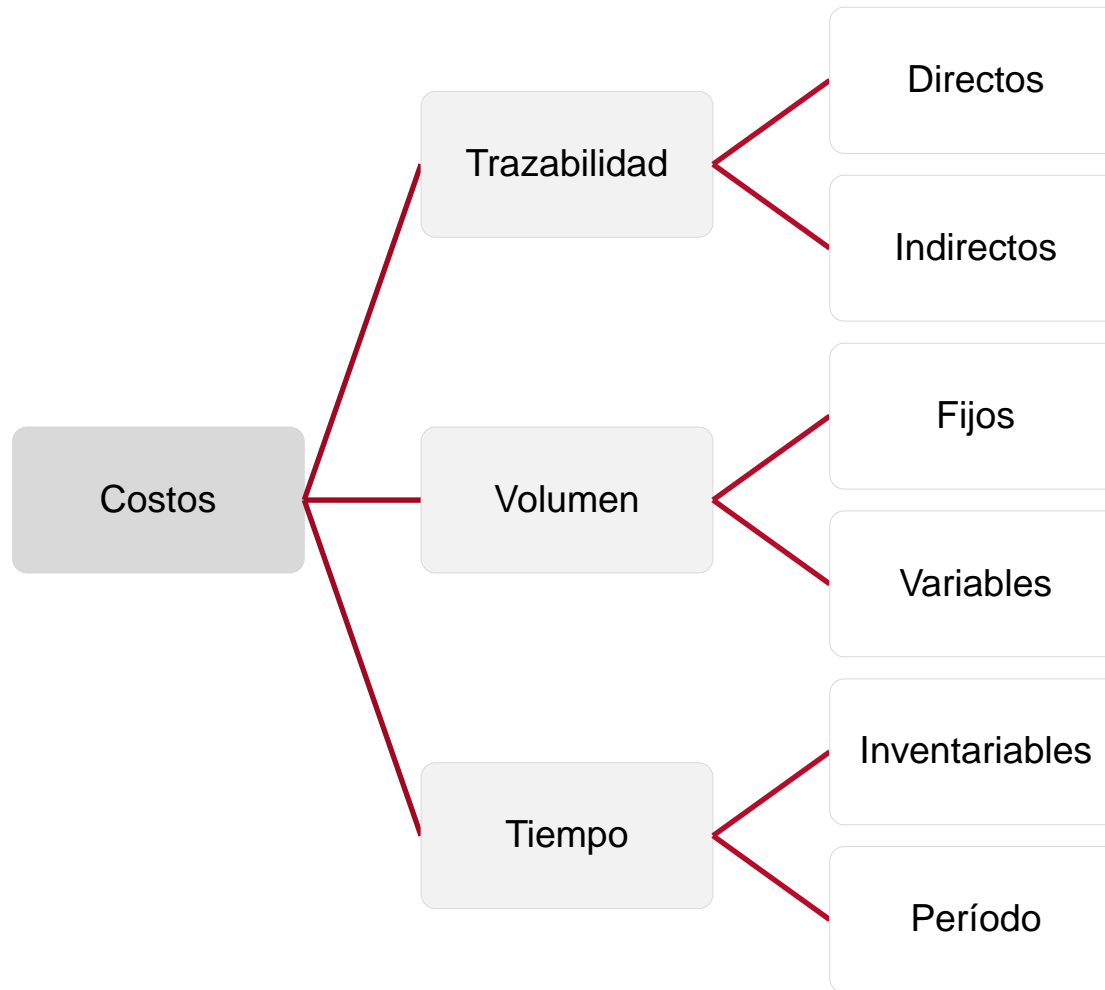
La acumulación del costo es la recopilación de información de costos en forma organizada a través de un sistema contable

¿Qué nos permite la medición de costos?

- **Medición del desempeño:** costos actuales vs esperados, análisis de varianzas.
- **Costeo detallado de los productos/servicios:** estamos utilizando los insumos necesarios?
- **Análisis de utilidades:** análisis del margen de contribución
- **Mezcla de productos y/o servicios:** qué productos son más rentables?
- **Asignación de precios**



Clasificación de Costos

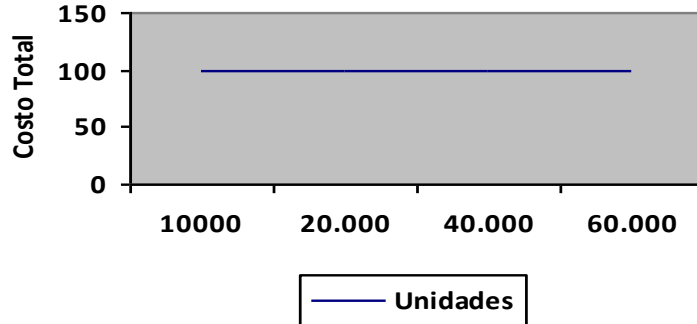


Costos Fijos vs Variables

Costos Fijos

Un costo fijo permanece sin cambios en total por un periodo dado, pese a grandes cambios en el nivel relacionado con la actividad o volumen totales.

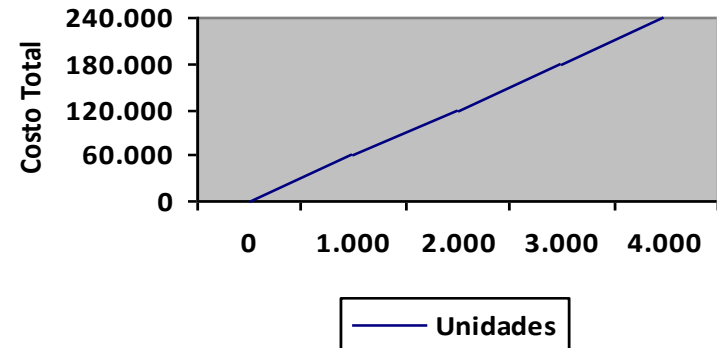
Costos Fijos



Costos Variables

Un costo variable cambia en total en proporción a los cambios en el nivel relacionado del volumen o actividad total.

Costeo Variable 60/unidad



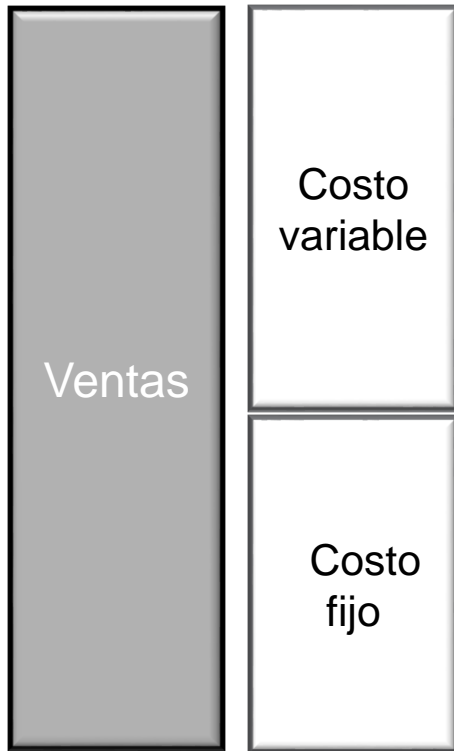
Costos Fijos vs. Variables

Ejemplo practico

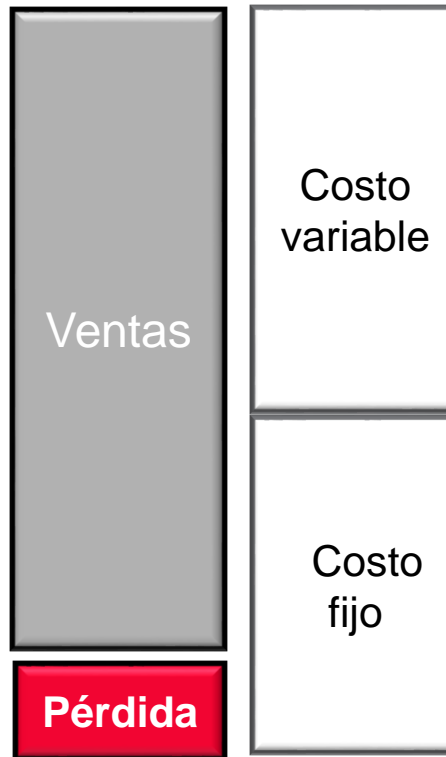
UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO VARIABLE POR UNIDAD	COSTOS VARIABLES TOTALES	COSTOS FIJOS TOTALES	COSTOS TOTALES	COSTO UNITARIO
100.000	60	6.000.000	10.000.000	16.000.000	160
200.000	60	12.000.000	10.000.000	22.000.000	110
500.000	60	30.000.000	10.000.000	40.000.000	80
800.000	60	48.000.000	10.000.000	58.000.000	72,5
1.000.000	60	60.000.000	10.000.000	70.000.000	70

Estructura del Estado de Resultados

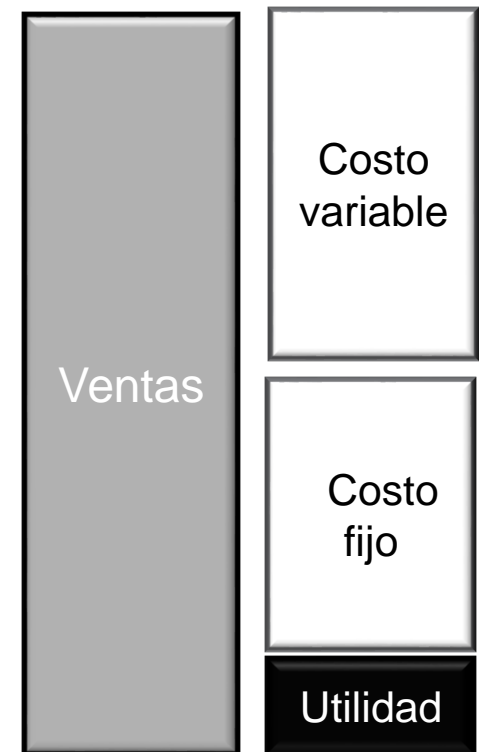
La base de la rentabilidad es tener *Utilidad*



Empresa en Equilibrio



Empresa con pérdidas



Empresa rentable

Información que debe conocer de su empresa

- Precio de venta vs. competencia
- ¿Cuál es el mercado?
- ¿Qué valora mi cliente?
- Conocer al detalle los resultados financieros
- Cultura de mejora de procesos e innovación
- ¿Cuál es mi “Punto de Equilibrio?”



2. Punto de Equilibrio



Costos fijos más comunes

Existen aunque no se produzca un bien o se preste el servicio

Salarios y
CCSS

Alquiler

Servicios luz,
agua internet,
teléfono

Seguros
varios

Impuestos
municipales

Mercadeo y
redes
sociales

Créditos de
Leasing u
otros

Seguridad y
Limpieza

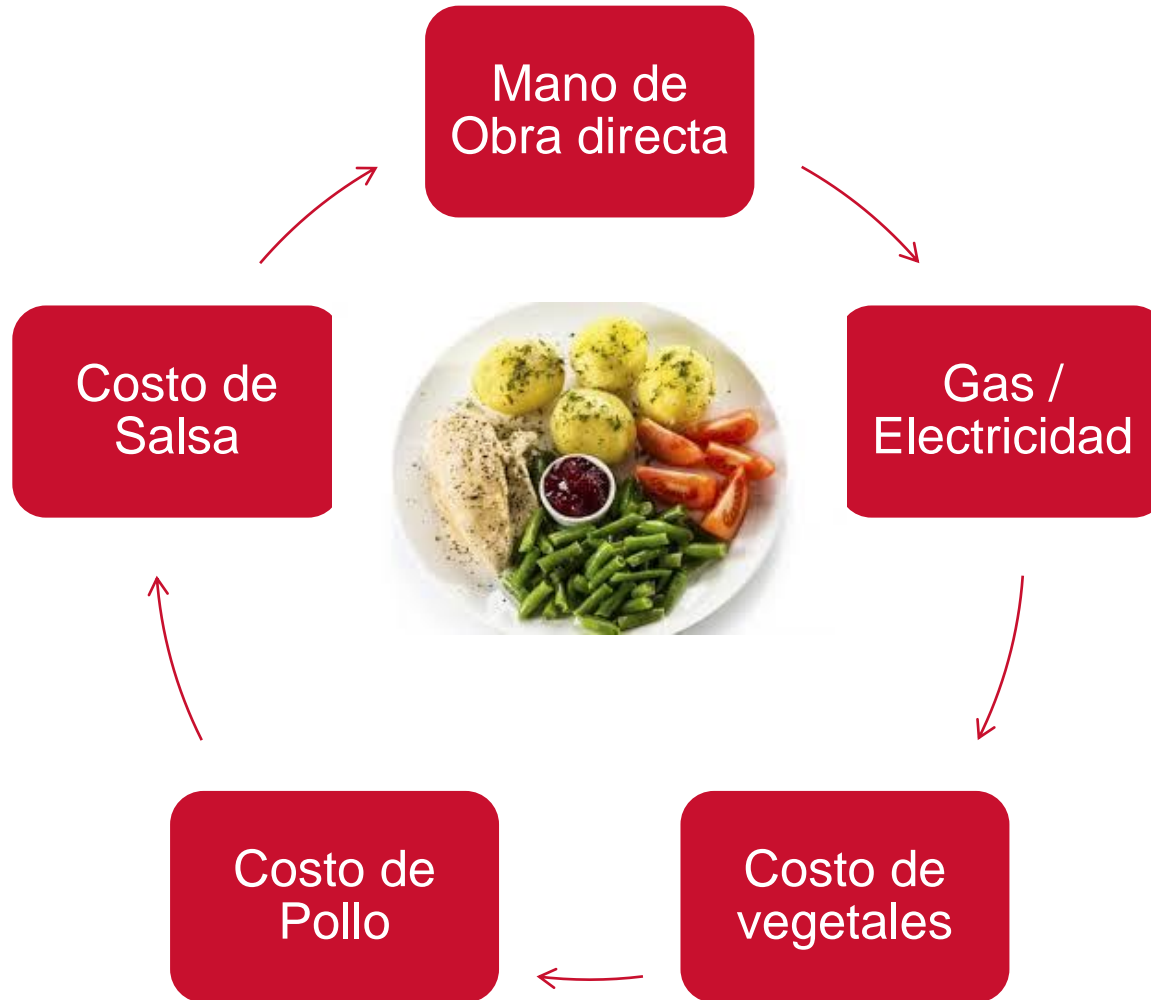
Contador y
otros terceros

Cálculo del costo fijo

Costo fijo	Datos de 12 meses	Promedio mensual
Salarios		
CCSS		
Alquiler		
Servicios: ICE, AYA, Kolbi		
Seguros varios		
Limpieza y Seguridad		
Créditos varios		
Cuota bancaria		
Mercadeo y Redes Sociales		
Patentes e impuestos		
Transporte		
TOTAL, PROMEDIO:		

- Debo tenerlos bien documentados y llevar un control
- Estos son la base también para la preparación de **Presupuestos y Flujos de Caja**

Costos Variables: Restaurante



Costos Variables: Hotel

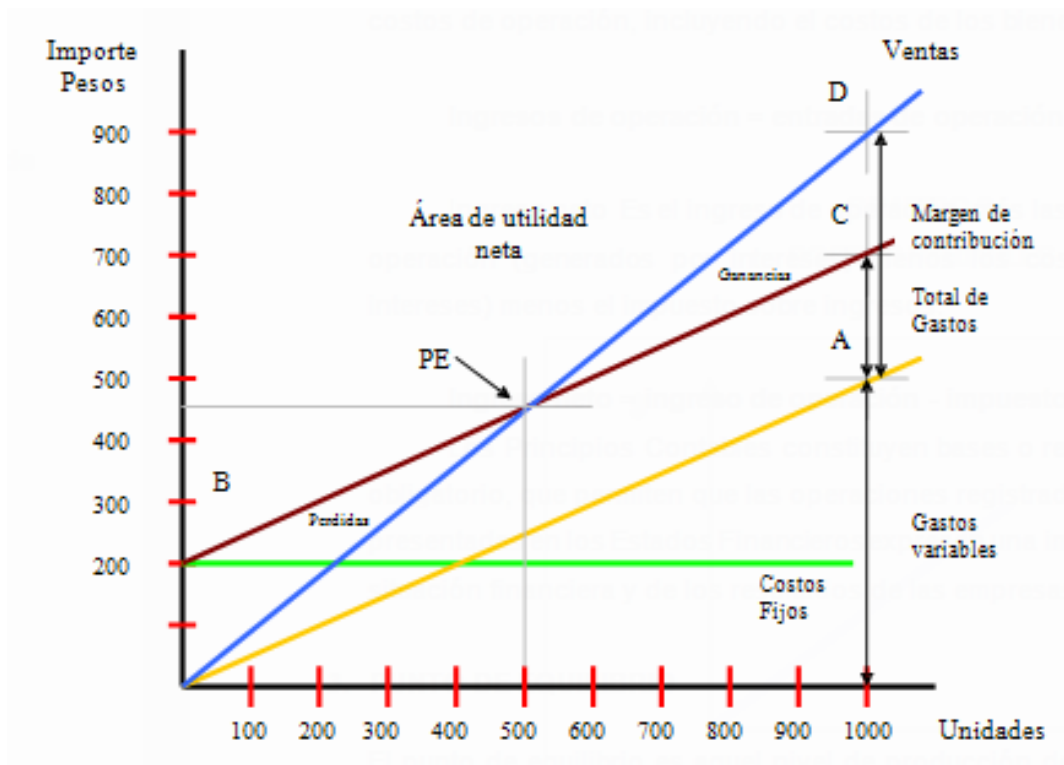


Costos Variables: Consultores



Definición: Punto de Equilibrio

Nivel mínimo de ventas que una organización requiere para cubrir sus costos totales. Se puede medir en número de unidades o en términos monetarios.



$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

CF Costos fijos
P Precio unitario
CV Costos variables unitarios

Nota: $P - CV$ se conoce como el margen de contribución unitario.

Cálculo del P.E. y cuánto me quiero ganar?

Escenarios	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4
Costos Fijos	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.300.000
Costo Variable	8.300	7.500	6.700	6.500
Precio Venta	11.500	12.000	12.800	14.000
Margen Contribución	28%	38%	48%	54%
P.E. Unidades	625	444	328	307

Mi ingreso esperado	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Unidades a Vender	1.094	778	574	507
Incremental vs. P.E.	469	333	246	200

- Este cuadro refleja la importancia de tener los costos controlados y buena estrategia de “precio de venta”
- Cuándo es Multiproducto, se trabaja con un MC% promedio. Ejm. Me voy a ganar el 30%, sobre el CV

3. Elaboración del Flujo de Caja



Importancia del uso del Flujo de Caja



- Es un pronóstico de los probables ingresos y egresos en efectivo en un período
- Permite la planificación financiera y capacidad de pago
- Facilita la toma de decisiones sobre inversiones y deudas
- Permite obtener beneficios del dinero disponible
- Ayuda a determinar la rentabilidad del negocio

Estado de Resultados y Flujo de Caja

El Flujo de Caja no debe confundirse en Estado de Resultados, pues son dos cosas distintas.

- **Flujo de Caja:** muestra solamente las entradas y salidas de dinero efectivo del negocio. Hay 3 tipos: Capital de Trabajo o Negocio, Financieros e Inversión
- **Estado de Resultados:** muestra las utilidades o pérdidas de la empresa, es decir, la diferencia entre los ingresos y los gastos en un período determinado.

El Estado de Resultados NO considera el efecto de la ***depreciación y la amortización*** de los activos del negocio ni los ***cambios en el capital de trabajo***, aspectos que si deben considerarse en el Flujo de Caja.

Estructura simplificada del Flujo de Caja



Elaboración del Flujo de Caja

Las CXC y CXP varían de acuerdo al sector del negocio

Proyección
de Ventas

Efectivo y
CXC

Costos Fijos
son
históricos

CXP del
mes con
proveedores

Cuotas de
créditos

Ejemplo flujo un proyectado de un Hotel

Montos en CRC Miles	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total Anual	
Saldo Inicial	14.000	18.396	24.113	20.554	20.404	21.500	16.345	13.136	8.401	7.567	15.812	
INGRESOS TOTALES	18.000	24.000	15.000	12.000	19.000	7.000	9.000	8.000	11.000	24.000	147.000	
Ingresos Ventas / Negocio	18.000	24.000	15.000	12.000	19.000	7.000	9.000	8.000	11.000	24.000	147.000	
Ingresos para Inversión											0	
Ingresos Financieros											0	
EMPLEADOS	4.880	4.780	4.280	4.280	4.880	4.300	4.280	4.280	4.280	7.370	47.606	34,2%
Salarios	3.690	3.590	3.090	3.090	3.690	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	32.600	23,4%
Aguinaldo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.090	3.090	2,2%
Vacaciones / Censatia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Cargas CCSS	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	11.596	8,3%
Otros Empleados	30	30	30	30	30	50	30	30	30	30	320	0,2%
AREAS COMUNES	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	3.260	32.600	23,4%
Seguridad	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	22.000	15,8%
Piscina	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	1.800	1,3%
Jardines	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	550	0,4%
Pozo de agua- Camino - PTAR	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.000	2,2%
Oficina, Adm y Bodegas - Villa 1	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.000	1,4%
Herramientas y materiales	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.500	1,1%
Otros - Comunes	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	1.750	1,3%
VILLAS	1.955	1.955	2.105	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955	19.700	14,2%
Reposición de enseres	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	12.200	8,8%
Art. de limpieza	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	6.000	4,3%
Pintura de Villas	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	850	0,6%
Otros - Villas	50	50	200	50	50	50	50	50	50	50	650	0,5%
CARRO	355	125	130	55	55	55	130	355	55	55	1.370	1,0%
Combustible	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	550	0,4%
Mantenimiento	300	0	75	0	0	0	75	300	0	0	750	0,5%
SERV. PUNTO	1.705	1.770	1.855	1.870	1.885	1.855	1.855	1.855	1.855	1.705	14.110	10,1%

Ejemplo flujo un proyectado de un Hotel

Montos en CRC Miles	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total Anual	
Saldo Inicial	14.000	18.396	24.113	20.554	20.404	21.500	16.345	13.136	8.401	7.567	15.812	
SERV. PUBLICOS	1.785	1.770	1.255	1.270	1.825	1.255	1.255	955	955	1.785	14.110	10,1%
Electricidad	1.500	1.500	1.000	1.000	1.500	1.000	1.000	700	700	1.500	11.400	8,2%
Cable de TV e Internet	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	1.750	1,3%
Teléfono	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500	0,4%
Máquina de hielo - consumo	60	45	30	45	100	30	30	30	30	60	460	0,3%
IMPUESTOS & SEGUROS	40	3.063	6.200	0	600	0	0	600	0	0	10.503	7,5%
Imp. Municipales	0	2.400	6.200	0	0	0	0	0	0	0	8.600	6,2%
Seguro y Poliza de Terceros	40	63	0	0	0	0	0	0	0	0	103	0,1%
Seguro de Incendio y Terremoto	0	600	0	0	600	0	0	600	0	0	1.800	1,3%
ADMINISTRACION	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	7.299	5,2%
Socio Gerente	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	6.095	4,4%
Gastos de Representación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Contabilidad	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	904	0,6%
Otros - Administracion	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	300	0,2%
MERCADEO	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	6.000	4,3%
Mercadeo - website	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	6.000	4,3%
Servicios Profesionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Inversiones	0	2.000	0	0	4.000	0	0	0	0	0	6.000	4,3%
Compra de activos		2.000			4.000						6.000	4,3%
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cuota banco intereses												
Cuota banco principal												
Total Gastos	13.605	18.283	18.560	12.150	17.905	12.155	12.210	12.735	11.835	15.755	139.188	100%
Saldo Final	18.396	24.113	20.554	20.404	21.500	16.345	13.136	8.401	7.567	15.812	23.624	

4. Acciones para generar ahorros y mejorar el flujo de caja



¿Qué medidas ha tomado el gobierno para ayudar a las PYMES?

ICE 50% en mar, abr y may y pago luego

AyA sin cortes en mar, abr y may

IVA de mar, abr y may a pagar en dic-20

Elimina pagos parciales de ISR

CCSS: reducciones, pagos diferidos y otros

INS: Reducción RTN a empresas con menos de 30p

MTSS: Ventas bajan 20%, reducción a 50% por 3 meses

MTSS: Ventas bajan 60% reducción a 75% por 3 meses

Bancos: moratoria mínima de 2 y hasta 6 meses en cuotas de créditos

Fuente: El Financiero, 30 abril

Acciones a realizar con sus clientes

- Informe sus acciones para que se sientan seguros de llegar a local: limpieza continua, alcohol gel, lavado de manos, etc.
- Fomente las ventas "express" cuando se pueda
- Incremente uso de redes sociales
- Ofrezca combos o descuentos especiales
- Mantenga reuniones por Zoom o similares

Medidas a lo interno

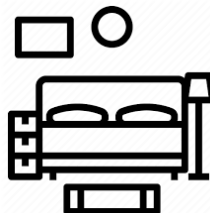


Reduzca oferta de platos y baje inventarios

Servicio Express

Promociones y descuentos

Reducción de horarios de atención



Suspenda inversiones

Envíe a personal a vacaciones y esquemas de reducción

Disminuya gastos de servicios externos

Haga promociones para el fechas determinadas a futuro



Reduzca horarios de trabajo

Envíe a personal a vacaciones y

Detenga órdenes de compra

Disminuya gastos de servicios externos

Ejemplo de ahorros en Hotel

Cento de Costos	Presupuesto Original		Post COVID19		Comentarios
	Abr (¢/ mes)	May (¢/ mes)	Abr (¢/ mes)	May (¢/ mes)	
Total Gastos	15.723	18.600	4.815	4.752	
EMPLEADOS	4.780	4.280	2.054	2.054	
Salarios	3.590	3.090	1.545	1.545	Reducción a 50% y se cubrirá seguridad en la noche
Aguinaldo	0	0			
Vacaciones / Censatia	0	0			
Cargas CCSS	1.160	1.160	494	494	Mantener el pago
Otros Empleados	30	30	15	15	
AREAS COMUNES	3.260	3.260	740	740	
Seguridad	2.200	2.200	500	500	Contratación de servicio de respuesta
Piscina	180	180	90	90	Ahorro en químicos de limpieza
Jardines	55	55	0	0	Cortar matas y regar
Pozo de agua- Camino - PTAR	300	300	150	150	Menos uso reduce gasto mantenimiento a 50%
Oficina, Adm y Bodegas - Villa 13	200	200	0	0	Trabajar con lo que se tiene y eliminar compras
Herramientas y materiales	150	150	0	0	Se suspenden las compras
Otros - Comunes	175	175	0	0	Se suspenden las compras
VILLAS	1.955	2.105	125	125	
Reposición de enseres	1.220	1.220	0	0	No comprar nada. Pasar entre villas si es necesario
Art. de limpieza	600	600	100	100	Bajar al mínimo por ocupación mínima
Pintura de Villas	85	85	0	0	
Otros - Villas	50	200	25	25	Suspender

Ejemplos de ahorro en un Hotel

Cento de Costos	Presupuesto Original		Post COVID19		Comentarios
	Abr (¢/ mes)	May (¢/ mes)	Abr (¢/ mes)	May (¢/ mes)	
Total Gastos	15.723	18.600	4.815	4.752	
CARRO	125	130	45	45	
Combustible	55	55	20	20	Carro con uso minimo
Mantenimiento	0	75	25	25	Aceite a lo sumo
Otros - Carro	70	0	0	0	
SERV. PUBLICOS	1.770	1.255	940	940	
Electricidad	1.500	1.000	700	700	Se asume consumo de mes de noviembre , el más bajo
Cable de TV e Internet	175	175	175	175	Se mantiene por servicio a los clientes que lleguen
Teléfono	50	50	50	50	Se mantiene para atención de clientes y emergencias
Máquina de hielo - consumo	45	30	15	15	Se asumen 15 visitas por mes
Otros - Servicios Públicos					
IMPUESTOS & SEGUROS	2.463	6.200	63	0	
Imp. Municipales	0	0	0	0	
Seguro y Poliza de Terceros	63	0	63	0	Informar de gastos. Póliza de incendios es importante
Seguro de Incendio y Terremoto	0	0	0	0	
Otros - Impuestos / Seguros	2.400	6.200	0	0	Sostener pago de impuestos hasta volver a tener ingresos
ADMINISTRACION	730	730	548	548	
Socio Gerente	610	610	457	457	Rebaja de contrato
Gastos de Representación	0	0	0	0	
Contabilidad	90	90	90	90	Se mantiene, por ser nuevo y para terminar de ordenar todo
Otros - Administracion	30	30	0	0	
MERCADEO	640	640	300	300	
Mercadeo - website	600	600	300	300	Mantener website y reservaciones. Negociar descuento
Servicios Profesionales	0	0	0	0	
Otros Mercadeo	40	40	0	0	

¿Qué sigue?

- Mantenerse alerta a todo lo que sucede e ir adaptando y cambiando sus medidas
- Respetar al máximo las decisiones que se tomen
- Tratar de mantener y mejorar la relación los clientes
- Usar el tiempo para “ordenar la casa”



La vida tiene 2 reglas
1. Nunca te detengas
2. Vuelve a la regla 1

Muchas gracias

