

Impacto de la presupuestación y la planificación financiera en el desempeño empresarial en la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur y la percepción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera, 2020-2024

Informe del seminario presentado en:

Área de Espacio y Ambiente y Sociedad y Desarrollo Económico

Sede Regional Brunca

Universidad Nacional

Para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con especialidad
en Gestión Financiera

Arias Martínez Diana María

Navarro Montes Paola Melisa

Ulate Arguedas Ericka Dayana

Valverde Mora Grettel Natalia

Octubre, 2025

Impacto de la presupuestación y la planificación financiera en el desempeño empresarial en la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur y la percepción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera, 2020-2024

Arias Martínez Diana María

Navarro Montes Paola Melisa

Ulate Arguedas Ericka Dayana

Valverde Mora Grettel Natalia

APROBADO POR:

Firma

Director : M.Sc. Juan Diego Barrantes Cordero

Firma

Asesor: M.Sc. Josué Alejandro Naranjo Cordero

Firma

Asesora: M.Sc. María Lissiloth Quesada Zúñiga

Firma

Decano: Dr. Elvis Rojas Ramírez

Firma

Director Académico: MBA. Erick Madrigal Villanueva

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, Roger Arias Picado y Ana Martínez Sánchez, quienes han sido mi mayor inspiración y apoyo constante, motivándome siempre a seguir adelante. A mis hermanos, que de una u otra forma me han brindado su apoyo, y a mi pareja, Jeisson Rubí Gamboa, por su comprensión y compañía en cada paso de este camino.

Diana Arias Martínez

Dedico este trabajo a Dios por haberme dado la fuerza y valentía de nunca dejarme vencer pese a las dificultades y el cansancio. A mi familia por siempre ser mi apoyo incondicional, principalmente a mi madre, Virginia Montes Vargas, y a mi padre, Isaac Navarro Jiménez, quienes día a día creen en mi esfuerzo por crecer profesionalmente.

Melisa Navarro Montes

Dedico este trabajo con amor y gratitud a mi madre, Digna Arguedas Díaz, quien ha sido un pilar importante no solo en este proceso, sino en cada etapa de mi vida. A mi pareja, Marlon Cubillo Valverde, por ser mi apoyo constante y mi fuerza desde el primer día hasta el cierre de este camino universitario.

Ericka Ulate Arguedas

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía constante, por darme la fuerza en los momentos difíciles. Además, a mi familia, en especial a mi madre, Ana Patricia Mora Vargas, por creer en mí. A ustedes les dedico este trabajo, fruto de esfuerzo, fe y perseverancia.

Grettel Valverde Mora

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por la salud, la guía y la fortaleza que me ha brindado en los momentos más difíciles. A mis padres, Roger Arias Picado y Ana Martínez Sánchez, por su amor, dedicación y esfuerzo, que han sido fundamentales para que hoy pueda alcanzar esta etapa. A mis compañeras de trabajo, por su apoyo, amistad y por las risas que hicieron más llevaderos los días de estrés, gracias por su compañía. Finalmente, a mi pareja Jeisson Rubí Gamboa, por su apoyo incondicional, por brindarme ánimo en los momentos difíciles y por celebrar conmigo cada logro.

Diana Arias Martínez

Agradezco a Dios, por haberme permitido culminar con una de las etapas de mi vida más bonitas e importantes; obtener mi título de licenciatura. A mi familia por ser pilar fundamental en todo el proceso, creer en mí y nunca dejarme abandonar mi meta pese a los obstáculos. Asimismo, agradezco a la vida por haberme dado la oportunidad de coincidir con personas extraordinarias como lo han sido mi equipo de trabajo, que con el paso del tiempo se han convertido en pilares importantes para lograr una misma meta, obtener nuestro título de licenciatura.

Melisa Navarro Montes

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por darme la sabiduría, la salud y la fortaleza necesaria para llegar hasta aquí. A mi familia, gracias por su comprensión, su apoyo y por confiar siempre en mí. Un agradecimiento muy especial a mi madre, Digna Arguedas Díaz, por estar a mi lado y apoyar cada uno de mis pasos y decisiones. A mi pareja, Marlon Cubillo Valverde, por su paciencia, su comprensión y por caminar conmigo durante todo este recorrido. Finalmente, a mi grupo de trabajo por los momentos vividos y por la amistad tan valiosa que nació en el camino.

Ericka Ulate Arguedas

En primer lugar, agradezco a Dios por darme sabiduría, y salud para culminar con éxito esta etapa tan importante de mi vida. Sin su guía, nada de esto habría sido posible. A mi familia, por su apoyo incondicional y por celebrar conmigo cada logro. Agradezco especialmente a mi mamá, Ana Patricia Mora Vargas, por ser mi mayor ejemplo de fortaleza, por su dedicación, sus palabras de aliento y su fe en mí. Este logro también es tuyo.

También agradecer a mis compañeras de trabajo, quienes, con su apoyo, paciencia, motivación y sobre todo su amistad, hicieron que lográramos concluir con este proceso.

Grettel Valverde Mora

Resumen

El presente trabajo evalúa el impacto de las prácticas de presupuestación y de planificación financiera en el desempeño empresarial de la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (en adelante, ACGUS), así como la percepción y la satisfacción de las personas asociadas respecto de la gestión financiera desarrollada en el período 2020-2024. El estudio reviste importancia debido al papel que desempeñan la planificación financiera y el presupuesto en las asociaciones del sector agropecuario, ya que su implementación fortalece la capacidad de la gestión financiera para alcanzar la sostenibilidad operativa y estratégica. La investigación se desarrolla mediante un enfoque mixto, que integra métodos cualitativos y cuantitativos con un alcance descriptivo y explicativo. Se realiza entrevista a una persona directiva de la asociación y se aplica un cuestionario a las personas asociadas a la ACGUS, ubicada en el distrito de Daniel Flores, Pérez Zeledón. De una población de 608 asociados, se selecciona una muestra de 235 mediante muestreo probabilístico aleatorio simple. Entre los hallazgos principales, se destaca que la asociación implementa procesos de presupuestación claros y estructurados; sin embargo, carece de un proceso formal de planificación financiera. Asimismo, se identifican carencias de conocimientos financieros por parte del personal del área de Tecnologías de la Información (TI) y un uso limitado de las herramientas disponibles, que no se aprovechan de manera óptima para potenciar la gestión financiera. En cuanto a la percepción de las personas asociadas, los resultados evidencian falta de claridad en la información brindada por la ACGUS, escasez de espacios de participación y poca confianza en el uso eficiente de los recursos.

Palabras clave: planificación financiera, desempeño empresarial, presupuestación, prácticas de presupuestación, percepción, asociado y Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS).

Tabla de contenido

APROBADO POR:	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Resumen	7
Tabla de contenido	8
Índice de Tablas	10
Índice de Figuras	11
Lista de abreviaturas.....	12
Capítulo I.....	13
Introducción	13
Justificación	14
Antecedentes.....	17
Descripción y planteamiento del problema	20
Objetivos de la investigación.....	22
Preguntas generadoras	23
Variables de la investigación.....	24
Alcances y limitaciones	28
Capítulo II	30
Marco Teórico	30
Contexto Referencial	31
Contexto Teórico	46
Capítulo III	67
Marco o referente metodológico	67
Tipo de estudio	68

Población y muestra.....	70
Participantes del estudio	72
VARIABLES e indicadores.....	72
Modelo de análisis	80
Instrumentalización o técnicas de recolección de información	84
Consideraciones éticas.....	86
Capítulo IV	88
Análisis e interpretación de los resultados	88
Sistematización, análisis e interpretación de la entrevista aplicada a funcionario de la ACGUS	89
Análisis e interpretación de los datos obtenidos del cuestionario aplicado a asociados de la ACGUS.....	110
Propuesta de Plan Financiero	125
Capítulo V	134
Conclusiones y recomendaciones.....	134
Conclusiones	135
Recomendaciones.....	139
Referencias	141
Anexos.....	156
Anexo A. Entrevista	156
Anexo B. Cuestionario	162

Índice de Tablas

Tabla 1 Cuadro de variables.....	25
Tabla 2 Comparativo del total de ganado vacuno, según propósito, 2020, 2021 y 2022.....	37
Tabla 3 Comparativo de causas de pérdida de ganado vacuno, 2020, 2021 y 2022	38
Tabla 4 Cálculo de la muestra para el desarrollo de la investigación en ACGUS	72
Tabla 5 Modelo de análisis.....	82
Tabla 6 Características de los objetivos	127
Tabla 7 Razones financieras.....	129
Tabla 8 Ejemplo práctico plan financiero	130

Índice de Figuras

Figura 1 Distribución porcentual de la antigüedad de las personas asociadas en ACGUS	111
Figura 2 Percepción de las personas asociadas sobre la facilidad de acceso a la información financiera de ACGUS.....	112
Figura 3 Percepción de las personas asociadas sobre la claridad y facilidad de interpretar la información financiera de ACGUS	113
Figura 4 Frecuencia con la que ACGUS responde de forma clara a las consultas de las personas asociadas (2020–2024).....	114
Figura 5 Frecuencia con la que los asociados reciben información sobre la situación financiera de la ACGUS	116
Figura 6 Percepción de los asociados sobre la correcta administración los recursos financieros de la ACGUS durante el periodo 2020 - 2024.....	117
Figura 7 Percepción sobre la transparencia en la administración de los recursos inancieros de ACGUS durante el Periodo 2020–2024	118
Figura 8 Percepción de los asociados sobre los espacios que la ACGUS brinda para que las personas asociadas participen en la toma decisiones financieras.....	119
Figura 9 Nivel de satisfacción de los asociados con la gestión financiera realizada por la ACGUS en el periodo 2020 - 2024.....	121
Figura 10 Nivel de satisfacción de los asociados con los resultados de la ACGUS en inversión para proyectos, programas y actividades dirigidas a las personas asociadas (2020-2024).....	122
Figura 11 Percepción de los asociados sobre los beneficios de la gestión financiera de ACGUS en la actividad ganadera (2020–2024)	1233
Figura 12 Percepción sobre la asignación apropiada de los recursos financieros de ACGUS para cumplir sus objetivos estratégicos.....	1244
Figura 13 Nivel de confianza que tienen las personas asociadas respecto a la gestión financiera que ha realizado la ACGUS durante el periodo 2020 – 2024.....	1255
Figura 14 Cronograma de implementación de las fases.....	133

Lista de abreviaturas

ACGUS: Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur

CORFOGA: Corporación Ganadera

CR: Costa Rica

ENA: La Encuesta Nacional Agropecuaria

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GTM: Grupo de Trabajo Multidisciplinario

ICT: Instituto Costarricense de Turismo

IDEA: Innovación, Desarrollo, Estrategia y Administración

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MIPYME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa

ONG: Organización No Gubernamental

SCIJ: Sistema Costarricense de Información Jurídica

SENASA: Servicio Nacional de Salud Animal

SMART: Metodología para establecer objetivos efectivos.

TI: Tecnologías de la información

UCR: Universidad de Costa Rica

Capítulo I
Introducción

Justificación

Ante el creciente impacto que tienen la presupuestación y la planificación financiera en el desempeño empresarial de las organizaciones, resulta fundamental valorar el efecto de las prácticas implementadas con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales, la sostenibilidad y el éxito a lo largo del tiempo. La planificación financiera contribuye “de forma directa a lograr una activa participación en las decisiones orientadas hacia la minimización de costos, controles de calidad, programas de pedidos o despachos, eficiencia administrativa, alta utilización de los recursos, productividad elevada y coordinación adecuada de las actividades administrativas” (Paredes, 2017, p. 108). En otras palabras, la planificación financiera ofrece una visión clara del estado económico actual de la empresa y permite anticipar y gestionar riesgos que podrían comprometer su estabilidad y crecimiento, de modo que incrementa significativamente las posibilidades de alcanzar las metas y los objetivos empresariales.

Por tanto, es necesario que toda organización realice una adecuada planificación de las actividades futuras mediante los presupuestos, ya que constituyen una herramienta de control que permite monitorear el desempeño de la empresa, identificar desviaciones y realizar los ajustes pertinentes. Ramírez (s.f.) indica que el presupuesto es “un plan de acción encaminado al cumplimiento de una meta, la cual debe expresarse en términos de valores financieros y cumplirse en un tiempo determinado, bajo ciertas condiciones estipuladas” (p. 75). Este enfoque resalta la importancia de traducir las metas cualitativas de la empresa en cifras concretas, lo que permite un seguimiento efectivo de los recursos y del progreso hacia los objetivos.

La adecuada vinculación entre la presupuestación y la planificación financiera desempeña un papel esencial en el crecimiento y el desarrollo de las empresas, porque contribuye no solo a establecer metas y objetivos claros, sino también a prever eventos y anticipar las acciones que se

deben tomar en el futuro, mediante mecanismos e indicadores de rendimiento que permiten corregir errores de gestión y tomar decisiones acertadas basadas en datos y previsiones financieras. Ello posibilita minimizar riesgos y aumentar las probabilidades de éxito en las iniciativas estratégicas (Valle, 2020, pp. 161-165). Además, por medio del proceso de presupuestación se determina cómo se gestionan y asignan los recursos financieros necesarios para lograr los mejores resultados posibles.

Cabe destacar que la actividad ganadera no solo forma parte de la economía del país, sino que tiene un notable crecimiento a escala mundial y Costa Rica no es la excepción, pues representa un impacto positivo en el auge socioeconómico nacional: es el sustento de gran parte de la población, genera empleo y ofrece oportunidades de desarrollo, principalmente en las zonas rurales (Chaves, 2021). Un ejemplo claro es la cantidad de fincas que existen en el país; según el Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (como se citó en Badilla, 2021), Pérez Zeledón cuenta con 2900 fincas dedicadas a la producción de ganado vacuno, que alberga una población de 44.914 cabezas destinadas a diferentes propósitos.

Ante este contexto, es importante profundizar en las prácticas, técnicas y procedimientos utilizados en la gestión financiera de la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (en adelante, ACGUS), puesto que es una entidad que promueve el desarrollo de la región sur por medio de diversas actividades: subastas ganaderas, almacén agrovet y fondo ganadero, las cuales contribuyen a la estabilidad del mercado; además, brinda asistencia técnica y diversos subsidios a las personas asociadas. Actualmente, la ACGUS cuenta con más de 1.000 personas asociadas, distribuidas en toda la región sur del país, incluida una parte del Pacífico central y la zona de Los Santos (ACGUS, 2024). Para esta agrupación es fundamental hacer uso eficiente de las prácticas de presupuestación y planificación financiera que aseguren un buen desempeño empresarial en el

tiempo, pues su adecuada gestión contribuye de forma significativa al fortalecimiento de la economía local al garantizar un flujo constante de ingresos para muchas familias de la región. Esta investigación reviste relevancia, dado que no se dispone de estudios que muestren con claridad la manera en que operan este tipo de asociaciones en materia de presupuestación y planificación financiera.

Por lo tanto, se evidencia la importancia de analizar las prácticas de presupuestación y planificación financiera en el desempeño empresarial de la ACGUS, considerando la percepción de las personas asociadas respecto de la gestión financiera. Asimismo, el análisis del uso de herramientas en la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur contribuirá a fortalecer, de forma práctica, los conocimientos en materia financiera, específicamente sobre las herramientas actualmente empleadas por las asociaciones del sector ganadero. Además, constituye un aporte a la optimización de la toma de decisiones estratégicas y operativas, al permitir una evaluación más precisa de los recursos disponibles y de las necesidades futuras. También es importante indicar que los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad como referencia para otras organizaciones del sector agropecuario que busquen fortalecer sus prácticas de planificación financiera y presupuestación.

Finalmente, este estudio aborda un tema original y de la actualidad desde una perspectiva multidimensional, al explorar diversos aspectos de la presupuestación y de la planificación financiera. La investigación emplea metodologías y herramientas que favorecen la ejecución precisa de las actividades. Asimismo, se evalúa el impacto de una planificación financiera sólida en el desempeño organizacional mediante indicadores clave, lo que puede repercutir de forma positiva en la rentabilidad y en la eficiencia operativa de la asociación.

Antecedentes

En este apartado se presenta un resumen de la evolución de la planificación financiera y la presupuestación a lo largo del tiempo, con el objetivo de destacar la relevancia de estos conceptos desde sus inicios hasta la actualidad. Se analiza cómo han sido herramientas fundamentales para la gestión de recursos y cómo, en el presente, continúan siendo aspectos clave para el funcionamiento eficiente de cualquier organización. En este sentido, se abordan dimensiones históricas, teóricas y metodológicas que han contribuido al desarrollo de estas prácticas.

Como antecedente histórico, se destaca que la planificación se ha extendido hasta configurar el concepto de planificación financiera, el cual integra herramientas que permiten a las personas responsables de la gestión tomar decisiones acertadas sobre el uso de los recursos económicos de la organización. Este término cobra importancia, según Marroquín (2020), “en el siglo XX en Estados Unidos, al inicio de esta época muchas empresas se propusieron tener estructuras financieras sólidas, ya que, a finales del siglo pasado varias empresas fracasaron a consecuencia del abuso en políticas de endeudamiento” (p. 2).

Del mismo modo, el presupuesto ha estado presente desde las primeras civilizaciones. Durante la Primera Guerra Mundial, por ejemplo, las empresas dedicadas a la fabricación de armamento requirieron desarrollar presupuestos para registrar los gastos de producción, asignar recursos y contabilizar las ganancias. La planificación financiera y el presupuesto se han utilizado de manera complementaria, dado que con la planificación se trazan los objetivos y las pautas para alcanzarlos, mientras que el presupuesto detalla los recursos económicos que se deberán emplear en cada una de las acciones contempladas (Marroquín, 2020, p. 2).

Por otra parte, la ganadería en Costa Rica se considera una de las actividades económicas más antiguas, pues tiene más de 500 años de desarrollarse a lo largo del territorio nacional. Es

una actividad generadora de empleo y bienestar económico para muchas personas, desde la producción primaria hasta la comercialización del ganado (Segura, s.f., p. 1). En la región sur, la ganadería constituye una de las principales actividades económicas, lo cual sustenta la creación de la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS), fundada el 29 de noviembre de 1959, organización que surge de una agrupación de personas productoras con la finalidad de mejorar las condiciones de comercialización. En 1997, la asociación decidió adquirir la subasta ganadera ubicada en Daniel Flores.

Como antecedente teórico, se destaca que el desempeño empresarial constituye uno de los pilares de cualquier organización, en tanto abarca dimensiones favorables y desfavorables de su quehacer, donde, siguiendo a Alvarado y Pillco (2018), el desempeño empresarial “es considerado como el equilibrio entre la eficiencia, eficacia, efectividad, y a la vez la viabilidad financiera. El desempeño empresarial se puede medir de manera cualitativa o cuantitativa, exponiendo en ambos resultados que manifiestan la efectividad de la organización” (p. 11).

Asimismo, la planificación financiera ha adquirido un papel protagónico en la mayoría de las empresas. Su implementación orienta el cumplimiento de objetivos con dirección clara y aporta solidez y permanencia en el mercado. En esta línea, Valle (2020) sostiene que la planificación financiera “es una herramienta indispensable para garantizar el logro empresarial, que permite anticipar problemas futuros, hacer un balance de posición de la compañía, establecer un curso a seguir y brindar un marco para determinar el impacto financiero de varias acciones correctivas” (p. 160).

En paralelo, la presupuestación cumple una función tan relevante como la planificación financiera. De acuerdo con Castillo y Ramírez (2017), el presupuesto se proyecta sobre cada área de la organización y coadyuva al logro del objetivo general; por ello, resulta imprescindible que

el plan de cada departamento se articule con la meta institucional, configuración que se reconoce como presupuesto maestro, integrado por las distintas áreas que lo componen (p. 20).

A partir de lo anterior, se evidencia una relación estrecha entre la planificación financiera y la presupuestación. Ambas orientan la gestión hacia objetivos definidos y generan información pertinente para la salud financiera. Entender que presupuestar significa traducir los objetivos en cifras concretas supone, a su vez, monitorear de forma continua el desempeño con respecto a las metas establecidas. En consecuencia, la aplicación rigurosa de estas prácticas contribuye de manera sustantiva al desempeño empresarial, en tanto las decisiones se sustentan en datos verificables y confiables.

Desde el plano metodológico, y con base en la revisión de trabajos previos relacionados, el proyecto “La planificación financiera y la toma de decisiones en el sector ganadero de la parroquia Juan Benigno Vela del cantón Ambato” reporta el uso de un enfoque cualitativo para comprender la realidad social y económica de la organización analizada, complementado con un enfoque cuantitativo para identificar datos de manera numérica mediante herramientas estadísticas y matemáticas. El estudio incluye trabajo de campo con una población de veinte personas productoras ganaderas del sector Juan Benigno Vela; no se calcula muestra por tratarse de un universo pequeño. Entre las conclusiones se identifican debilidades en conocimientos financieros y discontinuidad en procesos de capacitación; además, no se encuentra evidencia de planes financieros técnicamente establecidos, ni de registros y conservación documental de respaldo a las actividades económicas, y se constata la ausencia de informes, manuales de funciones y estructura formal en ámbitos administrativos (Caluña y Kuri, 2017).

En la misma línea de indagación, el artículo "La planificación financiera, una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales" usa una metodología descriptiva y analítica

que permite mostrar, analizar y detallar la situación real de la empresa. Asimismo, se aplica un diseño no experimental, dado que no hubo manipulación de variables; por el contrario, estas fueron objeto de observación. Como instrumento de recolección de información se emplea la entrevista, aplicada a personas trabajadoras de la organización con el fin de obtener datos relevantes sobre la planificación financiera y conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales. De lo anterior se deduce que la planificación financiera realizada en la empresa es limitada e inadecuada y que el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales es mínimo (Valle, 2020, p. 163).

Descripción y planteamiento del problema

En este apartado se describen los obstáculos que enfrenta el sector ganadero y las asociaciones que en él se desenvuelven, así como los desafíos que limitan su capacidad para competir con eficacia en los mercados globales. Según Badilla (2021), la actividad ganadera "enfrenta una serie de retos que frenan su competitividad y deben ser abordados según las exigencias de los mercados como: la calidad, eficiencia y la sostenibilidad en general en sus tres dimensiones, social, económica y ambiental" (p. 11). Estos retos se relacionan con la necesidad de optimizar la eficiencia de los procesos y de adoptar prácticas sostenibles que consideren el aspecto económico, como la planificación y la presupuestación, como también las dimensiones social y ambiental.

En términos generales, las organizaciones procuran fortalecer el sector al que pertenecen para mejorar la eficiencia productiva y, por ende, la competitividad. Entre las entidades que brindan apoyo a las personas productoras se encuentra la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS), que, por medio del servicio de subasta ganadera, respalda la productividad del sector. No obstante, asociaciones como la ACGUS pueden presentar

deficiencias en los procesos de planificación y presupuestación, lo que restringe su capacidad para establecer metas claras y anticipar necesidades futuras. Estas carencias generan problemas en la asignación de recursos, en la proyección de ingresos y gastos y en la respuesta ante cambios del entorno económico. En relación con lo anterior, se plantea el siguiente problema central: la ineficacia en la implementación y el uso de la presupuestación y la planificación financiera y su impacto en el desempeño empresarial de la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur durante el período 2020-2024.

En esta misma línea, una de las causas que origina el problema central es la insuficiencia en el control y la gestión del proceso financiero. Estos desafíos surgen principalmente debido a la falta de revisión periódica del presupuesto, a la inadecuada distribución de los recursos, a la escasez de conocimientos por parte del personal, a la falta de claridad en los objetivos y a la inexistencia de un procedimiento sistematizado para la elaboración presupuestaria. Como efectos, se observan un desempeño empresarial deficiente (reflejado en el incumplimiento o la desviación de los objetivos financieros), estancamiento del crecimiento, dificultades para cumplir obligaciones financieras e incremento de los costos operativos.

Otra causa que contribuye al problema central es la inadecuada planificación financiera, derivada de la ausencia de un plan formal con proyecciones a mediano y largo plazo, de la falta de alineación entre la planificación y la estrategia empresarial y de las restricciones en el uso de herramientas avanzadas. A ello se suma una toma de decisiones sustentada en datos financieros imprecisos o erróneos, circunstancia que provoca deficiencias operativas, desajustes en la ejecución y una presupuestación deficiente.

También inciden las limitaciones y los desafíos presentes en la gestión financiera cotidiana: carencias tecnológicas que obstaculizan una administración eficiente de las finanzas,

insuficiencia de recursos humanos y financieros para implementar oportunamente buenas prácticas y dificultades para incorporar herramientas financieras por falta de capacitación del personal. En ese contexto, algunas empresas emplean esquemas de presupuestación y planificación poco acordes con su desempeño, lo que genera falta de uniformidad entre la planificación y las operaciones diarias y se traduce en estancamiento organizacional.

Un aspecto adicional se vincula con la percepción desfavorable de las personas asociadas respecto de la gestión financiera. La insuficiente transparencia y la débil comunicación institucional afectan la confianza en los resultados reportados y en los procesos de planificación, lo que reduce el involucramiento de las personas asociadas en la vida organizacional y limita la legitimidad de las decisiones adoptadas.

Tomando en cuenta la relevancia de lo expuesto, se plantea la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo se ha implementado la presupuestación y la planificación financiera en la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur y qué impacto han tenido en el desempeño empresarial y en la percepción de las personas asociadas sobre la gestión financiera durante el período 2020-2024?

Objetivos de la investigación

En el siguiente apartado se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que guían el desarrollo de la ejecución y la forma de evaluar los resultados de esta investigación.

Objetivo General

Evaluar el impacto de las prácticas de presupuestación y planificación financiera en el desempeño empresarial en la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur y la percepción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera durante el período 2020-2024.

Objetivos específicos

- Estudiar el proceso de elaboración y uso de la presupuestación como herramienta financiera implementada en la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur.
- Examinar la planificación financiera implementada por la Cámara de Ganaderos y su impacto en la toma de decisiones operativas.
- Evaluar la eficacia del desempeño empresarial con la implementación de prácticas de presupuestación y planificación financiera.
- Identificar las principales limitaciones y desafíos que enfrenta la Cámara de Ganaderos en la implementación de la presupuestación y planificación financiera en su gestión operativa.
- Evaluar la percepción y satisfacción de las personas asociadas de la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur con respecto a la gestión financiera implementada durante el periodo 2020-2024.

Preguntas generadoras

En el siguiente apartado se muestran las interrogantes de la investigación, las cuales se encuentran directamente vinculadas a los objetivos específicos de la presente investigación, por su parte, es importante destacar que las mismas deberán ser respondidas en la parte final de la investigación.

- ¿Cuál es el proceso de la presupuestación implementada en la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur?
- ¿Cuál es el impacto de la planificación financiera en la toma de decisiones operativas?
- ¿De qué manera contribuye la implementación de prácticas de presupuestación y planificación financiera en el desempeño empresarial?

- ¿Cuáles son las principales limitaciones y desafíos que enfrenta ACGUS al implementar la presupuestación y planificación financiera en su gestión operativa?
- ¿Cuál es la percepción y satisfacción de las personas asociadas de la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur respecto a la gestión financiera durante el periodo 2020-2024?

Variables de la investigación

En la Tabla 1 se presenta un resumen de las variables del estudio, con el propósito de facilitar el análisis del impacto de las prácticas de presupuestación y de planificación financiera en el desempeño empresarial de la ACGUS, así como de la percepción de las personas asociadas respecto de la gestión financiera. La tabla incluye las variables que estructuran el trabajo, junto con su definición operativa, con el fin de aportar claridad sobre el alcance de la investigación.

Conviene señalar que este apartado ofrece una presentación preliminar y orientativa de las variables, su desarrollo detallado, incluida la operacionalización, los indicadores y las fuentes de información, se expone de manera amplia en el capítulo metodológico.

Tabla 1

Cuadro de variables

Objetivo	VARIABLES	Concepto
Estudiar el proceso de elaboración y uso de la presupuestación como herramienta financiera implementada en la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur.	Proceso	Se define como el conjunto de eventos necesarios para realizar una actividad, por lo tanto, requiere de actividades conjuntas, consecutivas, ordenadas, planificadas, para cumplir con los objetivos propuestos por la organización (Mendoza y Moreira, 2021, p. 610).
	Presupuestación	La presupuestación según Martínez (como se citó en Vargas y Casas, 2019) “es una estimación programada de manera sistemática de las condiciones y de los resultados a obtener por una empresa en un periodo determinado” (p. 95).
	Herramienta financiera	“Recursos que sirven para llevar a cabo los trabajos y obligaciones dentro de una entidad. Las herramientas financieras son muy útiles para organizar los estados financieros” (Hermelinda 2014, citado por Salazar, Pilay y Pihuave, 2022, p. 456).
Examinar la planificación financiera implementada por la Cámara de Ganaderos y su impacto en la toma de decisiones operativas.	Planificación Financiera	“Proceso mediante el cual la empresa trata de proyectar el futuro que desea alcanzar, identificando los recursos para lograrlo” (Pérez y Sisa, 2016, p. 568).
	Impacto	“El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso. Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan” (Liberta, 2017, p. 2).
	Toma de decisiones	Es el proceso de identificar y solucionar los problemas en una organización y en la vida diaria, tomando en consideración cursos alternativos de acción y se selecciona y se establece una acción (Zapata et al, 2016).

Continuación de la tabla 1

Objetivo	Variables	Concepto
Evaluar la eficacia del desempeño empresarial con la implementación de prácticas de presupuestación y planificación financiera.	Eficacia	"Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera" (Real Academia Española, s,f).
	Desempeño Empresarial	"Es el resultado cuantitativo y cualitativo, positivo o negativo que obtiene una organización en un periodo establecido" (Ríos, López y López M, 2015).
	Prácticas de presupuestación y planificación	"Las prácticas de presupuestación y planificación financiera se presentan mediante acciones y actividades de gestión prospectiva que procuran, generalmente de una forma determinística, alcanzar una situación deseada" (Bonari y Gasparin, 2014, p.7).
Identificar las principales limitaciones y desafíos que enfrenta la Cámara de Ganaderos en la implementación de la presupuestación y planificación financiera en su gestión operativa.	Limitaciones	Según Álvarez (2021), "una limitación es cualquier factor que limite a la organización a obtener más de lo que busca, que generalmente son ganancias" (párr.1).
	Desafíos	"Se define como una actividad, tarea o situación que implica un estímulo y un reto para llevarse a cabo". (Universidad del desarrollo centro de innovación docente, 2021, p. 1)

Continuación de la tabla 1

Objetivo	Variables	Concepto
Evaluar la percepción y satisfacción de las personas asociadas de la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur con respecto a la gestión financiera implementada durante el periodo 2020-2024.	Percepción	“Percepción se define como la forma en que el cerebro interpreta la información que recibe de los sentidos y que le permite crear juicios entorno a esas sensaciones” (Fréré et al, 2022).
	Satisfacción	“Satisfacción se define como el estado emocional de satisfacer una necesidad, que conlleva una respuesta de placer o desilusión” (Cárdenas, 2019; Westbrook, 1987, citado en Santos, 2015).

Alcances y limitaciones

En este apartado se exponen los alcances de la investigación con enfoque en la Asociación Cámara de Ganaderos de la Zona Sur y, de igual forma, se precisan los factores que condicionan el abordaje del estudio.

Alcances

El presente trabajo analiza el proceso de presupuestación y de planificación financiera que desarrolla la ACGUS, con el fin de proponer oportunidades de mejora en su desempeño empresarial. Además, dentro de los alcances se contempla la obtención de información sobre el nivel de percepción y de satisfacción de las personas asociadas respecto de la gestión financiera que realiza la entidad, lo que permite formular valoraciones y recomendaciones orientadas a fortalecer la confianza hacia la Cámara.

Adicionalmente, se procura elaborar un documento de referencia que pueda servir de base para la mejora continua de los procesos de presupuestación y de planificación financiera de la organización y que, al mismo tiempo, resulte útil para otras personas estudiantes como apoyo y guía en la elaboración de trabajos académicos.

Limitaciones

Como en toda investigación aplicada, en esta se presentaron circunstancias que dificultan el desarrollo óptimo. En primer término, la limitada accesibilidad a datos financieros con información sensible restringe la posibilidad de profundizar en algunos análisis previstos.

Otra limitación se relaciona con la aplicación del instrumento de recolección de datos, específicamente las encuestas. Aunque la población objetivo son las personas asociadas, en la práctica surgen dificultades para acceder a ellas, dado que el lugar de aplicación está conformado

por comerciantes que no forman parte de la asociación. Esta situación afecta la obtención de respuestas representativas de la población objetivo y pudo incidir en la precisión de los datos.

También se registra una limitación de tiempo, derivada de la falta de coincidencia entre los horarios laborales de la ACGUS y los de las investigadoras. Esta discrepancia complica la coordinación de encuentros, la realización de entrevistas y el mantenimiento de una comunicación fluida y constante, por lo que es necesario reprogramar visitas, con el consiguiente impacto en la planificación inicial.

Finalmente, no es posible alcanzar la muestra completa calculada para el estudio debido a la limitada disposición de algunas personas potencialmente participantes, ya fuera por falta de tiempo o desinterés en el tema. Esta situación redujo la representatividad muestral y constituye un reto adicional para el cumplimiento de las metas de levantamiento de información.

Capítulo II
Marco Teórico

Contexto Referencial

En este apartado se presenta una síntesis de la historia del sector agropecuario en Costa Rica, con énfasis en el desarrollo de la ganadería. Asimismo, se examina el crecimiento de la actividad ganadera a escala nacional, junto con sus desafíos y oportunidades. Se exponen generalidades sobre las cámaras de ganaderos y su marco legal y normativo. Y, también, se incluyen características propias de la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS).

Reseña histórica del sector agropecuario en Costa Rica

El conocimiento de la evolución histórica del sector agropecuario costarricense es clave para comprender el desarrollo económico y social del país, dado que, a lo largo de los siglos, la agricultura y la ganadería han sido actividades productivas centrales que han aportado al crecimiento nacional. En la época precolombina, el territorio costarricense estaba habitado por aproximadamente 27.200 personas indígenas, quienes cultivaban granos y tubérculos, plantas frutales y medicinales; además, practicaban la caza y la pesca, actividades que satisfacían sus necesidades básicas de subsistencia (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 1997).

Durante el período colonial, Costa Rica contaba con una notable diversidad de recursos agrícolas y ganaderos: ganado vacuno, equino, porcino y aviar, así como semillas para el cultivo de trigo, cebada, avena, papa, frijol, frutales y plátano. Este conjunto de recursos consolida una base productiva que, con el tiempo, facilita el desarrollo del sector agropecuario (MAG, 1997). En la etapa republicana, la figura del campesino, estrechamente vinculada al trabajo de la tierra, adquiere un papel simbólico asociado al esfuerzo, la humildad y la dedicación, rasgos que contribuyeron a perfilar la identidad nacional y a evidenciar la continuidad entre el pasado

indígena, la adaptación al nuevo orden social y la proyección de una nación en desarrollo (MAG, 1997).

Los primeros años republicanos mantuvieron la inercia colonial en términos de orientación agrícola. El Estado impulsa el aprovechamiento de terrenos baldíos y la mejora de la infraestructura vial, y otorgó prioridad a cultivos como el café (MAG, 1997). Junto con el estímulo a los cultivos de café y banano, destaca el crecimiento de la ganadería: la introducción de razas especializadas, de especies forrajeras mejoradas, la asistencia técnica y medidas proteccionistas permitieron que la actividad ocupará por años un lugar preponderante en las exportaciones e, incluso, llegara a constituirse en el principal componente del ingreso agrícola (MAG, 1997).

En 1943 se funda el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con el objetivo de promover la investigación, la transferencia tecnológica a las personas productoras y el desarrollo del sector agropecuario (Federación de Cámara de Ganaderos Guanacaste, 2007, p. 11). Su misión incluye el fomento de capacidades técnicas y la promoción de la gestión empresarial en los sistemas productivos y en las organizaciones agropecuarias. Por medio de la innovación, el MAG procura mejorar la productividad, la sostenibilidad y la competitividad de los sectores agrícola y ganadero, contribuyendo al desarrollo rural y a la seguridad alimentaria del país (MAG, 2014).

Entre los hitos históricos de la ganadería en Costa Rica figuró la introducción de animales de origen europeo. El ingreso se produjo desde Honduras y Nicaragua por iniciativa del conquistador Juan de Cavallón y, posteriormente, de Juan Vásquez de Coronado, alrededor de 1561. El gobernador Perafán de Rivera trasladó ganado desde Honduras, facilitando la formación de los primeros hatos de cría bovina. Dicho ganado provenía de encastes de distintos grupos

raciales de *Bos taurus* presentes en la península ibérica en el siglo XVI y que, en Costa Rica, se denominó criollo (Montenegro y Abarca, 1998).

En la actualidad, las actividades ganaderas contribuyen al bienestar económico de múltiples actores: personas productoras, comercializadoras, plantas procesadoras de carne y lácteos, y cadenas de valor asociadas. La comercialización de ganado en pie se realiza mediante subastas ganaderas: “Existen alrededor de 19 subastas distribuidas en todas las regiones del país. En el mismo evento se comercializan todas las categorías de animales y la afluencia de ganado en cada evento fluctúa entre 300 y 700 reses” (Federación de Cámara de Ganaderos Guanacaste, 2007, p. 7).

La Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2021 reportó información clave sobre la actividad bovina: se estimaron 1 621 727 cabezas de ganado vacuno, de las cuales el 63,2 % se destinaron a producción de carne; el 20,5 %, a doble propósito; el 16,2 %, a producción de leche; y el 0,1 %, a trabajo (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2022).

Auge del sector ganadero, desafíos y oportunidades

El sector ganadero enfrenta desafíos y oportunidades relevantes en los ámbitos local y global. Se trata de una actividad sustentada en procesos biológicos vinculados al rendimiento de los pastos y del ganado; sin embargo, en los últimos años se han producido cambios en las prácticas agropecuarias, entre ellos la reducción del área total de pasturas como resultado de la diversificación hacia cultivos como la piña, la caña de azúcar y la palma aceitera. En 1998 se contabilizaron 2.88 millones de hectáreas de pastos y, para el año 2000, se registra menos de la mitad de esa superficie (Chacón, Reyes y Segura, 2015, p. 21).

Las tendencias recientes han propiciado un mayor uso de sistemas de doble propósito, la cría especializada de ganado de carne en fincas de mayor tamaño, el engorde en pastoreo

intensivo y la expansión de áreas con pastos mejorados. Asimismo, se han incorporado innovaciones como la siembra de bancos forrajeros y pastos de corte, el uso de cercas eléctricas, la reducción del tamaño de los potreros y el mejoramiento genético. Estas transformaciones han impulsado incrementos en la producción de leche y carne, así como, mejoras en la calidad del hato, con un uso relativamente menor de tierra para pastoreo. Lo anterior sugiere una intensificación de la actividad que, además, podría contribuir a la reducción de emisiones de metano (Chacón, Reyes y Segura, 2015, p. 21).

El sector también enfrenta desafíos asociados a la estacionalidad y a cambios climáticos marcados, con alteraciones en los períodos de lluvia y de sequía que constituyen uno de sus principales retos. La falta de preparación frente a dichas variaciones puede generar pérdidas significativas y limitar el aumento de la productividad. Esta problemática se acentúa en la región del Pacífico, donde la escasez de lluvias y de agua para el ganado es crítica, mientras que en la zona Atlántica se registran excesos ocasionales. La creciente inestabilidad climática a lo largo del año, e incluso dentro de las temporadas seca y lluviosa, sumada a eventos extremos, ha sido una causa importante de pérdidas, por lo que resulta indispensable implementar medidas de mitigación y adaptación (Chacón, Reyes y Segura, 2015, pp. 21-22).

Ahora, la ganadería tiene pros y contras al cambio climático, la parte negativa se da por la gran cantidad de emisiones de metano y de carbono por la quema de los pastos y charrales, la emisión de dióxido nitroso por la fertilización de pastos. Sin embargo, desde una perspectiva positiva, destaca la significativa extensión de bosque secundario y árboles aislados en las fincas ganaderas, que capturan cerca del 70 % del total de dióxido de carbono en el país (Chacón, Reyes y Segura, 2015, pp. 21-22).

Desde la perspectiva organizacional, un estudio con 29 asociaciones y cámaras de ganaderos identifica que cerca de la mitad no cuenta con planeación estratégica definida, lo que evidencia falta de claridad sobre la dirección a mediano y largo plazo y sobre sus metas y objetivos estratégicos (Castillo, 2015, p. 62). La evolución de la actividad refleja, no obstante, un impulso hacia una ganadería más próspera y alineada con los objetivos nacionales de neutralidad de carbono y sostenibilidad, así como el fortalecimiento del papel de entidades del sector, como la Corporación Ganadera y la Cámara Nacional de Productores de Leche, que abordan asuntos clave para la producción y las industrias relacionadas. Aunque no todas las cámaras han incrementado su capacidad, algunas lo han logrado mediante el aumento de su membresía, la creación de almacenes de insumos y la oferta de nuevos servicios.

En lo relativo a la articulación público-privada, la creación de la Mesa Ganadera y de Comisiones Ganaderas Regionales representa un avance en el diálogo y la colaboración. En términos de actitudes y percepciones, se observa un alto grado de disposición de las personas productoras para emprender y adoptar cambios favorables (Chacón, Reyes y Segura, 2015, p. 22).

Contexto general de las cámaras de ganaderos

Las cámaras, en términos generales, son organizaciones asociativas de naturaleza corporativa que pueden constituirse en diversos sectores económicos, como el ganadero. Según el Diccionario del Poder Judicial, se definen como una “junta, colectividad u organización corporativa que defiende los intereses de las personas que se dedican a la cría, cuidado, explotación o comercio de reses o semovientes” (Poder Judicial, 2020). En consecuencia, las cámaras de ganaderos procuran mejorar las condiciones de comercialización, brindar servicios técnicos y gestionar proyectos de desarrollo.

En Costa Rica, el surgimiento de cámaras de ganaderos en distintas regiones se ha intensificado con el paso del tiempo, dado que la actividad bovina ha cobrado relevancia en la economía nacional por sus rendimientos. No obstante, es en la provincia de Guanacaste donde se concentra una mayor cantidad de asociaciones y cámaras, debido al número de personas productoras y a la amplia extensión destinada a la ganadería. Aun así, en las regiones Huetar Norte, Atlántica y Brunca, así como en las demás zonas del país, existe una cantidad considerable de personas productoras que pueden agremiarse a alguna asociación o cámara; se estiman aproximadamente 26.516 fincas dedicadas a la ganadería (Castillo, 2015, p. 6).

La Corporación Ganadera (CORFOGA) es un ente público no estatal creado por la Ley N.º7837, cuyo objetivo es fomentar la ganadería bovina en Costa Rica. Su estructura integra organizaciones ganaderas, federaciones, mataderos y subastas. Para 2015, se registraban 29 asociaciones ganaderas a escala nacional dentro de la línea base de personas agremiadas elaborada por la corporación; para 2024, dicha cifra se habría duplicado, lo que evidenciaría el auge de la actividad ganadera en el país (CORFOGA, 2023).

Entre los servicios que ofrecen las cámaras destacan las subastas ganaderas, mecanismo relativamente reciente para la comercialización de ganado en pie, aunque sus orígenes se remontan a la década de 1980. Estas subastas se llevan a cabo en instalaciones donde concurren los agentes del mercado; la venta es pública y el precio se determina por kilogramo en pie. En la actualidad operan 23 establecimientos bajo este sistema en las siete provincias del país. Se reconoce, además, que la subasta de la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur moviliza la mayor cantidad de animales, con una participación aproximada del 10,7 % del total de subastas (Mendoza, 2014, p. 19).

Para garantizar la sostenibilidad de las cámaras a lo largo del tiempo, resulta fundamental la continuidad de la actividad ganadera y de la producción bovina. En esta línea, se presenta la estructura del hato durante los años 2020, 2021 y 2022, junto con las principales causas de pérdida de animales. Esta información resulta primordial para el diseño de iniciativas en el seno de las cámaras, pues permite identificar los motivos más frecuentes de pérdida y, en consecuencia, implementar acciones, productos y servicios que contribuyan a mitigarlos.

La estructura del hato ganadero en Costa Rica durante los períodos 2020, 2021 y 2022 muestra variaciones relevantes. En 2021 se registró un crecimiento del 13,6 %, equivalente a 193.934 animales adicionales. En 2022 se observó un decrecimiento del 7 %, con una reducción de 112.716 cabezas. A lo largo del trienio, el ganado de carne predominó y superó el 60 % del total; la producción de leche evidenció un aumento en 2021 y un retroceso en 2022; el ganado de doble propósito se mantuvo relativamente estable, lo que refleja la flexibilidad productiva; y el ganado destinado al trabajo se sostuvo en un mínimo cercano al 0,1 %.

Tabla 2

Comparativo del total de ganado vacuno, según propósito, 2020, 2021 y 2022

Propósito	2020	Peso	2021	Peso	2022	Peso
Carne	893,851	62.6 %	1,024,837	63.2 %	931,221	61.7 %
Leche	207,042	14.5 %	262,632	16.2 %	238,368	15.8 %
Doble propósito	325,234	22.8 %	332,435	20.5 %	337,576	22.4 %
Trabajo	1,666	0.1 %	1,823	0.1 %	1,846	0.1 %
Total	1,427,793	100 %	1,621,727	100 %	1,509,011	100 %

Nota. Datos extraídos de la Encuesta Nacional Agropecuaria, 2021, 2022 y 2023.

A pesar de que se muestra una estructura sólida en cuanto al hato ganadero, también es relevante mencionar que hay un número importante de pérdidas de ganado por diversas causas.

Tabla 3

Comparativo de causas de pérdida de ganado vacuno, 2020, 2021 y 2022

Causas de pérdida	2020	Peso	2021	Peso	2022	Peso
Robo, hurto, destace	9,444	16.0 %	10,082	14.6 %	9,914	15.7 %
Pocas lluvias	689	1.2 %	1,099	1.6 %	204	0.3 %
Plagas y enfermedades	22,259	37.6 %	26,508	38.4 %	27,480	43.5 %
Inundaciones	2,445	4.1 %	484	0.7 %	779	1.2 %
Accidentes	11,371	19.2 %	12,816	18.5 %	9,559	15.1 %
Ataques de animales	8,208	13.9 %	9,161	13.3 %	12,192	19.3 %
Otra	4,743	8.0 %	8,959	13.0 %	2,981	4.7 %
Total	59,159	100.0 %	69,109	100.0 %	63,109	100.0 %

Nota. Datos extraídos de la Encuesta Nacional Agropecuaria, 2021, 2022 y 2023.

En los períodos 2020, 2021 y 2022 se observa que las plagas y enfermedades constituyen la principal causa de pérdidas, al pasar del 37,6 % en 2020 al 43,5 % en 2022. Los robos, hurtos y destace se mantienen como la segunda causa más constante, con valores entre el 14,6 % y el 16%.

Marco legal y normativo de las cámaras de ganaderos

Las cámaras de ganaderos de Costa Rica están sujetas a un conjunto de regulaciones nacionales que abarcan su constitución y funcionamiento. Estas normas procuran el uso adecuado de los recursos, imponen obligaciones de rendición de cuentas y exigen el acatamiento de disposiciones sectoriales. Entre los cuerpos normativos aplicables se encuentran la Ley Ganadera para el Abastecimiento del Consumo Nacional y para la Exportación N.º6247 y su reglamento; la Ley de Asociaciones N.º218; la Ley de Control de Ganado Bovino, Prevención y Sanción de su Robo, Hurto y Receptación N.º8799; y el Reglamento para el Funcionamiento y Comercialización de Ganado en Pie en Subasta y Otorgamiento del Certificado Veterinario de

Operación N.º34976-MAG-MEIC-SP. Asimismo, rige la Ley de Creación de la Corporación Ganadera N.º7837 y su reglamento (Sistema Costarricense de Información Jurídica [SCIJ], 1978).

En primer término, el Reglamento a la Ley Ganadera desarrolla las disposiciones relativas al abastecimiento de ganado bovino para el consumo nacional y para la exportación, con el fin de proteger a las personas productoras y consumidoras. El cumplimiento de la Ley Ganadera recae en el Consejo Nacional de Producción, con el apoyo de la Comisión Asesora del Mercado de Carne, integrada por una persona representante del Consejo (que la preside), dos de las cámaras ganaderas de mayor tamaño, una del sector industrial pecuario, una del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (en representación de las personas consumidoras) y una del Ministerio de Agricultura y Ganadería (SCIJ, 1978).

Por su parte, el Reglamento de la Ley de Creación de la Corporación Ganadera precisa que la Corporación Ganadera (CORFOGA), creada mediante la Ley N.º7837, que le confiere personalidad jurídica y autonomía funcional y administrativa. Su objetivo principal es el fomento de la ganadería bovina bajo criterios de sostenibilidad. La actividad es de interés público por mandato legal, lo cual implica que su existencia, mantenimiento y promoción deben ser respaldados por las instituciones del sector público.

De acuerdo con la Ley Ganadera para el Abastecimiento del Consumo Nacional y para la Exportación (SCIJ, 1978), la Oficina de Defensa Económica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio fija, para la protección de las personas consumidoras y productoras, los precios a los que se venden las carnes para consumo interno y sus subproductos, con base en estudios de costos de producción del ganado y en una utilidad adecuada para la persona productora. Esta medida se adopta de conformidad con el Consejo Nacional de Producción. Por

su parte, el Artículo 10 de la misma ley dispone que el precio del ganado en pie y de la carne destinada a la exportación se establece por libre negociación entre las partes interesadas, tomando en cuenta el efecto de la cuota reservada al consumo interno (SCIJ, 1978).

En el Reglamento para la Operación y Comercialización de Ganado en Pie en Subastas y el Otorgamiento del Certificado Veterinario de Operación, el Artículo 4 establece que las subastas cobran al vendedor un porcentaje de comisión por la prestación de sus servicios de intermediación en la compraventa de ganado, calculado sobre el precio de los animales. A tales efectos, la Asociación de Subastas Ganaderas de Costa Rica, la Federación de Subastas de Asociaciones y Cámaras de Criadores de Ganado de Costa Rica y las subastas no afiliadas deben comunicar a la Dirección General del Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), durante el mes de noviembre de cada año, el porcentaje anual de las comisiones fijadas; dicho porcentaje rige el año siguiente y debe publicarse en La Gaceta (SCIJ, 2008).

Por su parte, la Ley de Control de Ganado Bovino, Prevención y Sanción de su Robo, Hurto y Receptación asigna al órgano rector administrativo competencias como la emisión de la documentación necesaria para la movilización de ganado bovino, productos y subproductos, y su puesta a disposición de las personas interesadas; la coordinación con autoridades administrativas, policiales y judiciales para el control de dicha movilización; la recopilación y el análisis de información sobre el movimiento de ganado, productos y subproductos, con la consecuente generación de bases de datos de los actores de la cadena; el otorgamiento de permisos a quienes participan en esa cadena; y la aplicación de sanciones pecuniarias conforme a derecho. Asimismo, le confiere las demás facultades necesarias para cumplir las funciones que la ley le asigna (SCIJ, 2010).

En cuanto a la Ley de Asociaciones N.º218, el Artículo 17 considera personas asociadas tanto a quienes participan en el acto constitutivo como a quienes ingresan con posterioridad según los estatutos; sus nombres se asientan en un libro con la fecha de admisión y los acuerdos respectivos, y las cancelaciones se registran en el mismo con indicación de la pérdida de derechos. En materia de funcionamiento, el ejercicio administrativo y fiscal es anual y, dentro de la primera quincena de cada nuevo ejercicio, la asamblea debe reunirse en sesión ordinaria para conocer los informes de la presidencia, la fiscalía y la tesorería sobre la gestión del período anterior. De acuerdo con el Artículo 24, la persona que ostenta la presidencia representa judicial y extrajudicialmente a la asociación, con las facultades de un apoderado generalísimo salvo limitación estatutaria; por su parte, la tesorería custodia los fondos de la asociación, previa garantía en los términos establecidos por los estatutos.

El Artículo 26 de la misma ley establece que las asociaciones pueden adquirir bienes, celebrar contratos y realizar cualquier operación lícita necesaria para el cumplimiento de sus objetivos. Las donaciones, subvenciones y aportes económicos provenientes del Estado deben ser fiscalizados por la Contraloría General de la República y liquidados por la asociación ante dicho ente. Si las liquidaciones no se presentan dentro del mes posterior al cierre del año fiscal, la asociación queda inhabilitada para recibir fondos públicos hasta cumplir con la obligación (SCIJ, 1939).

Evolución de la actividad ganadera en Pérez Zeledón

Pérez Zeledón se ha destacado por su carácter mayoritariamente rural y por un desarrollo económico sustentado en actividades ganaderas, principalmente bovinas y porcinas; agrícolas, como el cultivo de caña, café y granos básicos; turísticas, comerciales e industriales. Además, funge como puente entre la capital, San José, y la región sur del país. El cantón posee una

extensión de 1.905,51 km², lo que representa 3,33 % del territorio nacional. En él habitan alrededor de 142.774 personas, de las cuales 71.931 son hombres y 70.843 mujeres (Municipalidad de Pérez Zeledón, s.f.).

En las últimas décadas se observa un notable auge en la presencia de bancos, cooperativas financieras y empresas (originarias del cantón o de cantones aledaños) dedicadas a mercados agrícolas y ganaderos, así como comerciales. Destacan cooperativas vinculadas con el procesamiento de café y caña de azúcar, panificadoras, asociaciones de comercialización y subasta de ganado y cadenas de supermercados, entre otras. Paralelamente, el cantón ofrece atractivos turísticos relevantes para residentes y visitantes, como el Parque Nacional Chirripó, cuyo pico alcanza 3820 metros sobre el nivel del mar y constituye el punto más alto de Centroamérica y el Caribe, con destacada riqueza escénica, florística y faunística (Municipalidad de Pérez Zeledón, s. f.).

Tal como se señala, la actividad ganadera forma parte del dinamismo económico del cantón y resulta de especial interés para la presente investigación. Según el INEC (2015), Pérez Zeledón cuenta con 8059 fincas, de las cuales 6288 se destinan a actividades agrícolas, 1660 a actividades pecuarias y 111 a actividades no específicas. Badilla (2021) señala que, la ganadería en el cantón es una de las actividades socioeconómicas de mayor aporte a su desarrollo y menciona programas impulsados por diversas organizaciones, entre ellas, la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS), orientados a brindar apoyo financiero y técnico a las personas productoras con el fin de mejorar la eficiencia y competitividad del sector. En esa misma línea, indica que la cadena de producción de carne vacuna en Pérez Zeledón se integra por diferentes organizaciones y empresas, y que la ACGUS desempeña un papel importante mediante

la prestación de servicios como la subasta ganadera, que se realiza dos veces por semana, además de la venta de productos veterinarios.

Contextualización de la Cámara de Ganaderos Unidos del Sur

La Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur está inscrita y vigente ante el Registro Nacional con la cédula jurídica 3-002-056573-29. Cuenta con fincas, vehículos y marcas inscritas ante el Registro Nacional, así como oficina, subasta, almacén de insumos y bodega; además, participa en una Federación de Cámaras de Ganaderos (Castillo, 2015, pp. 20-57). La asociación posee una estructura organizacional conformada por la Asamblea de Asociados, considerada la máxima autoridad. Anualmente se celebra una asamblea ordinaria (normalmente en la segunda quincena de marzo), en la cual se presentan los informes de presidencia, tesorería, fiscalía y dirección ejecutiva; asimismo, mediante la auditoría externa se exponen los estados financieros y consta que toda la operación se realiza de acuerdo con la legislación vigente. La estructura organizacional también está compuesta por una junta directiva, integrada por siete miembros propietarios, elegidos en la asamblea ordinaria con el voto de las personas asociadas presentes; además, cuenta con dos suplentes, fiscalía y la estructura administrativa dirigida por la dirección ejecutiva (ACGUS, 2024).

La ACGUS se encuentra ubicada en Daniel Flores, Pérez Zeledón. Su ubicación es estratégica, ya que existe un gran desarrollo comercial en la zona; además, sus instalaciones son amplias, cuenta con un extenso parqueo y está cerca de agencias bancarias y centros comerciales; por lo tanto, se facilita la movilización de vendedores y compradores (ACGUS, 2024). Según el Artículo 4 del Estatuto de la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur, los fines de la asociación son: a) trabajar por la organización y desarrollo de la ganadería; b) promover el conocimiento y contacto entre ganaderos del país; c) proteger y defender a sus miembros,

impulsando mejoras técnicas y justicia en el sector; d) intervenir en asuntos que afecten la ganadería a solicitud de sus miembros; e) asegurar que las leyes no perjudiquen la ganadería nacional; y f) buscar que la política económica del Estado favorezca a la economía nacional, colaborando con organismos y promoviendo el cumplimiento de las leyes (SCIJ, 1939).

La ACGUS tiene definidos dos elementos esenciales para toda organización. En primer lugar, la visión, entendida como la declaración del futuro deseado de la entidad: “Ser una organización referente en la cual el ganadero se sienta identificado y respaldado por nuestro liderazgo y compromiso con la sostenibilidad de nuestro gremio” (ACGUS, 2024, párr. 2). En segundo lugar, la misión, que define el propósito de la organización, su razón de ser y sus principales actividades en el presente: “Defender la ganadería nacional, gestionando el desarrollo integral y rentable del ganadero e impulsar la sostenibilidad, la longevidad y educación continua de la organización y de la actividad a través de responsabilidad social” (ACGUS, 2024, párr. 1). Estas declaraciones reflejan un compromiso integral con la defensa y el desarrollo de la ganadería nacional, con énfasis en el crecimiento sostenible, la educación, la longevidad de la actividad y la responsabilidad social, a fin de fortalecer tanto a los ganaderos como a la organización.

Los valores organizacionales se consideran principios fundamentales que orientan la cultura, las decisiones y el comportamiento de una empresa; asimismo, ayudan a definir la identidad de la organización. La ACGUS ha establecido ocho valores de gran importancia a nivel empresarial, que se enuncian a continuación:

- Responsabilidad: virtud y capacidad para cumplir con los objetivos, metas y funciones.

- **Disciplina:** capacidad de las personas para poner en práctica principios de orden y constancia, tanto en la ejecución de tareas y actividades cotidianas como en su vida en general.
- **Transparencia:** posibilidad de que la información real de una organización pueda ser consultada por las partes interesadas, de modo que estas tomen decisiones con conocimiento.
- **Respeto:** trato a las demás personas de la misma forma en que se desea ser tratado, teniendo en cuenta sus sentimientos y su bienestar.
- **Compromiso:** transformación de una promesa en realidad.
- **Lealtad:** convicción por la cual una persona se compromete con quienes le son allegados y permanece presente tanto en los buenos momentos como ante cualquier dificultad.
- **Equidad:** mecanismo mediante el cual cada persona recibe lo que le corresponde; creación de condiciones que favorezcan la igualdad de oportunidades.
- **Honestidad:** actuar con rectitud y sinceridad en todas las circunstancias; comportarse de forma coherente con lo que se dice y se piensa (ACGUS, 2024).

Actualmente, la ACGUS cuenta con aproximadamente 6.000 clientes, considerando a las personas vendedoras y compradoras que participan en el proceso de subasta, sin dejar de lado el trabajo de más de 500 transportistas activos. La elevada cantidad de clientes se debe a la alta afluencia de personas asociadas en la Región Brunca, que abarca cantones como Pérez Zeledón, Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Puerto Jiménez y Osa, así como al desplazamiento hacia la Región del Pacífico Central, en sectores como Quepos, Matapalo y Parrita.

La ACGUS brinda diversos beneficios a su clientela. De forma general, ofrece servicios como palpaciones para evaluar la preñez y el sistema reproductivo, exámenes andrológicos, ultrasonidos, captura de murciélagos, pesaje de ganado y trámite de registro de marcas de ganado (fierro). Además, proporciona programas de fondo ganadero: una alternativa para adquirir ganado bajo un sistema a medias entre la persona productora y la ACGUS, con tres enfoques: cría, desarrollo y engorde, lo cual permite el crecimiento del productor hasta conformar un hato propio (ACGUS, 2024).

Contexto Teórico

En esta sección se presentan los conceptos fundamentales que orientan la investigación y favorecen una comprensión precisa del estudio. Se incluye una explicación sintética de las teorías de la cultura organizacional, de sistemas, de la agencia, de la comunicación efectiva y de la percepción. También se abordan el proceso empresarial de la presupuestación, aspectos de la planificación financiera y el desempeño empresarial, junto con sus limitaciones y desafíos.

Teoría de la cultura organizacional

La cultura organizacional ha cobrado relevancia en las últimas décadas y constituye una prioridad para las organizaciones, pues promueve un mejor desempeño tanto individual como colectivo. Esta teoría se refiere a cómo los valores, las creencias, las normas y las prácticas de una organización influyen en la conducta de sus integrantes y orientan la manera en que se comunican, piensan y toman decisiones en el entorno laboral. Chiavenato (citado en Mena, 2019) define la cultura organizacional como:

Un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un

sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado, analizado e interpretado.

Cada organización posee una cultura única que puede influir en la motivación, la productividad y el compromiso de las personas trabajadoras con la empresa y consigo mismas. Dicha cultura se construye a lo largo del tiempo a partir de diversas experiencias. La naturaleza de esta teoría constituye un componente estratégico en las empresas, pues propicia que sus colaboradores desarrollen un sentido de identidad con la organización mediante costumbres, valores y formas de pensar; de este modo amplía las ventajas competitivas, lo que impacta en su desempeño (Etkin, 2000, como se citó en Rincón y Aldana, 2021).

Una cultura organizacional fundamentada en el respeto por el ser humano favorece el crecimiento profesional, familiar, social y personal, con efectos directos en el rendimiento y el desempeño de quienes integran la organización. Es decir, las personas trabajadoras desarrollan un sentido de pertenencia respecto del logro de objetivos y resultados con eficacia y eficiencia; en consecuencia, se genera un ambiente organizacional sano que aporta altos niveles de seguridad y bienestar, con impactos positivos en la salud, el entusiasmo, las emociones, el compromiso y la flexibilidad de sus miembros (Rincón y Aldana, 2021).

En coherencia con lo anterior, Serna (citado en Rincón y Aldana, 2021) afirma que “la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades”. El desinterés y la desmotivación por parte del personal inciden en la empresa y en el cumplimiento de sus metas y objetivos. No es lo mismo una persona trabajadora con sentido de pertenencia, que se identifica con su organización y busca la mejora continua y el bien común, que otra que se siente

desmotivada, no comparte los valores de la empresa y ejecuta sus funciones solo por obligación, con baja productividad y escasa iniciativa, lo que contribuye a un ambiente laboral desfavorable.

En el caso de la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS), la cultura organizacional influye no solo en las personas trabajadoras directas, sino también en las personas asociadas, quienes mantienen una relación estrecha con la entidad debido a su actividad productiva. En consecuencia, cuando la ACGUS cuenta con una cultura organizacional sólida, se fortalece el sentido de pertenencia de las personas asociadas y aumenta la confianza en la dirección de la asociación y en las actividades que esta ejecuta. Asimismo, disponer de una cultura organizacional inclusiva motiva a las personas asociadas a participar de manera más activa en las actividades y proyectos, lo cual fomenta un entorno en el que se valoran las ideas y opiniones de los distintos miembros y se aprovechan para un mejor desempeño colectivo de la organización.

La cultura organizacional alcanza a las personas asociadas tanto a nivel interno como externo: en el plano interno, se refleja en la cohesión y la moral de la membresía; en el externo, una cultura bien establecida refuerza la reputación de la asociación y fortalece las relaciones con otros actores del sector. Entonces, ¿por qué es tan importante la cultura organizacional para las empresas e instituciones de cualquier clase?, Mena (2019) afirma que lo es, “porque es un fenómeno inherente a cualquier grupo humano, en el cual se inscriben cada uno de sus componentes estructurales, infraestructurales y supraestructurales. Es visible y su carácter es tangible”, en la medida en que propicia que las personas empleadas asuman como propios los elementos constitutivos de la organización, lo que contribuye al desempeño institucional. Algunos elementos asociados a la cultura organizacional son los siguientes:

- Comportamientos: las conductas de las personas en sus relaciones cotidianas son los procesos interactivos que dan vida a las entidades y se complementa con las formas en que circulan las informaciones, el lenguaje que se utiliza, las manifestaciones y las expresiones, etc.
- Normas: pautas y reglas formales e informales en la organización que tienden a regular los distintos procedimientos y formas de actuar.
- Filosofía: desde el punto de vista organizacional, hace referencia a las maneras en que se orientan y se desarrollan las estrategias y políticas de la empresa en un proceso que parte de las características de los diferentes tipos de públicos.
- Clima: es el ambiente interno de la organización, se construye a partir de las formas en que los empleados se relacionen entre sí y en cómo interactúan con los públicos externos, es importante porque influye en la reputación corporativa.
- Valores: forman parte intrínseca de las organizaciones, los valores organizacionales son cualidades primordiales de la cultura empresarial, priorizadas o adoptadas por su relevancia, ya que se consideran, consciente o inconscientemente, como elementos clave para alcanzar metas colectivas (Mena, 2019).

La cultura organizacional, como se señaló, se compone de distintos elementos que se relacionan entre sí e influyen en la actividad de la empresa tanto a nivel interno como externo. Cumple la función de regular y moldear el ambiente de trabajo y, además, guía las interacciones cotidianas. Por otra parte, dichos factores inciden en la cohesión interna de los miembros de la empresa, como también aportan a la construcción de la reputación de la organización al influir en la percepción externa.

En consecuencia, es importante que las organizaciones conserven y establezcan una cultura organizacional sólida, y la ACGUS no es la excepción; como se mencionó, la cultura organizacional sí influye en el desempeño y la productividad de las personas trabajadoras y, por ende, en el éxito y el rendimiento de la empresa, por lo que resulta necesario que los objetivos y las estrategias de la organización estén alineados con dicha cultura.

Teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas constituye un tema esencial para toda empresa. Su aparición generó un cambio de paradigma al sostener que un sistema debe analizarse como un todo, en lugar de considerarlo únicamente como un conjunto de partes individuales. Durante mucho tiempo se definió como una concepción estructurada o metodología cuyo objetivo es estudiar el sistema de manera integral, tomando como base sus componentes y analizando las relaciones e interrelaciones existentes entre estos y, mediante la aplicación de estrategias científicas, conducir a un entendimiento global del sistema (Tamayo, 1999, p. 86). Con el tiempo, la perspectiva sistémica se aplicó en diversos campos; uno de ellos es la gestión de las organizaciones, donde se observó una evolución del pensamiento sobre el comportamiento organizacional. Se reconoce a la empresa como un sistema inmerso en un entorno con gran cantidad de actores que, de forma constante, se articulan para configurarlo; a la vez, se admite que internamente existe una dinámica entre los elementos que conforman la organización que condiciona su desempeño (Peralta, 2016, p. 124).

Dicha teoría significó un avance relevante en la forma en que se interpreta el entorno empresarial, pues incorpora y otorga importancia a elementos que con frecuencia pasan desapercibidos, como la relación de la empresa con su entorno y las interrelaciones entre quienes conforman los sistemas organizacionales a través de la comunicación. Asimismo, la Teoría

General de Sistemas proporciona herramientas aplicables a cualquier tipo de sistema u organización, ya que se adaptan a sus postulados, además, es frecuente identificar sus elementos en toda organización, lo que ayuda a las personas administradoras a comprender mejor el funcionamiento del negocio y, con base en ello, adoptar decisiones de mayor calidad, considerando perspectivas como la holística e integradora que se requiere, con el fin de anticiparse a posibles eventos, definir nuevas acciones aplicables y preservar el equilibrio y la funcionalidad de la empresa (Peralta, 2016, p. 144).

Las organizaciones se consideran un sistema y, desde la perspectiva sistémica, las empresas constituyen un conjunto de partes interrelacionadas que conforman un todo, en el cual se establecen relaciones de interdependencia sustentadas en un aprendizaje constante. En ese marco, los elementos interrelacionados corresponden a los distintos departamentos que integran la organización, que desarrollan sus actividades en un entorno que no pueden predecir ni controlar. Dentro de esta teoría conviene mencionar los parámetros o componentes de un sistema: ambiente, entrada, procesamiento, salida y retroalimentación (Morales et al., 2020). En el ámbito empresarial, ello se traduce de la siguiente manera: “ambiente es el medio en el que se desenvuelve la empresa, las entradas son los insumos o materias primas, el procesamiento es la transformación en productos terminados o semiterminados, salida el almacenamiento y venta y la retroalimentación es la constante mejora del producto” (Morales et al., 2020).

Con respecto a la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS), el ambiente corresponde al contexto o sector en que opera la asociación: el mercado de productos de origen animal, la regulación del sector ganadero y las relaciones con otras asociaciones e instituciones gubernamentales, que afectan de diversas formas a la industria. Por otra parte, las entradas para ACGUS remiten a los insumos y recursos que se obtienen de sus miembros, como

el ganado, la información y la asistencia técnica sobre el sector, así como los recursos financieros, entre otros. El procesamiento comprende las actividades y los servicios que realiza la asociación para apoyar a sus personas asociadas y convertir esas entradas en beneficios tangibles; por ejemplo, el acceso a asesoría técnica, la organización de ferias ganaderas y las capacitaciones orientadas a mejorar las prácticas productivas. En cuanto a los productos del procesamiento, estos se reflejan en los beneficios que reciben las personas ganaderas: mejor rendimiento en la producción, establecimiento de condiciones comerciales más favorables y acceso a mercados más convenientes. La retroalimentación, componente fundamental, llega a través de las opiniones y experiencias de las personas asociadas y de los resultados obtenidos. Este flujo permite introducir ajustes cuando se requiera, con el propósito de adaptarse mejor a las exigencias del sector y sostener procesos de mejora continua.

Esta estructura permite a ACGUS operar como un sistema organizado, en el que cada elemento se articula y se retroalimenta para propiciar un desarrollo más eficiente y sostenible del sector ganadero.

Teoría de la agencia

La teoría de la agencia se originó en la década de 1960 como resultado del análisis económico de los convenios contractuales entre individuos y su relación con las organizaciones, con especial interés en los problemas derivados de la centralización del poder y de la propiedad en las empresas. En este sentido, el control en las organizaciones puede distorsionarse por la participación de las personas directivas en las funciones de vigilancia y control (Quintero et al., 2020). La teoría “se caracteriza por estudiar la relación entre los individuos y las organizaciones, donde existe un principal o accionista quien delega cierto poder y responsabilidades al agente o directivo para que realice en su nombre ciertas actividades” (Quintero et al., 2020, p. 91).

La teoría de la agencia es ampliamente utilizada en economía, administración y finanzas; sin embargo, al igual que otros marcos teóricos, presenta conflictos. Sus principales problemas surgen de las fricciones entre las personas propietarias del capital (accionistas), que delegan poder y responsabilidad en quienes dirigen las entidades, y las personas directivas, cuyo trabajo administrativo debería reflejarse en la maximización de los beneficios.

En el ámbito empresarial, las personas accionistas deben ejercer control organizacional, es decir, supervisar las actividades que llevan a cabo las personas directivas. Dicho control se orienta al cumplimiento de los objetivos y supone dar seguimiento y evaluar su actuación, dado que en ocasiones se persiguen intereses particulares que no contribuyen al logro de las metas organizacionales. Cuando en las organizaciones “la posición de los directivos es separada de los miembros de la junta directiva u organismo de decisión, [estas] tienen mejor desempeño” (Quintero et al., 2020, p. 92). Lo anterior alude a que, además de su rol directivo, quienes accionan pueden concentrar un poder excesivo y decidir en su propio beneficio, y a que existe asimetría en el acceso a la información entre el principal y el agente.

Esta teoría resulta aplicable al contexto de la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS) por la relación entre las personas asociadas (principales) y las personas directivas o administradoras (agentes). En este esquema, las personas ganaderas asociadas actúan como principales y las administradoras o directivas como agentes, con la responsabilidad de gestionar la asociación y adoptar decisiones que beneficien a todo el colectivo. Pueden surgir conflictos si las personas directivas priorizan proyectos que favorezcan a un grupo específico de ganaderas y ganaderos o a ellas mismas, en lugar de atender el interés común. Asimismo, la dimensión informativa resulta crítica: es habitual que las personas directivas tengan acceso

expedito a acuerdos comerciales y a planes de corto y largo plazo; por ende, es imprescindible mantener una comunicación clara y constante para reducir la asimetría de información.

Por medio de la teoría de agencia se pueden identificar los riesgos de conflictos entre los directivos de ACGUS y sus asociados, para disponer de soluciones y procurar que las decisiones que se lleven a cabo sean para beneficio de todos y que las mismas estén alineadas con los intereses en común.

Teoría de la comunicación efectiva

Es fundamental que las empresas procuren una comunicación clara y transparente respecto de su gestión financiera, con el fin de construir relaciones de confianza y promover la satisfacción de las personas asociadas y de la clientela. Cuando la información financiera se comparte de forma transparente y accesible, se establece un ambiente de apertura que permite a las personas asociadas sentirse involucradas y seguras en cuanto al manejo de los recursos de la organización, que, según Quaranta (2019), “es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción”. De acuerdo con esta definición, la información financiera debe ser clara y fácil de interpretar para evitar confusiones entre las personas interesadas.

La transparencia actúa como principio rector, en tanto la divulgación abierta y sincera de las prácticas empresariales se convierten en un pilar esencial. La gestión financiera ética implica informar los resultados y, además, comunicar cómo la organización aborda los distintos desafíos, sociales, ambientales, entre otros, con el propósito de mejorar la percepción de personas asociadas, colaboradoras y clientes, a su vez, nutre la confianza y refuerza el compromiso mutuo. “La transparencia no sólo significa cumplir con lo exigido y satisfacer formalidades, implica

convencer, atraer y conseguir la confianza de quien se interesa en la compañía, y evitar defraudar a quien evidencia un interés legítimo en saber si se está realizando bien el trabajo” (Barceruelo, 2013, p. 20).

Una comunicación efectiva contribuye a construir una imagen y una reputación sólidas que diferencian a la empresa de otras organizaciones, favorecen la percepción de las personas asociadas y de la clientela, y transmiten una visión definida que facilita la captación y la fidelización. Por esta vía, la organización proyecta su identidad, compromiso y valores; además, gestiona la percepción pública de su desempeño y su forma de enfrentar crisis y desafíos, lo que consolida relaciones de confianza con los diversos grupos de interés.

La falta de comunicación efectiva propicia dificultades a las empresas, pues la ausencia de mensajes claros y coherentes puede generar consecuencias negativas en la imagen corporativa y en la confianza de la clientela. Una comunicación deficiente abre espacio a rumores y malentendidos, lo que produce desconfianza, descontento y escasa credibilidad entre inversionistas, personas asociadas e incluso personal empleado (Zamora, 2024, p. 2). Cuando la organización no impulsa iniciativas de comunicación efectiva sobre la información disponible, las personas interesadas se ven obligadas a buscarla por su cuenta y, si se les niega o se comparte con falta de claridad, surgen especulaciones respecto de la situación financiera de la empresa. Para evitarlo, es preciso mantener una comunicación constante con inversionistas, personas asociadas y clientela, que incluya la divulgación de la información financiera y la notificación oportuna de crisis o problemas, a fin de cimentar una confianza que permita a los grupos de interés conservar la calma, la convicción y la lealtad hacia la empresa incluso ante pronósticos adversos.

En el ámbito empresarial se reconoce que la economía y el lenguaje financiero han ganado visibilidad social hasta trascender el círculo profesional, de modo que la propagación de la confianza resulta crucial para sostener una percepción positiva y una buena reputación. Ello favorece el éxito de la empresa en función de su capacidad para transmitir mensajes correctos, transparentes y adecuados (Barceruelo, 2013, p. 16). Además, “la comunicación financiera empresarial se encuentra en un estado emergente y debe consolidarse bajo la transparencia y la generación de confianza. La empresa debe eliminar fronteras informativas y ser consciente de que la transparencia es un factor que proporciona ventaja competitiva” (Barceruelo, 2013, p. 17).

Teoría de la percepción

La percepción que tienen los clientes o asociados de una empresa u organización es un aspecto muy relevante, pues las entidades enfrentan el desafío de interactuar, crear conexiones y dialogar con sus públicos en un entorno donde todas las personas pueden expresar opiniones y elegir. El socio actual desempeña un papel más activo e informado (Loor, Calderón y Arias, 2017). En términos generales, la percepción es la habilidad de recibir, analizar y asignar significado de forma activa a la información que llega a través de los sentidos; en otras palabras, es un proceso cognitivo que permite comprender y dar sentido al entorno a partir de los estímulos captados mediante los órganos sensoriales (Fréré et al., 2022).

Para Peter (2018), la percepción da origen a la actitud, entendida como una predisposición de los procesos mentales que motiva a la persona a actuar o reaccionar (positiva o negativamente) ante diversos estímulos que percibe tanto en su entorno como en su interior. La actitud, por lo tanto, se concibe como una orientación o disposición del individuo frente a la diversidad y complejidad de los objetos que encuentra en diferentes circunstancias. A través de ella, la persona se posiciona respecto de un evento, hecho, objeto o individuo, evaluándolo de manera favorable o

desfavorable, placentera o desagradable, y adoptando la disposición de acercarse o alejarse del estímulo, aceptándolo o rechazándolo (Picó, 2014).

En el ámbito empresarial, la percepción cumple una función crucial, ya que influye directamente en cómo son vistas las organizaciones por clientela, personal, inversionistas y público en general y, en consecuencia, puede afectar la reputación, la lealtad y las decisiones financieras. Hoy en día, las empresas asumen cuatro tipos de responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas; esta última refleja el interés social por observar comportamientos adecuados y compromiso con el bienestar colectivo (León, 2008).

En las organizaciones, la responsabilidad social cobra relevancia por la influencia que ejercen en diversos ámbitos de la sociedad. Cuando se logra un equilibrio entre la obtención de ganancias y las responsabilidades con las personas, en especial con la clientela, mejora la reputación, que se ha convertido en un activo valioso; por ello, se adoptan prácticas responsables para generar una percepción positiva en la sociedad (Sánchez, González y González, 2020).

Con el propósito de profundizar en el papel de la percepción de las personas asociadas en cooperativas, asociaciones o cámaras empresariales, resulta pertinente referirse a la investigación “Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito” de Manabí (2017), desarrollada en Ecuador. El objetivo central fue identificar, a partir de la percepción de las personas socias, los factores que determinan la calidad del servicio de la cooperativa; para ello se emplea el método descriptivo, con base en evaluaciones y preferencias de la membresía, a fin de obtener una visión actual de su percepción.

El estudio adopta el modelo SERVQUAL, sustentado en cinco dimensiones para juzgar la calidad del servicio. La confiabilidad se entiende como la habilidad de prestar el servicio prometido de acuerdo con lo pactado; la responsabilidad alude a la disposición para ayudar a la

clientela y brindar un servicio ágil; la seguridad considera el conocimiento del personal sobre sus tareas, su cortesía y su capacidad para transmitir confianza; la empatía se relaciona con el cuidado y la atención personalizada; y los elementos tangibles abarcan la apariencia de instalaciones físicas, equipos y material. Entre las conclusiones se destaca que el servicio a la persona asociada es un componente estratégico que debe evaluarse mediante técnicas diversas; que la confianza figura entre los factores más importantes en organizaciones, cooperativas o asociaciones; y que las personas asociadas valoran la satisfacción y seguridad derivadas de la atención personalizada en las cooperativas de Manabí. Asimismo, se considera necesario diseñar programas de capacitación para el personal interno y aplicar estrategias de CRM (Customer Relationship Management) con el objetivo de fidelizar y monitorear periódicamente el nivel de satisfacción de las personas asociadas (Loor, Calderón y Arias, 2017).

Presupuestación como proceso empresarial

La presupuestación es fundamental en toda organización, pues permite la planificación y el control financieros, facilita la asignación eficiente de los recursos y promueve una toma de decisiones informada. Para comprenderla, conviene precisar el concepto de presupuesto, definido por el Diccionario panhispánico del español jurídico (2023) como la “previsión de ingresos y programación de gasto durante un determinado período, efectuados por cualquier ente que desarrolle una actividad financiera, ya sea administración, empresa o familia”. Por su parte, Moreno (2022) indica que los presupuestos establecen una planificación estratégica que posibilita diseñar y ejecutar acciones orientadas a mejorar la productividad, incrementar la competitividad y extender el ciclo de vida de la empresa en un periodo determinado, en la medida en que se conocen con detalle los ingresos y gastos que generará la organización. De este modo, las empresas se apoyan en los presupuestos para anticipar y guiar sus decisiones futuras.

En la misma línea, Vallejo (2022) destaca la importancia del presupuesto dentro del sistema empresarial, al facilitar el cumplimiento de objetivos y metas planteados por la organización. Así, el presupuesto se convierte en una herramienta para estimar ingresos y egresos durante un periodo dado, de acuerdo con la realidad organizacional y económica de la empresa. Su clasificación puede variar según el enfoque y la conveniencia de cada autor, sin apartarse de su estructura principal; en este sentido, las tipologías se adaptan a distintos propósitos y necesidades, manteniendo los elementos fundamentales.

Según Albán y Betancourt (2023), una primera aproximación clasificatoria atiende al periodo de tiempo. En función del plazo y del tipo de negocio, el presupuesto debe procurar precisión y minimizar el riesgo. Se distinguen los presupuestos de corto plazo (estimaciones de hasta un año, también llamados planes financieros anuales), los de mediano plazo (con un horizonte de dos a cuatro años, conocidos como presupuestos de orientación) y los de largo plazo (con estimaciones de cinco años en adelante, denominados presupuestos de capital o planes financieros de largo plazo) (pp. 28–29). Asimismo, puede atenderse al alcance de las estimaciones, que pueden ser parciales o específicos cuando se refieren a operaciones departamentales o a temas concretos, como pronósticos de ventas, materiales o personal (Albán y Betancourt, 2023).

Otra perspectiva clasifica los presupuestos según la naturaleza de las estimaciones. Son fijos cuando los precios, costos y gastos no se modifican de manera sustancial; semivariantes cuando se preparan estimaciones mínimas y máximas para distintos niveles de precios, cargas y costos en función de decisiones comerciales; y variables o flexibles cuando precios, costos y gastos se ajustan conforme varía la producción (Albán y Betancourt, 2023).

La elaboración presupuestaria exige, además, un proceso ordenado por etapas que sirven de guía. De acuerdo con Suárez (2020), se inicia con la fase de iniciación, en la que las direcciones funcionales integran la visión general con los aspectos clave de las visiones específicas; continúa con el bosquejo del proceso, en el que cada área considera variables y datos pertinentes; da paso a la negociación interáreas, donde se ponderan las limitaciones de recursos; prosigue con la consolidación de los presupuestos o expresiones de deseo de cada área; avanza hacia la aprobación y las correcciones sustantivas; y culmina con la revisión, considerando que siempre surgirán hechos que motiven ajustes.

Finalmente, existen diversos tipos de presupuestos diseñados para cumplir funciones específicas dentro de la gestión financiera y administrativa. Para su exposición detallada se toma como referencia la obra “Presupuestos empresariales” de Rincón Soto (2011), en la que se describen con amplitud y profundidad:

- Presupuesto financiero: analiza los datos de ventas proyectadas, precios de venta y compra, volúmenes de compras y consumo, cantidades de inventarios requeridos, gastos administrativos y de ventas, para entregar los estados financieros proyectados e indicadores financieros proyectados.
- Presupuesto de ingreso y salida de efectivo: en algunas ocasiones, forma parte del presupuesto financiero, según su nivel de liquidez. Para algunas organizaciones es fundamental conocer y proyectar el movimiento de sus recursos financieros, lo que les permite anticipar pagos y planificar posibles préstamos.
- Presupuesto de fabricación: analiza la planeación del área de fabricación de los productos de la empresa, sean estos bienes o servicios, teniendo en cuenta cantidad de unidades por

fabricar, recursos de materiales, personal, costos y tiempos requeridos para sus procesos productivos.

- Presupuesto ajustado al mínimo: proyecta costos, consumo y producción en un escenario ajustados al mínimo, evaluando cómo afectaría a la capacidad de la empresa para generar utilidades si operara de forma ineficiente en el futuro.
- Presupuesto cronológico: analiza tiempos y movimientos de actividades productivas, administrativas y de ventas, permitiendo visualizar la cantidad de actividades y productos esperados en fechas planificadas. También identifica cuellos de botella en el proceso que deben resolverse o establecerse como límite
- Presupuestos con datos históricos: el presupuesto con datos históricos utiliza los datos del año anterior, proyectando ventas y productividad con ajustes por inflación y considerando cambios en el valor de la moneda extranjera para importar o exportar productos.
- Presupuestos base cero: se parte de cero, ignorando datos históricos para reevaluar estándares y procesos, siendo ideal en casos de reingeniería para optimizar.
- Presupuestos subestimados: 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 disminuye las ventas a la realidad o no se tiene en cuenta el aumento esperado, se calcula 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.
- Presupuestos sobreestimados: se realiza con el fin de exigir más de lo ha logrado 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 al tiempo que

analiza la compra de materiales, personal y servicios al menor precio. Asimismo, mantiene un crecimiento de las ventas y menor uso del tiempo de producción.

- Presupuesto investigado: se analiza todas las posibles variables, limitaciones y recursos que utiliza la empresa para cumplir con las metas propuestas. Por lo tanto, este presupuesto debe estar muy cercano a la realidad esperada.

Planificación financiera, utilización de herramientas y su impacto en los resultados

La planificación financiera se considera una herramienta clave en la gestión de los recursos económicos de cualquier empresa, pues otorga control en la toma de decisiones y contribuye al logro de objetivos y metas organizacionales. Conviene destacar su flexibilidad para adaptarse a distintos ámbitos y procesos empresariales; en esa medida, resulta indispensable para garantizar el desempeño, anticipar problemas futuros, realizar un balance de la posición de la empresa y establecer un curso de acción, además de brindar un marco para determinar el impacto financiero.

En esta línea, la planificación financiera constituye un mecanismo útil y eficiente para las organizaciones, ya que proporciona beneficios sostenibles a lo largo del tiempo a partir de información histórica. Por ello, es pertinente que cada vez más empresas la implementen con el fin de optimizar procesos, mejorar las finanzas y detectar áreas con operatividad insuficiente que requieran mayor atención para alcanzar los objetivos propuestos.

Ahora bien, para que la planificación financiera sea pertinente y ofrezca información objetiva para la toma de decisiones de inversión, financiamiento y operación, es fundamental que la información histórica sobre la cual se elaboran proyecciones y presupuestos sea lo más transparente posible y se ajuste a la realidad organizacional (Valle, 2020). Al implementarla, conviene considerar dos frentes: la planificación de efectivo y la planificación de utilidades. La

primera implica la elaboración del presupuesto de caja de la organización; la segunda conlleva la preparación de estados proforma. En cualquiera de los casos, la aplicación ordenada de estas herramientas proporciona estructura y contribuye a los resultados (Señalín et al., 2020).

El proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones se refiere a la selección de alternativas en una empresa con el propósito de que esta se desempeñe exitosamente en su mercado de interés. Consiste en identificar una necesidad de decisión, establecer alternativas, analizarlas, elegir una opción, implementarla y, finalmente, evaluar los resultados. En este sentido, constituye una herramienta para adoptar decisiones que favorezcan a la organización. Su importancia radica en que impacta todas las áreas, por lo que resulta indispensable aplicarla de forma eficaz, con beneficios para la totalidad de la empresa y en coherencia con las expectativas de la clientela (Zumba, Jácome y Bermúdez, 2023).

Desde un punto de vista tipológico, pueden distinguirse decisiones programadas y no programadas. Las primeras se toman con frecuencia porque responden a problemáticas repetitivas para las que existe un método de solución previamente establecido; por ello, suelen denominarse estructuradas. Las segundas se vinculan con situaciones poco frecuentes o novedosas que exigen un modelo específico de solución, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, que requiere seguir un proceso formal de toma de decisiones para diseñar una respuesta adecuada (Zumba, Jácome y Bermúdez, 2023).

Para comprender con mayor precisión el proceso, puede delimitarse como una secuencia integrada: identificación de la necesidad de decidir, definición de criterios, ponderación de esos criterios, desarrollo y análisis de alternativas, selección de la alternativa elegida, implementación y evaluación de la eficacia de la decisión (López, Lara, Villacís, Hernández y Carrión, 2018).

Desempeño empresarial, limitaciones y desafíos

El desempeño empresarial es un concepto básico en el análisis y la gestión de las organizaciones, dado que refleja la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos y generar valor sostenible; sin embargo, dicho desempeño depende de la habilidad organizacional para afrontar los desafíos del entorno. El desempeño empresarial se vincula con indicadores financieros y con indicadores no financieros, además de con las posiciones estratégicas, los cuales aportan información sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos y sobre los resultados obtenidos. Estos elementos resultan fundamentales para obtener ventajas competitivas, responder de manera continua y adaptarse a los cambios del entorno externo (Barradas, Rodríguez y Maya, 2021).

La medición del desempeño es crucial para el mejoramiento organizacional, pues facilita la definición de objetivos, su evaluación y la identificación de posibles desviaciones. Se han desarrollado distintos enfoques para medir el desempeño de una organización, en función de las condiciones de cada empresa, los cuales se mencionan a continuación:

- **Enfoque de las metas:** La eficiencia de una organización debe evaluarse en función del grado de cumplimiento de sus metas, por lo tanto, el desempeño real debe ser medido y comparado con lo que se había planeado inicialmente.

Enfoque de sistemas: La eficacia se evalúa según el rendimiento óptimo del sistema, aunque su medición es útil únicamente cuando existe una relación clara entre los insumos y los resultados.

- **Enfoque de los grupos de interés o stakeholders:** Se refiere al nivel en que se cumplen las necesidades y expectativas de los principales actores involucrados, por ejemplo, gerentes,

accionistas, empleados, clientes, proveedores, la comunidad local, competidores, entre otros, y cómo las decisiones tomadas impactan en ellos.

- Enfoque de los valores que compiten: los criterios para su medición dependen de la persona y los intereses que represente (Barradas, Rodríguez y Maya, 2021).

Por otro lado, hoy en día las organizaciones se enfrentan de manera constante a un entorno caracterizado por la incertidumbre, lo que hace necesario contar con información precisa y actualizada. Este requisito resulta fundamental para alcanzar las metas, satisfacer las necesidades de la clientela mediante productos y servicios, atender las demandas del entorno y contribuir al equilibrio económico y social. Entre los desafíos actuales, los nuevos escenarios derivados de la globalización de la información y del uso de tecnologías y comunicaciones exigen implementar procesos profundos y eficaces. En consecuencia, la comunicación ha dejado de considerarse un elemento secundario para convertirse en un componente clave de la estrategia organizacional. En este contexto, se reconoce que recursos intangibles como la credibilidad, la reputación y la imagen que los públicos tienen de una empresa son factores cruciales que aportan beneficios y constituyen una ventaja competitiva y de diferenciación. No obstante, las inversiones en tecnología pueden resultar costosas, especialmente para pequeñas y medianas empresas, y la falta de habilidades digitales en la fuerza laboral puede dificultar la implementación efectiva de nuevas herramientas (Mayorca et al., 2020).

La innovación constituye otro de los retos que las empresas deben afrontar en un entorno de cambio permanente, pues incide de manera significativa en el desempeño y obliga a mantenerse actualizadas respecto de las tendencias y de las demandas crecientes del mercado y de las personas consumidoras. Sin embargo, también se presentan limitaciones como la escasez de recursos financieros, las reducidas oportunidades para contratar personal especializado y

carteras de innovación de alcance limitado, lo que impide distribuir los riesgos asociados (Lezcano, 2023).

Capítulo III
Marco o referente metodológico

En este capítulo se presenta la metodología que se utilizó en la presente investigación. La metodología empleada facilita la recolección de los datos necesarios para cumplir con los objetivos del estudio, así como el análisis de la información, lo que permitió abordar el problema de investigación de manera adecuada.

Tipo de estudio

Para llevar a cabo la presente investigación, resulta crucial obtener información precisa, actual y fiable. Con el propósito de abordar de forma integral el problema planteado, se optó por un enfoque mixto, basado en el empleo simultáneo de los métodos cuantitativo y cualitativo, y que considera los siguientes aspectos:

- Un proceso de recopilación y análisis detallado y sólido de los datos, tanto cualitativos como cuantitativos, fundamentado en las preguntas de investigación.
- La combinación de estos dos tipos de datos puede realizarse de dos maneras, simultánea, cuando se fusionan de manera conjunta, o secuencial, cuando se da prioridad a uno de los datos, construyendo primero uno y luego insertando el otro en el proceso.
- Se puede optar por otorgar preferencia a una de las dos formas, o bien buscar un equilibrio entre ambas, dependiendo de la prioridad que se desee darle al enfoque de la investigación (Núñez, 2017).

También, se utilizó la investigación descriptiva. Según Cauas (2015), “este tipo de estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 6). En consecuencia, se identifican y detallan características clave que permitieron comprender su funcionamiento o comportamiento. Al precisar estas propiedades, se facilita un análisis más profundo que favorece la interpretación

del contexto estudiado. La descripción, a su vez, posibilita responder interrogantes como: ¿qué es?, ¿cómo es?, ¿dónde está?, y ¿qué actores están involucrados?

El objetivo de quien investiga al optar por un enfoque descriptivo es detallar situaciones y eventos. Describir implica medir; por ello, se seleccionan diversas cuestiones y se evalúa cada una de manera independiente, sin perjuicio de integrar las variables entre sí para obtener resultados más robustos. Para Selltiz (1965) “en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de especificar qué se va a medir y cómo se va a lograr con precisión en esa medición” (como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 46). Además, de acuerdo con Guevara, Verdesoto y Castro (2020, p. 166), algunas características fundamentales de la investigación descriptiva son las siguientes:

- La información suministrada debe ser verídica, precisa y sistemática. Lo fundamental son las características observables y verificables.
- La pregunta de investigación debe ser original y creativa.
- No se hacen comparaciones entre el fenómeno estudiado y otros fenómenos.
- Los métodos de recolección de datos empleados son la observación, encuesta y estudio de casos.

Conviene resaltar algunas ventajas de la investigación descriptiva: es rápida y económica de ejecutar, puede desarrollarse en el entorno de la persona encuestada, lo que favorece la confianza, y permite obtener una gran variedad de datos, entre otros beneficios. Sin embargo, presenta limitaciones, pues la muestra puede no ser suficientemente representativa, existe posibilidad de sesgo y algunas personas encuestadas podrían no responder con veracidad cuando se sienten observadas (Guevara, Verdesoto y Castro, 2020, p. 167).

Asimismo, se recurrió a la investigación exploratoria por cuanto se aborda un tema poco conocido o insuficientemente estudiado, con el objetivo de ofrecer una visión general del fenómeno. Entre sus finalidades se incluyen la definición del problema de investigación y la recolección de datos y conceptos que faciliten la formulación de preguntas pertinentes; además, favorece la generación de hipótesis y actúa como complemento de la investigación descriptiva (Morales, 2015, p. 1).

A partir de este enfoque es posible comprender con mayor claridad las implicaciones de un problema específico y destacar los aspectos más relevantes del estudio. Por lo común, todo proceso investigativo inicia con una fase exploratoria: ya sea porque quien investiga no está completamente familiarizado con el tema o porque busca delimitar mejor sus alcances, esta etapa facilita un manejo más adecuado del objeto de estudio (Lifeder, 2020). En síntesis, la exploratoria constituye una primera aproximación que permite familiarizarse con el problema, dimensionar su magnitud, identificar elementos y actores implicados y señalar puntos de interés. Se trata de una mirada intencionalmente preliminar que no persigue conclusiones definitivas, sino datos iniciales (a menudo obtenidos mediante observación) sobre los que, si el estudio progresa, podrán aplicarse métodos y enfoques más profundos.

Por último, este tipo de investigación admite flexibilidad metodológica: los métodos utilizados para recolectar información no requieren un rigor estricto en la fase inicial, de modo que la persona investigadora dispone de mayor libertad para seleccionar las técnicas más adecuadas y ajustar el proceso de recolección conforme avanza el estudio (Lifeder, 2020).

Población y muestra

En este apartado se detallan los criterios utilizados para caracterizar la población y definir la muestra objeto de estudio. Para ello, resulta pertinente describir la población de interés,

tomando como referencia a la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS). La población de estudio se refiere al conjunto de elementos sobre los cuales se realizará la investigación. Según López, Retana y Villalobos (2021), “es uno de los indicadores que debe definirse para realizar el estudio de las variables, donde se debe determinar la población específica para direccionar la investigación y aplicar los instrumentos o técnicas de recopilación de datos” (p. 103).

Como se indica, se decidió tomar como referencia la ACGUS. Esta se caracteriza por desarrollar programas que contribuyen positivamente a las personas productoras ganaderas de la región mediante precios justos en la subasta de animales, venta de productos de calidad para el desarrollo sanitario de los hatos y programas de apoyo a las actividades ganaderas de las personas asociadas. Actualmente, la asociación reporta más de mil personas asociadas en todo el territorio nacional, no obstante, afirma que la mayor proporción pertenece a la Zona Sur del país (ACGUS, 2024). Para efectos del presente estudio, la población se delimita a las personas asociadas con domicilio en Pérez Zeledón, dado que la investigación se realiza en este cantón.

Adicionalmente, se aplicó una entrevista a una persona funcionaria de la ACGUS con conocimiento sobre la implementación de la presupuestación y la planificación financiera durante el periodo 2020–2024 en la cámara.

Para la definición de la muestra se empleó muestreo probabilístico aleatorio simple. Este procedimiento requiere conocer el marco poblacional; a cada individuo se le asigna un número correlativo y, posteriormente, se seleccionan las unidades mediante algún método al azar hasta completar el tamaño muestral calculado. La selección puede realizarse con tablas impresas de números aleatorios o con herramientas informatizadas (calculadora u hoja de cálculo). Este

método se caracteriza por su conveniencia y simplicidad; sin embargo, no se recomienda para poblaciones muy extensas (Hernández y Escobar, 2019, p. 77).

Tabla 4

Cálculo de la muestra para el desarrollo de la investigación en ACGUS

Intervalo de confianza	95 %
Margen de error	5 %
Tamaño de la población	608
Muestra	235

Para el cálculo de la muestra se consideró un intervalo de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y un tamaño poblacional de 608 personas asociadas a la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS) y residentes en el cantón de Pérez Zeledón. Con estos parámetros se obtuvo una muestra de 235 personas asociadas, asumiendo un valor aproximado de p de 0,5, donde p representa la probabilidad de éxito.

Participantes del estudio

Para el desarrollo del presente trabajo, las personas participantes son todas aquellas asociadas a la ACGUS con sede en Daniel Flores, Pérez Zeledón, de quienes se recabaron datos relevantes mediante la aplicación de un cuestionario. Este instrumento se administró de forma presencial y a través de la plataforma WhatsApp. Asimismo, se realizó una entrevista a profundidad a una persona funcionaria de la ACGUS, con el fin de conocer con mayor detalle el papel que desempeña la asociación en el cantón y los aspectos estratégicos que han contribuido a su crecimiento en el mercado.

Variables e indicadores

En este apartado se presenta un análisis de las definiciones conceptual, operacional e instrumental de las variables seleccionadas. La definición conceptual expone el significado

teórico general de cada variable; la definición operacional describe su medición y observación en la práctica, es decir, las pautas específicas que permiten su evaluación objetiva durante el proceso investigativo; y la definición instrumental detalla las herramientas y técnicas utilizadas para recolectar los datos asociados a cada variable. Este enfoque integral es crucial para garantizar que las variables se comprendan y apliquen de manera consistente y adecuada a lo largo de toda la investigación.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable proceso

Según Mendoza y Moreira (2021), un proceso es el conjunto de eventos necesarios para realizar una actividad; por lo tanto, requiere actividades conjuntas, consecutivas, ordenadas y planificadas para cumplir con los objetivos propuestos por la organización. A su vez, puede definirse como “la organización lógica de personas, materiales, energía, equipamiento e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido (producto o servicio)” (Pall, 1986, citado en Arias, s.f., p. 7). Por tanto, un proceso es un conjunto de acciones o eventos que siguen una secuencia lógica con el fin de obtener un resultado específico.

La variable se operacionalizó mediante los indicadores procedimientos utilizados en los procesos de presupuestación y frecuencia de actualización. En cuanto a la instrumentalización, se emplean la entrevista y el análisis documental, debido a que es preciso revisar documentación digital o física que respalde el proceso de presupuestación. Además, se realizó una entrevista a una persona funcionaria de la ACGUS vinculada con la implementación de la presupuestación y la planificación financiera, con la finalidad de comprender y estudiar en detalle el uso de las herramientas.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable presupuestación

La presupuestación, según Martínez (como se citó en Vargas y Casas, 2019), “es una estimación programada de manera sistemática de las condiciones y de los resultados a obtener por una empresa en un periodo determinado” (p. 95). Por su parte, el presupuesto “es una herramienta de planificación que integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado” (Muñiz, 2009, citado en Jozabad, 2022). En consecuencia, la presupuestación puede definirse como el proceso que involucra la elaboración de un presupuesto que integra ingresos y gastos en un periodo determinado y proporciona una estimación de los resultados por obtener.

La operacionalización de esta variable consideró los indicadores tipos de presupuesto y alineamiento con los objetivos. En la instrumentalización se utilizó la entrevista y el análisis documental, pues es preciso revisar la presupuestación que realiza la cámara. Asimismo, se entrevistó a una persona funcionaria de la ACGUS para estudiar en detalle la presupuestación.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable herramienta financiera

Las herramientas financieras se definen como “recursos que sirven para llevar a cabo los trabajos y obligaciones dentro de una entidad. Las herramientas financieras son muy útiles para organizar los estados financieros” (Hermelinda, 2014, como se citó en Salazar, Pilay y Pihuave, 2022, p. 456). Otros autores señalan que “estas herramientas ayudan a evaluar el financiamiento a corto plazo, el uso de recursos económicos y el flujo de caja; además, [buscan] políticas crediticias y nuevos proveedores para mejorar las condiciones económico-financieras de la organización” (Armijos et al., 2020, citados en Vite et al., 2022, p. 369). En otras palabras, se

trata de instrumentos o métodos utilizados por las organizaciones para gestionar los recursos financieros y tomar decisiones informadas.

Desde la definición operacional, esta variable se analizó mediante el indicador mecanismos de control, que permitió observar los métodos, procedimientos o herramientas que utiliza la Cámara de Ganaderos para el cumplimiento de sus objetivos. En lo relativo a la instrumentalización, se recurrió a la entrevista.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable planificación financiera

La planificación financiera se define como un “proceso mediante el cual la empresa trata de proyectar el futuro que desea alcanzar, identificando los recursos para lograrlo” (Pérez y Sisa, 2016, p. 568). También puede entenderse como una “herramienta clave de la gestión financiera que comprende y otorga control, mejora el proceso de toma de decisiones, así como el nivel de logro de objetivos y metas organizacionales” (Valle, 2020, p. 160). Por lo que la planificación financiera es una herramienta que involucra el establecimiento de estrategias para prever necesidades de recursos económicos y optimizar la toma de decisiones.

En cuanto a la operacionalización, la variable se analizó mediante los indicadores: existencia de planes financieros y componentes de la planificación financiera. Respecto de la instrumentalización, se empleó la entrevista aplicada a una persona funcionaria de la ACGUS, con el fin de estudiar en detalle dichos indicadores.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable impacto

El impacto puede interpretarse como “un cambio en el resultado de un proceso. Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan” (Liberta, 2017, p. 2).

Por su parte, Global Reporting Initiative (2021) señala que el concepto de impacto abarca la identificación y gestión tanto de las consecuencias negativas de las operaciones empresariales como de sus contribuciones positivas (p. 11). Es decir, el impacto se refiere al efecto, sea positivo o negativo, que resulta de modificaciones en procesos o prácticas, y cuya medición permite apreciar cambios o transformaciones.

Para la operacionalización, se consideró el indicador operación y cumplimiento de metas, dado que incide directamente en la toma de decisiones operativas y puede derivar en impactos favorables o desfavorables para la organización. En la instrumentalización, se recurrió a la entrevista.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso de identificar y resolver problemas en una organización mediante la consideración de cursos alternativos de acción y la selección e implementación de una opción (Daft, 2000, citado en Zapata et al., 2016). De manera complementaria, Guevara (2011) indica que este proceso exige comprender la situación de la empresa y contar con la capacidad para analizar, evaluar, reunir alternativas y aplicar técnicas orientadas a encontrar soluciones razonables (p. 9). En suma, la toma de decisiones consiste en elegir, entre alternativas disponibles, la opción más beneficiosa para la empresa, apoyándose en herramientas que faciliten el análisis y la evaluación.

La operacionalización se realizó a través del indicador sesiones técnicas de seguimiento y control, que permite identificar si las decisiones se adoptan conforme a un esquema de monitoreo. En cuanto a la instrumentalización, se aplicó una entrevista para determinar cuál es el proceso que siguen las personas tomadoras de decisiones al elegir entre distintos escenarios, alternativas u opciones.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable eficacia

La eficacia, según la Real Academia Española (s. f.), es la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. George et al. (2021) precisan que la eficacia “es la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales. Quiere decir que el propósito a que se aspira puede lograrse bajo condiciones ideales que favorezcan al máximo su consecución”. Con esto, la eficacia alude a la capacidad de alcanzar un objetivo o resultado de manera óptima, maximizando los beneficios.

La variable se operacionalizó mediante el indicador casos de éxito, puesto que la obtención de resultados favorables permite observar si una organización está siendo eficaz. En cuanto a la instrumentalización, se utilizó la entrevista.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable desempeño empresarial

El desempeño empresarial es el resultado cuantitativo y cualitativo (positivo o negativo) que obtiene una organización en un periodo establecido (Ríos, López y López M., 2015). También se define como “la capacidad operativa de un negocio para satisfacer los deseos del propietario y [que] debe evaluarse con el fin de medir el logro de los objetivos organizacionales” (Zulkifli y Perera, 2011, citados en Barrios et al., 2020). Mejor dicho, el desempeño empresarial es la medida del grado de consecución de los objetivos en un periodo determinado y se refleja en los indicadores clave de rendimiento.

Esta variable se analizó mediante los siguientes indicadores: resultados de rentabilidad, liquidez, crecimiento de ventas y control del gasto, eficiencia operativa y cantidad de ajustes presupuestarios realizados por año. La instrumentalización se llevó a cabo a través de la entrevista.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable prácticas de presupuestación y planificación

Las prácticas de presupuestación y planificación financiera se expresan mediante acciones y actividades de gestión prospectiva que procuran, por lo general de forma determinística, alcanzar una situación deseada (Bonari y Gasparin, 2014, p. 7). De manera complementaria, “a la par de la ejecución de la planificación desde una perspectiva cualitativa, se necesita la cuantificación de recursos identificados como necesarios en las labores organizacionales; esto se refleja en la gestión presupuestaria que desarrollan las organizaciones” (Señalin et al., 2020, p. 1705). Dichas prácticas comprenden acciones y actividades sistémicas orientadas a establecer metas financieras, asignar recursos y prever ingresos y gastos en un periodo determinado.

La operacionalización consideró los indicadores: uso de herramientas tecnológicas, integración de la planificación financiera con la estrategia empresarial y alcance temporal de la planificación (corto, mediano y largo plazo). En cuanto a la instrumentalización, se utilizó la entrevista.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable limitaciones

Según Álvarez (2021), “una limitación es cualquier factor que limite a la organización a obtener más de lo que busca, que generalmente son ganancias” (párr. 1). Además, Rivero (2024) distingue limitaciones internas, relativas a la capacidad instalada, el espacio disponible o la calificación del personal, y limitaciones externas, asociadas a factores climáticos, geográficos, regulatorios, competitivos, demográficos y culturales. Por tanto, las limitaciones son restricciones o condiciones, sean internas o externas, que dificultan o impiden la consecución de un objetivo.

La operacionalización se efectuó mediante los indicadores es: barreras tecnológicas o de conocimiento y sistemas de información deficientes. En cuanto a la instrumentalización, se

empleó la entrevista para identificar con detalle las limitaciones que presenta la Cámara de Ganaderos.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable desafíos

Los desafíos se entienden como actividades, tareas o situaciones que implican un estímulo y un reto para su ejecución (Universidad del Desarrollo, Centro de Innovación Docente, 2021, p. 1). Asimismo, pueden concebirse como “contextos o fenómenos originados o desarrollados en lo externo de la organización o de los individuos, los cuales se deben tratar o transformar para evitar que produzcan inequidad y el desfavorecimiento a la población” (Camacho y González, 2009, como se citó en Brenes y Sandi, 2011, p. 10). Concretamente, los desafíos son oportunidades o retos que han de enfrentarse y superarse, y que, por ello, exigen esfuerzo.

Esta variable se operacionalizó a través de los indicadores recursos humanos o financieros insuficientes, retos para la adaptación de herramientas financieras y dificultades para la alineación con la operación. La instrumentalización se realizó mediante la entrevista.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable percepción

La percepción se comprende como un proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, la interpretación y la significación, los cuales permiten elaborar juicios en torno a las sensaciones que se obtienen del ambiente físico y social; en él intervienen otros procesos psíquicos, como el aprendizaje, la memoria y la simbolización (Vargas, 1994, p. 48). Otros autores la definen como “uno de los procesos cognitivos, capaz de captar, procesar y dar sentido de forma activa a la información que alcanza nuestros sentidos” (Freré et al., 2022, párr. 1). En términos generales, la percepción es la forma en que el cerebro interpreta la información que recibe de los sentidos y que permite construir juicios acerca de esas sensaciones.

Desde la definición operacional, esta variable se analizó mediante los indicadores claridad de la información y confianza en la gestión. En cuanto a la instrumentalización, se utilizó un cuestionario para recabar información sobre las percepciones de las personas asociadas.

Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable satisfacción

La satisfacción se refiere a la sensación de placer o desilusión que experimenta una persona al adquirir un producto o servicio y comparar el desempeño percibido con sus expectativas (Cárdenas, 2019). También se conceptualiza como “una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio” (Oliver, 1980, citado en Santos, 2015, p. 81); se trata de un estado emocional que se produce en respuesta a dicha evaluación (Westbrook, 1987, citado en Santos, 2015, p. 81). Es decir, la satisfacción puede definirse como el estado emocional derivado de satisfacer una necesidad, que conlleva una respuesta de placer o desilusión.

Desde la operacionalización, esta variable se analizó mediante los indicadores resultados obtenidos y beneficios recibidos. En cuanto a la instrumentalización, se utilizó un cuestionario aplicado a las personas asociadas de la ACGUS.

Modelo de análisis

El modelo de análisis de la presente investigación integra el estudio de las variables definidas, los instrumentos de recolección de datos y las fuentes de información consideradas. Para este trabajo se emplearon tres fuentes: personas asociadas de la ACGUS, una persona funcionaria de la ACGUS y fuentes primarias. Este esquema analítico permitió comprender los elementos que inciden en el desempeño empresarial de la ACGUS y en la percepción de las personas asociadas respecto de la gestión financiera.

En la siguiente tabla se detallan las variables e indicadores contemplados, definidos a partir de los objetivos específicos y de criterios de relevancia que favorecen una evaluación precisa y objetiva. Las variables orientan la selección del instrumento más adecuado para obtener resultados con mayor grado de veracidad y confiabilidad (Coronel, 2023). Aunado a ello, Coronel (2023) define el indicador como “la propiedad de la variable susceptible de ser medida. Es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”; por tanto, los indicadores previstos para cada variable posibilitan su medición y análisis y, a la vez, facilitan la recolección de datos. Este apartado resulta, en consecuencia, fundamental para guiar y estructurar el estudio.

Tabla 5

Modelo de análisis

Objetivo	Variables	Instrumentalización	Fuentes
1. Estudiar el proceso de elaboración y uso de la presupuestación como herramienta financiera implementada en la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur.	Proceso	Entrevista	Fuentes primarias
	Presupuestación	Entrevista	Fuentes primarias
	Herramienta financiera	Entrevista	Fuentes primarias
2. Examinar la planificación financiera implementada por la Cámara de Ganaderos y su impacto en la toma de decisiones operativas.	Planificación Financiera	Entrevista	Asistente administrativo de ACGUS
	Impacto	Entrevista	Asistente administrativo de ACGUS
	Toma de decisiones	Entrevista	Asistente administrativo de ACGUS
3. Evaluar la eficacia del desempeño empresarial con la implementación de prácticas de presupuestación y planificación financiera.	Eficacia	Entrevista	Asistente administrativo de ACGUS
	Desempeño Empresarial	Entrevista	Asistente administrativo de ACGUS
	Prácticas de presupuestación y planificación	Entrevista	Asistente administrativo de ACGUS

Continuación de la tabla 5

Objetivo	Variables	Instrumentalización	Fuentes
4. Identificar las principales limitaciones y desafíos que enfrenta la Cámara de Ganaderos en la implementación de la presupuestación y planificación financiera en su gestión operativa.	Limitaciones	Entrevista	Asistente administrativo de ACGUS
	Desafíos	Entrevista	Asistente administrativo de ACGUS
5. Evaluar la percepción y satisfacción de las personas asociadas de la Cámara de Ganaderos de la Zona Sur con respecto a la gestión financiera implementada durante el periodo 2020-2024	Percepción	Cuestionario	Asociados de ACGUS
	Satisfacción	Cuestionario	Asociados de ACGUS

Instrumentalización o técnicas de recolección de información

Los instrumentos de investigación son herramientas fundamentales para la recolección de datos y la obtención de información. Se emplean en diversos campos (como las ciencias, la medicina, la psicología y la sociología) con el objetivo de ofrecer a quienes investigan una comprensión más profunda y precisa del tema de estudio. Además, contribuyen a asegurar la precisión de los datos, garantizar la consistencia de la información y mejorar la validez de los resultados (Medina et al., 2023, p. 12). En la presente investigación se utilizó el cuestionario y la entrevista, descritos a continuación.

La entrevista constituye un instrumento valioso siempre que se aplique con rigor y el debido cuidado metodológico, atendiendo a sus posibles limitaciones. Su utilidad radica en la capacidad para recabar información profunda y matizada sobre las experiencias y perspectivas de las personas participantes, mediante una interacción directa entre la persona entrevistadora y la persona entrevistada orientada a obtener opiniones y datos detallados sobre un tema específico.

Para este estudio se recurrió a la entrevista a profundidad, modalidad propia de la investigación cualitativa en la que se sostiene una conversación extensa y focalizada con una persona participante sobre un asunto particular. Este formato permite formular preguntas aclaratorias y ahondar en aspectos emergentes; por ello, resulta crucial planificar la entrevista adecuadamente, construir una relación de confianza y vigilar los sesgos que podrían afectar los resultados (Medina et al., 2023, p. 26). Algunas de las características principales de la entrevista a profundidad son las siguientes:

- La entrevista sigue un proceso flexible, lo que permite al entrevistador profundizar en alguna idea si lo considera necesario.
- Se establece una interacción continua entre el entrevistador y el entrevistado; en lugar de ser un interrogatorio, la entrevista debe asemejarse a una conversación amena y cordial.

- Las preguntas siguen un orden general y específico; es decir, se comienza con preguntas abiertas y generales, lo que permite que el entrevistado se exprese con libertad, y luego se hacen preguntas más concretas sobre aspectos críticos que el entrevistador desee explorar.
- Las entrevistas facilitan la generación de conocimiento, entendimiento y comprensión, también pueden proporcionar soluciones (Medina et al., 2023, p. 28).

El cuestionario tiene como finalidad recopilar información de las personas encuestadas mediante una serie de preguntas estructuradas vinculadas con un tema de interés. Según Meneses (2016), se define como “un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés” (p. 9).

Las preguntas incluidas en el cuestionario pueden ser abiertas o cerradas. A través de su aplicación se pueden obtener diversas opiniones sobre un tema de interés y compararlas entre sí; por ello, las preguntas deben estar bien formuladas, pues su propósito es atender necesidades específicas de la investigación. Conviene señalar que el cuestionario es una de las técnicas de recolección de datos más utilizadas, dado que resulta menos costosa y facilita el análisis de la información.

Las preguntas abiertas otorgan un mayor grado de libertad para la expresión u opinión en la respuesta. En cambio, las preguntas cerradas, independientemente del formato de respuesta, ofrecen a la persona participante la posibilidad de escoger entre alternativas previamente definidas (Meneses, 2016, p. 13).

Al elegir qué tipo de preguntas utilizar, debe considerarse la forma en que se trabajará y analizará la información obtenida. Si bien las preguntas abiertas suelen implicar mayor

complejidad que las cerradas, tanto en el tratamiento como en la interpretación de los datos, su selección dependerá de los objetivos y del nivel de detalle que se requiera en los resultados.

Consideraciones éticas

Al realizar una investigación, resulta crucial atender consideraciones éticas que garanticen la veracidad de la información y el debido reconocimiento a las personas o instituciones de las cuales se obtienen datos, ideas o materiales. En este sentido, no otorgar crédito a quienes han aportado contenidos utilizados, cualquiera que sea el contexto, constituye plagio.

De acuerdo con la Real Academia Española (2023), el plagio es “copiar en lo sustancial obras ajenas y presentarlas como propias” (párr. 1). Este concepto es aplicable en diversos ámbitos, entre ellos, las artes, la música, el teatro y la educación. Desde una perspectiva educativa, se habla de plagio académico, entendido como el “copiado y presentación del trabajo académico realizado por otros, como si fuese obra propia; es decir, se alude directamente al robo de ideas, textos, métodos, mecanismos, diseños y, en general, de todo aquello que puede ser considerado como propiedad intelectual académica ajena” (Hernández, 2016, p. 121).

Por otro lado, según Billić-Zulle (2010), se pueden identificar diversas razones por las cuales las personas en el ámbito educativo cometen plagio:

- La falta de habilidades teórico-metodológicas por parte de los académicos.
- Presiones institucionales para que los académicos produzcan, y con ello conserven el estatus que tienen o los beneficios asociados a este.
- Una deficiente información para la investigación en la que probablemente no se hizo énfasis suficiente acerca de las cuestiones éticas (citado en Hernández, 2016, p. 124).

En la actualidad, el acceso a la información en entornos digitales es amplio, y la mala práctica de copiar o parafrasear sin la debida atribución se ha vuelto más común. Prevenir el plagio resulta crucial para proteger la propiedad intelectual, fomentar la creatividad y fortalecer el

pensamiento crítico. En este marco, es esencial conocer y aplicar estrategias que promuevan la originalidad y el respeto por el trabajo ajeno. Según Méndez (2021), conviene: ser conscientes de que el plagio es una práctica inaceptable en cualquier ámbito profesional; desarrollar ideas propias tanto en el plano intelectual como en su formulación escrita, al tiempo que se reconocen con precisión las aportaciones de otras autorías; e informarse sobre las formas válidas de utilizar ideas de terceros sin incurrir en plagio.

Capítulo IV
Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, con el propósito de responder de manera precisa a los objetivos planteados en la investigación. Para garantizar la claridad y la coherencia en la presentación de los hallazgos, los resultados se organizan de forma estructurada, siguiendo el orden de las variables e indicadores definidos previamente en el marco metodológico.

Durante el desarrollo del estudio se emplearon dos técnicas para obtener la información: la entrevista y el cuestionario. Estas herramientas metodológicas permitieron recopilar datos cualitativos y cuantitativos, lo que enriqueció el análisis al proporcionar una visión integral del tema investigado. La entrevista permitió profundizar en aspectos específicos desde la perspectiva de un informante, mientras que el cuestionario facilitó la recolección de datos estandarizados provenientes de un grupo más amplio de participantes, fortaleciendo la validez y la confiabilidad del estudio.

Sistematización, análisis e interpretación de la entrevista aplicada a funcionario de la ACGUS

Como parte del proceso de recolección de datos para el desarrollo de la investigación, se aplicó una entrevista estructurada como herramienta cualitativa que permite el contacto directo con la persona informante para obtener información profunda y contextualizada. En este caso, la entrevista se dirigió a un funcionario de la Cámara de Ganaderos Unidos del Sur, integrante del equipo de la dirección ejecutiva, con conocimiento directo y detallado sobre las operaciones y las temáticas centrales abordadas en el estudio. El instrumento utilizado constó de treinta preguntas, organizadas en torno a las variables establecidas en el marco metodológico, con el objetivo de recopilar datos claros, precisos y estructurados. También, se presentan los resultados de la

entrevista, agrupados según las variables contempladas en el presente trabajo; se incluyen extractos de las respuestas de la persona entrevistada y la interpretación realizada por el equipo investigador.

Variable presupuestación

A1. Tipos de presupuesto que se emplean en ACGUS para la planificación financiera.

El presupuesto de la Cámara se centra en su operación e incorpora ingresos y gastos. Su elaboración varía según la unidad de negocio. En el almacén agroveterinario, se presupuesta de manera sencilla con base en el promedio de ingresos y gastos de los últimos tres años. En unidades como la subasta y el fondo ganadero, el proceso resulta más complejo. En la subasta, se define el número anual de eventos, la cantidad estimada de ganado, el precio promedio mensual y el porcentaje de participación de personas asociadas y no asociadas; con estos datos se proyectan los ingresos. Los gastos se estiman, como en otras unidades, a partir de promedios de años anteriores, aunque cada unidad se trata por separado. En el fondo ganadero, que cuenta con aproximadamente 1 600 animales, se estima cuántos serán vendidos o nacerán durante el año, se clasifican por propósito (engorde, desarrollo o cría) y se proyectan los ingresos con base en precios promedio.

La Cámara elabora trece presupuestos individuales, los consolida en uno general y lo presenta a la junta directiva. En 2025, por primera vez, se utilizó una metodología basada estrictamente en promedios exactos de los tres años previos, lo que hizo el proceso más preciso y ágil. La entidad es especialmente sensible a dos factores: la cantidad de ganado recibido y los precios de mercado. Aunque no se utiliza un presupuesto de flujo de efectivo, se reconoce que aún existen aspectos susceptibles de mejora.

La variable presupuestación consiste en una estimación programada y sistemática de los ingresos y los gastos en un periodo determinado. En la ACGUS se utiliza un presupuesto de operación cuya elaboración varía significativamente entre las unidades de negocio: mientras el almacén agroveterinario se gestiona con una metodología simple, la subasta y el fondo ganadero requieren un análisis más detallado debido a su mayor variabilidad y dependencia de factores externos, como la cantidad de ganado y los precios de mercado, lo que favorece un orden financiero más robusto.

La ACGUS emplea, principalmente, un enfoque basado en el promedio de los últimos tres años para estimar ingresos y gastos. Este esquema se implementó por primera vez en el presente año con aplicación estricta y sin ajustes manuales, lo que permite obtener un presupuesto más aterrizado, ampliar la cobertura presupuestaria al reflejar el comportamiento real de la organización y elevar el nivel de confianza en las proyecciones. Se evidencia, además, la comprensión de la relevancia de contar con un presupuesto, en tanto la presupuestación es fundamental para la planificación y el control financiero, facilita la asignación eficiente de recursos y promueve una toma de decisiones informada, con el consiguiente control de gastos y la prevención de erogaciones innecesarias o excesivas.

A2. ¿Considera usted que la presupuestación (presupuestos) de la ACGUS está adecuadamente alineada con los objetivos organizacionales, es decir que facilita el logro de estos?

La presupuestación de la ACGUS sí está alineada con sus objetivos organizacionales. Aunque no es una empresa con fines de lucro, sino una organización orientada al apoyo del productor ganadero, los presupuestos se estructuran por unidades e incorporan áreas clave como la defensa del sector, el medio ambiente y la responsabilidad social. Su elaboración se fundamenta en el Plan Anual Operativo y en la planeación estratégica de 2022, lo que asegura la

orientación de los recursos hacia metas específicas. Solo uno de los objetivos estratégicos quedó pendiente por factores externos (permisos). Asimismo, se contempla la incorporación de actividades no previstas mediante presupuestos extraordinarios aprobados por la Junta Directiva, especialmente en el caso de grandes inversiones.

Se observa una coordinación consistente entre la presupuestación y los objetivos institucionales, evidenciada en la estructura por unidades y en la previsión de áreas estratégicas. La alineación con el Plan Anual Operativo y la planeación de 2022 refuerza el vínculo entre planificación y asignación de recursos, favoreciendo un avance ordenado y focalizado. Esta coherencia reduce la probabilidad de destinar recursos a iniciativas sin valor estratégico y opera como un mecanismo para transformar planes y recursos en resultados, impulsando el crecimiento y la competitividad de la organización, así como el sentido de pertenencia de las personas colaboradoras.

Variable proceso

B1 y B2. Describa las actividades o pasos que utiliza la ACGUS para llevar a cabo el proceso de la presupuestación, así como la frecuencia con la que dicho presupuesto es actualizado.

- i. La Dirección Ejecutiva elabora el presupuesto preliminar, tomando como base el análisis de los datos financieros de los últimos tres años.
- ii. El presupuesto preliminar es presentado a las unidades correspondientes (Fondo Ganadero, Subasta y Almacén) mediante reuniones específicas para cada una.
- iii. Se reciben observaciones y sugerencias de las unidades. Con base en esta retroalimentación, se realizan los ajustes necesarios al presupuesto.

- iv. Se realiza un presupuesto consolidado que contempla las necesidades y propuestas ajustadas de todas las unidades.
- v. El presupuesto consolidado es presentado a la Dirección Ejecutiva para su revisión y aprobación.
- vi. Validación por la Junta Directiva: Finalmente, el presupuesto es presentado a la Junta Directiva, la cual lo valida en conjunto con las unidades operativas.
- vii. El presupuesto de ACGUS se actualiza de forma anual, en preparación para el siguiente año fiscal.

De los pasos anteriores, se observa que la elaboración de los presupuestos de la ACGUS sigue un proceso claro, estructurado y organizado, que permite la participación de las unidades operativas. Esta participación que se realiza de forma anual mejora la precisión de las proyecciones, al facilitar la identificación de necesidades específicas, la corrección de posibles errores y la optimización de los recursos. Asimismo, esta práctica fortalece el sentido de corresponsabilidad, ya que las unidades forman parte del proceso, lo cual incrementa su compromiso con la formulación y cumplimiento del presupuesto.

Por otro lado, y tal como se señaló en el marco teórico, el presupuesto debe elaborarse siguiendo una serie de etapas definidas, que funcionan como guía para asegurar que el proceso se realice de manera adecuada. Estas etapas se resumen en: Iniciación, bosquejo del proceso, negociación, consolidación de presupuestos, aprobación, correcciones y revisión final del presupuesto (Suarez, 2020). Al analizar el proceso llevado a cabo por la ACGUS, se observa que este se ajusta a lo establecido en la teoría, lo que permite determinar que se desarrolla de manera adecuada.

Variable herramienta financiera

C1. Describa las principales herramientas que utiliza la ACGUS para la gestión de los recursos financieros, así como los mecanismos de control presupuestario. ¿Qué tan apropiadas son?

La ACGUS no cuenta actualmente con mecanismos de control presupuestario, como tableros de seguimiento (dashboards). No obstante, la organización reconoce esta limitación y ha manifestado su interés en desarrollar e implementar dichas herramientas como parte de los esfuerzos por fortalecer la gestión financiera.

A partir de lo anterior, se interpreta que la ausencia de mecanismos de control presupuestario constituye una limitación que puede afectar la gestión financiera, ya que dificulta la toma de decisiones informadas, impide el seguimiento oportuno del uso de los recursos y reduce la capacidad para detectar desviaciones y aplicar correcciones con agilidad. Asimismo, restringe la anticipación de escenarios críticos y debilita los procesos de rendición de cuentas.

C2. ¿Con que frecuencia se revisan los resultados financieros obtenidos por la ACGUS respecto a lo presupuestado? Comente la forma en cómo lo hacen.

La ACGUS realiza una revisión mensual de los resultados financieros en comparación con lo presupuestado. Esta evaluación se lleva a cabo en el marco de las reuniones de la Junta Directiva, en las cuales participan personas representantes de cada una de las unidades operativas. Durante estas sesiones se analiza el desempeño financiero, se identifican posibles desviaciones y se discuten aspectos relevantes para la toma de decisiones.

A partir de la respuesta obtenida, se considera que el seguimiento mensual constituye una buena práctica, pues permite revisar de forma constante los resultados financieros en relación con

lo presupuestado. Esta revisión periódica otorga a la organización la posibilidad de detectar oportunamente cualquier desviación y adoptar decisiones correctivas antes de que los problemas se agraven. Además, el proceso contribuye a una toma de decisiones más informada, refuerza el orden en el manejo de los recursos y coadyuva a mantener una gestión financiera responsable.

C3. ¿Cómo gestiona la ACGUS, las desviaciones entre lo presupuestado y los resultados obtenidos?

La gestión se realiza mediante la identificación de la causa raíz que originó la diferencia. Una vez determinada la causa, se elabora la justificación correspondiente. Sin embargo, no se implementan medidas correctivas inmediatas ni se emiten instrucciones específicas para la reducción de gastos; la operación continúa de forma regular.

A partir de la respuesta obtenida, se interpreta que las desviaciones entre lo presupuestado y los resultados no se abordan de la manera más adecuada. Aunque la ACGUS identifica las causas y las justifica, no se evidencia la implementación de acciones correctivas concretas. Este proceder limita el aprendizaje organizacional, pues no se aprovechan las desviaciones como oportunidad de mejora del proceso presupuestario. La ausencia de medidas correctivas puede propiciar la repetición de los mismos errores o su agravamiento, con impacto directo en la eficiencia de la asignación y el uso de los recursos.

Variable planificación financiera

La evaluación de esta variable tuvo como propósito determinar si la ACGUS incorpora en su gestión prácticas de planificación financiera que contribuyan al logro de sus objetivos. En particular, se indagó sobre la existencia de planes financieros y sobre los componentes que integran dicha planificación. Por lo que se plantearon las siguientes preguntas:

- D1. ¿La asociación cuenta con planes financieros documentados y aprobados, de corto, mediano o largo plazo? Comente el procedimiento utilizado para su formulación.
- D2. ¿Existe vinculación entre los planes financieros de ACGUS y los objetivos estratégicos de la asociación, de tal forma que se complementen y contribuyan a la optimización de resultados empresariales? Comente.
- D3. ¿Qué aspectos se toman en cuenta a la hora de elaborar planes financieros en ACGUS y cuáles son los principales componentes? Comente.

La Cámara no implementa una planificación financiera propiamente documentada o formalizada en sus actividades. En la mayoría de los casos recurre a la presupuestación y a los estados de situación financiera; ello imposibilita describir con precisión los aspectos que la organización considera para planificar. Se aclara que ACGUS ejecuta sus proyectos tras un análisis superficial para determinar el monto involucrado y verificar si dispone de los recursos necesarios para su realización.

En consecuencia, la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur no cuenta con planes financieros debidamente documentados y aprobados, por lo que carece de un proceso definido. Tampoco existe vinculación entre planes financieros y objetivos estratégicos, dado que aquellos no se implementan en la organización; los proyectos se sustentan, más bien, en datos de carácter empíricos.

Variable impacto

E1. ¿Durante el periodo 2020-2024 la ACGUS verificó el cumplimiento de las metas establecidas?

La ACGUS sí verificó el cumplimiento de las metas establecidas durante el periodo 2020-2024. El presupuesto se utiliza como guía y, para la gestión de metas, se implementa un Plan Anual Operativo derivado del plan estratégico y desagregado por años. En consecuencia, la Dirección Ejecutiva debe presentar a la Junta Directiva los logros o metas alcanzadas conforme con los objetivos del plan anual y, cuando corresponda, justificar aquellos casos en que no se lograron. En el caso del almacén, las metas de ventas están vinculadas al presupuesto y se estiman con un incremento del 3 % respecto del año anterior, dado que esta unidad se concibe principalmente como un servicio y no como un negocio.

Con base en la información expuesta, se confirma que la ACGUS verificó el cumplimiento de las metas durante 2020-2024, acorde con lo planificado en el Plan Anual Operativo, lo cual evidencia un proceso sistemático de control, seguimiento y ejecución. Asimismo, se constató la existencia de un mecanismo formal de rendición de cuentas, por el cual la Dirección Ejecutiva presenta y sustenta los resultados ante la Junta Directiva. Este procedimiento contribuye a la transparencia de la gestión y permite evaluar el desempeño organizacional.

E2. ¿Qué porcentaje de cumplimiento se obtuvo durante ese periodo?

La cámara no implementa un sistema de medición porcentual del cumplimiento o avance de las metas y proyectos; simplemente se concluye si se realizaron, no se realizaron o si estos

están en proceso de ejecución. Cabe destacar que en la ACGUS existe flexibilidad: si alguna meta o proyecto no se cumple, y median una justificación, no se aplican sanciones.

La pregunta buscaba un dato cuantitativo (porcentaje de cumplimiento) para el periodo mencionado. Sin embargo, la respuesta evidencia que la Cámara no utiliza un esquema de medición basado en porcentajes, sino una evaluación cualitativa que clasifica los proyectos o metas como cumplidos, en proceso o no realizados.

E3. ¿Cómo ha sido el impacto que ha tenido el cumplimiento de las metas financieras en la operación de la ACGUS?

El cumplimiento de las metas financieras ha tenido un impacto positivo en la operación de la ACGUS. La estabilidad económica alcanzada ha fortalecido las bases institucionales y ha generado un entorno de mayor confianza y sostenibilidad a largo plazo. La organización ha mostrado un crecimiento sostenido en su capacidad operativa y en el alcance de sus actividades. Gracias a una gestión financiera eficiente, se han optimizado los recursos disponibles, lo que se traduce en una operación más ágil y eficaz. Esto ha facilitado la ejecución de proyectos estratégicos que responden a las necesidades del sector y refuerzan la misión institucional. La solidez financiera, además, incrementó la capacidad de la Cámara para otorgar beneficios directos a los productores y promover el desarrollo productivo, así como para ampliar el volumen de donaciones, con efectos favorables en las comunidades vinculadas. En síntesis, el cumplimiento de metas financieras ha sido un motor para la consolidación, la expansión y la proyección de la ACGUS como entidad comprometida con el bienestar del sector y el desarrollo sostenible.

De acuerdo con la información anterior, el cumplimiento de metas financieras no solo mejoró la situación económica interna de la ACGUS, sino que, también, produjo efectos tangibles en su operación, en su influencia sectorial y en su responsabilidad social. La organización se presenta más sólida, eficiente y preparada para atender las necesidades de sus miembros y de las comunidades. Por lo que, entonces, la gestión financiera eficiente ha impulsado la expansión y la proyección de la ACGUS como institución orientada al bienestar del sector y al desarrollo sostenible.

Variable toma de decisiones

F1. ¿Cuál es el aporte de la planificación financiera y la presupuestación en las decisiones operativas de la organización?

Su principal aporte es facilitar la toma de decisiones estratégicas y cotidianas, al proporcionar una visión clara y estructurada del uso de los recursos disponibles. La presupuestación, además, promueve la optimización de esos recursos al orientar su empleo hacia áreas prioritarias alineadas con los objetivos organizacionales, e impulsa la inversión en mejoras de infraestructura y en el fortalecimiento de los sistemas tecnológicos, con efectos positivos en la productividad y en la capacidad de adaptación de la organización ante los cambios del entorno.

En la ACGUS, la planificación financiera aún no está plenamente consolidada; por ello, el presupuesto (junto con otras herramientas) es el instrumento que en la práctica guía las decisiones operativas a corto y largo plazo. En la ACGUS, la planificación financiera no es un proceso completamente consolidado, ya que es el presupuesto, junto con otras herramientas, lo que actualmente guía las decisiones operativas de la asociación.

F2. ¿Considera que la planificación financiera y la presupuestación han mejorado la eficiencia en la toma de decisiones operativas durante el periodo 2020 - 2024?

Sí, ha mejorado el proceso de toma de decisiones; no obstante, la Cámara aún tiene aspectos por fortalecer, principalmente en materia de planificación financiera. Muchas decisiones operativas no se sustentan en esta, porque actualmente no se dispone de herramientas que permitan realizar un análisis financiero riguroso. Cabe destacar, sin embargo, que existe un proyecto de mejora para atender esta situación.

La respuesta evidencia avances en la eficiencia de la toma de decisiones, aunque persisten deficiencias relevantes en la planificación financiera. Se reconoce que numerosas decisiones operativas carecen de un soporte analítico adecuado debido a la ausencia de herramientas específicas. No obstante, la identificación del problema y la existencia de un proyecto de mejora, como el desarrollo de un plan financiero integral que oriente las decisiones, constituyen pasos favorables hacia el fortalecimiento del proceso decisorio.

Variable de eficacia

G1. Comente algunos ejemplos específicos de casos de éxito que la ACGUS haya identificado como resultado de la implementación de prácticas de presupuestación y planificación financiera.

Actualmente se han abierto nuevas unidades productivas. La Cámara actúa como difusora de conocimiento técnico para los productores y otorga subsidios para la adquisición de equipos requeridos en los proyectos emergentes; además, realiza inversiones de envergadura orientadas al bienestar del sector. La principal fuente de ingresos es la subasta y los excedentes obtenidos se destinan a los distintos proyectos para productores.

La ACGUS atraviesa una fase de expansión impulsada por iniciativas que generan beneficios tangibles para los productores. Esta dinámica sugiere que las prácticas de presupuestación han contribuido al cumplimiento de los objetivos y han producido un impacto positivo en el tejido productivo.

Variable de desempeño empresarial

El desempeño empresarial se define como un resultado positivo o negativo que obtiene una organización en un periodo determinado. Por lo cual, en la entrevista que se realizó a un funcionario de ACGUS se contempla los siguientes indicadores: resultados de la rentabilidad, liquidez, crecimiento ventas y control de gastos, la eficiencia operativa y los tipos de ajustes realizados al presupuesto por año.

H1. ¿La implementación de prácticas de presupuestación y planificación financiera han contribuido con la rentabilidad, liquidez, crecimiento ventas, ¿así como con el control de gastos? Comente.

La Cámara no está autorizada a distribuir excedentes entre sus asociados por su enfoque, por lo que, su dinero debe ser invertido en proyectos que propicien el crecimiento de la ganadería. Cuando se acumulan proyectos y la Cámara llega a una suma de dinero considerable, opta por depositarla en certificados de dinero en distintas entidades financieras. La implementación de prácticas financieras como la presupuestación si han contribuido en que ACGUS tenga liquidez, rentabilidad y que además realice un uso adecuado de su dinero.

Por lo anterior se entienda que, pese a que la Cámara no utiliza la planificación financiera en sus actividades, el uso de la presupuestación y confección de sus estados de situación financiera son prácticas que contribuyen en el uso adecuado de su dinero, por lo que la

rentabilidad, liquidez, crecimiento en ventas y control de gastos son aspectos que se han mantenido positivos para la Cámara.

H2. ¿Cómo evalúan la eficiencia operativa en la Cámara en relación con las prácticas de presupuestación y planificación financiera implementadas?

La ACGUS no cuenta con un instrumento que permita medir su eficiencia operativa, incluso, la Cámara no realiza el cálculo de las razones financieras operativas con el fin de ser analizadas, las mismas han sido calculadas únicamente para conocimiento del asistente ejecutivo.

Además, la ACGUS no dispone de una herramienta o sistema específico para evaluar cuán eficiente es en sus operaciones diarias. También, la Cámara no lleva a cabo el cálculo de indicadores financieros operativos que normalmente se utilizan para analizar el desempeño de una organización.

H3. ¿De qué manera contribuye la adecuada planificación financiera y presupuestación en la utilización de activos y recursos en general dentro de las operaciones de la Cámara?

La presupuestación financiera sirve como guía, ya que le permite a la ACGUS conocer cuánto dinero va a necesitar para operar durante todo el año, asimismo, le permite conocer cómo este dinero será utilizado. Los indicadores financieros referentes a temas de activos no son muy utilizados, y no es hasta hace poco que los mismos fueron retomados, sin embargo, a dicho tema no se le presta mayor atención ya que se entiende que la cámara posee activos que precisamente no están diseñados para generar dinero.

Por lo que se deduce que la cámara no utiliza la planificación financiera en sus actividades, la misma juega un papel nulo en el manejo de sus activos, y recursos. Asimismo, se considera que, pese a que la presupuestación si es implementada en sus actividades, la misma no

aporta de manera significativa en el manejo de los activos de la cámara. Esto sin dejar de lado que referente a su efectivo la presupuestación si ayuda a que ACGUS tenga un mejor manejo de este.

H4. Una vez realizado el presupuesto, ¿realizan algunos tipos de ajustes en el año?

Comente.

Los ajustes al presupuesto son poco frecuentes, y los mismos se realizan por temas especiales. La cámara considera más fácil justificar por qué el presupuesto se sobre pasó en determinado monto que realizar ajustes.

De acuerdo con la respuesta anterior, se interpreta que la cámara no realiza cambios en su presupuesto de no ser estrictamente necesario. Por tanto, cuando surgen rubros que no fueron contemplados anteriormente en el presupuesto la cámara prefiere justificar la salida de dinero que realizar ajustes al presupuesto ya establecido.

Variables prácticas de presupuestación y planificación

I1. ¿Qué herramientas tecnológicas se utilizan para facilitar las prácticas de presupuestación y planificación?

La ACGUS utiliza el sistema SAP como herramienta para la exportación y consulta de datos financieros. Con base en esta información, el presupuesto es elaborado utilizando Microsoft Excel. Si bien estas herramientas permiten ejecutar el proceso de presupuestación de manera funcional, se reconoce la oportunidad de aprovechar de forma más integral las capacidades de SAP para automatizar y generar el presupuesto directamente desde el sistema.

Entonces, la respuesta a la pregunta evidencia que la ACGUS cuenta con herramientas tecnológicas básicas (Excel) para llevar a cabo su proceso de presupuestación y planificación. El

uso de SAP representa una ventaja, ya que se trata de una plataforma robusta que permite gestionar información contable de manera ordenada y confiable. Sin embargo, se observa que el proceso aún depende en gran medida del uso de Microsoft Excel para la elaboración del presupuesto, lo que implica una fase manual que podría ser más propensa a errores y duplicación de esfuerzos. Si bien la Cámara ha dado pasos importantes al incorporar tecnología en su gestión financiera, no está aprovechando todo el potencial que le ofrece el sistema SAP.

I2. ¿Existe una integración entre la planificación financiera y la estrategia empresarial?, si la respuesta es afirmativa, comente cómo se da esa integración.

Actualmente no existe una integración entre la planificación financiera y la estrategia empresarial en la ACGUS. Esta situación se debe, en parte, a la ausencia de un director financiero que lidere ambos procesos.

Esta respuesta revela una debilidad estructural dentro del modelo de gestión de la organización. Y, además, esta desconexión impide que los recursos financieros se alineen de manera efectiva con los objetivos estratégicos, lo que puede traducirse en decisiones aisladas. El hecho de que esta situación se relacione con la ausencia de una figura de liderazgo, como un director financiero, indica que no existe una instancia responsable de coordinar, alinear y dar dirección a ambos procesos de forma conjunta. Esta carencia limita la visión integral de la gestión organizacional, la capacidad de anticiparse a riesgos y tomar decisiones basadas en una evaluación estratégica del entorno.

I3. ¿Cómo se define el alcance de la planificación en ACGUS en términos de corto, mediano y largo plazo?

En la ACGUS, la planificación financiera se define principalmente a corto plazo, con un horizonte temporal menor a un año. Esta planificación se realiza de manera empírica, enfocándose en las necesidades operativas inmediatas.

La respuesta obtenida evidencia que el alcance de la planificación financiera en la ACGUS está limitado al corto plazo. Esta orientación restringida refleja una visión operativa más que estratégica, donde las decisiones financieras se toman principalmente para atender necesidades inmediatas, sin una proyección clara hacia el mediano o largo plazo. Además, al tratarse de una planificación empírica, es decir, basada en la experiencia práctica más que en metodologías estructuradas, se corre el riesgo de que las decisiones carezcan de criterios técnicos y de visión a futuro. Por tanto, esta forma de planificar puede generar incertidumbre, dificulta la preparación ante escenarios cambiantes.

Variable de limitaciones

Su objetivo en esta investigación es conocer cuáles son los factores que limitan a la ACGUS de manera tecnológica o de conocimiento para llevar a cabo la implementación de la presupuestación y la planificación de manera provechosa.

J1. ¿Existen limitaciones (como por ejemplo barreras tecnológicas o de conocimiento) para implementar apropiadamente las prácticas de la presupuestación y planificación financiera en la ACGUS? Comente.

Actualmente las limitaciones que enfrenta la Cámara son más enfocadas al conocimiento del personal que propias de la implementación de tecnología. Por lo que se considera importante que la persona encargada del departamento de TI conozca sobre datos financieros a fin de que se aproveche al máximo los programas que se utilizan en ACGUS.

Según lo anterior, la ACGUS tiene claro que sus limitaciones son principalmente de conocimiento, considerando importante que quienes pertenecen al departamento de TI posean conocimientos sobre datos financieros de la cámara, a fin de hacer un uso adecuado del tiempo y además de aprovechar al máximo los sistemas que posee la asociación.

J2. Comente sobre los sistemas de información que la ACGUS utiliza para la gestión financiera. ¿Son lo suficientemente apropiados como herramientas? ¿Cuáles son algunos de estos sistemas?

La ACGUS cuenta con programas tecnológicos modernos para procesar la información, como también cuenta con respaldos en servidores suficientes y actualizados. Sin embargo, es sumamente importante que quienes utilizan dichos programas los exploten al máximo.

Con la respuesta anterior se puede interpretar que la cámara cuenta con sistemas de información necesarios y suficientes para procesar su información financiera. Sin embargo, estos podrían ser más provechosos si quienes los utilizan aprovecharan al máximo sus funciones.

Variable de desafíos

La variable desafíos consiste en una actividad o situación que implica un reto para llevarse a cabo dentro de la organización. Para medir esta variable se realizaron 5 preguntas.

K1. ¿Considera que la cantidad y la capacitación del equipo humano para usar las herramientas financieras disponibles es suficiente y apropiado?

No del todo, existen deficiencias significativas en la capacitación o en la cantidad de personal, solo hay una persona que domina el sistema, sin embargo, aún le falta, y solo hay una persona en TI que ve toda esta área. Además, falta de capacitación, de hecho, no hay un departamento de Recursos Humanos.

Con lo expuesto en esta respuesta, actualmente en la ACGUS existen deficiencias importantes tanto en la cantidad de personal como en su nivel de capacitación, pues solo hay una persona que domina parcialmente el programa que utilizan, lo que limita la eficiencia y sostenibilidad del manejo de estas herramientas. Además, solo cuentan con un profesional en el área de Tecnologías de la Información (TI), como también se destaca la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, esto dificulta en cierta manera la planificación y ejecución de procesos de formación y desarrollo del personal, no hay una persona responsable la cual identifique las brechas de conocimiento y que pueda elaborar un plan para solventar dicho problema.

K2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Cámara para lograr una gestión óptima en sus operaciones diarias sustentada en la presupuestación y planificación financiera?

Respecto a la capacitación del personal, se considera que el principal desafío es la brecha de conocimiento, ya que existe una gran herramienta que es muy buena pero no se domina al 100 %. Se está desaprovechando, no se ha dado la suficiente capacitación específica en eso. Sí se ha comentado que es buena idea dar capacitación del sistema, pues si se dominara la Cámara funcionaría mejor.

Con lo anterior, se determina que la cámara enfrenta un reto importante relacionado con la capacitación de su personal el principal desafío es la brecha de conocimiento existente entre el potencial de la herramienta financiera y el nivel de dominio que tiene el personal, a pesar de tener una herramienta útil, la misma no se aprovecha de forma óptima esto debido a la falta de capacitación específica. Además, se destaca que a nivel interno se han identificado y conversado sobre la necesidad de formación. También, se reconoce que con un mejor dominio del sistema

financiero ACGUS podría funcionar mejor. Esto genera que el proceso de presupuestación de cierto modo sea más lento, ya que cuando se requieren ciertos datos solo una persona los puede proporcionar.

K3. ¿Qué tan receptivo es el órgano directivo de la ACGUS para la implementación de nuevas prácticas o herramientas de planificación financiera?

Moderadamente receptiva, existe interés y disposición para implementar cambios, aunque se puedan presentar desafíos en la adaptación, se ha caracterizado por eso, lo que falta es saber vender la idea.

Respecto a lo mencionado, el órgano directivo de la ACGUS es receptivo en un nivel intermedio, es decir, muestra interés y apertura hacia nuevas prácticas o herramientas financieras, pero no de forma completamente proactiva, lo cual es positivo en cierto modo pues esto abre la puerta a la innovación, sin embargo uno de los retos identificados es la necesidad de presentar las ideas de una forma más convincente, ya que, según la persona funcionaria de la ACGUS, falta exponer las ideas de una forma más estratégica, no basta solo con tener buenas ideas o propuestas, sino que estas deben estar argumentadas y alineadas con los intereses de la organización.

K4. ¿Ha identificado alguna iniciativa o proyecto específico que podría fortalecer la planificación financiera en el corto o mediano plazo?

No, no hay una como tal, la Junta se apega mucho a lo que hay en el Plan Anual Operativo.

Con esto se puede deducir que no se ha identificado ninguna iniciativa o proyecto específico que contribuya directamente a fortalecer la planificación financiera en el corto o

mediano plazo. Es importante mencionar que, si bien el apego al Plan Anual Operativo les brinda orden y control, es necesario que existan iniciativas que les permitan mejorar y la planificación financiera ayuda a identificar amenazas y oportunidades en el mercado.

K5. ¿Qué dificultades ha identificado la ACGUS respecto a las competencias de los colaboradores encargados de la presupuestación y planificación financiera, para adoptar o implementar nuevas herramientas financieras?

Algunas dificultades son la falta de capacitación específica y la escasa coordinación entre áreas. Actualmente, no existe una estructura formal para detectar brechas de conocimiento, ni un programa de capacitación establecido que permita fortalecer las competencias del personal. La formación profesional depende, en gran medida, de la iniciativa individual de los colaboradores, es decir, si una persona encuentra un curso de interés, lo realiza por cuenta propia. Además, como se mencionó no hay departamento de Recursos Humanos. Las funciones relacionadas con personal están a cargo del área de Asistencia Administrativa, que también se encarga de tareas como planillas, gestiones ante el INS, CCSS, Ministerio de Trabajo, proveeduría y manejo de redes sociales.

De acuerdo con lo anterior, la ACGUS enfrenta dificultades en cuanto al fortalecimiento de las competencias de su equipo, la falta de una estrategia de capacitación institucional, sumada a la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, limita la capacidad de la organización con respecto a la formación y desarrollo de sus colaboradores, lo que les afecta en relación con el manejo y eficacia en el uso de las herramientas financieras.

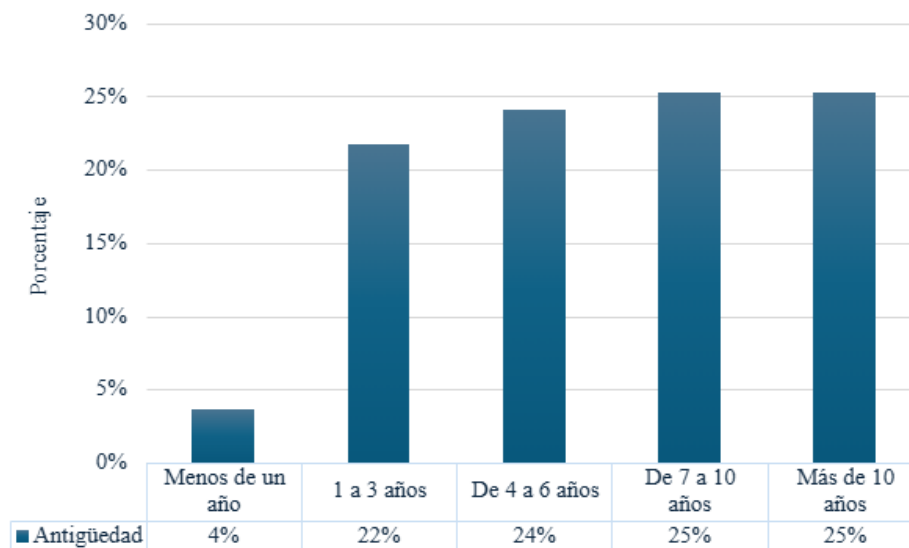
Análisis e interpretación de los datos obtenidos del cuestionario aplicado a asociados de la ACGUS.

Para efectos de esta investigación, se aplicó un cuestionario dirigido a las personas asociadas de la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS), con el objetivo de recopilar información relevante sobre su perfil, nivel de satisfacción y percepción respecto a los servicios ofrecidos por la organización. El instrumento estuvo conformado por trece preguntas, organizadas en tres módulos temáticos: información general, satisfacción y percepción. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo mediante dos métodos: de manera presencial y a través de la plataforma de mensajería instantánea WhatsApp. Como resultado, se obtuvieron 83 respuestas válidas, las cuales representan una muestra pertinente para el análisis de los resultados y la formulación de conclusiones acordes con los objetivos del estudio.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario, agrupados según las variables contempladas en el presente trabajo. El tiempo de pertenencia a la organización constituye un factor clave para analizar su dinámica interna, el nivel de estabilidad institucional, la capacidad de renovación y el grado de compromiso de sus miembros. En este contexto, la Figura 1 presenta la distribución porcentual de la antigüedad de las personas asociadas en la ACGUS.

Figura 1

Distribución porcentual de la antigüedad de las personas asociadas en ACGUS

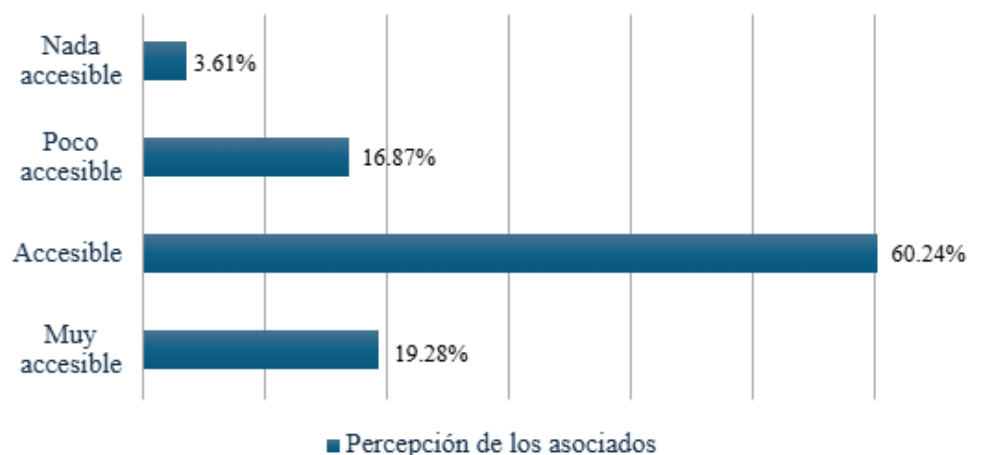


Según los datos obtenidos en la Figura 1, la ACGUS presenta una base sólida de miembros con experiencia, complementada por una proporción menor de nuevos integrantes. Se observa que el 50 % de las personas asociadas tiene más de 7 años de pertenencia (25 % entre 7 y 10 años y 25 % con más de 10 años). Este dato sugiere un alto grado de fidelización y compromiso a largo plazo, indicio de una organización que ofrece valor sostenido y fortalece el sentido de pertenencia de sus integrantes. Un 24 % de las personas asociadas registra entre 4 y 6 años de antigüedad; se trata de un grupo en proceso de consolidación que, probablemente, ya superó la etapa inicial de integración y muestra mayor involucramiento. El grupo entre 1 y 3 años de pertenencia constituye el 22 %, lo que evidencia una incorporación relativamente constante de nuevos miembros. Por último, solo un 4 % tiene menos de un año de antigüedad, lo que podría interpretarse como una baja tasa de ingreso reciente.

La ACGUS muestra ser una organización con una estructura madura y estable, debido a que la mayoría de las personas asociadas tienen amplia trayectoria, pero que, no obstante, mantiene determinado grado de renovación, aunque moderado. Este equilibrio es positivo cuando se busca preservar la experiencia y la cohesión interna, aunque puede plantear desafíos a futuro en términos de atracción de nuevas personas asociadas.

Figura 2

Percepción de las personas asociadas sobre la facilidad de acceso a la información financiera de ACGUS



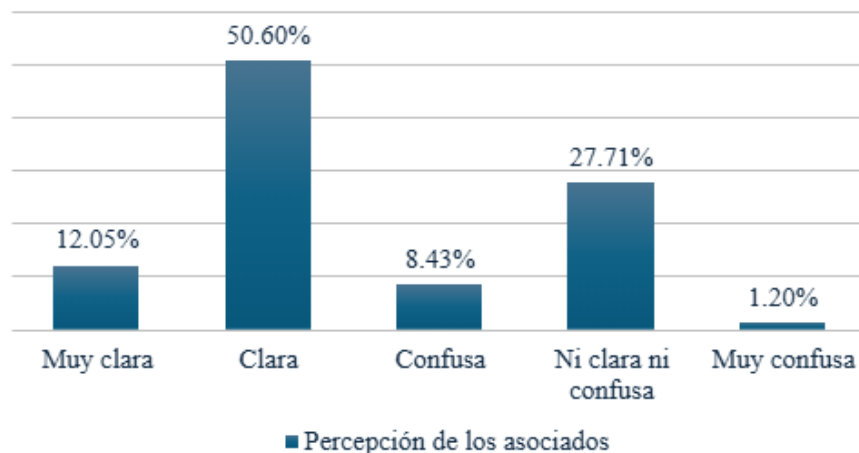
Según lo evidenciado en la Figura 2, la mayoría de las personas encuestadas considera que el acceso a la información financiera de la organización es accesible. En detalle, 50 personas (la mayor proporción) califican el acceso como accesible, lo que indica que, si bien existen mecanismos de consulta, estos podrían optimizarse para ser más intuitivos y eficientes. Por su parte, 16 personas lo valoran como muy accesible, lo que sugiere que un segmento menor percibe canales de información altamente eficaces y sin barreras relevantes. No obstante, también se identifican áreas de mejora, donde 14 personas consideran que el acceso es poco accesible y 3 lo califican como nada accesible. Aunque minoritarias, estas respuestas revelan que una parte de la

membresía enfrenta dificultades notables para obtener información financiera, lo cual puede afectar la transparencia percibida y la confianza en la gestión de la ACGUS.

Por lo que los datos apuntan a una percepción mayoritariamente favorable del acceso a la información financiera, con una oportunidad clara para fortalecer la inclusión informativa y facilitar aún más el acceso para todas las personas asociadas.

Figura 3

Percepción de las personas asociadas sobre la claridad y facilidad de interpretar la información financiera de ACGUS



En la Figura 3 se observa que la mayoría de las personas asociadas perciben la información financiera de ACGUS como comprensible, donde un 62.65 % considera que esta información es clara (50.60 %) o muy clara (12.05 %), lo que refleja un nivel de satisfacción general positivo respecto a la transparencia y presentación de los datos financieros. Sin embargo, un 27.71 % de las personas asociadas se muestra neutral, al catalogar la información como "ni clara ni confusa". Esta proporción sugiere que, si bien no encuentran serias dificultades para entender la información, tampoco les resulta completamente accesible. Este grupo representa una

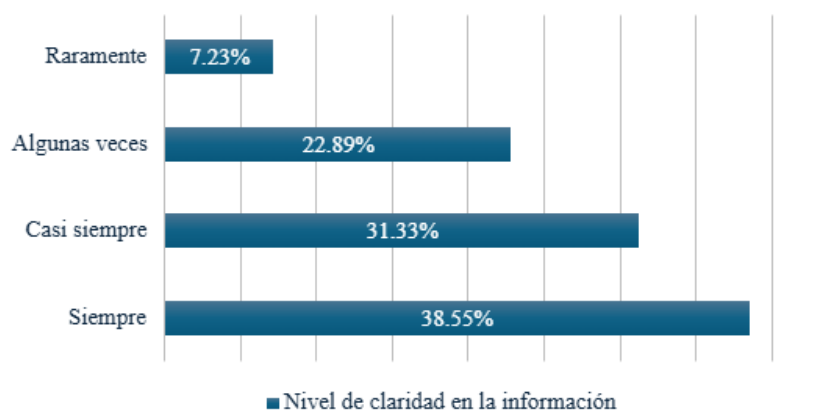
oportunidad de mejora, ya que, con ajustes en la presentación de los datos financieros, podrían pasar a formar parte del grupo que la percibe claramente.

Por su parte, un 9.63 % de las personas encuestadas considera que la información es confusa (8.43 %) o muy confusa (1.20 %), lo que sugiere que existe una pequeña proporción de asociados que enfrenta obstáculos para interpretar adecuadamente los reportes financieros. Este segmento podría estar compuesto por personas con menor formación financiera o con expectativas distintas sobre cómo debe presentarse la información.

Aunque la percepción general sobre la claridad de la información financiera es positiva, ACGUS podría mejorar la forma de mostrar los informes financieros para atender las necesidades del 37.34 % restante que no la considera claramente comprensible.

Figura 4

Frecuencia con la que ACGUS responde de forma clara a las consultas de las personas asociadas (2020–2024)



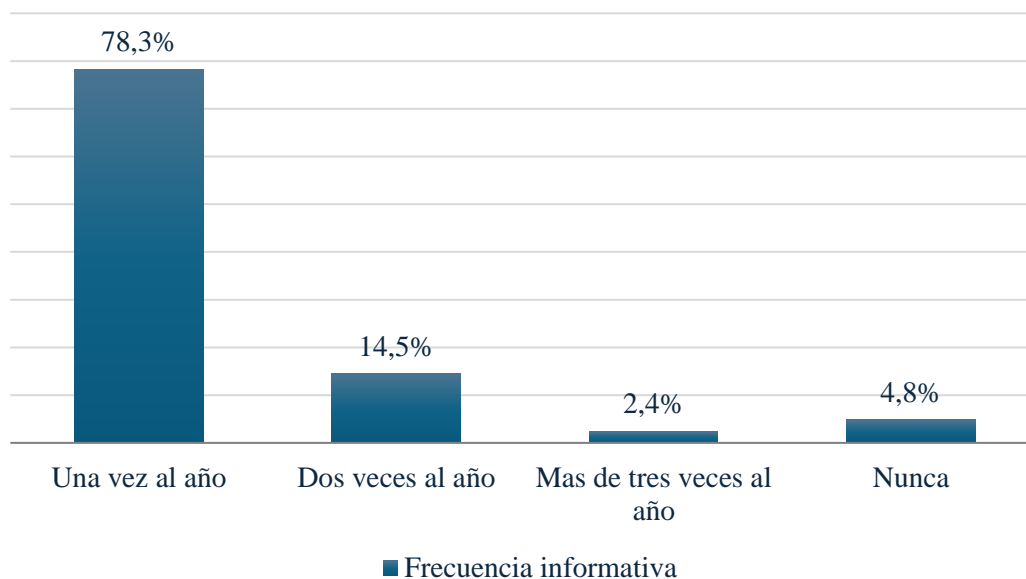
La percepción de las personas asociadas respecto a la frecuencia con que la ACGUS responde con claridad a las consultas, en términos generales, es favorable. En la figura 4, se muestra que un 69.88 % de las personas encuestadas afirma que la organización responde de forma clara “siempre” (38.55 %) o “casi siempre” (31.33 %). Este resultado refleja una gestión

institucional que, en la mayoría de los casos, prioriza la claridad y la comprensión al atender inquietudes de las personas asociadas. La categoría “siempre” es la más destacada, lo que indica que una parte significativa de las personas asociadas se siente plenamente satisfecha con la forma en que sus preguntas son respondidas. Sin embargo, un 22.89 % señala que ACGUS responde de forma clara solo “algunas veces”, lo que evidencia cierta inconsistencia en la comunicación. Este grupo representa una franja de asociados que experimenta respuestas claras de manera intermitente, lo cual podría generar confusión, desconfianza o necesidad de realizar consultas reiteradas. Además, un 7.23 % indica que la organización responde con claridad “raramente”, aunque este porcentaje es relativamente bajo, su existencia revela una brecha que no debe pasarse por alto. Estas respuestas podrían estar vinculadas a experiencias negativas puntuales, falta de seguimiento, o deficiencias en la capacitación del personal encargado de la atención a las personas asociadas.

Ahora bien, la mayoría de las personas asociadas percibe una respuesta clara y frecuente por parte de la ACGUS, evidenciando que existe un margen de mejora. La uniformidad en la calidad de las respuestas, capacitación al personal en habilidades de comunicación y establecimiento de protocolos claros para la atención de consultas, contribuye a incrementar la confianza y la satisfacción general de las personas asociadas.

Figura 5

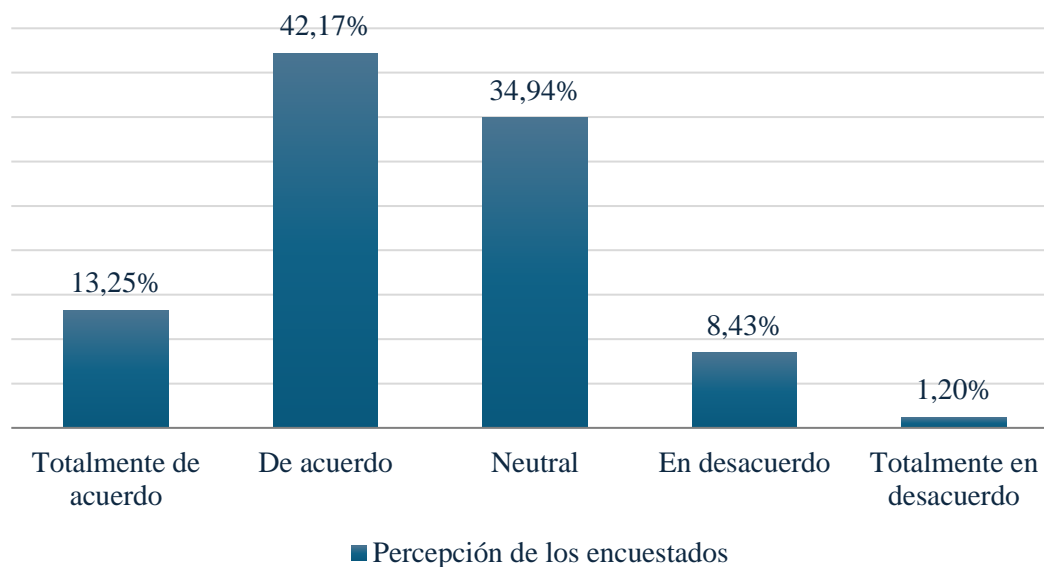
Frecuencia con la que los asociados reciben información sobre la situación financiera de la ACGUS



La Figura 5 muestra que el 78,31 % de las personas encuestadas recibe información sobre la situación financiera de la ACGUS una vez al año. En tanto, el 14,46 % la recibe dos veces al año, y apenas un 2,41 % señala recibirla más de tres veces al año. Por su parte, un 4,82 % afirma no recibir nunca información financiera. Estos datos evidencian que la comunicación financiera hacia las personas asociadas se da principalmente de forma anual.

Figura 6

Percepción de los asociados sobre la correcta administración los recursos financieros de la ACGUS durante el periodo 2020 - 2024



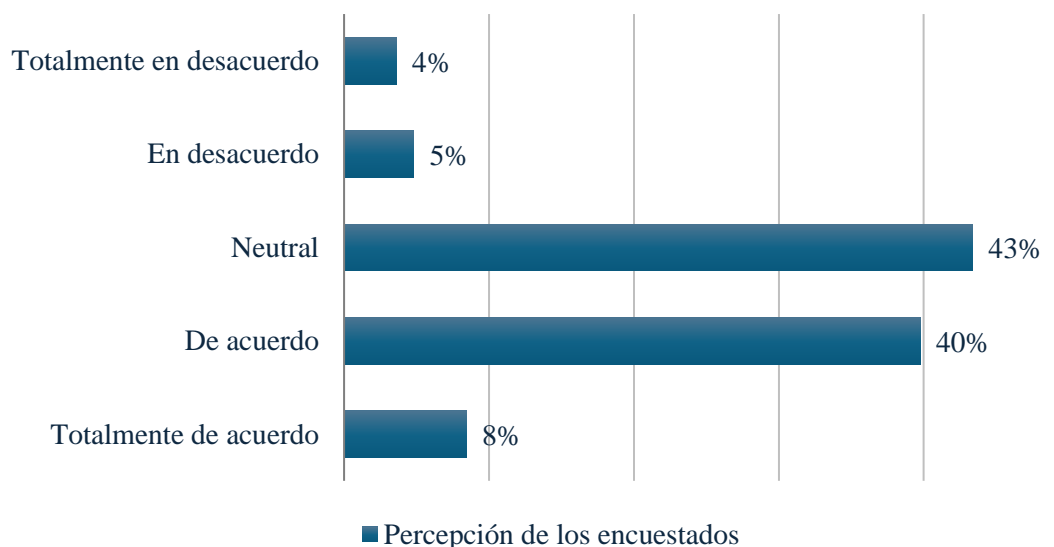
La Figura 6 muestra las respuestas de las personas asociadas a la pregunta: *¿Considera que los recursos financieros de la ACGUS han sido administrados de manera correcta durante el periodo 2020–2024?* Por lo tanto, un 42,17 %, respondió estar de acuerdo con dicha afirmación, mientras que un 13,25 % manifestó estar totalmente de acuerdo. Un 34,94 % adoptó una posición neutral, lo cual representa una proporción significativa de asociados que no se inclinan ni a favor ni en contra; un 8,43 % expresó estar en desacuerdo y un 1,20 % totalmente en desacuerdo, sumando un 9,63 % de respuestas negativas.

Estos datos reflejan una percepción positiva por parte de las personas asociadas con relación a la administración de los recursos financieros de la ACGUS. Un 55,42 % de las respuestas se ubicaron entre las opciones "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", lo que indica que más de la mitad de las personas encuestadas considera que la gestión financiera durante el

periodo evaluado ha sido adecuada. Este respaldo representa un reconocimiento importante a las prácticas administrativas implementadas y desde la perspectiva de las personas asociadas ha existido un manejo responsable y aceptable de los recursos, lo que contribuyen fortalecer la confianza en la gestión de la asociación.

Figura 7

Percepción sobre la transparencia en la administración de los recursos financieros de ACGUS durante el Periodo 2020–2024

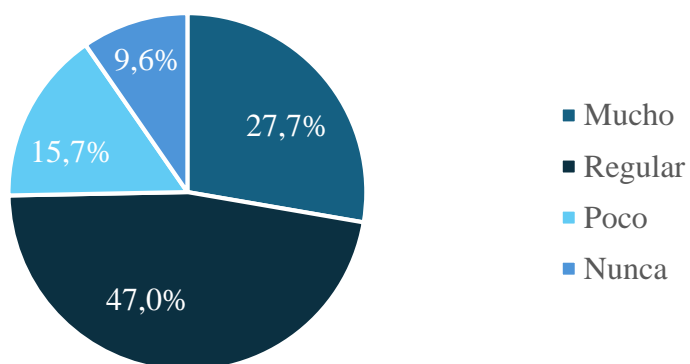


La Figura 7 muestra la percepción de las personas asociadas frente a la pregunta: *¿Considera que los recursos financieros de la ACGUS han sido administrados de manera transparente durante el periodo 2020–2024?* La mayoría de las personas encuestadas adoptó una postura neutral (43 %), lo cual indica que una parte significativa de las personas asociadas no tiene una opinión clara o definida respecto a la transparencia en la gestión financiera. Le sigue un 40 % que expresó estar de acuerdo y un 8 % que está totalmente de acuerdo, lo que representa un 48 % con una percepción positiva de transparencia. Por su parte, un 5 % manifestó estar en desacuerdo y un 4 % totalmente en desacuerdo, sumando un 9 % de opiniones negativas.

Los resultados muestran que un 43 % las personas asociadas tienen una postura neutral, lo que quiere decir que una parte considerable de las personas encuestadas no cuenta con suficiente información para emitir un juicio claro, o bien no percibe con claridad los mecanismos de rendición de cuentas implementados por la asociación. Si bien es cierto, un 48 % expresa una percepción positiva sumando "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", este porcentaje no logra consolidarse como una mayoría contundente, ya que existe una amplia zona de incertidumbre o desconocimiento que podría estar relacionada con debilidades en la comunicación o divulgación de la información financiera.

Figura 8

Percepción de los asociados sobre los espacios que la ACGUS brinda para que las personas asociadas participen en la toma decisiones financieras.



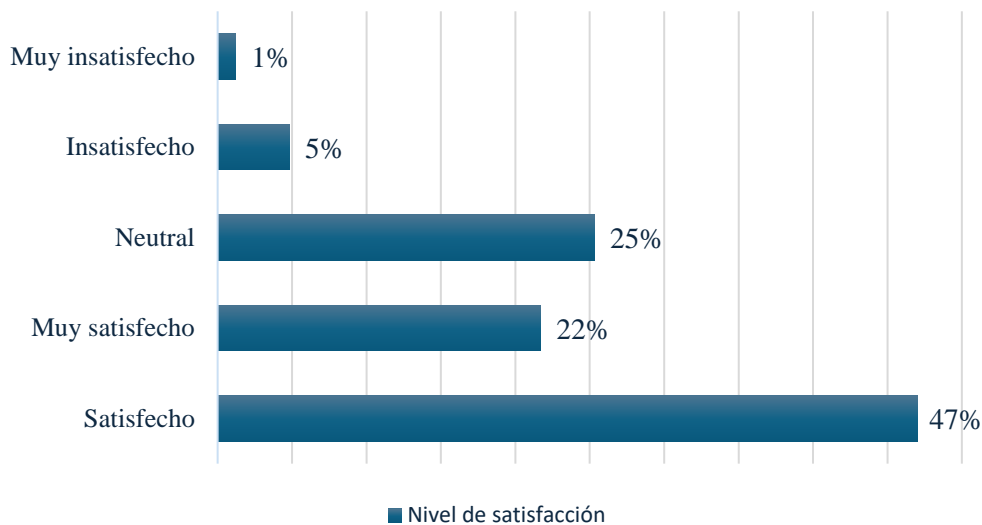
En la Figura 8 se observa la percepción de las personas asociadas con relación a los espacios que ofrece la ACGUS para su participación en la toma de decisiones en asuntos financieros. Un 47 % de las personas encuestadas consideran que de manera regular se brindan oportunidades donde ellos pueden expresar sus opiniones, lo que sugiere que existen espacios de participación, aunque de forma limitada o poco frecuente. Por otro lado, un 27,7 % opina que sí

se ofrecen amplios espacios de participación, lo que señala que hay una parte significativa de las personas asociadas que se sienten escuchados y tomados en cuenta, posiblemente han tenido experiencias de participación y han tenido la oportunidad de dar su opinión. En conjunto un 74,7 % de las personas asociadas perciben cierto grado de oportunidad para involucrarse, lo que puede interpretarse como una percepción medianamente positiva. Sin embargo, un 25,3 % que equivale a una cuarta parte de las personas encuestadas considera que los espacios de participación son escasos, lo que podría reflejar una falta de información o una comunicación deficiente sobre los espacios existentes.

Si bien existe una percepción general de que la ACGUS ha dispuesto espacios para que las personas asociadas puedan participar en las decisiones financieras, esta percepción no es uniforme entre todas las personas asociadas, por consiguiente, si hay una necesidad de fortalecer y dar a conocer estos espacios y asegurar su efectividad, para que se sientan involucrados y participen activamente en la toma de decisiones sobre aspectos financieros, la opinión de las personas asociadas es relevante, pues ayuda a la organización a identificar necesidades y áreas que no se estén contemplando en la asignación de recursos.

Figura 9

Nivel de satisfacción de los asociados con la gestión financiera realizada por la ACGUS en el periodo 2020 - 2024



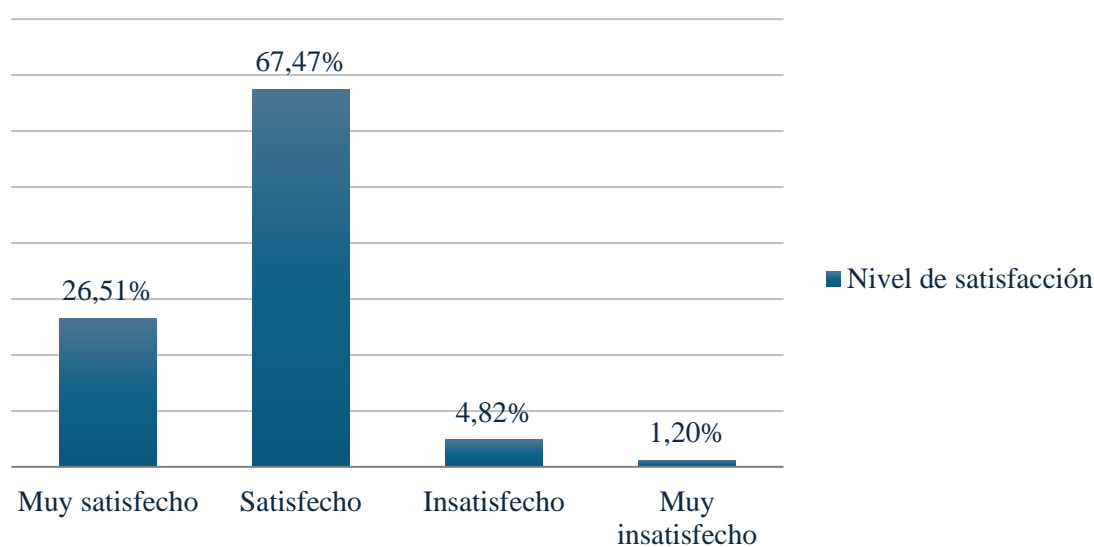
En la Figura 9 se muestra el nivel de satisfacción de las personas asociadas de la ACGUS respecto al manejo y gestión financiera durante en el periodo 2020-2024. El 47 % de las personas encuestadas manifestó estar satisfecho, mientras que un 22 % indicó estar muy satisfecho, lo que refleja un nivel de satisfacción favorable hacia la gestión financiera realizada por la ACGUS en dicho periodo. Un 25 % de las personas encuestadas adopta una posición neutral lo que podría interpretarse como un cierto descontento o desacuerdo. Esta percepción puede relacionarse con una posible falta de acceso a la información clara o bien dificultades a la hora de interpretar la misma.

Además, un 6 % de las personas asociadas no se sienten plenamente conformes con la gestión financiera realizada, aunque es un porcentaje relativamente bajo, no indica que se deba subestimar, pues existe un grupo que percibe debilidades y expresa inconformidad, lo cual puede estar relacionado a una poca participación en la toma de decisiones o bien que no están de

acuerdo con las prioridades establecidas por la organización. En términos generales, los resultados reflejan una percepción mayormente positiva por parte de las personas asociadas respecto a la gestión financiera llevada a cabo por la ACGUS durante el periodo analizado.

Figura 10

Nivel de satisfacción de los asociados con los resultados de la ACGUS en inversión para proyectos, programas y actividades dirigidas a las personas asociadas (2020-2024)

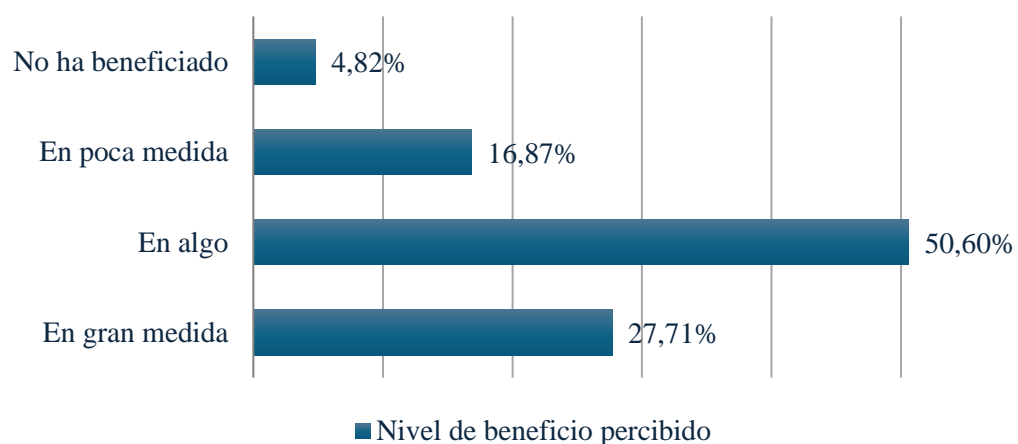


Ante la consulta a las personas asociadas sobre su nivel de satisfacción respecto a los resultados obtenidos por la ACGUS en relación con los proyectos y programas de inversión, las respuestas evidencian una percepción positiva un 67,47 % que representa más de la mitad de las personas encuestadas, expreso estar satisfecho con las iniciativas realizadas durante el periodo 2020-2024, mientras que un 26,51 % manifestó estar muy satisfecho. Desde la perspectiva de las personas asociadas estos datos reflejan que la ACGUS podría estar gestionando de forma eficiente y adecuada los recursos financieros relacionados a esta área.

Si bien el porcentaje de las personas asociadas que expresaron disconformidad con los resultados obtenidos no es significativo, resulta pertinente atender esta percepción con el fin de fortalecer la gestión y promover una mayor inclusión y transparencia en la ejecución de estos proyectos.

Figura 11

Percepción de los asociados sobre los beneficios de la gestión financiera de ACGUS en la actividad ganadera (2020–2024)



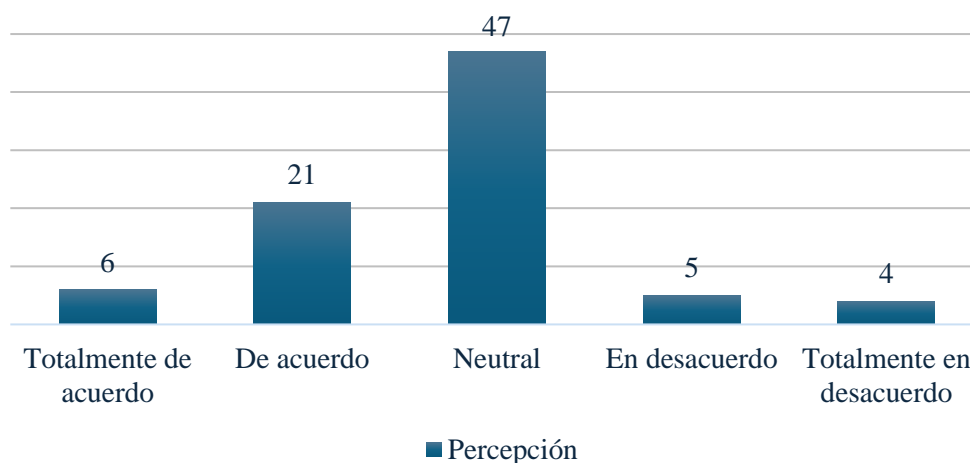
La Figura 11 muestra los datos obtenidos al preguntar a las personas asociadas de la ACGUS respecto a cómo ha contribuido la gestión financiera de la cámara en sus actividades ganaderas, de acuerdo con los porcentajes obtenidos se muestra que la cámara en un gran porcentaje (78 %) vincula su gestión financiera con el apoyo a sus asociados en su actividad ganadera.

Sin embargo, no se debe obviar que no todas las respuestas fueron positivas, algunas personas asociadas no consideran que la gestión financiera de la cámara haya realizado un gran aporte en su actividad ganadera. Un hecho importante es que cuando se realiza esta pregunta a las personas asociadas, algunos de ellos comentaban que muchas veces la manera en cómo la cámara

otorga apoyo a sus asociados era un poco desigual, ya que la ACGUS prestaba mayor atención a los ganaderos de mayor representatividad.

Figura 12

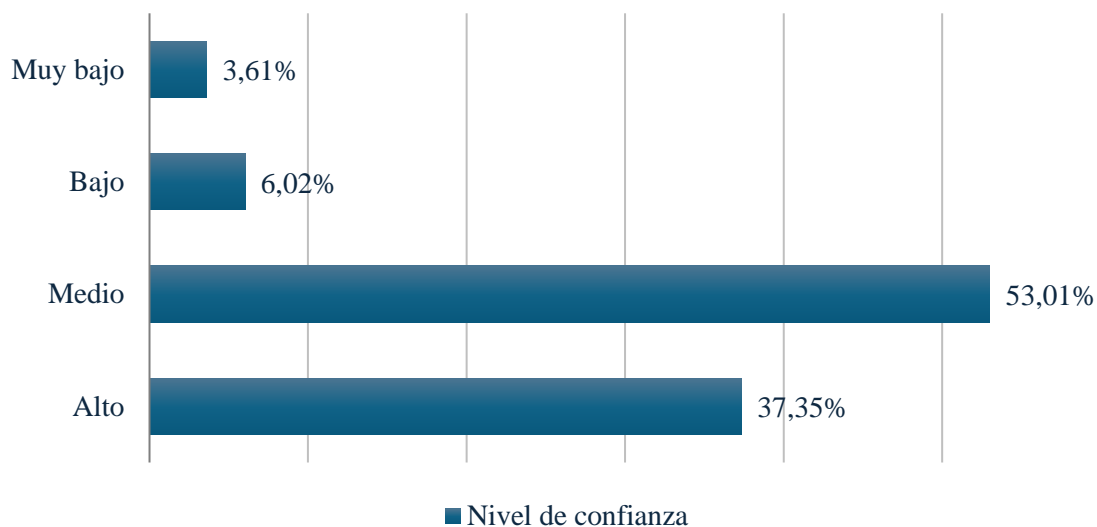
Percepción sobre la asignación apropiada de los recursos financieros de ACGUS para cumplir sus objetivos estratégicos



En la Figura 12 se observan los resultados obtenidos de consultar a las personas asociadas su perspectiva respecto a la asignación de recursos financieros que realiza la Cámara en beneficio a cumplir sus objetivos estratégicos. Como se observa, la gran mayoría de respuestas son en posición de neutralidad (47 %), lo que resulta interesante, pues esto puede deberse a que las personas asociadas realmente no se encuentran enteradas sobre el tema evaluado, o bien porque consideran que la ACGUS no asigna ni bien ni mal sus recursos financieros. Sin dejar de lado que algunos de estos asociados están en desacuerdo con la asignación de recursos que la Cámara realiza en pro a sus objetivos estratégicos.

Figura 13

Nivel de confianza que tienen las personas asociadas respecto a la gestión financiera que ha realizado la ACGUS durante el periodo 2020 – 2024



De acuerdo con los datos que se muestran en la Figura 13, cuyo fin era conocer el nivel de confianza que las personas asociadas tienen respecto a la gestión financiera que realiza la Cámara, se obtienen datos medianamente positivos, ya que del total de encuestados solamente el 37,35 % confía plenamente en la gestión financiera que realiza la Cámara y un 53.01 % asegura confiar intermedidamente en dicha gestión. No obstante, se debe prestar atención a los porcentajes de 3.61 % y 6.02 % en donde las personas asociadas aseguran tener un nivel de confianza bajo, lo que resulta importante de indagar y comprender si es por un tema de acceso a la información o bien porque conocen la gestión financiera que realiza la ACGUS y no están de acuerdo.

Propuesta de Plan Financiero

En este apartado se presenta una propuesta de plan financiero para la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur, con el propósito de orientar a la organización en la adopción de un modelo estructurado de gestión financiera. La propuesta surge del análisis de los resultados

obtenidos en el estudio, el cual evidencia áreas de mejora en la planificación financiera. El plan busca fortalecer las capacidades de la asociación para administrar eficientemente sus recursos, optimizar los ingresos y controlar los gastos, así como fortalecer la toma de decisiones estratégicas que impulsen el desarrollo y la estabilidad económica de la organización.

Estructura del plan

El plan financiero se compone de cinco fases que deben seguirse de manera secuencial para lograr una planificación efectiva (Sánchez, 2023): establecer objetivos financieros, evaluar la situación financiera actual, crear un plan de acción, implementar el plan y, por último, monitorear y ajustar. Cada fase cumple una función específica y contribuye al uso adecuado del dinero y de los recursos disponibles. Seguidamente, se describe de forma detallada cada una de las fases para la elaboración del plan financiero de ACGUS.

Fase 1: La primera fase consiste en identificar las áreas que se desea mejorar y las metas financieras que se pretenden alcanzar. Estas metas han de ser concretas, medibles y contar con un plazo definido. Es necesario fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo, ya sea para toda la organización o de forma específica por unidad o departamento. Los objetivos precisan los resultados esperados, las acciones a realizar y las prioridades. Para formularlos de manera adecuada se recomienda el método SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), que integra los elementos clave para metas claras y alcanzables. Según este enfoque, los objetivos deben de ser los siguientes:

Tabla 6

Características de los objetivos

Específico:	Se debe tener una idea clara de lo que desea lograr.
Medible:	El objetivo debe ser medible para poder determinar si se tuvo éxito.
Alcanzable:	Objetivo realista que se pueda cumplir en el tiempo, con el dinero y los recursos a disposición.
Relevante:	Establecer un objetivo que tenga sentido para la empresa, por ejemplo, aspira a contratar más personal porque significa brindar un mejor servicio y tener un mayor alcance a nivel interno.
Oportuno:	Tener presente una fecha de culminación, que sea una línea de tiempo realista para el objetivo.

Un ejemplo de objetivo con el modelo Smart sería el siguiente: Incrementar en un 20 % los ingresos netos del departamento de ventas antes del 31 de diciembre de 2025, mediante la implementación de una nueva estrategia de ventas digital y capacitación continua al equipo comercial.

- Específico: Aumentar los ingresos netos del departamento de ventas.
- Medible: Un incremento del 20 % en los ingresos netos.
- Alcanzable: Basado en el rendimiento actual, el mercado y la capacidad del equipo, el objetivo es realista si se aplican nuevas estrategias.
- Relevante: Contribuye directamente al crecimiento financiero general de la empresa.
- Oportuno: Se debe cumplir antes del 31 de diciembre de 2025.

El objetivo financiero de una empresa describe las metas vinculadas con las finanzas y, a su vez, contribuye al logro del objetivo general. De este modo, mientras el objetivo general define las directrices de toda la organización, el objetivo financiero orienta el rumbo que deben

seguir sus finanzas para apoyarlo. Por lo tanto, ambos deben integrarse en el plan financiero, puesto que constituyen la herramienta principal para canalizar los recursos hacia los resultados esperados (López, 2018, citado en González, 2023).

Fase 2: La segunda fase consiste en evaluar la situación financiera actual de la ACGUS, debido a que esto permite tomar decisiones concisas y estratégicas, tanto a corto como a largo plazo, de igual forma, contribuye en la identificación de áreas de mejora y riesgos potenciales, lo que aumenta su sostenibilidad en el mercado y éxito de ACGUS.

Además, es necesario realizar una evaluación integral en la gestión financiera de una empresa que contemple datos sobre ingresos, gastos, ahorros, inversiones y deudas, así como ejecutar las revisiones necesarias de al menos los estados financieros de los últimos tres años.

Este análisis permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar el rendimiento financiero, lo que proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Se recomienda realizar el cálculo de algunas razones financieras, principalmente las relacionadas con la liquidez, rentabilidad y endeudamiento, con el fin de obtener una visión clara y completa del estado financiero de la ACGUS.

Tabla 7

Razones financieras

Razón circulante	$\frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Pasivo circulante}}$
Prueba de ácido	$\frac{\textit{Activo circulante} - \textit{Inventario}}{\textit{Pasivo circulante}}$
Índice razón de deuda	$\frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo total}}$
Cobertura de intereses	$\frac{\textit{Utilidad de operación}}{\textit{Gastos financieros}}$
Margen de utilidad bruta	$\frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{Ventas netas}}$
Margen utilidad neta	$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Gastos financieros}}$

Fase 3: Una vez que se han establecido los objetivos financieros y se ha realizado un diagnóstico integral de la situación económica actual, el siguiente paso consiste en la formulación del plan de acción financiero estructurado y ejecutable. Esta fase tiene como finalidad convertir las metas estratégicas en un conjunto coherente de actividades, recursos, plazos y responsables, que permitan avanzar de manera ordenada hacia el logro de los objetivos definidos.

El plan de acción debe incluir actividades específicas que definan claramente las acciones a ejecutar para alcanzar cada objetivo financiero, donde estas actividades deben estar alineadas con las prioridades estratégicas. También, debe contener plazos definidos, es decir toda acción debe estar incorporada en un cronograma bien estructurado que contemple fechas de inicio y fecha de finalización. Esto permite monitorear el progreso de manera oportuna y realizar ajustes si se detectan desviaciones. Además, toda actividad debe tener responsables designados o equipo encargado, con funciones y compromisos claramente definidos. Esto promueve la rendición de

cuentas y la coordinación entre áreas. También, es recomendable establecer indicadores clave de desempeño que permitan medir objetivamente los avances y resultados de cada acción. Estos indicadores deben ser relevantes, alcanzables y comprensibles por todas las partes involucradas.

Ahora, un plan de acción efectivo debe contemplar mecanismos de revisión y actualización periódica, permitiendo adaptarse a cambios del entorno económico, nuevas prioridades o resultados inesperados. A continuación, se presenta un ejemplo práctico de un plan de acción.

Tabla 8

Ejemplo práctico plan financiero

Objetivo Financiero	Actividad / Acción	Responsable	Plazo	Indicador de éxito
1. Optimizar el uso de los recursos operativos	Elaborar presupuesto anual por áreas	Dirección financiera	Ene-26	Presupuesto aprobado por junta antes del 31/01
	Capacitar al personal clave en ejecución presupuestaria	RRHH / Finanzas	Feb-26	90 % del personal capacitado
	Implementar control mensual de ejecución del presupuesto	Dirección financiera	Feb-Dic 26	Reportes mensuales generados
	Analizar desviaciones y aplicar correcciones trimestrales	Dirección financiera	Mar, Jun, Set, Dic 26	Reducción de desviaciones \geq 10 %

Fase 4: La cuarta fase corresponde a la implementación del plan financiero; es en este momento cuando dicho plan cobra vida y se materializa en acciones concretas. Sin una ejecución efectiva y estructurada, el plan puede quedarse en papel y no generar los resultados deseados. Para aplicar el plan dentro de una empresa, es crucial seguir un proceso estructurado que involucre la definición de objetivos claros, la asignación de responsabilidades, la creación de un

cronograma, la gestión de recursos y la evaluación continua del progreso. La comunicación efectiva y la adaptación a cambios son también elementos clave para el éxito de la implementación.

Para el caso de la ACGUS, una vez realizado el plan con los elementos señalados, se recomienda iniciar la implementación con un plan piloto, que se basa en la aplicación del plan financiero por departamentos, ya que cada uno, de cierto modo, tiene su propio presupuesto. Se establece un periodo de tiempo, por ejemplo, seis meses, en el que se analizan los resultados obtenidos según los objetivos financieros propuestos.

Implementar el plan financiero de esta forma, permite ejercer un control más efectivo y realizar ajustes conforme evoluciona el proceso, lo que resulta especialmente importante dado que cada departamento presenta dinámicas, necesidades y características particulares. Esta flexibilidad mejora la capacidad de respuesta ante posibles imprevistos, sino que, también, favorece una adaptación más precisa a las condiciones específicas de cada área.

Fase 5: El último paso consiste en monitorear y ajustar el plan. El proceso no termina con la implementación, puesto que es necesario monitorear y ajustar el plan a medida que las circunstancias cambian. Esta fase es esencial para asegurar que los objetivos financieros estén alineados con la estrategia de la empresa. Implica revisar regularmente el progreso, comparar los resultados reales con las proyecciones y realizar los ajustes necesarios para mantener la trayectoria deseada.

Una propuesta para monitorear el avance del plan financiero dentro de la ACGUS es la implementación de un cronograma detallado. Este cronograma contempla cada una de las fases del plan, junto con las actividades específicas a realizar, los responsables asignados para cada

tarea y el periodo en que se ejecutarán, desglosado por meses. De esta manera, se facilita el seguimiento continuo del progreso, permitiendo una mejor coordinación y control del cumplimiento de los objetivos establecidos. Seguidamente, se muestra un ejemplo.

Capítulo V
Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En este apartado se presentan las conclusiones derivadas del estudio, en coherencia con los objetivos e interrogantes que guían la investigación. El análisis se centra en el impacto de las herramientas financieras sobre el desempeño empresarial de la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS) y en la percepción que tienen sus personas asociadas respecto de la gestión financiera, ofreciendo una visión integral de fortalezas y áreas de mejora.

Se comprueba que la presupuestación constituye el eje de la gestión financiera de la organización. Por lo que se concluye que la ACGUS opera, de forma ordinaria, con un presupuesto de operación integrado por trece presupuestos unitarios, cuya elaboración reconoce la heterogeneidad de sus unidades de negocio: mientras el almacén agro-veterinario se proyecta con metodologías sencillas basadas en promedios, la subasta y el fondo ganadero requieren procedimientos más detallados por su sensibilidad a variables externas (volumen de ganado y precios de mercado). Recientemente, se adoptó un enfoque más estricto, apoyado en promedios históricos sin ajustes manuales, lo que permite aproximaciones más realistas y una cobertura presupuestaria consistente con el comportamiento observado de la organización.

Se concluye, además, que el proceso de presupuestación se caracteriza por su claridad y secuencia: elaboración preliminar, socialización con las unidades operativas, revisión y ajuste, consolidación, presentación a la Dirección Ejecutiva y validación por la Junta Directiva. La participación de las unidades fortalece la identificación de necesidades específicas, mejora la precisión de las estimaciones y fomenta la corresponsabilidad en la ejecución. Como práctica institucional, el presupuesto se actualiza anualmente y los resultados financieros se revisan mensualmente, lo que facilita la detección temprana de desviaciones y la adopción de decisiones informadas.

Asimismo, se concluye que la asociación no cuenta con herramientas de control que contribuyan con la eficiencia en la toma de decisiones y los procesos de rendición de cuentas, como *dashboards* u otros mecanismos de monitoreo automatizado.

La investigación permite examinar la planificación financiera implementada por la ACGUS y su impacto en la toma de decisiones operativas, de donde se concluye que la entidad no efectúa una planificación financiera formal de manera sistemática. En sus actividades predomina el uso de la presupuestación y la elaboración de estados de situación financiera. La toma de decisiones se sustenta, principalmente, en la información que genera el proceso presupuestario, dado que no existe una planificación financiera documentada que perfeccione el modelo empleado en las decisiones operativas. Se evidencia, por tanto, la necesidad de aprovechar los beneficios de la planificación financiera y de las herramientas tecnológicas para tales fines.

La implementación de prácticas de presupuestación en la ACGUS ha contribuido de forma significativa a la expansión mediante inversiones y ejecución de proyectos orientados al beneficio de los productores, así como al cumplimiento de objetivos, con un impacto positivo en el desempeño empresarial. No obstante, se concluye que, aunque la planificación financiera no se aplica de forma debidamente estructurada, la experiencia en presupuestación y la elaboración de estados financieros favorecen una gestión razonable de las finanzas y un mejor control del gasto. No obstante, la cámara no tiene un sistema para evaluar la eficacia operativa y no utiliza razones financieras para analizar el desempeño. Esta ausencia dificulta la identificación de oportunidades de mejora y puede afectar, a largo plazo, la efectividad y la sostenibilidad de las operaciones.

Se han incorporado herramientas tecnológicas en los procesos presupuestarios, como SAP y Excel; sin embargo, se concluye que persisten deficiencias en su uso debido a un conocimiento

limitado por parte del personal. Asimismo, se observa un bajo impacto en la administración de los activos y la necesidad de fortalecer la planificación financiera formal para dotar al proceso de mayor confiabilidad y precisión.

Las limitaciones identificadas se relacionan, principalmente, con el nivel de conocimiento y preparación del personal que utiliza las herramientas tecnológicas, concluyendo con que la asociación dispone de programas modernos y de un sistema de respaldo sólido y actualizado, pero su aprovechamiento es reducido porque el equipo a cargo de la gestión de tecnologías de información carece de una formación integral que permita explotar el potencial de los recursos disponibles.

Entre los desafíos existentes de la ACGUS, destaca la creación de una unidad de gestión del talento humano que identifique de forma proactiva las brechas de conocimiento y establezca estrategias sistemáticas de capacitación y desarrollo profesional, dado que, en la actualidad, las funciones vinculadas al personal se encuentran dispersas en el área de Asistencia Administrativa.

Adicionalmente, se concluye que la ACGUS no ha iniciado acciones para implementar la planificación financiera en el corto o mediano plazo; la dependencia casi exclusiva del plan operativo anual limita la visión estratégica y reduce la flexibilidad para innovar o incorporar mejoras estructurales.

Las personas asociadas de la ACGUS mantienen una percepción favorable sobre la gestión financiera realizada durante el periodo 2020-2024. Además, reconocen que la información económica es accesible y transparente, lo que evidencia el esfuerzo de la asociación de presentar información de forma clara y ordenada. Asimismo, valoran positivamente la atención brindada a sus consultas, de modo que el nivel de satisfacción con la gestión financiera es elevado.

No obstante, persisten desafíos que conviene atender. En particular, se requiere fortalecer la formación de las personas asociadas en temas financieros para facilitar la interpretación de la información recibida y la evaluación de los resultados de gestión. También conviene revisar la periodicidad de la divulgación: la presentación anual limita el seguimiento oportuno del comportamiento financiero. En conjunto, las personas asociadas consideran razonables los beneficios obtenidos y perciben que la ACGUS tiene una alta incidencia en la actividad ganadera de la zona.

Recomendaciones

Con fundamento en los hallazgos de la investigación, y con el propósito de fortalecer la gestión financiera, el desempeño empresarial y la optimización de los recursos de la ACGUS, se formulan las siguientes recomendaciones.

En primer término, se recomienda institucionalizar la planificación financiera siguiendo las fases del plan propuesto en el capítulo anterior. Si bien la asociación utiliza con éxito la presupuestación, herramienta que, como señala Moreno (2022), viabiliza una planificación estratégica orientada a la productividad, la competitividad y la prolongación del ciclo de vida empresarial. Además, la ausencia de una planificación formal restringe la visión estratégica y la capacidad operativa. Resulta pertinente articular la planificación financiera con la estrategia organizacional, respaldada por un liderazgo financiero que integre el análisis de riesgos, oportunidades y escenarios, y oriente una gestión proactiva y eficaz.

De igual modo, se recomienda robustecer el control y la evaluación del desempeño mediante la adopción de mecanismos tecnológicos (paneles de control automatizados, tableros interactivos y sistemas de alerta temprana) que permitan monitorear, en tiempo real, el cumplimiento presupuestario y los principales indicadores financieros. Este refuerzo debe complementarse con protocolos para analizar las causas de las desviaciones e implementar medidas correctivas inmediatas, asignando responsables, plazos definidos y un esquema de seguimiento que verifique el efecto de las acciones implementadas.

También, se recomienda invertir en la capacitación y el desarrollo del personal para el aprovechamiento de herramientas tecnológicas (en particular SAP) mediante un programa específico, práctico y orientado al ámbito financiero. Este programa debe conformar un equipo

capaz de gestionar y mantener colaborativamente los sistemas, con el propósito de elevar la eficiencia operativa y mejorar la precisión en los procesos de presupuestación y control.

Asimismo, se recomienda crear una unidad de recursos humanos con funciones definidas en planificación, ejecución y seguimiento del desarrollo profesional. Esta unidad deberá identificar brechas de competencias en toda la organización, diseñar un plan de capacitación sistemático y continuo y consolidar una cultura institucional de mejora permanente y aprendizaje organizacional.

Finalmente, se recomienda mejorar la comunicación con las personas asociadas por medio de un plan para presentar informes financieros con mayor frecuencia (trimestral o semestral) en talleres o reuniones, lo que facilitará dar un seguimiento oportuno del desempeño empresarial y mayor interés en asumir una participación activa y fundamentada, favoreciendo el aumento de la confianza en cuanto a la gestión que realiza la Cámara, porque, tal y como se menciona en la teoría de la comunicación, la transparencia actúa como un principio fundamental, pues la divulgación abierta y sincera de las prácticas empresariales en general se vuelve un pilar esencial para la organización, debido a que la gestión financiera ética implica informar los resultados financieros y comunicar cómo la organización aborda los diferentes desafíos. Por tanto, la recomendación es también la implementación de diversas estrategias para la presentación de la información financiera de la Cámara, utilizando un lenguaje claro y accesible, de manera que sea fácil la comprensión por personas que no poseen un conocimiento técnico o profundo sobre temas financieros.

Referencias

- Alban, V. y Betancourt, V. (2023). *Presupuestos empresariales como herramienta de aprendizaje contable*. http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2023-06-13-223224-Presupuestos_empresariales.pdf
- Alvarado, D., y Pillco, J. (2018). *El control interno y el desempeño empresarial de las Pymes Comerciales* [Bachelor's tesis].
[https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4260/1/EL %20CONTROL %20INTERNO %20Y %20EL %20DESEMPE %c3 %91O %20EMPRESARIAL %20DE %20LAS %20PYMES %20COMERCIALES %20- %20ALVARADO %20MONCADA %20IEGO %2c %20.pdf](https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4260/1/EL%20CONTROL%20INTERNO%20Y%20EL%20DESEMPEÑO%20EMPRESARIAL%20DE%20LAS%20PYMES%20COMERCIALES%20-ALVARADO%20MONCADA%20IEGO%20.pdf)
- Álvarez A. (2021). *¿Qué es la teoría de las limitaciones y cómo se compara con el pensamiento lean?* <https://acortar.link/qu4abe>
- Arias, A. (S.f.) *La gestión de los procesos*.
<https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur. (2024). Inicio. [Página oficial]. [ACGUS](https://www.acgus.org/).
<https://www.acgus.org/>
- Badilla, A. (2021). *Análisis de la cadena de valor de la producción de la carne vacuna en Pérez Zeledón, Costa Rica* [Tesis de maestría, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza].
[https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/10870/An %C3 %A1lisis de la cadena de valor de la producci %C3 %B3n de la carne vacuna en P %C3 %A9rez Zeled %C3 %B3n %2C Costa Rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La %20ganader](https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/10870/An%C3%A1lisis%20de%20la%20cadena%20de%20valor%20de%20la%20producci%C3%B3n%20de%20la%20carne%20vacuna%20en%20P%C3%A9rez%20Zeled%C3%B3n%20Costa%20Rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20ganader)

[%C3 %ADa %20vacuna %20en %20P %C3 %A9rez,y %20una %20planta %20de %20sa crificio.](#)

Barradas, M., Rodríguez, J., y Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*.10 (28).

<https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/637968301002.pdf>

Barrios, D. Restrepo, F. y Cerón, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios*, vol. 11, núm. 25, pp. 180-185. Fundación Universitaria Konrad

Lorenz. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609965020009/html/>

Barceruelo, B. (2013). *Comunicación Financiera: Transparencia y confianza*. Editorial Estudio de Comunicación.

<https://www.estudiodecomunicacion.com/wpcontent/uploads/2020/07/Comunicaci %C3 %B3n-financiera.pdf>

Bonari, D, y Gasparin, J. (2014). *La vinculación entre la planificación y el presupuesto*.

Recomendaciones para su implementación. <https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2017/03/1348.pdf>

Brenes, C., y Sandí, J. (2011). Retos y desafíos para el fortalecimiento y apoyo de las capacidades de gestión empresarial a través del trabajo comunal universitario (TCU) en las PYMES de Pococí, Limón, Costa Rica. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, XII (24), 7-21. <https://www.redalyc.org/pdf/666/66622581001.pdf>

Caluña, P. y Kuri, A. (2017). *La planificación financiera y la toma de decisiones en el sector ganadero de la parroquia Juan Benigno Vela del cantón Ambato*.

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/26145>

- Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Agricultura de Pérez Zeledón. (s.f). *Aspectos importantes de la zona sur*. <https://www.camarabrunca.com/informacion-de-la-zona/aspectos-importantes-de-la-zona-sur/>
- Cárdenas, E. (2019). Calidad del servicio de internet y satisfacción del cliente. *Industrial data*, 22(2), 105-116.
<https://www.redalyc.org/journal/816/81662532008/81662532008.pdf>
- Castillo, E., y Ramírez, C. (2017). *El presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera en las empresas comerciales Mi PYMES*. Bogotá, Colombia: Universidad La Gran Colombia.
<https://repository.ugc.edu.co/server/api/core/bitstreams/c98f947a-df11-4481-81a6-0647c3db54be/content>
- Castillo, Y. (2015). *Caracterización de las asociaciones/cámaras de ganaderos contenidas dentro de la línea base de agremiados realizada por la Corporación Ganadera, en el I trimestre del 2015*. <https://www.corfoga.org/download/caracterizacion-de-las-camaras-de-ganaderos-2015/>
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la Universidad Nacional de Colombia, 2, 1-11.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/Definiciondelasvariables,enfoqueytipodeinvestigacion.pdf>
- Chacón, M., Reyes, C y Segura, J. (2015). *Estrategia para la ganadería baja en carbono en Costa Rica*. <https://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/L01-11006.pdf>
- Chaves, D. (2021). *Cálculo de la huella hídrica del sector ganadero bovino costarricense para el 2014 como indicador de consumo de agua*. Universidad Nacional.

<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/a3b1e004-c407-43a7-815a-b96c8c764d29/content>

Coronel, C. (2023). Las variables y su operacionalización. *Revista Archivo de México de Camagüey*, 23. <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v27/1025-0255-amc-27-e8775.pdf>

Corporación Ganadera. (2023). Inicio. [Página oficial]. CORFOGA. <https://www.corfoga.org/>

Diccionario Panhispánico del español Jurídico. (2023). Concepto Presupuesto.

<https://dpej.rae.es/lema/presupuesto>

Federación de Cámara de Ganaderos Guanacaste. (2007). *Plan Estratégico para el desarrollo de la agro cadena de la ganadería bovina de carne en la Región Chorotega*.

<https://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E70-9228.pdf>

Fréré, J., Veliz, J., Sarco, E., y Campoverde, E., (2022). La percepción, la cognición y la interactividad. *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*.

<https://recimundo.com/index.php/es/article/download/1555/1989/>

González Cova, G. (2023). Planificación Financiera como metodología para el logro de objetivos financieros. *ETHOS Revista científica venezolana*. 14,82-98.

<https://revistaethos.uniojeda.edu.ve/index.php/RevistaEthos/article/view/106/115>

George, R. Gámez, Y. Matos, D. González, I. Labori, R. y Guevara, S. (2021). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud.

Infodir, (35).http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000200013&lng=es&tlng=es.

Global Reporting Initiative. (2021). *El concepto de impacto: Con el apoyo de Un análisis de la comprensión del impacto en el reporte empresarial sobre asuntos de derechos humano*.

https://www.globalreporting.org/media/cdylpbhq/gri_impacto_final_optimizado.pdf

Guevara, D. (2011). *Toma de decisiones en la organización*.

<https://core.ac.uk/download/pdf/143445859.pdf>

Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción. *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>

Hernández, M., (2016). El plagio académico en la investigación científica. Consideraciones desde la óptica del investigador de alto nivel. *Perfiles Educativos*, XXXVIII (153), 120-135.

<https://www.redalyc.org/pdf/132/13246712008.pdf>

Hernández, C., y Escobar, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75-79.

<https://camjol.info/index.php/alerta/article/download/7535/7746>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación: Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. McGraw-Hill Education.

https://www.aulavirtual.una.ac.cr/pluginfile.php/224794/mod_resource/content/2/Herna%CC%81ndez%20et%20al%2C%20P%20%282014%29.Mmetodologia-de-la-investigacion-sexta-Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2021). *Encuesta Nacional Agropecuaria 2020: Resultados Generales de la Actividad Ganadera, vacuna y porcina*.

https://admin.inec.cr/sites/default/files/media/reenapecuario2020_2.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2022). *Encuesta Nacional Agropecuaria 2021: Resultados Generales de la Actividad Ganadera, vacuna y porcina*.

<https://admin.inec.cr/sites/default/files/2022-10/reagropecENAPECUARIO2021-01.pdf>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2023). *Encuesta Nacional Agropecuaria 2022: Resultados Generales de la Actividad Ganadera, vacuna y porcina*.
<https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-10/reagropecENAPECUARIO2022-01.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2022). *Estimación de vacunos supera 1,6 millones de cabezas*. <https://inec.cr/noticias/estimacion-vacunos-supera-16-millones-cabezas>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Censo de población y vivienda* [Base de datos].
<https://sistemas.inec.cr:8443/bininec/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CP2011&lang=es>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Características de las fincas y de las personas productoras*. IV Censo Nacional Agropecuario [Base de datos].
[https://inec.cr/tematicas/listado?topics=92 %252C413](https://inec.cr/tematicas/listado?topics=92%20%252C413)
- Jozabad, J. (2022). La importancia de la adecuada ad-ministración del presupuesto en empresas de generadoras de energía solar. *Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI*, 6(2), 45–53. DOI: <https://doi.org/10.36314/cunori.v6i2.192>
- León, F. (2008). La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor. *Visión Gerencial*, (1), 83-95. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545878013.pdf>
- Lezcano, Y. (2023). Retos sobre estudios de innovación y desempeño en PYMES familiares costarricenses. *InterSedes*, 24(50), 282–300. <https://doi.org/10.15517/isucr.v24i50.52221>
- Liberta, B. (2017). Impacto, impacto social y evaluación del impacto.
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n3/aci08307.pdf>
- Lifeder. (2020). *Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos*.
<https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>

- Loor, A., Calderón, J., y Arias, A. (2017). Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 3644.
<https://www.redalyc.org/journal/5826/582661258004/582661258004.pdf>
- López, J., Retana, K y Villalobos O. (2021). *Propuesta de un instrumento que determine el perfil del cliente para los productos de inversión que ofrece el Banco Nacional de Costa Rica, Sucursal de Puntarenas, del cantón central, distrito primero, en el año 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional).
[https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/643/PROPUESTA %20DE %20UN %20INSTRUMENTO %20QUE %20DETERMINE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/643/PROPUESTA%20DE%20UN%20INSTRUMENTO%20QUE%20DETERMINE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, O., Lara, D., Villacis, J., Hernández, H., y Carrión, A. (2018). Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la Fundación Cultural y Educativa Ambato. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-29.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9835395>
- Marroquín Pía, C. (2020). *Planeación financiera de corto plazo (operativa) para empresas rectoras de motores ubicadas en el municipio de Mixco departamento de Guatemala* [Tesis de Maestría, Universidad San Carlos de Guatemala].
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6876.pdf
- Mayorca, D. (2020). *Gerencia organizacional: retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial*. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/7209>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., y Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*.

<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline>

=1

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46.

<https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>

Méndez, M. (2021). *Cómo evitar el plagio al escribir trabajos e informes versión 1.0* (diciembre 2021). Universidad Rey Juan Carlos, Móstoles. [https://biodiversos.org/wp-](https://biodiversos.org/wp-content/uploads/2021/12/evitar_plagio_1_0.pdf)

[content/uploads/2021/12/evitar_plagio_1_0.pdf](https://biodiversos.org/wp-content/uploads/2021/12/evitar_plagio_1_0.pdf)

Mendoza, I. (2014). *Estudio técnico y financiero para el establecimiento y operación de un sistema de mercadeo de ganado bovino en pie dirigido a pequeños y medianos productores asociados a las Cámaras de Ganaderos de la Región Chorotega*.

<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/45d00d37-7c23-4a7d-aa53-063d3e1f2899>

Mendoza, V., y Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 6(3), 608-620.

<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/414/736>

Meneses, J. (2016). *El cuestionario*. Universidad Oberta de Catalunya.

<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (1997). *La evolución de la agricultura costarricense en sus distintas épocas*. https://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/historia/evolucion.html

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014). *Acerca del Ministerio de Agricultura y Ganadería*. https://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/

Montenegro, B. y Abarca, M. (1998). *La ganadería en Costa Rica, tendencias y proyecciones 1984-2005*. <https://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/L01-5625.pdf>

Morales, J., Oaxaca, A., y Álvarez J. (2020). La Teoría de Sistemas y la Repercusiones del poder en las organizaciones. *Revista de investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 2(6). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7810194>

Morales, N. (2015). *Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos*.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64537756/Investigaci%C3%B3n_Exploratoria-libre.pdf?1601263412=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInvestigacion_Exploratoria_Tipos_Metodol.pdf&Expires=1729917419&Signature=Lbm3v7rm-c9ilnOW0Yesv7vDLZZbp-4e0HRQcrkhyeu8I4sVI6pILOzzeNHTNZ-BQyHDki78vpMUW9-XvbLq1PVScLv--gMQ2AnbE21HDSbAiEE~BAFBclD42pIfimZE1eQcx-7EfowoylCBRhjAhXtp2CW0B5Fo4nXCVJV0XYw9IWgupR5ONE0mwOvJggMLPKMtSe~E9T-sPUtCfVidJLOHyGieKchv~REMLnKsFKTF4tVN1nTq7fns2UD68qeJKa6v7mVmJTPj8T4sQUrYYv5iUTjlD6MW-JZ-4HqLsvb34ibvvBKhisRUMNVYnjik9iQUgWf1RuuZ1rG4pDIdA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Morales, S., Olaya, O., Herrera, L. y Neptalí, J. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. *Revista venezolana de gerencia*, 25(92), 1704-1715. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-venezolana-de-gerencia/articulo/gestion-presupuestaria-y-planificacion-empresarial-algunas-reflexiones>

- Moreno, E. (2022). *El presupuesto empresarial como herramienta gerencial en las Pymes de América del Sur*. No. 24 | Volumen 6. pp. 352 – 362
<https://www.revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/162/947>
- Municipalidad de Pérez Zeledón. (s.f.). *Datos generales del cantón*.
<https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/canton/informacion-general/datos-generales-indicadores-y-estadisticas.html>
- Núñez, J. (2017). *Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo*.
<https://www.scielo.br/j/cp/a/CWZs4ZzGJj95D7fK6VCBFxy/?format=pdf&lang=es>
- Paredes, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, 38(1), 105-132. DOI:
<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.1.05>
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, 7(1), 122-145. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832738>
- Pérez, S., y Sisa, F, (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista publicando*, 3(8), 563-578.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833413>
- Peter, R. (2018). Percepción y perspectiva: vicios (distorsiones) e inversiones de nuestra visión de la realidad humana y de sus valores debido a la percepción y sus alteraciones.
https://www.upaep.mx/templates/cefes/docs/03_percepcion_perspectiva.pdf
- Picó, D. (2014). *Una introducción a la terapia gestalt*.
<https://gestaltnet.net/sites/default/files/articulos/apuntesgestaltterapiados-20.pdf>
- Poder Judicial. (2020). *Diccionario del Poder Judicial: Cámara de Ganaderos*.
<https://dictionariosusual.poderjudicial.go.cr/index.php/diccionario/c%C3%A1mara%20de%20ganaderos>

Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo.

Enfoques, 31(1), 21-46. <https://www.redalyc.org/journal/259/25961484008/html/>

Quintero, W., Peñaranda, M y Rodríguez M. (2020). Naturaleza de las organizaciones y sus costos de transacción: Análisis de la teoría de agencia, teoría de la organización y teoría de la firma. *Revista Espacios*, 41(31).

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n31/a20v41n31p08.pdf>

Ramírez, C. (S.F). *Los presupuestos: Sus objetivos e importancia*.

https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/download/3981/3350/

Real Academia Española. (s. f.). *Eficacia*. <https://dle.rae.es/eficacia>

Real Academia Española. *Plagiar*. <https://dle.rae.es/plagiar>

Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. ECOE EDICIONES.

<http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/01530.pdf>

Rincón, O., y Aldana, L. (2021). Cultura Organizacional y su relación con los sistemas de gestión. *Signos-Investigaciones en Sistemas de Gestión*, 13(ez, C. (2016). Planificación financiera de empresas agropecuarias. *Visión de futuro*, 20(1).

https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S166887082016000100006&script=sci_arttext

Ríos, M., López, A., y López M. (2015). Ética y calidad laboral: Impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico. *Holos*, 3(), 308-320.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547178026>

Rivero, L. (2024). *El límite de la empresa y qué hacer con él*.

<https://leorivero.com/empresa/pequenas-empresas/limite-empresa/>

Salazar, E., Pilay, J., y Pihuave, L. (2022). Herramientas Financieras y Dirección Gerencial de las Microempresas de la Parroquia Machalilla. *Revista Científica Dominio de la Ciencias*.

Vol. 8, núm., pp. 452-465. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383448.pdf>

Sánchez Carvajal, Y. (2023). *Plan financiero “Dulces Sueños”*.

<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/e8be5690-9274-4379-a70c-c4905964f55e/content>

Sánchez, L., González, M., y González, L. (2020). Evaluación de los factores que influyen sobre la percepción de los empleados en cuanto a la situación de responsabilidad social de una empresa manufacturera. *Revista de Estudios en Contaduría*, 9 (24).

<https://www.redalyc.org/journal/6379/637969123003/637969123003.pdf>

Santos, A. (2015). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v45n178/0185-2760-resu-45-178-00079.pdf>

Señalín, Octavio. Olaya, R. y Herrera, J. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, núm. 92.

Universidad del Zulia, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286026>

Segura, J. (s.f). La Verdad de la Ganadería Costarricense. Ministerio de Agricultura y Ganadería.

[https://www.ccacoalition.org/sites/default/files/resources/La %20Verdad %20de %20la %20Ganader %C3 %ADa %20Costarricense %20MGA %20Jorge %20Segura %20Guzm %C3 %A1n.pdf](https://www.ccacoalition.org/sites/default/files/resources/La%20Verdad%20de%20la%20Ganader%C3%ADa%20Costarricense%20MGA%20Jorge%20Segura%20Guzm%C3%A1n.pdf)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ). (1939). *Ley de asociaciones*.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?pa
ram1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32764&nValor3=83259&strTipM=TC#up](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32764&nValor3=83259&strTipM=TC#up)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ). (1978). *Ley Ganadera para el*

Abastecimiento del Consumo Nacional y para la Exportación, N.º 6247.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?pa
ram1=NRTC&nValor1=1&nValor2=4916&nValor3=5197&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=4916&nValor3=5197&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ). (1978). *Reglamento a la Ley Ganadera*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11877&nValor3=12753&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ). (2008). *Reglamento para el Funcionamiento y Comercialización de Ganado en Pie en Subasta y Otorgamiento del Certificado Veterinario de Operación*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64789&nValor3=75342&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ). (2010). *Ley de Control de Ganado Bovino, prevención y sanción de su Robo, Hurto y Receptación*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67888&nValor3=80618&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ). (2018). *Reglamento a la Ley de Creación de la Corporación Ganadera, N.º 40990*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=86418

Suarez, M. (2020). *Manual de fases del proceso de presupuestación en las organizaciones*.

<file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-ManualDeFasesDelProcesoDePresupuestacionEnLasOrgan-7597016.pdf>

Tamayo, A. (1999). *Teoría general de sistemas*. Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/60006/teoriageneraldesistemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad del Desarrollo Centro de Innovación Docente. (2021). Aprendizaje basado en desafíos. <https://innovaciondocente.udd.cl/files/2021/06/aprendizaje-basado-en-desafios.pdf>

Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>

Vallejo, R. (2022). *Elaboración de un presupuesto para una empresa comercial para determinar sus márgenes de utilidad*. [https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/18796/1/E11402_VALLEJO %20UE %c3 %91AS %20RODRIGO %20ORLANDO.pdf](https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/18796/1/E11402_VALLEJO%20UE%20RODRIGO%20ORLANDO.pdf)

Vargas, J y Casas, R. (2019). El Presupuesto en la Gestión Financiera de las Mipymes Asistido por el Proceso Administrativo como Herramienta Competitiva. *Revista Administração em Diálogo*, vol. 21, núm. 3, pp. 87-114. <https://www.redalyc.org/journal/5346/534664575005/html/>

Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53. <https://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>

Vite, P. Benalcazar, J. Ollage, J. y Pacheco, A. (2022). Estudio del uso de herramientas financieras en las microempresas de la ciudad de Santa Rosa. <file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-EstudioDelUsoDeHerramientasFinancierasEnLasMicroem-8385784.pdf>

Zapata, G., Sigala, L., y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Revista Compendium*, vol. 19, núm. 36, pp. 35-59. <https://www.redalyc.org/journal/880/88046587003/html/>

Zamora, A. (2024). *Comunicación efectiva y reputación empresarial de una institución financiera pública ecuatoriana, 2023*. Universidad Cesar.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/139335/Zamora_BAC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zumba, M, Jácome, J y Bermúdez, C. (2023). Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Revista Compendium*. Vol.10, No.1,21-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8938590>

Anexos

Anexo A. Entrevista

Presentación

La presente entrevista ha sido elaborada por un grupo de estudiantes de la carrera de administración de la Universidad Nacional, con el fin de presentar el Trabajo Final de Graduación, que lleva por título: El impacto de la presupuestación y planificación financiera en el desempeño empresarial en la Asociación Cámara de Ganaderos Unidor del Sur (ACGUS) y la percepción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera, 2020-2024.

La información recopilada será utilizada de manera confidencial, exclusivamente para fines académicos, y contribuirá al análisis para optar por el grado de Licenciatura en Gestión Financiera. Su participación es fundamental para enriquecer esta investigación y aportar datos que permitan una comprensión sobre el tema central del trabajo de investigación.

Presupuestación. Indicador: tipo de presupuesto.

A1. Señale los tipos de presupuesto que se emplean en ACGUS para la planificación financiera.

Indicador: Alineamiento con los objetivos

A2. ¿Considera usted que la presupuestación (presupuestos) de la ACGUS está adecuadamente alineada con los objetivos organizacionales, es decir que facilita el logro de estos? Explique por favor.

Proceso. Indicador: procedimientos utilizados.

B1. Describa las actividades o pasos que utiliza la ACGUS para llevar a cabo el proceso de la presupuestación.

B2. ¿Con qué frecuencia se actualiza el presupuesto de ACGUS y qué factores determinan esa periodicidad? Trimestral, Cuatrimestral, semestral y anual.

Herramienta financiera. Indicador: mecanismos de control.

C1. Describa las principales herramientas que utiliza la ACGUS para la gestión de los recursos financieros, así como los mecanismos de control presupuestario. ¿Qué tan apropiadas son?

C2. ¿Con que frecuencia se revisan los resultados financieros obtenidos por la ACGUS respecto a lo presupuestado? Comente la forman en cómo lo hacen.

C3. ¿Cómo gestiona la ACGUS, las desviaciones entre lo presupuestado y los resultados obtenidos?

Planificación financiera.

Indicador: existencia de planes financieros.

D1. ¿La asociación cuenta con planes financieros documentados y aprobados, de corto, mediano o largo plazo? Comente el procedimiento utilizado para su formulación.

D2. ¿Existe vinculación entre los planes financieros de ACGUS y los objetivos estratégicos de la asociación, de tal forma que se complementen y contribuyan a la optimización de resultados empresariales? Comente.

Indicador: componentes de la planificación financiera.

D3. ¿Qué aspectos se toman en cuenta a la hora de elaborar planes financieros en ACGUS y cuáles son los principales componentes? Comente.

Impacto. Indicador: operación y cumplimiento de metas.

E1. ¿Durante el periodo 2020-2024 la ACGUS verificó el cumplimiento de las metas establecidas?

E2. ¿Qué porcentaje de cumplimiento se obtuvo durante ese periodo?

E3. ¿Cómo ha sido el impacto que ha tenido el cumplimiento de las metas financieras en la operación de la ACGUS?

Toma de decisiones. Indicador: sesiones técnicas de seguimiento y control.

F1. ¿Cuál es el aporte de la planificación financiera y la presupuestación en las decisiones operativas de la organización?

F.2 ¿Considera que la planificación financiera y la presupuestación han mejorado la eficiencia en la toma de decisiones operativas durante el periodo 2020 - 2024?

Eficacia. Indicador: casos de éxito.

G1. Comente algunos ejemplos específicos de casos de éxito que la ACGUS haya identificado como resultado de la implementación de prácticas de presupuestación y planificación financiera.

Desempeño empresarial.

Indicador: Resultados de la rentabilidad, liquidez, crecimiento ventas y control de gastos.

H1. ¿La implementación de prácticas de presupuestación y planificación financiera han contribuido con la rentabilidad, liquidez, crecimiento ventas, así como con el control de gastos?

Comente.

Indicador: eficiencia operativa.

H2. ¿Cómo evalúan la eficiencia operativa en la cámara en relación con las prácticas de presupuestación y planificación financiera implementadas?

H3. ¿De qué manera contribuye la adecuada planificación financiera y presupuestación en la utilización de activos y recursos en general dentro de las operaciones de la Cámara?

Indicador: tipos de ajustes realizados al presupuesto por año.

H4. Una vez realizado el presupuesto, ¿realizan algunos tipos de ajustes en el año? Comente.

Prácticas de presupuestación y planificación.

Indicador: uso herramientas tecnológicas.

I1. ¿Qué herramientas tecnológicas se utilizan para facilitar las prácticas de presupuestación y planificación?

Indicador: Integración de planificación financiera con estrategia empresarial.

I2. ¿Existe una integración entre la planificación financiera y la estrategia empresarial?, si la respuesta es afirmativa, comente cómo se da esa integración.

Indicador: Alcance de la planificación (corto, mediano y largo plazo).

I3. ¿Cómo se define el alcance de la planificación financiera en ACGUS en términos de corto, mediano y largo plazo?

Limitaciones.

Indicador: barreras tecnológicas (Tecnológicas o de conocimiento).

J1. ¿Existen limitaciones (como por ejemplo barreras tecnológicas o de conocimiento) para implementar apropiadamente las prácticas de la presupuestación y planificación financiera en la ACGUS? Comente.

Indicador: sistemas de información deficientes.

J2. Comente sobre los sistemas de información que la ACGUS utiliza para la gestión financiera. ¿Son lo suficientemente apropiados como herramientas? ¿Cuáles son algunos de estos sistemas?

Desafíos.

Indicador: recurso humano o financieros insuficientes.

K1. ¿Considera que la cantidad y la capacitación del equipo humano para usar las herramientas financieras disponibles es suficiente y apropiado?

Indicador: retos para la adaptación de herramientas financieras.

K2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Cámara para lograr una gestión óptima en sus operaciones diarias sustentada en la presupuestación y planificación financiera?

K3. ¿Qué tan receptiva es el órgano directivo de la ACGUS para la implementación de nuevas prácticas o herramientas de planificación financiera?

K4. ¿Ha identificado alguna iniciativa o proyecto específico que podría fortalecer la planificación financiera en el corto o mediano plazo?

Indicador: dificultades para alinear con la operación.

K.5 ¿Qué dificultades ha identificado la ACGUS respecto a las competencias de los colaboradores encargados de la presupuestación y planificación financiera, para adoptar o implementar nuevas herramientas financieras?

Anexo B. Cuestionario

Presentación

El presente cuestionario ha sido elaborado por un grupo de estudiantes de la carrera de administración de la Universidad Nacional, con el fin de presentar el Trabajo Final de Graduación, que lleva por título: El impacto de la presupuestación y planificación financiera en el desempeño empresarial en la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur (ACGUS) y la percepción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera, 2020-2024.

La información recopilada será utilizada de manera confidencial, exclusivamente para fines académicos, y contribuirá al análisis para optar por el grado de Licenciatura en Gestión Financiera. Su participación es fundamental para enriquecer esta investigación y aportar datos que permitan una comprensión sobre el tema central del trabajo de investigación. Se solicita considerar en sus respuestas lo acontecido durante el periodo 2020 – 2024.

Modulo 1: General

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado/a la ACGUS?

Menos de un año

1 a 3 años

De 4 a 6 años

De 7 a 10 años

Más de 10 año

Módulo 2: Percepción

Indicador: Claridad de la información

2. ¿Qué tan accesible (fácil de obtener) considera que ha sido la información financiera que usted ha recibido en su condición de miembros de la ACGUS?

Muy accesible

Accesible

Poco accesible

Nada accesible

3. ¿Considera usted que la información financiera proporcionada por la Asociación Cámara de Ganaderos Unidos del Sur a las personas asociadas es clara y fácil de entender?

Muy clara

Clara

Ni clara ni confusa

Confusa

Muy confusa

4. ¿Considera que la ACGUS ha respondido (2020- 2024) de forma clara las consultas o aclaraciones solicitadas por las personas asociadas?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Raramente

Nunca

5. ¿Con qué frecuencia recibe usted información sobre la situación financiera de ACGUS?

Una vez al año

Dos veces al año

Mas de tres veces al año

Nunca

Indicador: Confianza en la gestión

6. ¿Considera que los recursos financieros de la ACGUS han sido administrados de manera correcta durante el periodo 2020 - 2024?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. ¿Considera que los recursos financieros de ACGUS han sido administrados de manera transparente durante el periodo 2020 - 2024?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. ¿Considera que la ACGUS ofrece espacios para que las personas asociadas participen en toma decisiones en temas relacionados con los aspectos financieros?

Mucho

Regular

Poco

Nunca

Módulo 3: Satisfacción

Indicador: Resultados obtenidos

9. ¿Qué tan satisfecho está con la gestión financiera realizada por la ACGUS en el periodo 2020 - 2024?

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

Muy insatisfecho

10. ¿Está satisfecho con los resultados obtenidos por la ACGUS en términos de inversión en proyectos, programas o actividades para las personas asociadas, durante el periodo 2020 - 2024?

Muy satisfecho

- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

11. ¿Cree que los recursos financieros de la ACGUS se asignan apropiadamente para el logro de los objetivos estratégicos de la asociación?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. ¿Qué nivel de confianza tiene usted respecto a la gestión financiera que ha realizado ACGUS durante el periodo 2020 - 2024?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

Indicador: Beneficios recibidos

13. ¿En qué medida los recursos financieros gestionados por ACGUS han beneficiado a su actividad ganadera durante el periodo 2020 - 2024?

- En gran medida
- En algo
- En poca medida
- No ha beneficiado