

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

«ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA PYME APALACHE S.A., UBICADA
EN LA PROVINCIA LIMÓN DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2023 -
2024»

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

GRANADOS TENORIO SELENA JAZMÍN, 1-1654-0810

LUNA BRUNO SILVIO ESTEBAN, 1-1695-0382

SOLANO VILLALOBOS SOFÍA, 2-0773-0380

Campus Omar Dengo

Heredia, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

«ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA PYME APALACHE S.A; UBICADA
EN LA PROVINCIA LIMÓN DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2023 -
2024»

Memoria de Seminario de Graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al
Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera

GRANADOS TENORIO SELENA JAZMÍN, 1-1654-0810

LUNA BRUNO SILVIO ESTEBAN, 1-1695-0382

SOLANO VILLALOBOS SOFÍA, 2-0773-0380

Campus Omar Dengo

Heredia, 2024

DEDICATORIAS

A Dios y a mi familia por ser mi fuente constante de inspiración y fortaleza; a mis compañeros por su buen trabajo y dedicación en todo momento y a todas las personas y profesionales que apoyaron y motivaron, pues esas palabras y acciones lograron la finalización de este trabajo.

Jazmín

A Dios, por permitirme culminar esta etapa en mi vida; a mis padres, hermanas y mi compañera de vida por siempre estar ahí para apoyarme, guiarme y darme la motivación de seguir adelante les dedico este nuevo logro; a mis compañeras por todo el esfuerzo, dedicación y paciencia en todo este proceso y a todas aquellas personas que con sus palabras hicieron posible este trabajo.

Silvio

A Dios, por guiarme y permitirme culminar una meta más; a mi familia por estar siempre presentes y apoyarme para llegar hasta aquí; a mis compañeros por su gran esfuerzo y dedicación y a todas las personas y profesionales que contribuyeron en este trabajo.

Sofía

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos sinceramente a Jilma Majano Benavides por su valiosa guía como tutora durante esta importante etapa de nuestra formación profesional.

Agradecemos al personal de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica por los años de formación y por ser facilitadores de un proceso educativo que nos proporcionó las bases y herramientas necesarias para desarrollar este proyecto de investigación.

A la propietaria de Apalache S.A., gracias por abrirnos las puertas de su empresa y por su apoyo y aporte, que fueron fundamentales para desarrollar nuestro “Seminario de Graduación”.

Agradecemos especialmente a los señores, Msc. Lauren Días y a la Licenciada Fabiana Fernández, por su apoyo y aportes como lectores interno y externo, respectivamente. Su vasto conocimiento en el área enriqueció y validó nuestra investigación.

Finalmente, gracias a nuestros familiares, amigos y compañeros por su valioso e incondicional apoyo a lo largo de nuestra carrera y nuestra investigación, ya que hicieron de esta travesía hacia la meta, un proceso sumamente gratificante y satisfactorio.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIAS	I
AGRADECIMIENTOS	II
TABLA DE CONTENIDOS	III
LISTA DE TABLAS	V
LISTA DE ESQUEMAS	V
LISTA DE FIGURAS	V
LISTA DE GRÁFICOS	VI
LISTA DE ANEXOS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS	VI
RESUMEN EJECUTIVO	VII
POSTER	X
INTRODUCCIÓN	XI
CAPÍTULO I.	1
ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1.	2
<i>1.1.1. Interrogante de la investigación</i>	3
<i>1.1.2. Justificación de la investigación</i>	3
<i>1.1.3. Delimitación temporal, espacial institucional y/o empresarial</i>	4
1.2. Objetivos de la investigación	5
<i>1.2.1. Objetivo general</i>	5
<i>1.2.2. Objetivos específicos</i>	5
1.3. Modelo de análisis	6
<i>1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías</i>	6
<i>1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías (tabla).</i>	9
<i>1.3.2. Relaciones e interrelaciones</i>	10
1.4. Estrategia de la investigación aplicada	11
<i>1.4.1. Tipo de investigación</i>	11
<i>1.4.2. Fuentes de investigación</i>	11
<i>1.4.3. Población</i>	12
<i>1.4.4. Recopilación de los datos</i>	12

1.4.5. <i>Análisis e interpretación de la información</i>	14
<i>Alcances y limitaciones</i>	15
CAPÍTULO II.	17
MARCO DE REFERENCIA	17
2.1. Generalidades de la empresa	18
2.2. Legislación que afecta la investigación	20
CAPÍTULO III.	33
MARCO CONCEPTUAL	33
3.1. Entorno interno y externo	34
<i>Entorno Interno</i>	35
<i>Entorno Externo</i>	38
3.2. Planificación financiera	40
<i>Métodos de análisis financieros</i>	41
<i>Presupuestos Operativos</i>	46
<i>Recursos humanos y tecnológicos</i>	48
3.3. Finanzas Sostenibles	49
<i>Productos Sostenibles</i>	51
<i>Gestión de Riesgos</i>	56
CAPÍTULO IV.	60
ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
4.1. Entorno Interno y Entorno Externo	61
4.2. Planificación financiera	72
4.3. Finanzas Sostenibles	81
CAPÍTULO V.	101
CONCLUSIONES Y	101
RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS	116
ANEXOS	126

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Operacionalización de categorías.</i>	9
<i>Tabla 2. Interpretación de resultados por categoría</i>	14
<i>Tabla 3. Alcances y limitaciones por categoría.</i>	15
<i>Tabla 4. Legislación aplicable a la investigación.</i>	22
<i>Tabla 5. Fórmulas de ratios financieros.</i>	44
<i>Tabla 6. Pasos de la Planificación Estratégica Sostenible.</i>	52
<i>Tabla 7. Productos sostenibles.</i>	53
<i>Tabla 8. Definición de ASG</i>	56
<i>Tabla 9. Mapa de riesgos.</i>	59
<i>Tabla 10. Comparativa del proceso de análisis del entorno interno y externo.</i>	70
<i>Tabla 11. Resultados de los ratios financieros del año 2020 al primer cuarto de año del 2023.</i>	77
<i>Tabla 12. Productos Sostenibles del mercado costarricense.</i>	84
<i>Tabla 13. Maquinaria y Recursos de Apalache S.A</i>	90
<i>Tabla 14. Cumplimiento de Criterios Sostenibles.</i>	92
<i>Tabla 15. Mapa de Riesgos de Apalache S.A</i>	98

LISTA DE ESQUEMAS

<i>Esquema 1. Relación entre categorías e indicadores.</i>	10
<i>Esquema 2. Misión, visión y valores organizacionales.</i>	19
<i>Esquema 3. Evolución cronológica del marco legal en Costa Rica. 2019.</i>	20

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Metodología SMART para la creación de objetivos.</i>	36
<i>Figura 2. Modelo de las 7'S</i>	37
<i>Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de creación de presupuestos financieros.</i>	46
<i>Figura 4. Objetivos de Desarrollo Sostenible.</i>	55
<i>Figura 5. Organigrama Apalache S.A</i>	62
<i>Figura 6. Proceso de producción de sustrato de fibra de coco.</i>	65
<i>Figura 7. Proceso de producción: Sustrato de fibra de coco fino.</i>	66
<i>Figura 8. Proceso de producción: Aceite de coco.</i>	67
<i>Figura 9. Método de análisis financiero: Análisis Horizontal.</i>	73
<i>Figura 10. Método de análisis financiero: Análisis Vertical.</i>	74
<i>Figura 11. Diagrama de flujo del proceso de creación de presupuestos financieros.</i>	76
<i>Figura 12. Análisis FODA.</i>	87
<i>Figura 13. Etapas de la Planificación Estratégica.</i>	88
<i>Figura 14. Actores Interesados</i>	95

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Costo por tiempo de capacitaciones.</i>	80
<i>Gráfico 2. Impactos ASG en Apalache S.A.</i>	94
<i>Gráfico 3. Impactos positivos y negativos ASG sobre los actores interesados.</i>	96

LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Cuestionario de entrevista.</i>	127
<i>Anexo 2. Revisión Documental.</i>	130
<i>Anexo 3. Lista de observación de actividades.</i>	134
<i>Anexo 4. Análisis vertical y horizontal de estado de situación activos.</i>	136
<i>Anexo 5. Análisis vertical y horizontal de estado de situación pasivos.</i>	138
<i>Anexo 6. Análisis vertical y horizontal de estado de pérdidas y ganancias.</i>	140

LISTA DE ABREVIATURAS

ASG: Factores ambientales, sociales y de gobernanza.

DIGEPYME: Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.

EM: Especialista en marketing.

EP: Especialista en PYMES.

FS1: Especialista en Finanzas Sostenibles 1.

FS2: Especialista en Finanzas Sostenibles 2.

FS3: Especialista en Finanzas Sostenibles 3.

FS4: Especialista en Finanzas Sostenibles 4.

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, las PYMES en Costa Rica enfrentan dificultades para mantener un crecimiento sostenible, debido a la falta de conocimiento en planificación financiera y administrativa. Apalache S.A. es una pequeña empresa dedicada a la fabricación de productos derivados del coco, la cual busca una visualización clara de sus objetivos y metas para mejorar su desempeño. Por ello, la presente investigación tiene como finalidad, analizar la gestión financiera en la PYME Apalache S.A., ubicada en la provincia de Limón, durante el periodo comprendido entre los años 2023 y 2024.

Los investigadores a cargo son Selena Jazmín Granados Tenorio, Silvio Esteban Luna Bruno y Sofía Solano Villalobos, estudiantes del Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera de la Universidad Nacional de Costa Rica. La investigación parte de la interrogante principal: ¿Qué factores influyen en el proceso de planificación financiera actual de Apalache S.A. para la gestión y la toma de decisiones a corto y largo plazo durante el período comprendido desde el año 2023 hasta el año 2024?

Como objetivo general de la investigación se plantea analizar el proceso de planificación financiera de la PYME Apalache S.A para identificar oportunidades de mejora en la gestión de sus recursos. Como primer objetivo específico, se plantea determinar los aspectos del entorno interno y externo que intervienen en la administración de Apalache S.A.; posteriormente, diagnosticar la situación actual de la planificación financiera de Apalache S.A. y como tercer objetivo específico, evaluar las oportunidades de financiamiento sostenible en Costa Rica para Apalache S.A.

El modelo de análisis empleado se divide en tres categorías: entorno interno y externo, planificación financiera y finanzas sostenibles. Además, se hace uso de fuentes primarias y secundarias de información, así como de indicadores cualitativos y cuantitativos. Para la recolección de información se emplearon diversos instrumentos como la revisión documental, las entrevistas y listas de observación.

Cada una de las categorías mencionadas anteriormente, incluye diversas subcategorías. En cuanto a la categoría de entorno interno y externo, se busca comprender los elementos bajo los cuales, opera la PYME y determinar cuáles de estos elementos están bajo el control directo de la empresa y cuáles no. Como resultado, se observa la falta de control sobre los entornos

interno y externo, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer la planificación interna, especialmente en el establecimiento de objetivos, para evitar la operación reactiva que prevalece en la actualidad. También, se destacó la importancia de realizar estudios de mercado regulares para entender mejor las dinámicas competitivas y adaptarse a las fluctuaciones económicas, incluyendo la gestión de riesgos cambiarios.

La segunda categoría que corresponde a la planificación financiera tiene como objetivo, comprender el proceso financiero actual de la PYME, con el fin de optimizar el uso de recursos, establecer metas alcanzables y aprovechar oportunidades. Las subcategorías incluyen métodos de análisis financiero, presupuestos operativos y recursos humanos y tecnológicos.

La gestión financiera de la empresa refleja un enfoque anticuado y estático, careciendo de dinamismo en la creación y ajuste de presupuestos y proyecciones, lo cual limita su capacidad para adaptarse a los cambios. Asimismo, se identificó una falta de análisis exhaustivo de los estados financieros, lo que restringe la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas informadas.

Las finanzas sostenibles tienen el propósito de tomar decisiones de inversión que fomenten un crecimiento económico bajo en emisiones, independientemente del tamaño de la empresa. Por lo que, se incluyen las subcategorías de productos sostenibles y gestión de riesgos. Como última categoría, estas se encuentran en una etapa inicial.

Sin embargo, existe poco conocimiento sobre productos sostenibles y las ventajas que pueden ofrecer para negocios como el de Apalache S.A., lo que limita la capacidad de la empresa para aprovechar oportunidades de financiamiento y mejorar su impacto ambiental y social. Este análisis subraya la necesidad de una estructura más proactiva y estratégica de la planificación financiera, puesto que esto no solo mejoraría la sostenibilidad de Apalache S.A., sino que también abriría nuevas oportunidades de financiamiento y fortalecería la imagen de la empresa en el mercado.

Una vez aplicados y analizados los instrumentos de recolección de información, se procede a las conclusiones, determinando los puntos de mejora hallados en la estructura organizacional, planificación, gestión y análisis de información financiera sostenible. Adicionalmente, se brindan una serie de recomendaciones con el propósito de mejorar las actividades de gestión financiera.

Finalmente, este documento busca ser de utilidad para la PYME Apalache S.A. y proporcionar un análisis que permita, con base en los resultados obtenidos y la aplicación de las recomendaciones, afianzar la empresa en el mercado costarricense y fortalecer sus procesos internos.

POSTER

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA PYME APALACHE S.A, UBICADA EN LA PROVINCIA LIMÓN DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2023 - 2024

Jazmín Granados Tenorio
Silvio Luna Bruno
Sofía Solano Villobos
Universidad Nacional

- Disciplina: Administración
- Título del Curso: Trabajo de Investigación II
- Nivel de los Estudiantes: Licenciatura

PRINCIPALES HALLAZGOS DURANTE LA INVESTIGACIÓN

- Gestión Reactiva
- Falta de Objetivos Claros
- Postura Conservadora en la relación al financiamiento
- Falta de análisis de Mercado
- Adopción Limitada de Tecnología
- Deficiencias en los procesos de planificación y proyecciones
- Falta de análisis financiero
- Desconocimiento de productos financieros sostenibles

OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de planificación financiera de la PYME Apalache S.A para la identificación de oportunidades de mejora en la gestión de sus recursos durante el periodo comprendido entre agosto de 2023 y junio de 2024 en la provincia de Limón.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar los aspectos del entorno interno y externo que intervienen en la administración por medio de un análisis para Apalache S.A durante el periodo 2023-2024.
2. Diagnosticar la situación actual de la planificación financiera de Apalache S.A por medio de un análisis para la determinación de desafíos en la gestión administrativa.
3. Evaluar las oportunidades de financiamiento sostenible en Costa Rica para la PYME Apalaches S. A

RECOMENDACIONES

1. Estructuración estratégica y sistemática para mejorar su gestión y planificación, lo que incluye implementar objetivos estratégicos y establecer Indicadores .
2. aplicar un sistema estructurado de análisis financieros junto con la identificación de tendencias y patrones.
3. Inversión en programas de capacitación en ámbitos administrativos y financieros para fortalecer las capacidades internas de gestión.
4. Aplicación de un sistema de monitoreo y seguimiento de los presupuestos operativos.
5. Incluir criterios sostenibles de ambiente, social y gobernanza en la planificación estratégica
6. Implementar un mapa de riesgos

CATEGORÍAS DE ESTUDIO

- Entorno Interno y externo
- Planificación financiera
- Finanzas Sostenibles

PROPUESTA

Se creó una propuesta mediante la cual se pretende mejorar el impacto ambiental y alinearse con las tendencias globales de sostenibilidad mediante la metodología OKR. El objetivo es optimizar las prácticas sostenibles de Apalache S.A. a través del acceso a financiamiento ambiental, fomentando prácticas sostenibles y promoviendo el crecimiento ambientalmente amigable.

OBSTÁCULOS

- Falta de documentación en la PYME
- Resistencia al cambio
- Limitaciones de recursos
- Tiempo limitado para obtener toda la información.

REFERENCIAS

- Álvarez, D. (2021) Planificación financiera en las pymes del sector servicios en Costa Rica: ¿cuál es la mejor opción de planificación financiera para implementar en las pymes del sector servicios de la GAM para lograr su permanencia y crecimiento sostenido en el mercado costarricense? <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/10553/REF-1641959433-1.pdf?sequence=1>
- Chicherí Pastor, B. L (2022) REGULACIÓN DE LAS FINANZAS VERDES EN LA UNIÓN EUROPEA: RECORRIDO, MARCO ACTUAL Y RIESGOS ASOCIADOS. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/59046/TFG%20-%20Lopez-Chicheri%20Pastor%2C%20Blanca%20.pdf?sequence=1>
- Flores, V., Sánchez, J. (2019). Planificación Financiera para mejorar la Rentabilidad de la Empresa South Express Cargo Peru S.A.C para el año 2018. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2540/Vonny%20Flores_Jakeli%20Sanchez_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

INFORMACIÓN DE CONTACTO DEL PROFESOR

 jilma.majano.benavides@est.una.ac.cr

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y en constante evolución, la planificación financiera se erige como una base para la supervivencia y el crecimiento de las empresas. En el contexto de Costa Rica, una nación que ha demostrado su capacidad de innovación y desarrollo sostenible, las empresas locales, como Apalache S.A., enfrentan el desafío de asegurar una planificación financiera efectiva que les permita prosperar en un mercado altamente competitivo y en constante cambio. Por consiguiente, esta tesis se enfoca en la creación de una propuesta integral destinada a mejorar la planificación financiera de Apalache S.A.

El interés del tema es por la cercanía de los involucrados, es decir, la relación del grupo investigador con el tema de la planificación financiera; de igual manera, el generar un valor agregado a la empresa, ya que la misma cuenta con muchas dificultades en la actualidad. Como resultado, se busca potenciar las capacidades de la empresa en el ámbito financiero y beneficiar el posible crecimiento y ventaja competitiva en el mercado costarricense.

El Capítulo I de este trabajo se centra en la metodología de investigación que sustenta esta propuesta de mejora. Aquí, se explicarán en detalle, los métodos utilizados para recopilar y analizar datos relevantes, así como las técnicas empleadas para evaluar la situación financiera actual de Apalache S.A. Además, se define el enfoque de investigación cualitativa que se ha adoptado, así como la justificación de su elección para abordar los desafíos financieros específicos de la empresa.

El Capítulo II explorará el marco de referencia legal y la historia de Apalache S.A. en profundidad. Se analizarán las regulaciones y normativas que afectan a la empresa en el contexto costarricense, identificando posibles áreas de mejora, en términos de cumplimiento y eficiencia financiera. Además, se trazará la historia de la empresa desde sus inicios hasta su posición actual en el mercado, destacando sus logros, desafíos y su compromiso con la sostenibilidad, lo que servirá como base fundamental para la propuesta de mejora.

El Capítulo III incluye el marco teórico de la investigación, así como el desarrollo de las categorías establecidas en el capítulo I, las cuales son la base conceptual para comprender el tema y el objetivo de estudio. En el Capítulo IV se realizará el análisis de la información obtenida, a través de los instrumentos usados para la recolección de datos. Este análisis busca determinar la situación actual de Apalache S.A., así como el establecimiento de las bases para las

recomendaciones. Para finalmente, detallar en el Capítulo V, las conclusiones, recomendaciones y propuesta.

Cabe resaltar que, para la realización del presente trabajo de investigación, el grupo investigador asiste al taller “Formato APA 7 edición” brindado por la Biblioteca Especializada en Ciencias Sociales, el miércoles 30 de agosto de 2023, en horario de 5:00 p.m. a 8:30 p.m. bajo modalidad virtual, impartido por la Licda. Mauren Hidalgo Madrigal.

CAPÍTULO I.
ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología de investigación es un componente esencial en cualquier estudio académico o científico, ya que proporciona las bases y herramientas necesarias para abordar la temática de la investigación de manera rigurosa y sistemática. En este primer capítulo, se hará referencia a los aspectos metodológicos de la investigación, estableciendo las bases sobre las cuales, se desarrolla el tema en estudio, con el propósito de seguir una línea breve y ordenada del cumplimiento de los objetivos y asegurar una investigación efectiva y significativa.

1.1. Planteamiento del problema y descripción del problema

En todo aspecto de la vida cotidiana se presentan problemas y en la mayoría de los casos, estos no son percibidos por las personas, debido a la naturalidad en la que se presentan. Sin embargo, siguen siendo una oportunidad para obtener un análisis mediante una debida investigación. De acuerdo con Barrantes (2014): “los problemas de investigación aparecen, generalmente en nuestra experiencia cotidiana” (p.111). Lo que quiere decir que, cuando las personas realizan diariamente sus trabajos pertinentes, se empiezan a generar preguntas que se precisan investigar.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el promedio de los 5 años analizados (2015 al 2019) en el “Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021”, señalan que el 97.4 % de las empresas son PYME, de estas el 80.84 % son micro, el 12.46 % pequeñas y 4.10 % medianas y estas aportan un 34,12 % de empleo privado formal (DIGEPYME, 2021).

Con lo mencionado anteriormente, las PYMES cuentan con un rol importante en la sociedad costarricense, ya que contribuyen significativamente al empleo, la innovación y la economía del país. Sin embargo, estas también se enfrentan a dificultades para mantener un crecimiento sostenible a lo largo de los años.

Actualmente, esto ocurre principalmente por una falta de conocimiento de planificación financiera y administrativo, en donde no se toman decisiones sólidas y estratégicas a largo plazo. Además, la digitalización ha sido otro factor que ha impactado a las PYMES, el cual es de suma importancia para sobrevivir a la cuarta revolución industrial (Schwab, 2016). Por lo que, ante el contexto mencionado, la investigación se plantea el problema en la PYME Apalache S.A. dedicada a la fabricación de coco y sus derivados, pues está sufrió cambios en su administración y estructura de empresa y desea una visualización clara de sus objetivos y metas.

1.1.1. Interrogante de la investigación

¿Qué factores influyen en el proceso de planificación financiera actual de Apalache S.A. para la gestión y la toma de decisiones a corto y largo plazo durante el período comprendido desde el año 2023 hasta el año 2024?

1.1.2. Justificación de la investigación

1.1.3. Justificación de la investigación

Esta investigación se desarrolla como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera. Con el fin de cumplir con el objetivo, se opta por conversar con la PYME Apalache S.A. de la zona de Limón y con profesionales expertos en gestión financiera.

La planificación financiera es un diferenciador significativo para mantener una empresa y poseer la capacidad de tomar decisiones objetivas para alcanzar las metas deseadas. En un estudio de Ecuador se menciona que el 89,6 % de los negocios ecuatorianos son microempresas y en el año 2017 este dato creció a un 95 %. Por lo tanto, la investigación permitió definir con una muestra de 248 microempresarios que estos carecen de conocimientos y competencias para la gestión de sus negocios (Valencia, Isaac y Brito, 2019).

Con lo anterior, se identifica que las empresas pueden tener deficiencias en la gestión de sus negocios por el poco conocimiento financiero y administrativo para dirigir una empresa, creando problemas para el futuro de la compañía. Además, el poco uso de herramientas tecnológicas genera una deficiente visualización de la información, por lo que, es un problema que se debe mitigar.

Al mismo tiempo, el estudio de España indica que la implementación de nuevas herramientas digitales en los procesos administrativos y financieros en las PYMES españolas mejoran la planificación financiera, control interno y los procesos de análisis. Por lo que, se adopta una visión más integrada para la toma de decisiones. Sin embargo, un proyecto de digitalización es difícil de iniciar por la escasez de recursos financieros y la resistencia al cambio que existe (Porporato, Galindo y Morcillo, 2023).

En esta línea, es importante destacar que varios estudios han obtenido resultados similares en diferentes contextos, lo que genera una necesidad de plantear cuáles son las dificultades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, en una

investigación realizada en México, se encontraron hallazgos en donde indicaron que las PYMES usualmente carecen de una correcta definición de objetivos, estrategias y herramientas de planeación. Además, estas solo se concentran en el día a día y descuidan la planificación para el largo plazo, causando una ineficiencia en la gestión de sus finanzas (Saavedra y Camarena, 2017).

De acuerdo con Álvarez (2021), las PYMES en Costa Rica cuando se consideran en conjunto, se consideran un sector fuerte. No obstante, en un plano individual, estas frecuentemente no cuentan con recursos necesarios para desarrollarse, además presentan deficiencias en su estructura organizacional y financiera, aspectos que conducen a su fracaso por la inadecuada organización durante sus primeros años.

Estos hallazgos coinciden con la necesidad planteada en estudios anteriores, destacando la importancia de abordar las deficiencias en la planificación y organización que afectan a las PYMES en diferentes países. En Costa Rica existe un gran apoyo a micros, pequeños y medianos empresarios, muchas instituciones y medios públicos facilitan herramientas y financiamientos a disposición para las PYMES que lo necesiten, siempre y cuando cumplan con los requisitos solicitados.

A todo esto, surge la necesidad de realizar una adecuada investigación sobre este tema, esta se llevará a cabo en el desarrollo de este trabajo de investigación para brindar un aporte en el ámbito administrativo y financiero, aplicando los conocimientos que se han adquirido durante la carrera de Administración con énfasis en Gestión Financiera.

1.1.3. Delimitación temporal, espacial institucional y/o empresarial

- **Delimitación temporal y espacial**

El presente trabajo se realizará durante los meses de agosto del año 2023 a junio del año 2024 en el cantón de Heredia, provincia de Heredia. Además, se realiza en el contexto de Costa Rica, específicamente en la PYME Apalache S.A. del sector comercial en la provincia de Limón.

La presente investigación se realiza dentro de la Universidad Nacional de Costa Rica, en la Facultad de Ciencias Sociales, por estudiantes de la carrera de Administración, para optar por el Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

- **Delimitación institucional y/o empresarial**

Este estudio se lleva a cabo en la PYME Apalache S.A., la cual tiene sus instalaciones en el distrito de Guápiles, en la provincia de Limón.

- **Enfoque**

El enfoque de la presente investigación se centra en la relevancia de implementar mejoras prácticas de administración y planificación financiera dentro de la PYME Apalache S.A., destacando cómo estas se convierten en pilares esenciales para el éxito y para promover un desarrollo financiero próspero y estable.

- **Ámbito**

El ámbito en el que se desarrolla este trabajo de investigación abarca dos dimensiones esenciales: el proceso administrativo y la planificación financiera. Estas dos áreas son fundamentales para abordar de manera holística, los desafíos y las oportunidades que se presentan en un entorno empresarial y financiero en constante evolución.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Analizar el proceso de planificación financiera de la PYME Apalache S.A. para la identificación de oportunidades de mejora en la gestión de sus recursos durante el periodo comprendido entre agosto del 2023 y junio del 2024 en la provincia de Limón.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Determinar los aspectos del entorno interno y externo que intervienen en la administración por medio de un análisis para Apalache S.A. durante el periodo 2023-2024.

2. Diagnosticar el proceso de planificación financiera para la determinación de la situación actual de la PYME Apalache S.A., ubicada en la provincia de Limón, durante los años 2019-2024.

3. Evaluar las oportunidades de financiamiento sostenible en Costa Rica para la PYME Apalaches S.A.

1.3. Modelo de análisis

A continuación, se detalla el enfoque de análisis que se emplea en la investigación, junto con las categorías correspondientes y los instrumentos utilizados para recopilar información. Todo esto se presenta y organiza de manera matricial, para facilitar la comprensión del lector.

1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías

Según Rivas Tovar (2015): “una categoría de análisis es una estrategia metodológica para describir un fenómeno que estamos estudiando mediante categorías de estudio que se sugiere nunca sean mayores de cinco”. Por consiguiente, para esta investigación se identificarán categorías que se estarán describiendo en los siguientes apartados con su operacionalización e instrumentalización.

1. Entorno Interno y externo

Conceptualización

También conocido como “entorno organizacional” se refiere al conjunto de factores y condiciones que afectan a una organización en su operación y toma de decisiones. Este entorno se divide comúnmente en dos, a saber: Entorno interno y Entorno externo (Robbins & Coulter, 2019).

Operacionalización

Cuando se consideran las influencias que pueden tener un impacto en una organización, existen diversos elementos que se deben tener en cuenta. Estos pueden formar parte del entorno interno, como los objetivos de la organización, la cultura empresarial y la satisfacción de los clientes (Robbins & Coulter, 2019).

Además, según Larrente (2018), el entorno externo se puede definir como todas esas fuerzas externas que no pueden ser controladas por la empresa y que es necesario tener en cuenta

para cualquier actividad o proyecto. Estos factores están en constante cambio y el no anticiparse a los cambios o no considerar esas fluctuaciones en su planificación, podría traer graves consecuencias.

Instrumentalización

Dentro de los instrumentos utilizados para la recopilación de la información se encuentran: revisión de fuentes bibliográficas y datos obtenidos, a través de entrevistas realizadas a los miembros colaboradores de Apalache S.A.

2. Planificación financiera

Conceptualización

La categoría “Planificación financiera” es el proceso de elaboración de un plan financiero integral, detallado y personalizado que posibilita el alcance de los objetivos propuestos por la organización, este se compone de todos aquellos métodos de análisis financieros junto a presupuestos operativos que pretenden la previsión de necesidades futuras de la organización. (Flores y Sánchez, 2019).

Operacionalización

Según Flores y Sánchez (2019), la planificación financiera tiene como objetivo, mejorar la rentabilidad, asegurar la disponibilidad de efectivo, establecer metas de ventas y ajustar los gastos. Adicionalmente, una adecuada gestión financiera puede ayudar a las empresas a identificar oportunidades de inversión, anticipar desafíos financieros y tomar decisiones estratégicas para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

En este contexto, las empresas emplean diversas herramientas para alcanzar estos objetivos y maximizar su planificación financiera. Estas herramientas incluyen el análisis de estados financieros, la elaboración de presupuestos operativos y la identificación de los recursos humanos, financieros y tecnológicos con los que cuenta la empresa, para cumplir sus objetivos previamente establecidos.

Instrumentalización

Los instrumentos empleados en la recolección de información de la categoría “Planificación financiera” incluyen entrevista, observación de procesos mediante listas de verificación y la revisión y análisis de documentos bibliográficos.

3. Finanzas Sostenibles

Conceptualización

El objetivo de las finanzas sostenibles radica en tomar decisiones de inversión que fomenten un crecimiento económico bajo en emisiones, independientemente del tamaño de una empresa. Esto con el fin de participar en proyectos o productos de mitigación y adaptación climática (García de Quevedo, 2020).

Operacionalización

Las finanzas sostenibles están en una evolución constante, por lo que, se busca incentivar que las empresas sean más comprometidas en el aspecto social, financiero y ambiental. Estas operan mediante dos subcategorías clave, cada una con un papel esencial en la sostenibilidad financiera.

La primera subcategoría es la de “productos sostenibles”, esta se enfoca en la inversión y búsqueda de oportunidades en instrumentos financieros como proyectos eco amigables, inversiones en tecnologías renovables, emisión de bonos verde, entre otras más, con el fin de incitar las prácticas ecológicas responsables dentro de la empresa.

La segunda subcategoría es la “gestión de riesgos”, este se enfoca en identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros que pueden surgir en el contexto de la sostenibilidad. La gestión efectiva de estos riesgos es esencial para garantizar la viabilidad a largo plazo de la PYME.

Instrumentalización

Los instrumentos para la recolección de información de la categoría “finanzas sostenibles” corresponden a entrevistas, revisión documental y lista de verificación.

1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías (tabla).

Tabla 1.

Operacionalización de categorías.

Objetivo General	Objetivos específicos	Categorías	Conceptualización	Subcategorías	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de información
Analizar el proceso de planificación financiera de la PYME Apalache S.A. para la identificación de oportunidades de mejora en la gestión de sus recursos durante el periodo comprendido entre agosto del 2023 y junio del 2024 en la provincia de Limón.	1. Determinar los aspectos del entorno interno y externo que intervienen en la administración por medio de un análisis para Apalache S.A. durante el periodo 2023-2024.	Entorno Interno y externo	También conocido como “entorno organizacional” se refiere al conjunto de factores y condiciones que afectan a una organización en su operación y toma de decisiones. Este entorno se divide comúnmente en dos; Entorno interno y Entorno externo (Robbins & Coulter, 2019).	Entorno Interno	-Objetivos a corto y largo plazo. -Cultura organizacional. -Retención y satisfacción de clientes.	-Revisión Documental -Entrevista	Fuentes primarias: Personal de la PYME Apalache S.A Fuente secundaria: Recopilación documental.
				Entorno Externo	-Tipo de cambio. -Mercado. -Adopción de herramientas tecnológicas.		
	2. Diagnosticar la situación actual de la planificación financiera de Apalache S.A. por medio de un análisis para la determinación de desafíos en la gestión administrativa.	Planificación financiera	El proceso de elaboración de un plan financiero integral, detallado y personalizado que posibilitan el alcance de los objetivos propuestos por la organización, este se compone de todos aquellos métodos de análisis financieros junto a presupuestos operativos que pretenden la previsión de necesidades futuras de la organización. (Flores y Sánchez, 2019).	Métodos de análisis financieros	-Análisis horizontal y vertical de estados financieros. -Ratios de análisis financieros. -Presupuesto financiero. -Datos bibliográficos.	-Entrevistas. -Revisión documental de procesos. -Lista de observación de procesos -Revisión documental bibliográfica.	
				Presupuestos Operativos	-Costos operativos. -Gastos administrativos. -Gastos financieros. -Datos bibliográficos.		
				Recursos humanos y tecnológicos	-Nivel de capacitación del personal asignado. -Utilización de herramientas tecnológicas. -Capital para el plan de acción.		
	3. Evaluar las oportunidades de financiamiento sostenible en Costa Rica para la PYME Apalaches S. A	Finanzas Sostenibles	Las finanzas sostenibles son aquellas decisiones de inversión que toman en cuenta tres criterios importantes: el medioambiental, el social y el de gobierno corporativo (Trabazos, 2021).	Productos Sostenibles	-Estrategias sostenibles. -Cumplimiento de criterios sostenibles. -Datos bibliográficos.	-Revisión Documental -Entrevista	
				Gestión de Riesgos	-Identificación de riesgos que pueden afectar a las inversiones. -Efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos.		

Fuente: elaboración propia (2023).

1.3.2. Relaciones e interrelaciones

En esta sección se encuentra la información detallada sobre las relaciones entre las categorías identificadas y sus respectivos indicadores relacionados al concepto que se está estudiando. A continuación, en el Esquema 1 se presenta la relación de los indicadores con sus categorías.

Esquema 1. *Relación entre categorías e indicadores.*

ANALIZAR EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA PYME APALACHE S.A PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE SUS RECURSOS DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE AGOSTO DE 2023 Y JUNIO DE 2024.

ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

SUBCATEGORIAS

- Entorno Interno
- Entorno Externo

INDICADORES

- Objetivos a corto y largo plazo.
- Cultura organizacional.
- Retención y satisfacción de clientes
- Mercado
- Tipo de cambio
- Adopción de herramientas tecnológicas.



PLANIFICACIÓN FINANCIERA

SUBCATEGORIAS

- Métodos de análisis financieros.
- Presupuestos operativos.
- Recursos humanos y tecnológicos

INDICADORES

- Análisis horizontal y vertical de estados financieros
- Ratios de análisis financieros
- Presupuesto financiero.
- Costos operativos.
- Gastos administrativos.
- Gastos financieros.
- Nivel de capacitación del personal asignado.
- Utilización de herramientas tecnológicas.
- Capital para el plan de acción
- Datos bibliográficos.



FINANZAS SOSTENIBLES

SUBCATEGORIAS

- Productos Sostenibles
- Gestion de riesgos.

INDICADORES

- Estrategias sostenibles
- Cumplimiento de criterios sostenibles
- Identificación de riesgos que pueden afectar a las inversiones
- Efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos
- Datos bibliográficos



Fuente: elaboración propia (2023).

1.4. Estrategia de la investigación aplicada

1.4.1. Tipo de investigación

Para este trabajo se opta por desarrollar un tipo de investigación de carácter exploratoria, descriptiva, relacional, explicativa y cualitativa, según la temática a desarrollar. Por lo que, es necesario subrayar que la investigación exploratoria, según Rus (2020) tiene como objetivo a aproximación a fenómenos novedosos, es decir, obtener información que acerque a una mejor comprensión.

En tanto que la investigación descriptiva como menciona Gil (s.f.) se enfoca en que: “su objetivo es determinar la situación de los elementos involucrados en el estudio en un momento dado con relación a su presencia o ausencia, la frecuencia que presenta un fenómeno, características de las personas, lugar y periodo donde ocurre”. Con ello, se hace mención en que se enfoca en describir el tema sin centrarse en el por qué sucede.

De igual manera, se hace uso del tipo de investigación relacional, ya que según indican Creswell & Creswell (2017), la investigación relacional es un enfoque de investigación que se centra en comprender y analizar las relaciones entre categorías o fenómenos. Por lo que, en este tipo de investigación, el objetivo principal es identificar cómo una categoría afecta a otra o cómo están relacionadas de alguna manera.

Así mismo, la investigación explicativa como define Rus (2020): “estudia fenómenos puntuales nuevos o que no se han abordado en profundidad. El objetivo de dicha investigación es proporcionar conocimientos relevantes sobre ellos”. Para el análisis de riesgos se hará uso de este tipo de investigación.

Por otro lado, esta investigación utiliza un enfoque cualitativo que, según Villanueva (2022), se centra en describir un fenómeno a través de la observación y análisis de la categoría de estudio, con el objetivo de comprender su comportamiento. El autor también menciona que los instrumentos principales para esta metodología son la observación y las entrevistas. En el caso de la presente investigación se harán usos de datos cuantitativos para explicar el tema de estudio.

1.4.2. Fuentes de investigación

Según la Universidad San Marcos (2020): “una fuente de información es una persona u objeto que provee datos para la investigación”. Por lo que, se entiende como los medios por los cuales, se va a obtener la información necesaria del objeto de estudio. En vista de lo anterior,

para esta investigación se hará uso de fuentes primarias y secundarias, las cuales se detallan a continuación:

- **Fuentes primarias**

Según la institución académica Universidad San Marcos (2020), este tipo de fuente brinda un testimonio o evidencia directa sobre el tema a investigar. Son todas aquellas fuentes que son escritas durante el tiempo que se está realizando el estudio o directamente por el investigador envuelto en la investigación.

Dicho lo anterior, para esta investigación se hace uso de entrevistas a los colaboradores de Apalache S.A. para obtener la información directa del tema investigado.

- **Fuentes secundarias**

La Universidad San Marcos señala que: “una fuente secundaria es aquella que interpreta y analiza las fuentes primarias. Las fuentes secundarias se encuentran a un nivel de separación de las fuentes primarias” (2020). Para esta investigación se emplea la revisión documental como método para obtener la información requerida para su realización.

1.4.3. Población

Para efectos de esta investigación se hace uso de una población finita, la cual según la Universidad Estatal de Pensilvania (2023) se define como un “conjunto o grupo de elementos que es claramente definido, delimitado y limitado en número”, se utiliza este término para describir una población que tiene un número específico y contable de elementos y no es infinitamente grande.

En base a lo anterior, la población finita de la presente investigación corresponde a los colaboradores de la empresa Apalache S. A., a quienes se les están aplicando los instrumentos de recopilación de información.

1.4.4. Recopilación de los datos

Es el proceso en donde la información es recolectada y analizada para ser transformada en información útil, tanto para la sociedad como para las personas que realizan el estudio. Tal

como indica Rouse (2024), en la “recopilación de datos es el proceso de recogida y medición de datos, información o cualquier tema de interés de una forma estandarizada y establecida”.

- **Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados**

Entrevistas

En esta investigación se utilizará la entrevista presencial al igual que la virtual, tomando en cuenta las llamadas telefónicas y correos electrónicos con los especialistas a cargo y demás personal de la empresa Apalache S.A., para una recolección de datos más asertiva y empleando la menor cantidad de tiempo posible.

Revisión documental bibliográfica

Es la consulta de la información a través de otros documentos, libros, bibliografías o cualquier otro medio que proporcione información relacionada, tal como indica Ortega donde señala que: “es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc.” (s.f.).

Lista de observación de procesos

La ficha de observación se emplea cuando un investigador desea obtener información sobre un objetivo específico, con el propósito de medir, analizar o evaluar. Es un instrumento que se enfoca en recopilar datos de una población predefinida, utilizando indicadores y criterios previamente establecidos (Arias, 2021).

1.4.5. Análisis e interpretación de la información

Tabla 2. Interpretación de resultados por categoría

Objetivos específicos	Categorías	Conceptualización	Subcategorías	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de información
1. Determinar los aspectos del entorno interno y externo que intervienen en la administración por medio de un análisis para Apalache S.A. durante el periodo 2023-2024.	Entorno Interno y externo	También conocido como “entorno organizacional” se refiere al conjunto de factores y condiciones que afectan a una organización en su operación y toma de decisiones. Este entorno se divide comúnmente en dos: Entorno interno y Entorno externo. (Robbins & Coulter, 2019).	Entorno Interno	-Objetivos a corto y largo plazo. -Cultura organizacional. -Retención y satisfacción de los clientes.	-Revisión Documental	Fuentes primarias: Personal de la PYME Apalache S. A Fuentes secundarias: recopilación documental.
			Entorno Externo	-Tipo de cambio. -Mercado. -Adopción de herramientas tecnológicas.	-Entrevista	
2. Diagnosticar la situación actual de la planificación financiera de Apalache S.A por medio de un análisis para la determinación de desafíos en la gestión administrativa.	Planificación financiera	El proceso de elaboración de un plan financiero integral, detallado y personalizado que posibilitan el alcance de los objetivos propuestos por la organización, este se compone de todos aquellos métodos de análisis financieros junto a presupuestos operativos que pretenden la previsión de necesidades futuras de la organización. (Flores y Sánchez 2019).	Métodos de análisis financieros	-Análisis horizontal y vertical de estados financieros. -Ratios de análisis financieros. -Presupuesto financiero. -Datos bibliográficos.	-Entrevistas. -Revisión documental de procesos.	
			Presupuestos Operativos	-Costos operativos. -Gastos administrativos. -Gastos financieros. -Datos bibliográficos.	-Revisión y análisis documental bibliográfica.	
			Recursos humanos y tecnológicos	Nivel de capacitación del personal asignado. utilización de herramientas tecnológicas. Capital para el plan de acción.		
3. Evaluar las oportunidades de financiamiento sostenible en Costa Rica para la PYME Apalaches S. A	Finanzas Sostenibles	Las finanzas sostenibles son aquellas decisiones de inversión que toman en cuenta tres criterios importantes: el medioambiental, el social y el de gobierno corporativo (Trabazos, 2021).	Productos Sostenibles	-Estrategias sostenibles. -Cumplimiento de requisitos sostenibles. -Datos bibliográficos.	-Revisión Documental	
			Gestión de Riesgos	-Identificación de riesgos que pueden afectar a las inversiones. -Efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos.	-Entrevista	

Fuente: elaboración propia (2023).

Alcances y limitaciones

En la siguiente tabla se detallan los alcances y limitaciones pertinentes a cada categoría.

Tabla 3.

Alcances y limitaciones por categoría.

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Alcances	Limitaciones
Entorno Interno y externo	Entorno Interno	-Objetivos a corto y largo plazo. -Cultura organizacional. -Retención y satisfacción de los clientes.	Identificar los factores del entorno que pueden interferir en las actividades de Apalache S. A.	-Se requiere estar actualizando periódicamente la información, especialmente en los ámbitos que suelen cambiar frecuentemente. -La recopilación de la información no es un proceso sencillo ni fácil de conseguir
	Entorno Externo	-Tipo de cambio. -Mercado. -Adopción de herramientas tecnológicas.		
Planificación financiera	Métodos de análisis financieros	-Análisis horizontal y vertical de estados financieros. -Ratios de análisis financieros. -Presupuesto financiero. -Datos bibliográficos.	Determinar la planeación financiera empleada por la Apalache S. A.	-Mal manejo de la información. -Confidencialidad de la información. -Tiempo insuficiente para obtener la información.
	Presupuestos Operativos	-Costos operativos. -Gastos administrativos. -Gastos financieros. -Datos bibliográficos.		
	Recursos humanos y tecnológicos	-Nivel de capacitación del personal asignado. -Uso de herramientas tecnológicas. -Capital para plan de acción.		
Finanzas Sostenibles	Productos Sostenibles	-Estrategias sostenibles. -Cumplimiento de criterios sostenibles. -Datos bibliográficos.	Identificar las estrategias de inversión en finanzas sostenibles que se adapten a la PYME Apalache S. A.	-Resistencia al cambio. -Limitaciones de recursos en la PYME Apalache S.A. -Dificultades de acceso a financiamiento. -Cambios de factores externos alrededor de la PYME Apalache S.A.
	Gestión de Riesgos	-Identificación de riesgos que pueden afectar a las inversiones. -Efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos.		

Fuente: elaboración propia (2023).

Como se observa a lo largo de este primer capítulo, se delimitan todos los aspectos metodológicos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación y alcanzar los objetivos definidos. Este presenta un paso fundamental en cualquier investigación, ya que indica una

planificación apropiada. Además, los aspectos metodológicos son esenciales para garantizar que el estudio se realice de manera rigurosa y organizada, lo cual permite obtener resultados confiables.

CAPÍTULO II.
MARCO DE REFERENCIA

A continuación, en este capítulo se identifican los datos históricos relevantes acerca de la entidad en la que se desarrolla la presente investigación. Además, se detalla la legislación que guarda relación con el tema central de estudio, con el propósito de establecer los límites legales y pertinentes, de acuerdo con el área de investigación.

2.1. Generalidades de la empresa

La empresa APALACHE, S. A. fue establecida en marzo del año 2002. Los primeros dos años de la compañía se fabricaban maquinaria picadora de pasto para el sector ganadero, al igual que maquinaria picadora de pinzote para el sector bananero. A partir del año 2004, se inicia de manera paralela, la producción de sustrato a base de fibra de coco. Esta actividad se lleva a cabo mediante la compra de cáscara de coco a pequeños productores en distintas regiones del país, incluyendo Parrita, San Carlos y toda la provincia de Limón para posteriormente, procesarla y adaptarla a diferentes tamaños, según las necesidades de utilización.

Según Troy Buechel (2019), el sustrato de coco es un material versátil que se utiliza en diversas aplicaciones, principalmente en la agricultura y la horticultura, debido a sus propiedades beneficiosas. Algunos de los usos comunes del sustrato de coco incluyen:

- **Germinación de semillas:** el sustrato de coco es adecuado para germinar una amplia variedad de semillas, proporcionando un entorno favorable para el desarrollo inicial de las plantas.
- **Hidroponía:** es un sustrato popular en sistemas de cultivo hidropónico, donde se cultivan plantas sin tierra. El sustrato de coco retiene la humedad y los nutrientes necesarios para las plantas.
- **Mezcla de suelo:** puede mezclarse con otros suelos o sustratos para mejorar la estructura y la retención de agua en el suelo de jardines y huertos.
- **Cultivo de frutas y hortalizas:** se emplea para el cultivo de frutas y hortalizas, especialmente en regiones donde se requiere una alta retención de agua en el suelo.
- **Revegetación de áreas degradadas:** se utiliza en proyectos de restauración ambiental para ayudar a estabilizar el suelo y promover el crecimiento de vegetación en áreas degradadas.

Recientemente, el sustrato de coco se ha convertido en una opción popular en la horticultura y la agricultura, debido a su capacidad para retener agua, su resistencia a la descomposición y su capacidad para proporcionar un ambiente de crecimiento favorable para una variedad de plantas (Buchel, 2019).

Además, esta se convirtió en su actividad principal y desde hace 8 años la empresa se involucró en la extracción de aceite de coco, como una segunda línea de negocio, utilizando materias primas provenientes de las zonas costeras del Atlántico. A partir del año 2018, la empresa cesó de sus servicios de fabricación de maquinarias a clientes externos, enfocándose en solo la creación de maquinaria necesaria para la compañía y la producción de la fibra de coco y aceite de coco.

Esquema 2. Misión, visión y valores organizacionales.



Fuente: elaboración propia (2023).

Como se observa en la figura anterior, la misión empresarial es entregar un producto de calidad acorde a las necesidades de los clientes sin dejar de lado, la responsabilidad ambiental y social. En cuanto a su visión, aspira a convertirse en una empresa líder en la fabricación de insumos derivados del coco.

En cuanto a los valores que buscan reflejar se encuentran: la innovación, confiabilidad y solidaridad. Por ende, en cada una de las decisiones que toman, se esfuerzan por asegurarse de que reflejen estos principios organizacionales y los orienten hacia la meta a largo plazo que han establecido en su visión.

Con respecto al área financiera de la empresa, la encargada de llevar dicho proceso es la dueña, Ana Cristina Padilla, ella realiza los estados financieros de la compañía de manera anual, ya que cuentan con un contador externo, el cual realiza un control mensual.

2.2. Legislación que afecta la investigación

El marco referencial está conformado por los aspectos legales que influyen directa o indirectamente en la investigación, estas leyes constituyen un elemento fundamental en el estudio dado que, al tomar decisiones es imperativo respetar y acatar los reglamentos vigentes. Es esencial no pasar por alto, las disposiciones contenidas en los estatutos en vigor, a fin de evitar cometer el error de transgredir las normativas establecidas.

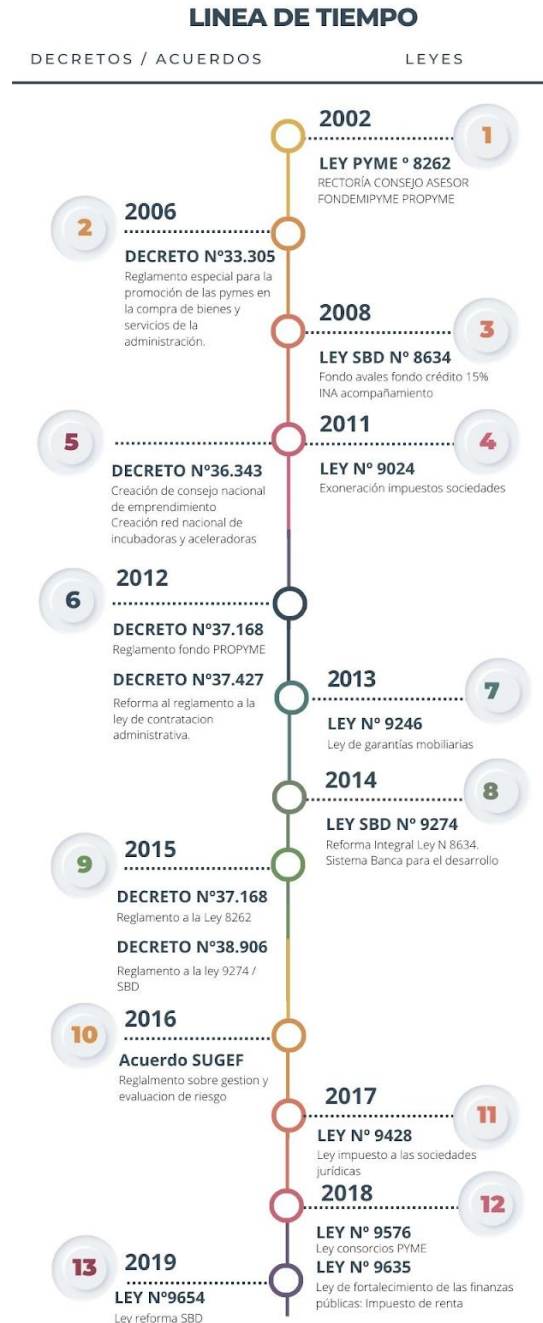
Para efectos de esta investigación se tomará en cuenta, la legislación establecida en el Reglamento General de la Ley N°8262, conocida como “Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas”, con el objetivo de introducir nuevos conceptos, redefinir funciones y ajustar los mecanismos existentes, con la finalidad principal de facilitar un acceso más amplio de las PYME a los beneficios establecidos por la ley.

Además, es importante tener en cuenta la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo (Ley N° 8634), la cual ejerce una influencia indirecta en la investigación, especialmente en lo que respecta al ámbito financiero de las microempresas. Por lo tanto, resulta indispensable que todos los microempresarios mantengan un adecuado control de sus finanzas para acceder a financiamiento a través del Sistema de Banca para el Desarrollo.

Por otro lado, en la figura 3 se detalla la evolución de la legislación relacionada con la investigación a través de una línea de tiempo que abarca desde el año 2002 hasta el año 2019. En la Tabla 4 que se presenta a continuación, se observa la relación entre las leyes previamente

mencionadas y otras de relevancia para el caso de estudio, así como también los artículos más significativos.

Esquema 3. Evolución cronológica del marco legal en Costa Rica (2019).



Fuente: elaboración propia (2023), a partir de datos del informe “Normativa aplicable a las PYME en Costa Rica” del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019).

Tabla 4.

Legislación aplicable a la investigación.

Categoría	Ley	Artículo	Análisis de aspectos relacionados
Entorno Externo	Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas	<p>Artículo 1. El presente Reglamento tiene por objeto fomentar y promover el desarrollo integral de las PYMES y los emprendedores, para la generación de empleo, la formación de mercados altamente competitivos, la democratización económica, el desarrollo regional, los encadenamientos entre sectores económicos, el aprovechamiento de pequeños capitales y la capacidad empresarial, según los objetivos dispuestos en la Ley N.º 8262, de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y la Ley 6054, Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio y sus reformas.</p>	<p>Este artículo expone de forma general, el objetivo principal de la Ley PYMES N° 8262 con el fin de educar al lector respecto a los beneficios otorgados a los emprendedores en Costa Rica, si estos están registrados como empresa PYMES. Las Pequeñas y Medianas empresas son un estimulador muy importante en la economía costarricense y se consideran estratégicamente fundamentales para el desarrollo social y el crecimiento económico de Costa Rica. Por esta razón, es de gran importancia apoyar de todas las formas posibles a estas empresas para impulsar su desarrollo y crecimiento empresarial.</p>
		<p>Artículo 2. En su carácter de ente rector, le corresponde al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) Incisos:</p> <p>f) Estimular el desarrollo de las organizaciones empresariales, la asociatividad y las alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a este sector.</p> <p>ñ) Fomentar el acceso de las PYMES a los servicios de comunicación vía electrónica mediante las aplicaciones que ofrece la plataforma del SIEC.</p> <p>o) Procurar la formalización de las PYMES informales ya existentes y apoyar el nacimiento de nuevas empresas.</p>	<p>El Ministerio de Economía, Industria y Comercio es el ente rector encargado de velar por el correcto funcionamiento de las empresas PYME en Costa Rica. Las funciones del MEIC tienen un denominador transversal común que es el mejoramiento del mercado interno, apoyando la producción nacional (pymes - consumidores), para con ello propiciar un dinamismo que permita mayor empleabilidad y por consiguiente mayor bienestar para la sociedad costarricense.</p> <p>Como se puede apreciar en el artículo, el MEIC lleva adelante la implementación de la Política Pública para el apoyo a las PYMES, con lo cual se busca tener mayor impacto en la articulación productiva, enfocando esfuerzos en la generación de emprendimientos, encadenamientos productivos y el apoyo a</p>

Categoría	Ley	Artículo	Análisis de aspectos relacionados
			empresas consolidadas, para potenciar su crecimiento y su afianzamiento en la economía nacional.
		<p>Artículo 5. El MEIC mediante convenios específicos reconocerá a instituciones públicas o privadas, como centros regionales de apoyo y atención a las PYME y a los (as) emprendedores (as), con la finalidad de:</p> <p>a) Contribuir con los objetivos y metas establecidos en los Planes Operativos y Estratégicos; en el Plan Nacional de Desarrollo vigente y en la Política Pública de Fomento a la PYME y al Emprendimiento.</p> <p>b) Además de los objetivos que se determinen en los convenios específicos que se suscriban entre el MEIC y la institución pública o privada.</p>	<p>El Ministerio de Economía, Industria y Comercio es el encargado de definir regulaciones o políticas al reglamento de la Ley N° 8262, por ende, tiene la potestad de reconocer instituciones como centros regionales de apoyo y atención a las PYME y también a aquellas personas emprendedoras que tienen su negocio. Los Centros Regionales de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (CREAPYME) tienen como propósito acompañar a las MIPYME y emprendedores (as) a la oferta de servicios que contribuyan con su proceso de formalización, mejorar su competitividad y potencializar el desarrollo empresarial. Estos Centros pueden ser tanto públicos como privados También, son conocidos como CIDE-PYMES.</p>
		<p>Artículo 6. Las CREAPYME Institucionales o CIDE-PYME tendrán entre otras funciones, las siguientes:</p> <p>a) Brindar información sobre los procesos de atención a la PYME y a los emprendedores (as).</p> <p>b) Registrar por medio de la plataforma SIEC, los trámites de Registro Empresarial; por ende, el expediente de los empresarios (as) y emprendedores (as) que asistan a las oficinas.</p> <p>c) Aplicar el diagnóstico empresarial a las PYME y emprendedores (as), de conformidad con la metodología que desarrolle la DIGEPYME, y que para su aplicación cuente con el aval del Consejo Asesor Mixto de la PYME.</p> <p>d) Consolidar un expediente único en el SIEC de los usuarios, para su debido acompañamiento y seguimiento.</p>	<p>Las CREAPYME, por sus siglas en español significa, Centros Regionales de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa es un centro de atención especializado para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en los que se brindan servicios de información, pueden ser Municipalidades, de Cámaras, Académicas u otras; son indispensables para Brindar al MEIC información sobre los procesos de atención a la PYME y a los (as) emprendedores (as). Atender consultas relacionadas a trámites que se realicen en el MEIC e informar sobre cualquier gestión que sea de interés para el administrado, atinente a su función de la institución que representa. Cualquier otra labor que se especifique en el Convenio Interinstitucional que el MEIC suscriba en el marco de lo permitido por Ley y reglamento.</p>

Categoría	Ley	Artículo	Análisis de aspectos relacionados
		<p>e) Asesorar a los empresarios (as) y emprendedores (as) acerca de la oferta de servicios financieros y no financieros, que las diferentes instituciones públicas y privadas brindan para mejorar la capacidad de gestión y condiciones competitivas de los proyectos productivos.</p> <p>f) Clasificar a las PYME y a los (as) emprendedores (as), mediante las herramientas que el MEIC establezca.</p> <p>g) Atender consultas relacionadas a trámites que se realicen en el Ministerio de Economía,</p> <p>Industria y Comercio</p> <p>h) Confeccionar un plan de atención integral a las empresas diagnosticadas, en función de la estrategia de acompañamiento a brindar.</p> <p>i) Canalizar con las instituciones públicas y organizaciones privadas, los servicios especializados de acompañamiento.</p> <p>j) Brindar información y asesoría sobre los trámites que contribuyan a la formalización de las empresas o a la creación de nuevas empresas.</p> <p>k) Retroalimentar al MEIC a través de los funcionarios de las oficinas centrales o regionales, sobre las demandas o necesidades que de la atención se derivan, a fin de coordinar ofertas que no se encuentran en la región de influencia.</p> <p>l) Identificar las demandas de mercado, oportunidades de encadenamiento y oportunidades de negocios en la región de influencia.</p>	

Categoría	Ley	Artículo	Análisis de aspectos relacionados
		<p>m) Identificar a nivel regional los sectores dinámicos que están requiriendo de encadenamientos con PYME, así como identificar las PYMES que podrían estar satisfaciendo la demanda de las grandes empresas.</p> <p>n) Realizar un diagnóstico sobre la situación económica del área de influencia de la CREAPYME, a fin de determinar el impacto económico de su gestión.</p> <p>ñ) Cualquier otra función que se establezca mediante convenios específicos tanto con instituciones Públicas y/o Privadas.</p>	
		<p>Artículo 12. Se otorgará la Condición PYME a aquellas unidades productivas que cumplan las condiciones y requisitos establecidos en la Ley N° 8262 y en los artículos 13, 14 y 15 del presente reglamento.</p>	<p>Para poder optar por la condición de PYME se debe cumplir con ciertas condiciones establecidas por el MEIC. Algunas de las condiciones impuestas por el ente regulador son:</p> <p>a) La actividad productiva que realizan esté enunciada en el artículo 14 del presente Reglamento.</p> <p>b) Se trate de una persona física y jurídica conforme lo establece el presente Reglamento.</p> <p>c) Que el tamaño de la empresa esté entre el rango definido del parámetro "P" enunciado en el artículo 17 del presente Reglamento.</p> <p>d) Que cumplan con el pago de las cargas sociales, obligaciones tributarias u obligaciones laborales, tal y como se define en la Ley N° 8262 y en este reglamento.</p>
		<p>Artículo 37. Con la finalidad de que las empresas logren formalizarse y ser sostenibles en el tiempo, para obtener la condición PYME y los beneficios que de esta se derivan, el MEIC a través de la DIGEPYME, coordinará programas de capacitación</p>	<p>Para todas esas empresas que no reúnen las condiciones y requisitos de las empresas que tienen la Condición PYME el DIGEPYME coordinará programas de capacitación y formación para poder formar parte de las PYME en Costa Rica.</p>

Categoría	Ley	Artículo	Análisis de aspectos relacionados
		y formación para empresas que no reúnen las condiciones y requisitos de las empresas que tienen la Condición PYME.	<p>El DIGEPYME es la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del MEIC, cuya función es coordinar, promover y evaluar los programas de fomento y apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como el emprendedurismo.</p> <p>Los beneficios que pueden disfrutar las empresas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ferias, exposiciones y otros eventos de similar naturaleza. b) Participación en charlas, talleres y capacitaciones c) Asesoría, mentorías y asistencia técnica y empresarial. d) Otros que se desarrollen y conformen parte de la oferta de servicios de la Red de Apoyo PYME.
Entorno Externo	<p>Ley de fortalecimiento de finanzas públicas (Ley N. °9635)</p>	<p>Artículo 2. Para los efectos de esta ley, por habitualidad ha de entenderse la actividad a la que se dedica una persona o empresa con ánimo mercantil, de forma pública, continúa o frecuente.</p> <p>Incisos e y f:</p> <p>1. Para los fines de esta ley, se entiende por venta de bienes:</p> <ul style="list-style-type: none"> e) El retiro de bienes para uso o consumo personal del contribuyente o su transferencia sin contraprestación a terceros. f) El suministro de productos informáticos estandarizados, los cuales se componen del soporte físico o soporte en cualquier tipo de plataforma digital y los programas o las informaciones incorporadas a dicho suministro. Se considerarán productos informáticos estandarizados los de esta naturaleza que se hayan producido en serie, en forma que puedan ser directamente utilizados, indistintamente, por cualquier consumidor final. 	<p>El artículo 2 ley de fortalecimiento de las finanzas públicas nos indica cual es el hecho generador, el cual debe de tomar en cuenta toda PYME para conocer que debe considerar para incluir como ingresos, el artículo define a como hecho generador el siguiente punto, en el cual, la mayoría de los emprendedores y PYMES realizan sus trabajos.</p> <p>Según este artículo de la ley en los puntos “e” y “f” son de los más utilizados por las empresas que no se hacen llamar grandes, además de los que se mencionaran a continuación que nos indica cuando ocurre el hecho generador del cual habla el artículo 3 de la ley N°9635.</p>

Categoría	Ley	Artículo	Análisis de aspectos relacionados
		<p>(LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA, 2018).</p> <p>Artículo 3. El hecho generador del impuesto ocurre:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En la venta de bienes, en el momento de la facturación o la entrega de ellos, el acto que se realice primero. 2. En las importaciones o internaciones de bienes, en el momento de la aceptación de la póliza o del formulario aduanero, según corresponda. No obstante, cuando un bien desde su entrada al territorio de la República sea colocado en zonas francas, depósitos temporales o sea vinculado a determinados regímenes aduaneros que se especifiquen reglamentariamente, la importación se producirá cuando salga de las mencionadas áreas y abandone los regímenes indicados para ser introducido en el territorio de la República. 3. En la prestación de servicios, en el momento de la facturación o de la prestación del servicio, el acto que se realice primero. No obstante, en las prestaciones de servicios que originen pagos anticipados anteriores o en el curso de estas, el impuesto se devengará en el momento del cobro del precio por los importes efectivamente percibidos. Tratándose de los servicios prestados al Estado, el impuesto se devengará en el momento en que se percibe el pago. 4. En el autoconsumo de bienes en la fecha en que los bienes se retiren de la empresa, y en el autoconsumo de servicios, en el momento que se efectúen las operaciones gravadas. 5. En las importaciones o internaciones de bienes intangibles y servicios puestos a disposición del consumidor final, en el 	<p>Todos los puntos anteriores indican el momento del hecho generador, los cuales se deben considerar al momento de tener una idea para la creación de una PYME o cualquier actividad, estos hechos indican el momento en el que se debe presentar la declaración del impuesto de valor agregado.</p> <p>Dada la importancia para el estado de pagar impuesto y evitar las altas multas por no hacerlo, conocer cuando se genera el deber de presentar la declaración es una gran ayuda.</p>

Categoría	Ley	Artículo	Análisis de aspectos relacionados
		<p>momento en que se origine el pago, la facturación, la prestación o la entrega, el acto que se realice primero.</p> <p>6. En las ventas en consignación, en el momento de la entrega en consignación y en los apartados de bienes, en el momento en que el bien queda apartado, según sea el caso.</p> <p>7. En los arrendamientos de bienes con opción de compra vinculante, en el momento de la puesta a disposición del bien, y cuando la opción no es vinculante, en el momento de la ejecución de la opción” (LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA, 2018).</p>	
		<p>Artículo 8. Los arrendamientos utilizados por las microempresas y pequeñas empresas inscritas en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), así como las micro y pequeñas empresas agrícolas registradas ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Cuando el monto de la renta mensual exceda del uno coma cinco (1,5) del salario base, el impuesto se aplicará al total de la renta.”</p>	<p>Se mencionan las exenciones, del artículo solo se mencionará el punto 10 ya que los anteriores a este se encuentran en debate por la propuesta de imponer impuestos a todas las transacciones bancarias. Para todo contribuyente es de suma importancia conocer las exoneraciones a las que puede acceder, en el caso de las PYMES lo indica el punto 10.</p> <p>Cualquier microempresa que sea incluida en el texto anterior puede incluir en la declaración de impuestos en el atestado de descuento el cobro que se haya realizado por arrendamiento pagado.</p>
		<p>Artículo 15. A efectos de lo previsto en este inciso b), las micro y las pequeñas empresas inscritas ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), o ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) podrán aplicar la escala tarifaria prevista en este inciso, conforme a las siguientes condiciones, las cuales aplicarán a partir de su primer año de operaciones:</p>	<p>En el artículo 15 de ley N°7092, Ley del Impuesto sobre la Renta, del 21 de abril de 1988 indica cual es la tarifa del impuesto, se considera lo siguiente:</p> <p>El texto identifica el monto a pagar por las PYMES que estén reguladas y cumplan con todos los requisitos para estar inscritas como tal, indica el apoyo que el gobierno les brinda, definiendo un porcentaje de pago menor al pago que deben de realizar sobre</p>

Categoría	Ley	Artículo	Análisis de aspectos relacionados
		<p>Cero por ciento (0%) del impuesto sobre el impuesto a las utilidades el primer año de actividades comerciales.</p> <p>Veinticinco por ciento (25%) del impuesto sobre el impuesto a las utilidades el segundo año de actividades comerciales.</p> <p>Cincuenta por ciento (50%) del impuesto sobre el impuesto a las utilidades el tercer año de actividades comerciales.</p> <p>Reglamentariamente, la Administración Tributaria podrá establecer las condiciones que se estimen necesarias para prevenir o corregir el fraccionamiento artificioso de la actividad.</p> <p>El Ministerio de Hacienda actualizará por resolución general el monto de lo establecido en el inciso b), tomando como base la variación del índice de precios al consumidor.”</p>	<p>las utilidades obtenidas en el periodo, en comparación con los impuestos que deben de cancelar las empresas constituidas mediante cédulas jurídicas.</p>
<p>Planificación Financiera</p>	<p>Ley Sistema de Banca para el Desarrollo (Ley N.º 8634)</p>	<p>Artículo 6. Sujetos beneficiarios del Sistema de Banca para el Desarrollo</p> <p>Otorgase financiamiento, servicios no financieros y de desarrollo empresarial, avales o garantías a las personas físicas y jurídicas de las micro y pequeñas unidades productivas de los distintos sectores que presenten proyectos viables y factibles.</p>	<p>Por lo dicho en el artículo, se entiende que las PYMES tienen oportunidades de financiamientos por medio del Sistema de Banca para el Desarrollo. Cabe agregar que se debe tener una planificación de las finanzas intactas para que estos sean aprobados por el mismo.</p>
<p>Planificación Financiera</p>	<p>Código de Normas y Procedimientos Tributarios (Código Tributario) N° 4755</p>	<p>Artículo 4º. Definiciones. Son tributos las prestaciones en dinero (impuestos, tasas y contribuciones especiales), que el Estado, en ejercicio de su poder de imperio, exige con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.</p> <p>Artículo 21. Obligaciones. Están obligados a pagar los tributos al Fisco, con los recursos que administren o de que dispongan, como responsables del cumplimiento de la deuda tributaria inherente a los contribuyentes, en la forma y oportunidad que rijan para éstos</p>	<p>De acuerdo con los artículos anteriores el Código Tributario busca asegurar la recaudación de los impuestos, para el financiamiento de los gastos públicos y la prestación de servicios esenciales por parte del Estado, al tiempo que protege los derechos de los contribuyentes.</p>

Categoría	Ley	Artículo	Análisis de aspectos relacionados
		o que especialmente se fijan para tales responsables, las personas que a continuación se enumeran:	
Finanzas Sostenibles	Ley para potenciar el financiamiento y la inversión para el desarrollo sostenible, mediante el uso de valores de oferta pública temáticos (Ley No. 10051)	<p>Artículo 5. Acciones para potenciar el financiamiento e inversión para el desarrollo sostenible mediante el uso de valores de oferta pública temáticos</p> <p>1) La Superintendencia General de talares (SUGEVAL), la Superintendencia de Pensiones (Supén), la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) y la Superintendencia de Seguros (Sugese) deberán proponer los ajustes normativos al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif), para que las entidades supervisadas que realizan inversiones incluyan dentro de sus políticas estrategias de inversión sostenible o responsable, con el fin de que el dinero que administran no solo genere rendimientos financieros sino que además se pueda canalizar parte de esta inversión hacia actividades, obras y proyectos que contribuyan con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Estrategia Nacional de Cambio Climático.</p>	Este artículo refiere que existe una supervisión mayor en cuanto al financiamiento para el desarrollo sostenible mediante valores de ofertas públicas. Este para que las empresas que realizan las inversiones incluyan estrategias y proyectos para la disminución de emisiones relacionados con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Estrategia Nacional de Cambio Climático.
Planificación Financiera	Ley para potenciar el financiamiento y la inversión para el desarrollo sostenible, mediante el uso de valores de	<p>Artículo 1- Objeto. La presente ley tiene por objeto promover el financiamiento y la inversión mediante el uso de valores de oferta pública temáticos en actividades, obras y proyectos tendientes a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Plan Nacional de Descarbonización, la Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático, la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible, así como cualquier otro instrumento de política pública que persiga los mismos objetivos.</p>	Estos artículos de la ley indican un compromiso significativo hacia el desarrollo sostenible mediante mecanismos financieros. El Artículo 1 establece una gama de objetivos y políticas públicas que la ley pretende apoyar, mostrando un enfoque inclusivo y adaptable. El Artículo 5, aunque no detallado en su totalidad, sugiere una serie de acciones estratégicas para facilitar y potenciar las inversiones en proyectos sostenibles. En conjunto, estos artículos reflejan una visión proactiva para movilizar recursos financieros en pro del desarrollo sostenible, destacando la

Categoría	Ley	Artículo	Análisis de aspectos relacionados
	oferta pública temáticos N° 10051	Artículo 5. Acciones para potenciar el financiamiento e inversión para el desarrollo sostenible mediante el uso de valores de oferta pública temáticos	importancia de la colaboración entre diversos actores y la implementación de políticas efectivas.
Planificación Financiera	Impuesto a las Personas Jurídicas (Ley N° 9428)	Artículo 16.- Exención. Estarán exonerados los contribuyentes que se encuentren realizando actividades productivas de carácter permanente, clasificadas como micro y pequeñas empresas e inscritas como tales en el registro que al efecto lleva el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC); asimismo, los pequeños y medianos productores agropecuarios inscritos como tales en el registro que a tal efecto lleva el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y que estén debidamente registradas como contribuyentes ante la Dirección General de Tributación, del Ministerio de Hacienda, al momento de producirse el hecho generador del tributo.	En cuanto al artículo anterior, es de gran importancia, especialmente para las PYME, ya que estas empresas deben gestionar y planificar cuidadosamente sus gastos. La posibilidad de obtener una exoneración de los impuestos al estar registradas en el MEIC significa que pueden ahorrar dinero en impuestos y asignarlos a otros gastos.

Fuente: elaboración propia (2023).

En el Capítulo II, se abordó la legislación actual en Costa Rica que afecta de manera directa o indirecta a las pequeñas y medianas empresas. Esto permite entender las reglas que rigen el sector financiero. Además, al proporcionar un contexto adicional sobre PYME Apalache S.A., se puede analizar cómo esta normativa tiene un impacto en esta empresa en particular.

CAPÍTULO III.
MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente capítulo se abordará la recopilación de fuentes de referencia bibliográfica, adicionalmente, se consideran las categorías de la investigación, así como los conceptos esenciales que contribuyen a comprender tanto los temas de manera general como específica. También se recopila material sustancial que fortalece las ideas relacionadas con el problema de investigación. Dicha información es fundamental para comprender la estructura y desarrollo de la investigación.

3.1. Entorno interno y externo

El entorno empresarial abarca todos los elementos circundantes de una empresa que tienen el potencial de influir en su funcionamiento y su posición competitiva en el mercado. Es crucial destacar que el entorno es altamente dinámico y esto se debe a la inestabilidad, incertidumbre y complejidad que caracterizan a la sociedad actual (Artavia, 2022).

Adicionalmente, Rojas de García (2017) define el “entorno” como:

Uno de los componentes fundamentales de la empresa es el entorno en el que desarrolla su actividad. En este sentido, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y del que recibe influencias.

En base a la información anterior se puede entender que el entorno empresarial de manera general está compuesto por todos los factores y componentes que rodean a la empresa y sus operaciones, los cuales tienen la capacidad de ejercer una influencia directa en sus actividades y rendimiento.

Según lo señalado por Rojas de García (2017) para una mejor comprensión del entorno, es esencial diferenciar lo que ocurre dentro de las organizaciones (su entorno interno) y lo que está fuera de ellas (entorno externo). Ambos entornos albergan diversos elementos que ejercen un impacto considerable en las organizaciones. A continuación, se definen dichos entornos y los elementos que los componen.

Entorno Interno

Se refiere a todos los elementos, recursos y condiciones que forman parte de la propia organización y que están bajo su control o influencia directa. Lo anterior de acuerdo con la siguiente definición dada por Robbins y Coulter (2019):

El entorno interno organizacional se compone de todos los aspectos y elementos dentro de una organización que están bajo su control directo y que influyen en su funcionamiento diario, su cultura, su estructura, sus procesos y su capacidad para alcanzar sus metas y objetivos.

Dentro de los elementos del entorno interno en los cuales, las empresas tienen total inherencia son los objetivos, los cuales según Rojas de García (2017) son sumamente importantes para la organización, ya que ayudan a definir el rumbo, medir el progreso y lograr el éxito empresarial.

Adicionalmente, los objetivos se dividen en dos, a saber: Corto o mediano plazo, los cuales tienen una vigencia menor a los 5 años y son una excelente guía para avanzar en la estrategia planteada por la empresa, ya que permite analizar los resultados y aplicar los ajustes necesarios en un tiempo determinado sin perder de vista los planes a largo plazo y por otro lado, se encuentran los objetivos a largo plazo, que a diferencia de los anteriores tienen una duración de 5 años o más y están diseñados para guiar la dirección y el crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo (López, 2021).

De acuerdo con la información anterior, los objetivos planteados por las empresas guían sus pasos y determina el comportamiento organizacional a corto, mediano y largo plazo. También es importante la armonía que debe existir en los objetivos, ya que los planteados a corto plazo funcionan como peldaños para llegar al cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Por último, es crucial destacar las características que deben cumplir estos objetivos, de modo que puedan ser estructurados y evaluados de manera efectiva. Para lograr esto, se sugiere seguir la metodología SMART, en la cual cada letra representa una propiedad esencial de la meta en cuestión, las cuales se detallan en la siguiente imagen (López, 2021).

Figura 1. Metodología SMART para la creación de objetivos.



Fuente: elaboración propia (2023), a partir de datos del artículo “La importancia de los objetivos de corto y largo plazo mediante la metodología SMART, para la elaboración de estrategias en las organizaciones” (López, 2021).

Otro de los elementos del entorno interno que tiene relevancia e impacto en las actividades y comportamiento de las organizaciones es la cultura organizacional. Según Gómez y Rodríguez (2019) la definen como:

La cultura organizacional puede conceptualizarse como un conjunto único de características que hace posible distinguir una organización de otra, que informa acerca de cómo las personas en la organización deben comportarse a través del establecimiento de un sistema de normas y valores, que se transmite de una generación a otra, de un miembro a otro, mediante un proceso de socialización/aprendizaje.

Los parámetros a través de los cuales se puede describir la cultura organizacional de una empresa son: los grados de autonomía individual que existen al interior; el diseño que existe de la estructura organizacional; el tipo y calidad del apoyo administrativo que existe para la ejecución y logro de los objetivos y resultados deseados; los elementos que permiten reconocer patrones de identidad organizacional; los mecanismos a través de los cuales, se otorgan las recompensas por el desempeño esperado o superior; la tolerancia que las personas tienen a aceptar y hacer un manejo positivo del conflicto; la mayor o menor aversión al riesgo que conllevan las decisiones, etc.

De acuerdo con los autores se puede entender que la cultura organizacional desempeña un papel crucial en la forma en que una empresa opera internamente y en cómo se relaciona con sus empleados. Una cultura sólida y positiva impulsa el éxito de la empresa al influir en el comportamiento, la motivación y la eficacia de los empleados, así como en su capacidad para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno empresarial.

Por lo tanto, es esencial que las organizaciones presten atención y trabajen en el desarrollo y mantenimiento de su cultura organizacional acorde a los cambios sociales que se van desarrollando con el pasar del tiempo.

Figura 2. *Modelo de las 7'S*



Fuente: Instituto Agile (2022).

Adicionalmente, el modelo de las 7'S propuesto por Thomas Peter y Robert Waterman al cual hace referencia Velendia (2023) explica que se: “realiza una mirada holística de lo que hace

que las empresas funcionan y cómo cada elemento de una empresa debe estar en armonía para que una organización opere de manera competitiva y gestione el cambio con éxito”.

Como se aprecia en la imagen anterior, aunque el modelo no se centra en la cultura organizacional de manera explícita, se intuye que la cultura organizacional desempeña un papel central al ser los valores compartidos, el núcleo que influye en la organización y en torno al cual se construyen los demás elementos. De esta manera, la cultura organizacional actúa como el elemento unificador de la organización.

Otro aspecto interno de gran importancia en el ámbito empresarial es la *retención y satisfacción de clientes*, ya que es un elemento crucial de las organizaciones. Adicionalmente, cuando los clientes están satisfechos, tiene un impacto positivo en la empresa, en términos de ingresos, reputación y retención de clientes (Kotler & Keller, 2016).

Todas las acciones de la empresa deben contribuir a atraer y atender a los clientes. Cualquier actividad que no cumpla con este propósito se considera un uso ineficiente de los recursos de la empresa. Asimismo, las necesidades de los consumidores deben ser satisfechas en la medida adecuada, sin proporcionar ni muy poco ni demasiado, a menos que existan razones específicas para hacerlo, como cumplir con la ley o garantizar la seguridad de los empleados (McKinsey, s.f.).

Silva y Uribe (2020) señalan que los pequeños empresarios deben llevar a cabo una gestión de calidad respaldada por herramientas administrativas, como la atención al cliente, siguiendo protocolos para la fabricación de productos y la prestación de servicios, con el fin de ganarse la lealtad de los clientes. Debido a esto, las empresas se han visto en la necesidad de desarrollar un elemento distintivo que les permita cumplir con las expectativas de sus clientes. Ante esto, es fundamental llevar a cabo investigaciones para comprender cómo perciben los clientes el servicio que se les brinda.

Entorno Externo

Según lo planteado por Daft (2019), el entorno externo se caracteriza por ser un conjunto de elementos, circunstancias y poderes que se encuentran más allá de los límites de una organización y que tienen la capacidad de ejercer impacto en sus actividades.

Por lo que, cada empresa opera dentro de un ambiente específico y mantiene una interacción continua con su entorno externo, lo que es esencial para su supervivencia, ya que este

actúa como una fuente de recursos para construir y mantener la capacidad de producción de la empresa. Además, los eventos que ocurren fuera de la empresa en el entorno externo requieren de que los líderes de la organización tomen decisiones y realicen ajustes internos basados en situaciones que impactan el negocio o que se anticipen a algunas circunstancias.

La mayoría de PYMES inician sus operaciones sin realizar estudios que demuestren la viabilidad comercial de sus proyectos. Sin embargo, dicha información es crucial para conocer el mercado en el cual se distribuyen sus productos, ya que esto permite entender la aceptación de estos entre clientes. Además, conocer a la competencia facilita la identificación de nuevas oportunidades y permite que la toma de decisiones se base en evidencia sólida.

Ángeles (2023) enfatiza que la investigación de mercados proporciona a las PYMES un conocimiento detallado de su mercado objetivo y su clientela. Esta información es esencial para descubrir necesidades específicas, preferencias y patrones de compra de los consumidores, elementos clave para adaptar productos o servicios. Con estos datos, las PYMES pueden segmentar el mercado de manera más efectiva, personalizando sus mensajes, canales de distribución y estrategias promocionales para impactar directamente a su audiencia.

Además, la investigación de mercados es fundamental para una toma de decisiones empresariales informada. A través del análisis de datos relevantes, las PYMES pueden evaluar la viabilidad de introducir nuevos productos, expandirse a nuevos mercados o modificar sus estrategias de precios. En resumen, esta herramienta no solo aclara el camino hacia la satisfacción del cliente, sino que también minimiza los riesgos al implementar nuevas estrategias de negocio (Ángeles, 2023)

Otro factor del entorno externo es la *tasa de cambio o tipo de cambio*, la cual es de gran relevancia tanto para individuos como para empresas. Esto se debe a que sus cambios no solo impactan en las actividades de exportación e importación, sino también en los precios, los movimientos de dinero, las inversiones, el valor de los ahorros y las deudas. Por esta razón, desempeña un papel fundamental en la gestión financiera adecuada (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A., 2019).

BBVA define el *tipo de cambio* como el precio de una moneda extranjera, en términos de una moneda nacional. Por ejemplo, cuando se hace referencia al tipo de cambio colones-dólares, este corresponde al número de colones que se requieren para comprar un dólar (2019).

Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden tener efectos tanto beneficiosos como perjudiciales en las empresas. Algunas de las áreas que pueden verse afectadas por estos cambios incluyen los gastos relacionados con la importación y exportación, los márgenes de beneficio, así como la planificación y el control de los riesgos financieros. Por lo tanto, es fundamental llevar a cabo una gestión adecuada para asegurar la estabilidad financiera y la competitividad de las empresas en el mercado (Daniels et al., 2018).

Ahora bien, en un mundo tan competitivo e internacionalizado como en el que se vive hoy en día, las empresas que prosperan son aquellas que están más dispuestas a innovar, es decir, aquellas que están atentas a los cambios del entorno y responden a ellos con mejoras en sus modelos de producción, de organización, en su forma de distribuir o de presentar su producto y uno de los modos de innovar es a través de la tecnología (McGraw, s.f.).

Por lo tanto, el cuarto indicador es la adopción de *herramientas tecnológicas*, ya que mantenerse actualizado no es una opción para las organizaciones, sino casi una obligación, pues según Congroup Consultores Informáticos (2022), este compromiso implica un esfuerzo, pero a cambio ofrece beneficios sustanciales, en términos de competitividad en el mercado y mejoras en la eficiencia de los procesos.

Por lo que, el uso de las herramientas tecnológicas es esencial para la supervivencia y el éxito de las empresas en la economía actual. Además de que por medio de la implementación de tecnologías se impulsa el crecimiento y la competitividad y se fomenta un entorno propicio para la innovación, lo cual es una prioridad en las organizaciones.

En resumen, tanto el entorno externo como el entorno interno desempeñan un papel crucial en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. La capacidad de una organización para adaptarse, innovar y tomar decisiones informadas en función de estos entornos, determina en gran medida su capacidad para competir y prosperar en el mundo empresarial. Por lo tanto, es fundamental para las organizaciones gestionar y evaluar para tomar decisiones estratégicas efectivas y mantenerse relevantes en el mercado.

3.2. Planificación financiera

Actualmente, la planificación financiera forma una parte vital de toda compañía, ya que sobre ella se centra gran parte del éxito en el corto y largo plazo de cualquier organización.

Según la Institución Académica Universidad en Internet (2021), la planificación financiera se puede entender como la elaboración de un plan estratégico detallado, integral y personalizado para cada empresa en el cual, se determinan todos aquellos objetivos que son previstos por la organización al igual que todos los costos que la realización de este puede llegar a suponer. También, en dicho plan se establecen los recursos con los cuales, la compañía debe de disponer y por último, se marca el plazo de realización de este.

Se puede entender con lo anterior que la planificación financiera en una empresa es el camino a seguir por la organización para obtener las metas propuestas, sean estas del carácter necesario para cumplir los objetivos y por esto se menciona que deben ser:

- Detalladas para tener claros todos los pasos a seguir de inicio a fin y mantener el control.
- Integrales, ya que requieren mantener al margen, los derechos y la integridad de las personas involucradas.
- Personalizadas, ya que toda organización posee metas y maneras de llegar a las mismas de formas distintas.

Para una correcta planificación financiera existen diversos métodos, herramientas y procesos que toda empresa debe de poner en práctica, entre ellas: los análisis financieros, presupuestos operativos, recursos que maneja la empresa, nivel de conocimiento y la capacidad de actualización de esta. A continuación, se desarrollará cada una de ellas.

Métodos de análisis financieros

Según Fajardo y Soto (2018), el proceso de análisis financiero corresponde al estudio realizado de la información contable de la empresa, la cual se expresa por medio de estados financieros, dichos documentos son de suma importancia, ya que si dicha información no es analizada, no resulta de utilidad para las organizaciones en rendimientos a largo plazo. “El propósito esencial del análisis de los estados financieros es convertir los datos obtenidos de la empresa y transformarlos en información útil” (Fajardo y Soto, 2018).

Se entiende por las definiciones mencionadas que el proceso que conlleva el análisis financiero aparte de ser de suma importancia, porque las empresas pueden dar resultados más eficientes y acertados en el tiempo es vital, ya que es posible visualizar si una compañía es saludable y rentable en el mercado.

De igual forma, Fajardo y Soto (2018) aclaran que para un correcto análisis financiero, las empresas presentan estados financieros con sus respectivos análisis, entre ellos: Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera, con el fin de verificar sus resultados económicos para una toma de decisiones más acertada.

En la administración actual, las compañías manejan metodologías para la evaluación de los análisis financieros de manera adecuada, concisa y transparente. “Con el fin de determinar la estructura económica de una empresa, es necesario utilizar diferentes métodos que permitan conocer sus cifras contables y su comportamiento” (Fajardo y Soto, 2018).

Dos de los métodos más aplicados por las empresas en el análisis financiero corresponde a los llamados “Análisis Horizontal y Análisis Vertical”. Según Universidad de Guanajuato (2022) para la realización de un análisis horizontal y un análisis vertical primero, debe de realizarse el Estado de Resultado del periodo de la empresa. Esto porque es la base de datos que dichos análisis emplean y nace directamente de dicho Estado financiero.

El análisis horizontal, según Fajardo y Soto (2018) tiene un proceso, el cual permite una comparativa de estados financieros en dos o más períodos financieros consecutivos, esto con el propósito de observar la variación absoluta y porcentual de una cuenta. También, según la Universidad de Guanajuato (2022), este análisis determina el crecimiento o decrecimiento dentro de una cuenta dentro de un periodo determinado, además permite determinar si el comportamiento de la compañía fue correcto durante el periodo.

El análisis vertical, según Fajardo y Soto (2018) es una técnica que permite el análisis de manera vertical, tal como su nombre lo indica de las cifras contables de los estados financieros. Por lo que, el análisis vertical se relaciona con el análisis de una cuenta específica frente a un grupo de cuentas en el mismo periodo de tiempo. Ante esto, es indispensable mencionar que la principal diferencia entre el análisis horizontal y el vertical es que el análisis horizontal se enfoca en comprender de manera porcentual una cuenta en varios periodos, mientras que el análisis vertical realiza el análisis de cuentas en el mismo periodo.

Existen también *los ratios financieros* para el análisis de los estados financieros de una empresa. Según De Toro (2022), son instrumentos que permiten cuantificar una existente relación financiera entre dos medidas para con ello, formular un juicio objetivo sobre solidez, suficiencia o debilidad de dicha relación. Por lo que, se puede determinar que los ratios son instrumentos cuantificables, es decir, mayormente en base de números, para relacionar distintas

medidas presentes en los estados financieros y para obtener información más detallada y lograr juicios más acertados y objetivos. De igual manera, según Wolters Kluwer (2022), son indicadores de la situación actual de la empresa, ya que la comparación de estos a lo largo de un periodo de tiempo brinda respuestas concretas sobre la adecuada gestión de la empresa, permitiendo posibles cambios y respuestas a soluciones más eficaces.

En la actualidad se pueden hallar diversos tipos de ratios financieros diferentes sobre puntos en específico que quieran analizarse en los estados financieros; sin embargo, para lo que concierne a la investigación, solo se hará referencia a ocho de estos ratios de manera específica. De igual forma, según Wolters Kluwer (2020), existen diversos tipos de ratios financiero; pero en cualquier caso, todos responden al mismo criterio, el cual consiste en analizar la situación económica para concluir puntos de mejora en la gestión de la empresa.

Los principales ratios para esta investigación se constituyen en:

- **Ratio de liquidez general:** según De Toro (2022), mide cuántas veces puede el activo circulante hacer frente a las deudas a corto plazo. Es la capacidad de que los ingresos puedan suplir en su totalidad o parcialmente, los egresos, esto quiere decir que entre más alto sea el resultado del ratio se considera que la liquidez de la empresa es buena y permite beneficios, como la probabilidad de suspender pagos a terceros.
- **Ratio de prueba ácida o liquidez inmediata:** según De Toro (2022), añade algo más de restricción sobre el de liquidez general y es sobre los importes disponibles restando los inventarios disponibles, esto porque los inventarios tienen que al menos venderse y cobrarse, por lo que, su disponibilidad inmediata es limitada. Es decir, tal como indica su nombre contempla solo los activos que se poseen con inmediatez y con ellos ver si se puede hacer frente a los pasivos corrientes.
- **Capital de trabajo:** según Ortiz (2022), este ratio no solo muestra la salud financiera de la empresa, sino que a su vez da una mirada clara de la eficiencia operativa, dando herramientas para conocer el potencial para invertir y crecer. También, al indicar el equilibrio entre activos y pasivos, brinda claridad sobre si la empresa tiene lo necesario para cubrir sus gastos y obtener ganancias.
- **Ratio de endeudamiento:** según De Toro (2022), indica la autonomía financiera que posee la empresa y el nivel de dependencia hacia sus acreedores. Se puede

entender por la razón sobre qué tanto depende una empresa de sus financiamientos o de sus acreedores.

- **Margen de Beneficio Neto:** según Westreicher (2018), permite medir la rentabilidad para una empresa. Es decir, permite conocer si la empresa posee la capacidad de transformar los ingresos en beneficios y si se da un eficiente control de los costes.
- **Rentabilidad sobre activos (ROA):** según Westreicher (2021), indica la capacidad de los activos de la empresa para generar ganancias. En otras palabras, mide que los activos de la empresa generan una utilidad o si estos no están generando una ganancia a la empresa.
- **Endeudamiento patrimonial:** según Bustos (2024), este indicador suministra información sobre la proporción de deuda que una empresa tiene en relación con su patrimonio. Además, permite determinar si una empresa posee un endeudamiento excesivo al poseer más deuda que patrimonio.
- **Rotación de cartera:** según Restrepo (2023), indica el tiempo que requiere cobrar las deudas a los clientes. Se puede entender como la manera para una empresa de medir en unidades de tiempo, cuánto le toma la cobranza para así, analizar si depender o no de otros medios de financiamiento.

Tabla 5.

Fórmulas de ratios financieros.

Núm.	Ratios	Fórmula
1	Ratio de Liquidez General	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes
2	Ratio de Prueba Ácida	$(\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos corrientes}$
3	Capital de Trabajo	Activo Corrientes – Pasivo Corrientes
4	Ratio de Endeudamiento	Pasivos totales / Activos totales
5	Margen de Beneficio Neto	Beneficio Neto / Ventas totales
6	ROA (Rentabilidad sobre Activos)	Beneficio Neto / Activos totales

7	Endeudamiento Patrimonial	Pasivos totales / Patrimonio
8	Rotación de Cartera	Ventas totales / Cuentas por

Fuente: elaboración propia (2024).

Otro de los métodos de análisis financieros necesarios para una compañía son los *presupuestos financieros*. Según Llamas (2021), el presupuesto financiero es aquel documento encargado de recalcar la situación financiera de una empresa durante un periodo determinado.

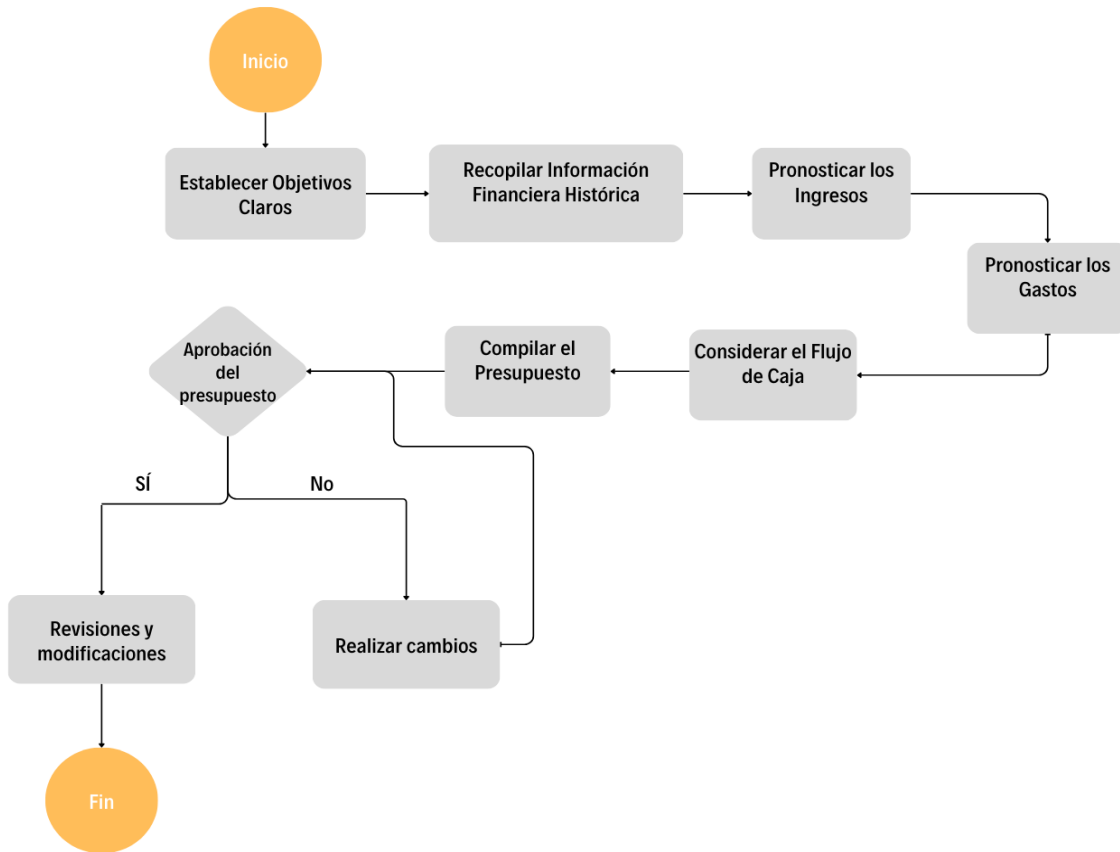
Se entiende por presupuesto financiero a todo aquel documento, el cual refleje la situación financiera, en estos van incluidas las ganancias, los costos y los gastos de una compañía y todo esto dentro de un periodo de tiempo determinado. Cabe recalcar que dicho periodo es en la mayoría de los casos de manera anual, es decir, 12 meses.

Según Cetys Educación Continua (2020), un presupuesto real y transparente permite medir la capacidad de desarrollo y el crecimiento de una empresa durante un periodo de tiempo determinado, por lo que, lograr comprender bien el capital con el que se cuenta para suplir las necesidades e identificar los gastos y costos facilita la asignación de los recursos.

Ante esto, se puede entender que si el presupuesto financiero realizado por las empresas entre más conscientes y sinceros sea en sus ingresos y gastos de esta, será de mayor beneficio en el tiempo. Cetys Educación Continua (2020) menciona los seis pasos básicos para la elaboración de este presupuesto, los cuales son:

1. Establecer metas financieras.
2. Pronosticar ingresos.
3. Estimar gastos fijos y variables.
4. Pronosticar flujo de efectivo.
5. Estructurar el presupuesto para las distintas áreas operativas.
6. Programar revisiones y modificaciones.

Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de creación de presupuestos financieros.



Fuente: elaboración propia (2024).

En resumen, los métodos de análisis financieros cumplen un rol muy importante en la Planificación Financiera sana de una empresa, ya que si no se entiende bien la información de cada periodo o no se tiene un presupuesto adecuado, la orientación financiera que toda empresa debe poseer no sería factible.

Presupuestos Operativos

Uno de los presupuestos que es de suma importancia para toda empresa es el *presupuesto operativo*, según Escobar (2022), el presupuesto operativo es un registro de los ingresos y gastos efectuados por la empresa en un periodo de tiempo determinado, cuyo comportamiento va a reflejar el funcionamiento de la empresa.

Con lo anterior, se logra apreciar que el presupuesto operativo es aquel documento donde se registran los ingresos y los gastos de la empresa, este recalca si el funcionamiento de la empresa es hacia un superávit o un déficit financiero.

Dentro de lo que son los presupuestos operativos existen muchos procesos en las empresas; sin embargo, a lo largo de esta investigación se hará énfasis en los costos operativos, gastos administrativos y los gastos financieros.

Los costos operativos según Sánchez (2021), son aquellos costos que una empresa incurre al momento de realizar su actividad productiva principal y los cuales son registrados contablemente. Los costos operativos son toda aquella salida de dinero para la compañía, la cual garantiza el buen funcionamiento de esta como por ejemplo, compra de materiales o pago de impuestos.

También, Sánchez (2021) menciona que los costos operativos poseen los siguientes rasgos característicos:

- Actividad productiva.
- Infraestructura.
- Prestaciones energéticas.
- Carácter laboral.
- Periodicidad.
- Durabilidad.

Los gastos administrativos, según Nebreda (2023) son los gastos específicos que provienen de las actividades administrativas, de dirección y organización de una empresa, de igual forma son los necesarios para mantener las operaciones y que estas operen de manera efectiva en el tiempo.

Por lo anterior, se puede entender que este tipo de gastos conllevan un desembolso de dinero de la empresa para el correcto funcionamiento de los procesos diarios vitales de esta, por ejemplo, pago de salarios, suministros y gastos de oficinas, servicios públicos, seguros, entre otros.

Los gastos financieros según Sevilla (2020) son ese tipo de gasto que se deriva de la obtención de una financiación o titularidad de cualquier pasivo financiero. El gasto financiero consiste en aquel gasto, el cual está directamente relacionado a un pasivo de la compañía como lo puede ser, por ejemplo, el pago de impuestos por deudas o comisiones.

En resumen, todas las empresas deben tener en consideración, bastantes puntos en lo que a salidas de dinero concierne, ya que muchas veces no solo las ganancias importan. El presupuesto operativo es un pilar muy importante, ya que sin él no habría un control real y balanceado de los gastos de las compañías y entonces, el ser rentables en el mercado y mantenerse en el tiempo sería cada vez más difícil para las empresas.

Recursos humanos y tecnológicos

En las empresas existen un grupo de activos valiosos para ellas que muchas veces pasan desapercibidos ellos como lo son el recurso humano, entiéndase mejor como los empleados y contribuyentes de la empresa; los recursos tecnológicos, todo lo que son software y hardware y por último, están los recursos financieros, que son todas aquellas ayudas externas de inversión.

Hoy en día, no es una novedad que cada vez la revolución tecnológica golpea a las empresas y saca a flote su capacidad de adaptación en el tiempo. En el recurso humano, según Coll (2020), son todos los conjuntos de trabajadores al igual que cualquier persona física que se encuentre, tanto dentro de la empresa o vinculado directamente a ella.

La revolución tecnológica ha llevado a las empresas a mejorar sus niveles de adaptación, por lo que, es crucial que estén en constantes capacitaciones a su personal, para que este se encuentre en su mejor capacidad de manejo y trabajo con los temas actuales. Entiéndase por capacitación, según Editorial Etecé, al conjunto de actividades didácticas y de mejora que son proporcionadas a los trabajadores de una empresa. Este tipo de actividades son de suma importancia, ya que no solo brindan más conocimientos a los empleados, sino que proporcionan un valor agregado mayor a la empresa.

Otro de los aspectos que en la actualidad son de suma importancia es que las empresas se mantengan al día con lo último en el mercado y son las herramientas tecnológicas, según Nebreda (2023), este tipo de herramientas son cualquier Software o Hardware que permita realizar una tarea, proporcionando los resultados esperados, ahorros de tiempo y de recursos tanto económicos como humanos. Ante esto, se puede entender que toda herramienta tecnológica es aquella, ya sea física como interna del sistema que facilite y de un ahorro a la compañía. Existen diversas herramientas en el mercado, las cuales irán variando, dependiendo de las

necesidades y metas de la empresa; sin embargo, un ejemplo que toda empresa utiliza en la actualidad son los programas de Windows Office (Excel, Outlook, Word, etc.).

De igual manera que con las capacitaciones, las empresas se ven en la obligación de actualizar constantemente en el corto o mediano plazo sus herramientas tecnológicas, ya que no solo estas van mejorando en el tiempo, sino que para que una empresa logre en el tiempo mantenerse sana y competitiva es necesaria su actualización tecnológica y: “...permiten, en el caso de una empresa, más rentabilidad, mejorar la innovación en los procesos y, por tanto, adaptarse a las demandas de los consumidores y al mercado del futuro” (Nebreda, 2023).

Otro de los recursos necesarios para las empresas es el recurso financiero, ya que sin él no es posible la materialización del plan de acción. Según Trenza (2021), el plan de acción es aquel documento en el cual se recopilan los objetivos metas por cumplir de la empresa y sobre todo, el cómo lo conseguirán, en este debe estar definido el qué, el quién, el cómo y el cuándo.

El plan de acción de una empresa es el documento en el cual se detalla la ruta a tomar, para lograr las metas propuestas por la compañía; se define qué objetivos se piensan cumplir; quiénes son los responsables de lograrlo; cómo se llevará a cabo y el periodo de tiempo en el que se piensa lograr la meta.

Es de suma importancia para las empresas, el lograr dicho plan para el cual, no solo se utilizan recursos como el humano y tecnológico, sino que un recurso que cumple un rol crucial es el financiero, en este caso el capital de la empresa. Según Martínez (2022), el capital contable de una empresa es el resultado de la resta de los activos totales de la empresa menos los pasivos totales. En otras palabras, es el resultado de restar el total de las cuentas por cobrar menos las cuentas por pagar.

Finalmente, es necesario para una empresa que su capital se encuentre en estado saludable, es decir, que se encuentre con un superávit, para que sea factible y rentable el completar el plan de acción propuesto por la empresa.

3.3. Finanzas Sostenibles

De acuerdo con Chicheri Pastor (2022), la definición de sostenibilidad: “...es el conjunto de factores medioambientales, sociales y de buen gobierno. Estos tres factores componen y agotan el concepto de sostenibilidad, conocido también por el término “ESG” por sus siglas en inglés (Environmental, Social and Governance)”.

Usualmente, la definición anterior se tiende a malinterpretar como un aspecto únicamente relacionado al impacto ambiental; sin embargo, los factores sociales y de gobernanzas intervienen de igual manera. Estas implican tanto la justicia y bienestar social como políticas claras y transparencia por parte del gobierno de las empresas.

Por otro lado, las finanzas se definen de la siguiente manera, según los autores Ponce Cedeño, Morejón Santistevan, Salazar Pin y Baque Sánchez (2019):

Las finanzas son la parte de la economía que se encarga de la gestión y la optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, la entrada por los cobros y la salida por los pagos. Uno de los objetivos principales de las finanzas, es maximizar el valor de la empresa y garantizar que se puedan atender todos los compromisos en la salida de dinero de la empresa.

El concepto anterior enfatiza que las finanzas son decisiones estratégicas que se realizan a diario para optimizar el flujo de dinero dentro de una empresa. En una PYME, los presupuestos son más limitados y por lo tanto, deben de analizarse minuciosamente para continuar con sus siguientes pasos de inversión, financiamiento y sobrevivencia.

Asimismo, las finanzas sostenibles son la unión de los dos conceptos, son las prácticas financieras en las cuales, se toma en cuenta la sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza. Esto quiere decir que, este tipo de finanzas van dirigidas a la mitigación de la contaminación ambiental, protección a la biodiversidad, pero también incluyen aspectos sociales como el fomento de derechos, justicia social y buen gobierno dentro de las empresas. El objetivo es utilizar los recursos y desarrollar nuevos proyectos que colaboren en estos principales temas (Comisión Europea, 2017).

Por último, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (2020) mencionan que las finanzas sostenibles: “tratan de canalizar los fondos hacia inversiones que tienen en cuenta cuestiones ambientales y/o sociales y atender a las expectativas de inversores socialmente responsables y sus necesidades de inversión en estrategias empresariales sostenibles.”

Dentro de esta categoría dependiente surgieron dos subcategorías, a saber: la primera es *productos sostenibles* y la segunda es la *gestión de riesgos*. Estas subcategorías serán desarrolladas a continuación, mediante definiciones teóricas y cómo serán aplicadas en este trabajo de estudio.

Productos Sostenibles

Los productos sostenibles en el área de finanzas se refieren a aquellos instrumentos que se utilizan para la mitigación del cambio climático. En la actualidad, se están desarrollando iniciativas financieras para que las empresas sean más responsables y sostenibles con el ambiente. Algunos ejemplos de instrumentos serían los bonos verdes, préstamos verdes, innovación tecnológica sostenibles, entre otros más que se ampliarán más adelante en este capítulo. Estos permiten mostrar el compromiso que las empresas mantienen con el tema ambiental (Alonso y Marques, 2019).

Con respecto al párrafo anterior, otro estudio también señala que las PYMES que utilizan nuevas estrategias en pro del ambiente pueden crear mayor valor propio a la empresa, al ambiente y a la sociedad en general. Estas estrategias pueden estar enlazadas con la eficiencia en el uso de los recursos y energías dentro de la compañía y de su comunidad, con minimizar el deterioro ambiental con nuevas políticas y con crear nuevas fuentes de empleo y emprendimiento para nuevos servicios y productos (CEPAL, 2017).

En este contexto, es fundamental resaltar que estas PYMES cuenten con la oportunidad de acceder a estos financiamientos para cumplir sus nuevos objetivos de sostenibilidad ambiental. Esto quiere decir, tasas de interés cómodas, plazos flexibles y asistencia técnica personalizada que brinda a las PYMES capacitación en temas de regulaciones, cumplimientos y requisitos (ONU, 2018).

Según la empresa Navalue (2020): “los productos financieros son aquellos productos y servicios que cumplen las necesidades del cliente sin dañar el medioambiente. En ellos se combinan la rentabilidad y la sostenibilidad, equilibrando ambos factores”.

Entre los indicadores de este estudio se encuentra como primero, las estrategias sostenibles. La sostenibilidad debe ser pensada como estrategia de negocio, ya que las personas, entorno y medio ambiente son quienes se ven afectados por las actividades realizadas. Este enfoque debe integrarse de manera coherente con los objetivos, la misión y la visión de la empresa, por lo que, transformarse en una empresa sostenible no solo es una inversión en el presente, sino también en el futuro de las próximas generaciones (Bradford, 2018).

Seguidamente, para crear las estrategias sostenibles de una manera eficaz se debe recurrir a la planificación. Según Ospino (2017):

Es fundamental destacar que la planificación estratégica basada en la sostenibilidad ambiental para las PYMES no es prioridad, pero es una condición que está cambiando aceleradamente gracias a los requerimientos que el entorno global plantea para satisfacer las necesidades ambientales.

Además, de acuerdo con la investigación de Ospino (2017) se definen los pasos de la planificación estratégica, los cuales se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Pasos de la Planificación Estratégica Sostenible.

Pasos	Definición
Diagnóstico	Análisis de la empresa tanto externa como interna. Se implementa el análisis FODA y el análisis de los recursos para identificar cómo están los objetivos de la empresa con la estrategia sostenible.
Formulación	Establecimiento de la misión, visión y objetivos empresariales basados en estrategias para la sostenibilidad.
Implementación	Ejecución de acciones para cumplir con las metas y objetivos formulados, con seguimiento y control continuo.
Gerencia Sostenible	Creación de conciencia entre la alta gerencia sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental.

Fuente: Ospino (2017).

Parte de estas estrategias se encuentran alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la promoción de productos sostenibles. A continuación, se mencionan algunos de estos productos.

Tabla 7.

Productos sostenibles.

Productos	Definición	Requisitos
<p>Bonos sostenibles</p>	<p>Instrumentos de deuda, cuyos fondos se destinan a financiar, en su totalidad o en parte, tanto proyectos sociales como verdes, nuevos y/o existentes. Como cualquier otro bono, tiene un cupón y un vencimiento y puede ser expedido por una institución financiera, por una compañía o el Gobierno.</p>	<p>Estos requisitos no son proporcionados de manera general. Todas las Instituciones Financieras tienen sus propios requisitos y cada industria posee diferentes necesidades por lo que se resumen en los siguientes puntos con información de la Bolsa Nacional de Valores (2024):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estados Financieros auditados. ● Certificado como PYME vigente. ● Descripción de la empresa y por qué necesita el bono <p>Proyectos sostenibles</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Energías renovables. ● Eficiencia energética. ● Prevención y control de la contaminación. ● Gestión sostenible de los recursos naturales y del uso de tierras. ● Conservación de la biodiversidad. ● Transporte limpio. ● Gestión sostenible del agua. ● Adaptación al cambio climático. ● Productos, tecnologías de producción y procesos ecoeficientes y adaptados a la economía circular. ● Edificación sostenible. <p>Proyectos sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Infraestructura básica asequible. ● Acceso a servicios básicos.

Productos	Definición	Requisitos
		<ul style="list-style-type: none"> ● Vivienda asequible. ● Generación de empleos. ● Seguridad alimentaria. ● Fortalecimiento y avance socioeconómico.
<p>Fondos de Inversión y EFT Sostenibles</p>	<p>(Exchange Trade Fund: Fondos de inversión cotizados que se compran y venden en el mercado de acciones). Aplican en su política de inversión los criterios ASG (Ambiental, Social y Gobernanza), la exclusión de ciertas compañías o la inversión de impacto.</p>	<p>El Grupo Financiero Mercado de Valores (2024), creó uno de los primeros fondos de Inversión que generan un impacto positivo en la gestión de factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Inversión mínima de \$1000 dólares. ● Tiempo mínimo de permanencia: 6 meses.
<p>Créditos Verdes</p>	<p>Son préstamos concedidos a aquellas empresas que buscan combatir el cambio climático y reducir la contaminación mediante la utilización de energías renovables y un uso responsable de los recursos naturales, por ejemplo, para la financiación de la adquisición de vehículos híbridos o eléctricos, a la compra de electrodomésticos de bajo consumo o a la mejora de la eficiencia energética de una empresa.</p>	<p>Requisitos Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Información Financiera de la empresa. ● Estudios técnicos del proyecto. <p>Según la Cámara de Banco e Instituciones Financieras (2021) estos proyectos pueden estar relacionados con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia energética (+ 20% reducción). ● Generación distribuida (FV). ● Ahorro agua (procesos productivos). ● Maquinaria eficiente. ● Plantas de tratamiento. ● Sistemas de gestión de residuos. ● Calderas eficientes. ● Generadores eléctricos eficientes.

Fuente: ONU, Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015).

Por otro lado, los ODS fueron creados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). La ONU (2015) menciona:

Los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.

Ver la figura 4, para encontrar los 17 objetivos creados para cumplirlos en 2030.

Figura 4. *Objetivos de Desarrollo Sostenible.*



Fuente: ONU, Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015).

El segundo indicador es el cumplimiento de criterios sostenibles, como se mencionó anteriormente, los ASG son criterios que permiten evaluar los elementos ambientales, sociales y de gobernanza. Cada año sigue aumentando la aceptación que hay de invertir en productos que cumplan con estos criterios, ya que brindan una buena reputación, se colabora con el ambiente y pueden crear grandes fuentes de ingreso (REPSOL, 2023).

Tabla 8.*Definición de ASG*

Criterios	Definición
Ambientales (A)	Son criterios que consideran actividades que afectan de forma positiva al medio ambiente: la no contaminación del aire y agua, la lucha contra el cambio climático, la eficiencia energética, el respeto a la biodiversidad, el uso de energías renovables, etc.
Sociales (S)	Incluyen aspectos relacionados con la salud, la educación, los derechos humanos, los derechos de los trabajadores (riesgos y condiciones laborales, explotación de niños o inmigrantes o de personas en riesgo de exclusión social...). Los criterios sociales buscan, entre otros objetivos, reducir la desigualdad a través de la inclusión de los colectivos más desfavorecidos.
Buen Gobierno (G)	Se refieren a cuestiones de gobierno corporativo de la empresa, a la calidad de la gestión y a su cultura; ejemplos de factores o elementos de buen gobierno son la rendición de cuentas, la independencia y composición de los órganos de gobierno, la reducción de la brecha salarial entre hombres y mujeres, la presencia de las mujeres en cargos directivos, la no discriminación de los trabajadores por sexo, edad, capacidad, etc.

Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores (s.f.).

Gestión de Riesgos

Es un elemento fundamental de la planificación financiera, su finalidad es que las empresas gestionen los riesgos internos y externos, con el propósito de que se mitiguen los posibles eventos adversos que pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos. Los riesgos internos surgen de la gestión inadecuada de recursos, falta de calidad y diligencia,

ya que estos pueden generar fraude y complicaciones en la gestión operativa. Por otro lado, los riesgos externos se dan por cambios de legislación, crisis financieras mundiales o del país y desastres naturales (Pulido-Rojano y Ortiz-Ospino, 2020).

En tal sentido, la gestión de riesgos es un proceso de mejora continua que requiere de supervisión. Una compañía con el dominio de esta área puede mejorar su capacidad de control y orden para lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con Guerrero Aguilar, Medina-León y Nogueira-Rivera (2019), la gestión de riesgos es un conjunto de elementos de control que tienen el propósito de orientar los objetivos de una empresa. Esto se logra al reconocer las oportunidades que pueden contribuir a una mejor consecución de su misión, al fortalecimiento de la confianza y a protegerse contra situaciones inesperadas.

El indicador identificación de riesgos que puede afectar a las inversiones tiene el fin de encontrar, reconocer y describir los riesgos que afectan a las organizaciones para lograr sus objetivos. Para encontrar estos riesgos se debe disponer de información actualizada. Además, según la ISO 31000 (2018) se deben de considerar los siguientes factores:

- Fuentes de riesgos.
- Causas y eventos.
- Amenazas y Vulnerabilidades.
- Cambios en los contextos internos y externos.
- Naturaleza y valor de los activos y recursos.
- Consecuencias y sus impactos en los objetivos.
- Limitaciones de conocimiento y confiabilidad de la información.
- Factores relacionados con el tiempo.
- Sesgos.

En cuanto a los riesgos que puedan perjudicar al financiamiento sostenible, estos se relacionan con los ámbitos ambientales, sociales y de gobernanza. Algunos ejemplos son los desastres naturales, violaciones a derechos humanos, falta de transparencia en las empresas, corrupción y la falta de conocimiento en tecnologías sostenibles. De este modo, tanto para las empresas grandes como pequeñas se debe de implementar una correcta

gestión de riesgos para detectarlas de un modo ágil y de esta forma, mantener un control eficaz.

Seguidamente, el último indicador es la efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos, este debe de enfocarse primero en el proceso de la gestión de riesgos. Por lo tanto, la ISO 31000 (2018) cuenta con una guía para la implementación de esta, a continuación, se presenta cada componente:

- **Establecer el contexto:** definir los criterios frente a los cuales, se evaluará el riesgo tanto en el contexto interno como externo.
- **Identificar riesgos:** se identifica con las siguientes preguntas, dónde, cuándo, por qué y cómo.
- **Analizar riesgos:** determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y qué tan probable es que ocurran esas consecuencias.
- **Evaluar riesgos:** comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos.
- **Tratar los riesgos:** aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondo, reduciendo pérdidas potenciales.
- **Comunicación y consulta:** comunicar y consultar con interesados internos y externos, según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y todos aquellos relacionados al proceso como un todo.
- **Monitoreo y revisión:** es necesario monitorear la implementación de las etapas del proceso de gestión del riesgo. Esto es importante para la mejora continua.

Cabe recalcar que, las estrategias de mitigación de riesgos son un paso importante para el éxito y control de cualquier organización. Al estar analizando, evaluando y tratando los riesgos, las empresas se protegen de errores que afecten su cumplimiento de objetivos. A continuación, se muestra en la tabla 8, un mapa de riesgos básico.

Tabla 9.

Mapa de riesgos.

		Bajo	Medio	Alto
<i>Probabilidad</i>	Muy probable			
	Probable			
	Poco Probable			
		<i>Impacto</i>		

Fuente: elaboración propia (2024).

En el capítulo tres se logró abarcar toda la teoría específica de la investigación, mediante un enfoque lógico y explicativo que permitió crear una línea secuencial sobre el problema del trabajo de estudio. Por lo tanto, se desarrollaron los temas e indicadores de las categorías, las cuales son el Entorno Interno y Externo, Planificación Financiera y Finanzas Sostenibles.

CAPÍTULO IV.
ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presentan los hallazgos obtenidos en el proceso investigativo y adicionalmente, se organiza en torno a las categorías establecidas en el capítulo I, las cuales son: entorno interno y externo, planificación financiera y finanzas sostenibles.

El propósito del siguiente análisis es identificar los datos cruciales que contribuyen a responder a los objetivos establecidos, sentando las bases para las conclusiones y recomendaciones que se expondrán en el capítulo final.

Además, para facilitar la lectura de este capítulo y las entrevistas mencionadas, se utilizarán abreviaturas para referirse a los especialistas. Estas están detalladas en la lista de abreviaturas al inicio del documento para su consulta.

4.1. Entorno Interno y Entorno Externo

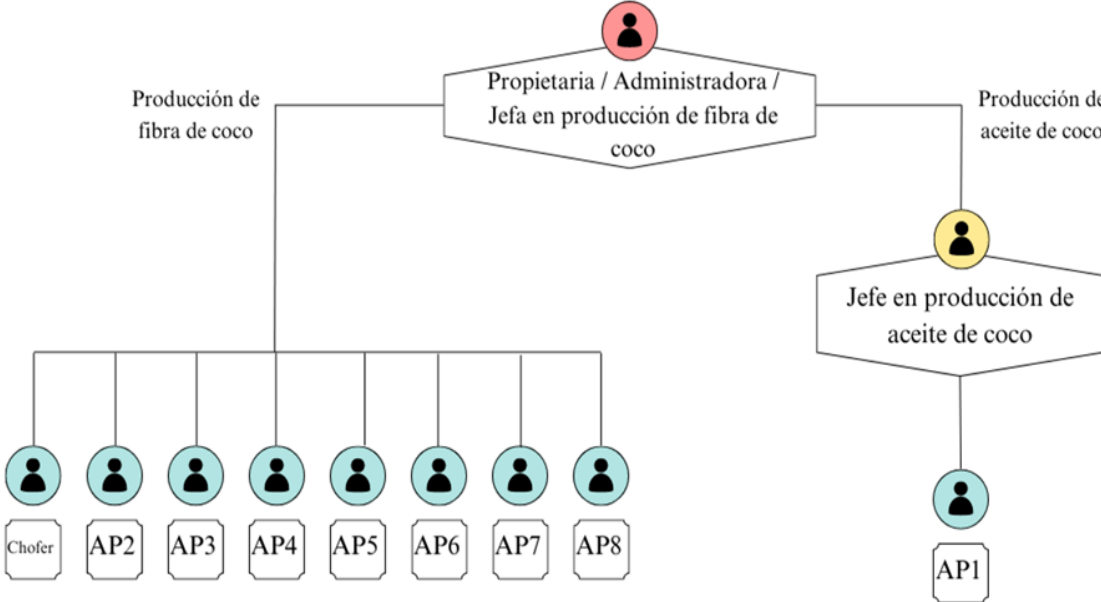
En relación con el entorno interno, Apalache S.A. es una PYME de carácter familiar como se ha mencionado antes, la cual actualmente está compuesta por un equipo de 11 miembros: la propietaria, nueve ayudantes de operación y uno de sus hijos, quien está a cargo de una de las líneas de producción. Esta estructura subraya la influencia de la dinámica familiar en la operativa y gestión de la empresa.

Actualmente, la dueña desempeña un papel central en la administración, asumiendo responsabilidades clave en varias áreas operativas y administrativas. Ella es la responsable de tomar todas las decisiones administrativas importantes, que incluyen la contratación de empleados, la planificación de la producción semanal y la distribución de tareas entre el personal. Además, gestiona el pago de la nómina y se encarga de los asuntos legales, lo que indica una concentración significativa de responsabilidades en su rol.

Ahora bien, aunque la propietaria tiene la autoridad final en la mayoría de las decisiones diarias, se adopta un enfoque más inclusivo, cuando se enfrentan decisiones críticas que afectan el futuro de la empresa. En estos casos, se lleva a cabo un consenso familiar donde se escuchan y consideran las opiniones de todos los miembros de la familia involucrados. De esta forma, se busca garantizar que las decisiones tomadas reflejan el mejor interés del negocio y de la familia, proporcionando un equilibrio entre la autoridad de liderazgo y la inclusión de diversas perspectivas.

En la **Figura 5. Organigrama Apalache S.A** se ilustra la estructura organizativa y distribución de las operaciones en Apalache S.A., destacando las dos principales líneas de producción de la empresa. Esta distribución ofrece una visión detallada de cómo se organizan los recursos humanos dentro de la empresa, para optimizar los procesos de producción.

Figura 5. Organigrama Apalache S.A



*AP: Ayudante de producción

Fuente: elaboración propia (2024).

En la producción de fibra de coco, la propietaria de Apalache S.A. desempeña un papel fundamental, actuando como jefa directa de esta línea de producción. Bajo su supervisión directa, trabajan ocho empleados, organizados en dos equipos de cuatro personas cada uno. Esta estructuración en equipos facilita la asignación eficiente de tareas diarias y permite una mejor colaboración.

Además, uno de estos empleados cumple una función dual, ya que además de participar en la producción, también es el conductor del camión de la empresa, encargado de la logística y el transporte de la fibra de coco.

Por otro lado, la línea de producción de aceite de coco es significativamente más pequeña y menos compleja, involucrando solamente a dos personas. El hijo de la propietaria lidera esta operación, actuando como encargado de la producción con el apoyo de un ayudante. La menor cantidad de personal refleja la simplicidad del proceso comparado con la producción de fibra de coco. Esta línea se caracteriza por requerir menos intervención manual y un proceso menos laborioso.

Esta disposición de personal y liderazgo muestra una clara división del trabajo y un enfoque de gestión que favorece la supervisión familiar directa sobre las operaciones críticas. La presencia activa de la familia en el liderazgo fomenta un alto nivel de compromiso y control sobre la calidad del producto. Sin embargo, esta estructura también representa desafíos relacionados con la dependencia excesiva en la familia para la gestión diaria y la toma de decisiones.

La gestión de la producción y la adquisición de materia prima son fundamentales para el funcionamiento eficiente de la empresa. La estrategia de la compañía para mantener una buena relación con sus proveedores y su enfoque en apoyar la economía local son aspectos cruciales que reflejan su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo comunitario.

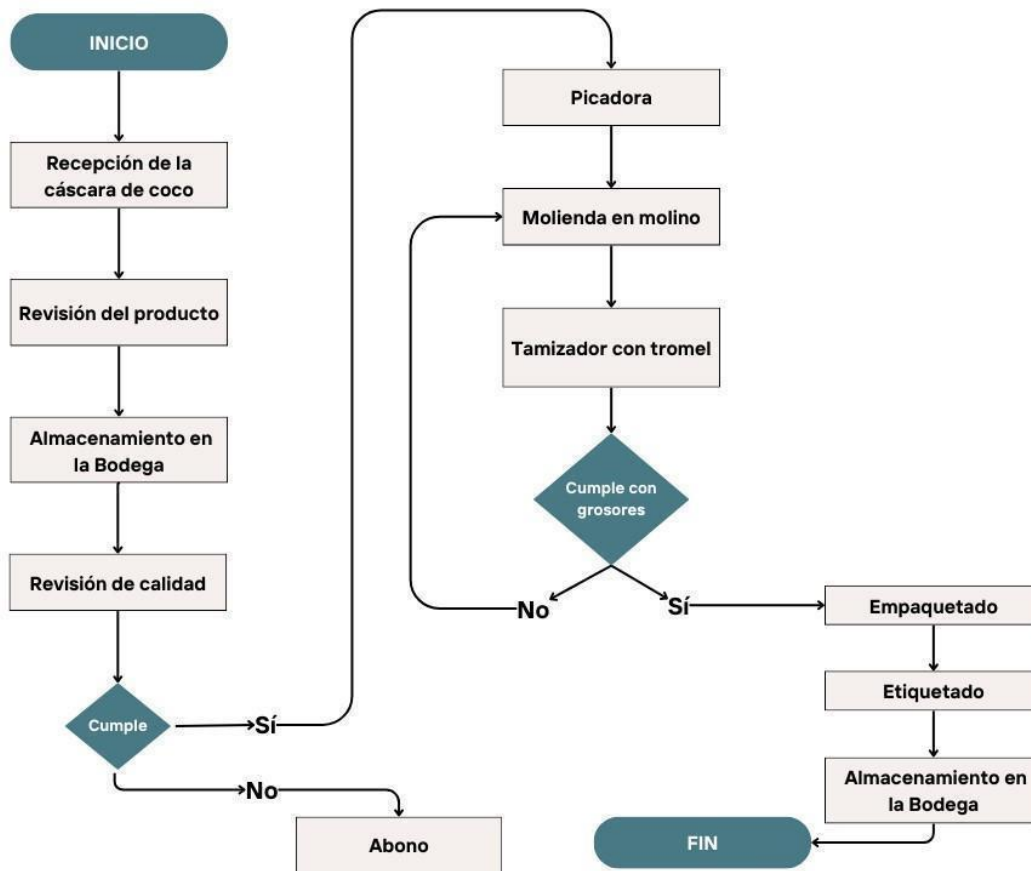
Es por esto, por lo que, Apalache S.A. prioriza la relación con proveedores locales al adquirir materia prima, buscando fortalecer la economía de la zona. Esta práctica no solo fomenta el desarrollo económico local, sino que también puede permitir la creación de una cadena de suministro más sostenible y eficiente, al reducir los tiempos y costos de transporte.

Sin embargo, la dependencia de la producción semanal y las demandas fluctuantes del mercado pueden requerir que la empresa necesite recurrir a proveedores más lejanos para satisfacer sus necesidades completas de materia prima. Esta flexibilidad es esencial para garantizar que no haya interrupciones en la producción, especialmente durante períodos de alta demanda.

La planificación de la producción se realiza de manera semanal y está directamente influenciada por dos factores principales: el nivel de inventario actual y los pedidos especiales pendientes de entrega. Al final de cada semana, se realiza una revisión del inventario para determinar qué productos necesitan ser priorizados en la producción de la semana siguiente. Este método de planificación permite a Apalache S.A. responder de manera flexible y dinámica, las variaciones en la demanda del cliente y mantener niveles óptimos de inventario, evitando tanto el exceso como la escasez de stock.

En la **Figura 6. *Proceso de producción sustrato de fibra de coco*** presentada a continuación, se ilustra el proceso de producción de la fibra de coco. Este proceso está diseñado para producir sustrato de coco en tres diferentes grosores: grueso, medio y fino. Sin embargo, es importante destacar que la mayor parte del producto obtenido por este flujo es grueso y medio, este flujo de producción es denominado internamente como “las principales”.

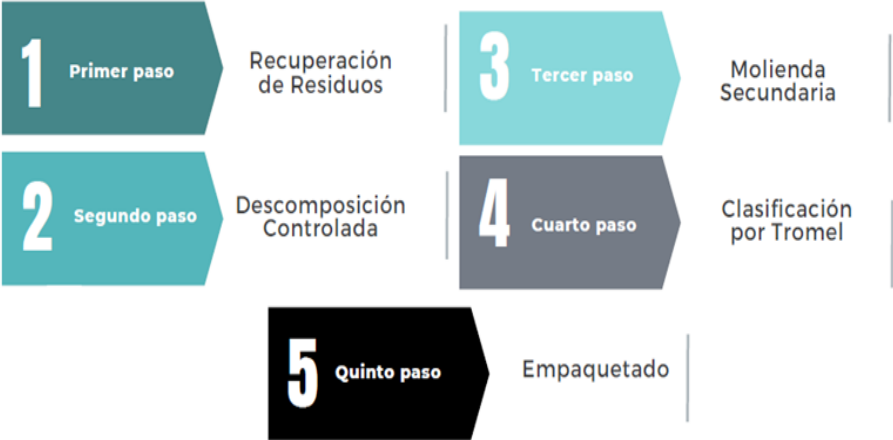
Figura 6. *Proceso de producción de sustrato de fibra de coco.*



Fuente: elaboración propia (2024).

Para la producción de sustrato de fibra de coco en las variantes fino, extrafino y fino medio, Apalache S.A. emplea un proceso especial que aprovecha el producto residual no procesado en las etapas iniciales de producción. Este enfoque no solo maximiza la utilización de la materia prima, sino que también contribuye a la sostenibilidad de la operación al reducir el desperdicio.

Figura 7. *Proceso de producción: Sustrato de fibra de coco fino.*

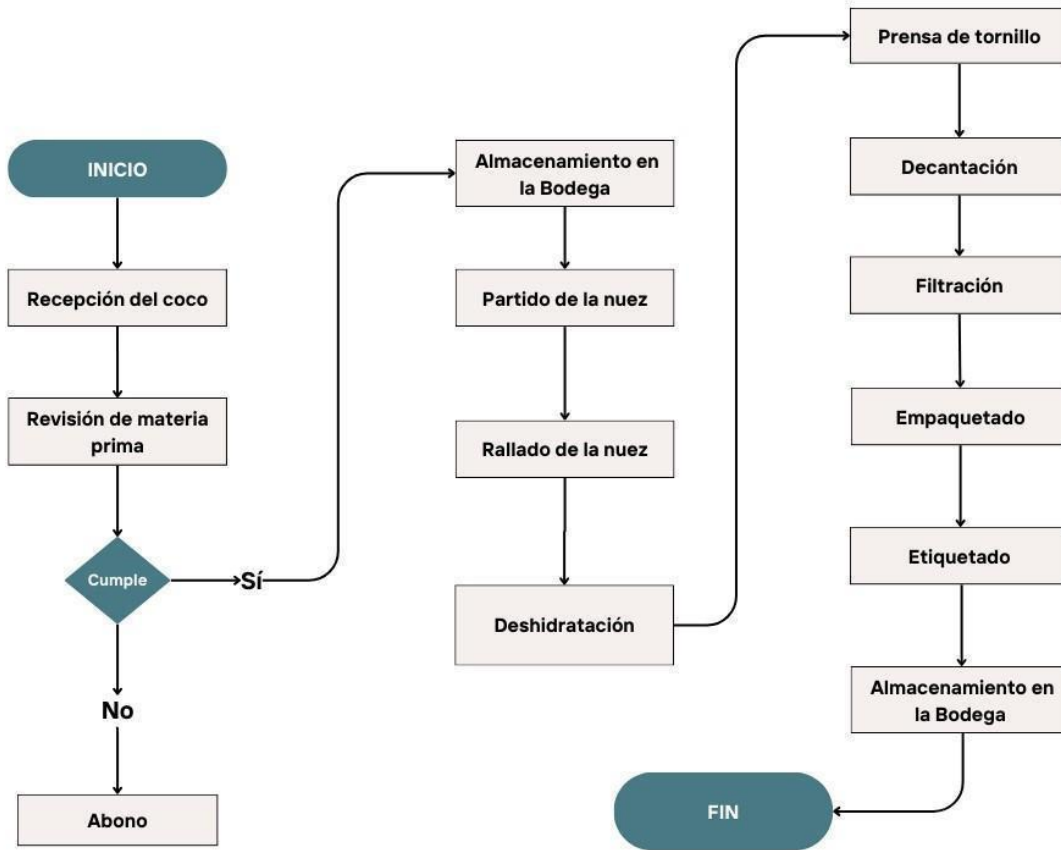


Fuente: elaboración propia (2024).

Este proceso diferenciado para la producción de fibras de coco más finas permite a Apalache S.A. no solo expandir su gama de productos, sino también abordar nichos de mercado específicos que requieren granulaciones más finas de sustrato. Además, el uso innovador de residuos y el proceso de descomposición subrayan el compromiso de la empresa con prácticas de producción sostenibles y responsables.

Continuando con la descripción del proceso de producción de aceite de coco, que es relativamente más sencillo en comparación con otros productos, se representa en la siguiente ilustración.

Figura 8. *Proceso de producción: Aceite de coco.*



Fuente: elaboración propia (2024).

El análisis del funcionamiento de Apalache S.A. revela varias características importantes de su operación y administración. En primer lugar, se constata que la gestión diaria de la empresa es predominantemente reactiva, orientada a responder a las necesidades inmediatas para mantener el nivel de producción requerido y satisfacer la demanda actual.

Actualmente, Apalache S.A. no está operando con una estructura clara, en cuanto a la definición de metas a corto y largo plazo y no cuenta con planes de desarrollo futuro articulados en torno a objetivos específicos. Además, la cultura de la empresa está profundamente marcada por su carácter familiar, lo que influye en su modo de operación.

Además, la empresa no realiza mediciones formales de la satisfacción del cliente ni de su lealtad, existe un reconocimiento de la importancia del compromiso activo de los clientes, por lo que, ofrecer beneficios o descuentos exclusivos podría significativamente, aumentar el valor que los clientes perciben, fortaleciendo su lealtad y por ende, impulsando los ingresos de la compañía. Este enfoque hacia la interacción con los clientes podría ser clave para mejorar no solo la relación con ellos, sino también la posición comercial de la empresa en el mercado.

Asimismo, en relación con la gestión del entorno externo, la propietaria de Apalache S.A. ofrece una perspectiva sobre cómo la empresa se enfrenta y se adapta a su entorno externo. La interacción con factores económicos, la adopción de tecnologías y la respuesta a las dinámicas del mercado son aspectos cruciales que moldean la trayectoria de cualquier PYME. En el caso de Apalache S.A., la gestión de estos elementos externos refleja, tanto desafíos significativos como áreas de oportunidad latente para una mejora estratégica.

Primordialmente, las fluctuaciones económicas en Costa Rica, particularmente en tasas de cambio, han tenido un impacto directo en la operatividad de Apalache S.A., la cual la mayor parte de sus clientes no son nacionales, por lo que, las variaciones cambiarias han causado que en ciertas circunstancias, se dé la pérdida de clientes que operan en dólares.

Por lo que, la estrategia de mantener un “colchón” financiero, si bien proporciona una seguridad inmediata, carece de la sofisticación necesaria para una gestión de riesgos cambiarios efectiva.

En cuanto al financiamiento, la postura de Apalache S.A. es cautelosa, evitando las cargas financieras derivadas de préstamos y por ende, minimizando la exposición a las variaciones en las tasas de interés. Esta aproximación conservadora, si bien evita el endeudamiento, también limita potencialmente el crecimiento y la expansión que el financiamiento adecuado podría facilitar.

La exploración de opciones de financiamiento con condiciones favorables es esencial para el desarrollo a largo plazo, especialmente en un entorno económico que presenta desafíos para las pymes, como lo es el acceso limitado a recursos y apoyo institucional.

La evaluación del clima de negocios realizada por Apalache S.A. ha identificado una percepción de apoyo insuficiente a las pymes, particularmente en las áreas de financiamiento y regulación. Esta situación ha tenido un impacto directo en la operatividad y el crecimiento de la empresa, manifestándose en dificultades concretas para acceder a financiamiento destinado a la adquisición de maquinaria nueva o para llevar a cabo estudios necesarios para la diversificación de productos. Este entorno restrictivo plantea desafíos significativos para Apalache S.A., limitando su capacidad para expandirse y adaptarse a las demandas del mercado.

Apalache S.A. posee actualmente, una sólida base de productos y clientes; sin embargo, según la información recopilada, la empresa no lleva a cabo análisis detallados de la situación del mercado de las tendencias actuales ni del comportamiento de mercado. Esta falta de evaluación sistemática considera que ha restringido su capacidad de maximizar plenamente su potencial, pues al no analizar estos elementos críticos, puede estar perdiendo oportunidades valiosas para adaptarse a cambios en las preferencias de los consumidores, responder a nuevas dinámicas competitivas y capitalizarse en posibles áreas de crecimiento en el mercado.

En el ámbito tecnológico, Apalache S.A. se ha limitado a una presencia en redes sociales. Si bien, esto constituye un primer paso hacia la digitalización, la empresa apenas aprovecha el amplio espectro de oportunidades que las tecnologías modernas ofrecen. La información recopilada revela que no se están utilizando herramientas avanzadas de gestión y análisis, como Excel, Trello y Power BI.

La propietaria considera que esta limitación juega en contra de la empresa, manteniendo procesos considerados arcaicos y resultando en la pérdida de visión y competitividad en un mercado cada vez más orientado hacia la eficiencia y la innovación tecnológica. La falta de integración de estas herramientas no solo impide la optimización de procesos, sino que también restringe la capacidad de la empresa para analizar datos complejos, gestionar proyectos de manera efectiva y tomar decisiones informadas con hallazgos detallados y actualizados

Por último, la interacción con los clientes y la mejora continua de su experiencia es un área que no ha sido explotada por Apalache S.A. por la falta de herramientas tecnológicas para evaluar y enriquecer la relación cliente-empresa, lo cual es una oportunidad de desarrollo clave. La innovación en este ámbito no solo mejoraría la retención de clientes, sino que también impulsaría el crecimiento de los ingresos, a través de la lealtad y satisfacción del consumidor.

De acuerdo con los datos recopilados sobre Apalache S.A. y su gestión del entorno interno y externo, se creó la siguiente **Tabla 10. Comparativa del proceso de análisis del entorno interno y externo.** Adicionalmente, se comparó esta información con la proporcionada por la propietaria de la PYME.

Tabla 10.

Comparativa del proceso de análisis del entorno interno y externo.

Administración de Apalache S. A		Efectividad del proceso Administrativo	
		Sí	No
Entorno Interno	Definir la idea de negocio.	X	
	Misión y visión.	X	
	Establecimiento de objetivos (Corto, largo y mediano plazo).		X
	Definir el plan financiero (Proyecciones financieras, necesidades de financiamiento, periodicidad de sus estados financieros y sus análisis).		X
	Adopción de herramientas tecnológicas.		X

Administración de Apalache S. A		Efectividad del proceso Administrativo	
Entorno Externo	Análisis de mercado (Mercado meta, amenaza de competencia, poder del proveedor, sustitutos y estrategia de mercadeo).		X
	Tipo de cambio (Fluctuaciones e impacto en los ingresos por compras).		X
Total		37,5	62,5

Fuente: elaboración propia (2024).

Según la tabla *Comparativa del proceso de análisis del entorno interno y externo*, la cual evalúa la efectividad de los procesos administrativos de Apalache S.A., dividiéndolos en aspectos del entorno interno y externo. Como bien se ha visto con la información recolectada, la empresa tiene clara su idea de negocio, misión y visión; sin embargo, hay una falta significativa en el establecimiento de objetivos y esto sugiere que Apalache S.A. puede beneficiarse de una planificación estratégica más detallada para guiar sus decisiones y crecimiento futuro.

En el contexto del entorno externo, la adopción de herramientas tecnológicas y el análisis de mercado en Apalache S.A. se han identificado como inefectivos. Estos elementos son críticos en un ambiente de negocios que evoluciona constantemente y mejorar en estas áreas es esencial para obtener ventajas competitivas significativas. La falta de herramientas tecnológicas avanzadas y una comprensión profunda del mercado limitan la capacidad de la empresa para responder de manera ágil y efectiva a los cambios y desafíos del sector.

Además, se ha señalado que el análisis de las fluctuaciones del tipo de cambio y su impacto en los ingresos por compras, también es ineficaz. Dada la naturaleza global de los mercados actuales, es crucial que Apalache S.A. desarrolle estrategias para mitigar los riesgos asociados con la fluctuación de divisas. Lo anterior, porque la volatilidad en los tipos de cambio puede tener un impacto significativo en los costos y márgenes de la empresa, especialmente si la mayoría de sus compras involucra clientes extranjeros.

4.2. Planificación financiera

La planificación financiera es un proceso crucial que involucra la previsión, organización y gestión estratégica de los recursos financieros de una empresa para alcanzar sus objetivos de negocio. Este proceso ayuda a las PYMES a establecer un marco operativo que guíe sus decisiones económicas y financieras, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

En el contexto de la investigación sobre la planificación financiera se destaca la importancia de los **análisis horizontal y vertical** para las empresas como Apalache S.A., pues es un desafío significativo que enfrenta ya que, aunque se elaboran estados financieros por un contador privado, estos se utilizan principalmente para propósitos registrales y no se analizan de manera exhaustiva, limitando su utilidad para la toma de decisiones estratégicas.

La propietaria de Apalache S.A. señala que la información proporcionada por el contador no se explora a fondo, lo que dificulta entender mejor la posición financiera de la empresa y su orientación estratégica bien informada.

Como parte del análisis de la información recopilada se llevaron a cabo análisis horizontales y verticales de los estados financieros proporcionados por la empresa. Estos análisis son fundamentales para entender a profundidad, la situación financiera y la evolución de la PYME a lo largo del tiempo. A continuación, se presentan los puntos más relevantes derivados de estos análisis, cuyos detalles completos se pueden consultar en los anexos (anexos 4 al 6).

Figura 9. *Método de análisis financiero: Análisis Horizontal.*

Análisis Horizontal

A lo largo de los años, la estructura de activos de la empresa ha cambiado. Se observa un aumento en la proporción de activos corrientes respecto al total de activos, particularmente notable en la Caja y Bancos en 2021 ya que aumentaron al 17% total de los activos.

El aumento en Cuentas por Cobrar a lo largo de los años podría ser una señal de crecimiento en ventas o un cambio en los términos de crédito, lo que podría afectar potencialmente el flujo de caja.

Se observa un aumento del 23% en los ingresos por ventas en el análisis horizontal, lo que refleja un crecimiento positivo.

A pesar del crecimiento continuo en ingresos por ventas, el aumento en el costo de ventas y los gastos operativos resulta en una menor utilidad neta.

Los gastos generales y de operación como porcentaje de las ventas han aumentado en el primer cuarto del año 2023, lo que podría señalar la necesidad de optimizar o reducir costos si la tendencia continúa.

Fuente: elaboración propia (2024).

Figura 10. *Método de análisis financiero: Análisis Vertical.*

Análisis Vertical

Los activos no corrientes son la mayoría de los activos totales, lo cual es típico para una empresa manufacturera, pero requiere inversiones regulares para asegurar que los activos estén actualizados y sean eficientes.

La proporción de Maquinaria y Equipo sobre el total de activos es muy alta, lo que podría sugerir que la empresa es intensiva en capital. Sin embargo, la depreciación también es significativa, reflejando ya sea altas tasas de inversión o un programa de depreciación acelerado.

La utilidad o pérdida acumulada y la utilidad del periodo muestran un crecimiento constante, lo que indica una operación rentable durante los años. En 2020, la utilidad acumulada era el 53.2%, aumentando a 54.6% en 2021 y a 57.5% en 2022 por lo que sugiere un incremento considerable en la rentabilidad o en la retención de ganancias.

El aumento en el patrimonio y la ausencia de deudas a largo plazo también indican una sólida solvencia y estabilidad financiera. La empresa parece financiar sus operaciones principalmente a través de su patrimonio, lo que podría ser una señal de que es capaz de autofinanciarse sin depender de deudas externas.

La Utilidad Neta después de impuestos disminuye al 12% de las ventas, debido al aumento en el costo de ventas y los gastos generales.

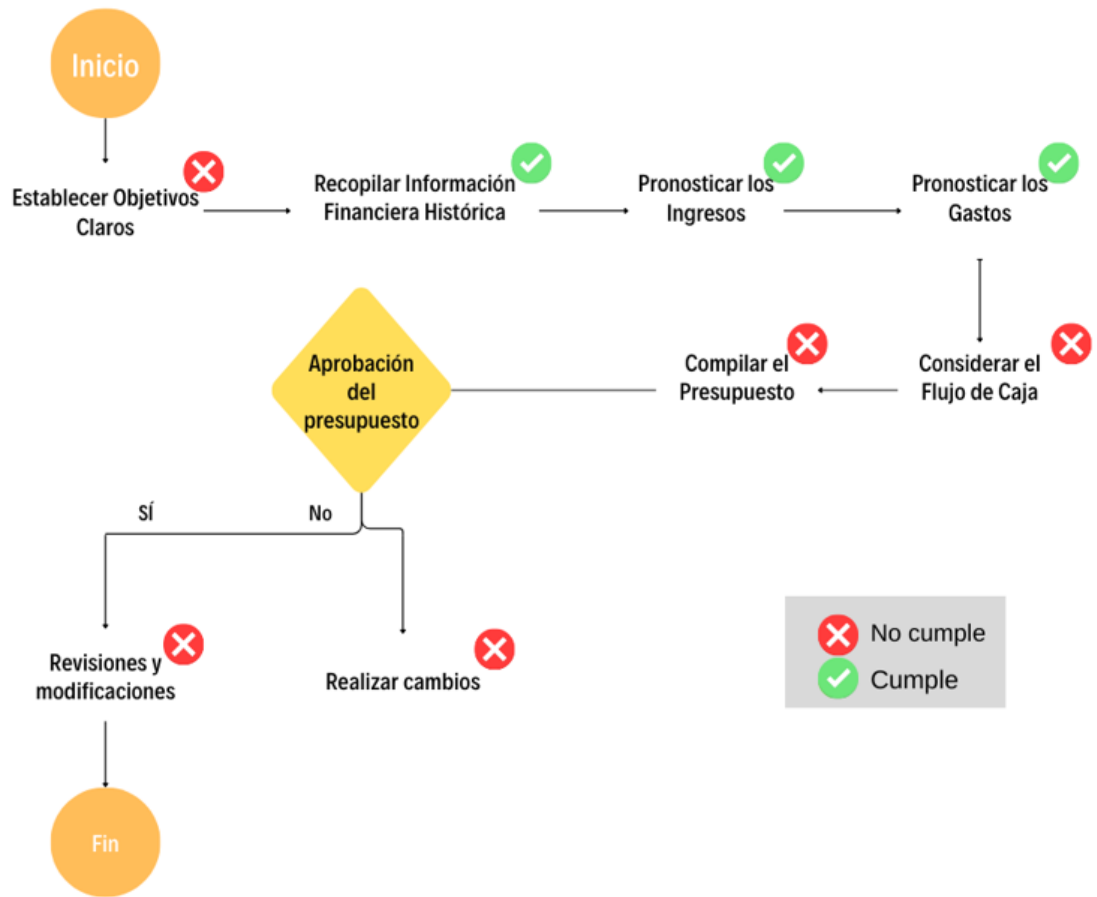
Fuente: elaboración propia (2024).

En relación con los **presupuestos financieros** se centra en cómo controlan y aseguran tener suficiente liquidez para las operaciones diarias. La propietaria de Apalache S.A. explicó que utilizan un registro semanal detallado de ingresos, gastos y costos. Este proceso les permite identificar y determinar si están generando un superávit o si por el contrario, enfrentan un déficit durante el periodo analizado. Además, es fundamental estar preparados para eventualidades, en este sentido, Apalache S.A. ha establecido un “colchón” financiero, un fondo específico destinado a mitigar posibles problemas futuros, lo cual es vital para la continuidad y estabilidad de la empresa.

Por otro lado, tampoco cuentan con Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's) mensuales y anuales bien definidos en sus operaciones diarias. La falta de estos indicadores dificulta una comprensión clara y la posible implementación de estrategias financieras. De acuerdo con la información recolectada se determina que no siguen ningún sistema o estrategia definida más bien, al final de cada mes, realizan un análisis general del movimiento de efectivo limitando significativamente, su capacidad para anticipar cambios y ajustar su estrategia financiera de manera proactiva.

El EP subraya que la planificación financiera comprende un área muy importante de la administración adecuada de una empresa; sin embargo, debido al desconocimiento que muchas veces hay en el liderazgo de las Pymes con respecto a los KPI's u otros análisis financieros importantes es importante que como mínimo se cuente con un flujo de efectivo detallado, que es una base sólida para iniciar una mejor administración financiera, para que la planificación del efectivo sea correcta y saludable, vital para el funcionamiento diario y el crecimiento sostenible de la empresa.

Figura 11. Diagrama de flujo del proceso de creación de presupuestos financieros.



Fuente: elaboración propia (2024).

Como se observa en la figura anterior, se delinean los pasos necesarios para la compilación y creación de presupuestos financieros. En dicha figura, los procesos que Apalache S.A. ejecuta actualmente, están marcados en verde, mientras que aquellos que no implementa están señalados en rojo.

También, cuentan con un contador financiero que prepara estados financieros y realiza proyecciones de gastos y ventas; la empresa no procede al análisis detallado de esta información; no se exploran patrones ni tendencias a lo largo de los periodos, que son prácticas que serían fundamentales para la creación de los presupuestos financieros y para optimizar la planificación y establecimiento de objetivos.

Tabla 11.*Resultados de los ratios financieros del año 2020 al primer cuarto de año del 2023.*

Ratio	2020	2021	2022	Primer Cuarto de 2023	Análisis
Ratio de Liquidez General	0,59	1,33	1,09	5,73	Este indicador ha mejorado y se ha mantenido saludable y estable posterior a la pandemia, indicando que la empresa tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo.
Ratio de Prueba Ácida	0,59	1,33	1,09	5,73	Indica que la empresa ha tenido buena liquidez en los últimos años y puede cubrir sus necesidades inmediatas sin depender de ventas inmediatas.
Capital de Trabajo	- 5.988.46 4	2 4.765.82	7 1.285.26	12.968. 611	En el año 2020, la empresa tuvo un déficit debido al impacto del COVID-19, pero hubo una mejora importante en los años siguientes, mostrando una sólida capacidad de suplir las operaciones diarias.
Ratio de Endeudamiento	0,22	0,19	0,17	0,03	La empresa está utilizando menos deuda en su estructura de capital.
Margen de Beneficio Neto	0,15	0,15	0,12	0,14	Indica que la empresa ha mantenido su eficiencia en la conversión de ingresos en ganancias netas. Un ligero descenso en el año 2022 podría indicar presiones de costo o disminución de precios de venta.
ROA	0,25	0,26	0,25	0,10	El ROA indica una baja eficiencia en el uso de los activos para generar beneficios o aumentos significativos en las ganancias.

Endeudamiento Patrimonial	0,28	0,23	0,21	0,03	Observa una disminución con los años, sugiriendo una menor dependencia de la deuda con respecto al patrimonio.
Rotación de Cartera	21,60	21,05	24,66	7,23	La rotación de cartera se ha mantenido estable en los últimos años, lo que puede indicar políticas de crédito ineficaces o dificultades en la recuperación de cuentas por cobrar.

Fuente: elaboración propia (2024).

La gestión de los presupuestos operativos en Apalache S.A. refleja un enfoque tradicional que si bien, ha sido suficiente para mantener la empresa en un estado de operación constante, presenta varias áreas de mejora significativas para optimizar la eficiencia y prepararse mejor para imprevistos y oportunidades futuras.

La propietaria de Apalache S.A. ha encontrado relativa facilidad en determinar los costos operativos, beneficiándose de la estabilidad en los precios de la materia prima, debido a la poca variabilidad de proveedores y la falta de fluctuaciones significativas en los precios. Esto ha permitido que la empresa mantenga un margen de ganancia predecible al final de cada período contable, incluyendo un cálculo para imprevistos. Sin embargo, esta comodidad ha llevado a la empresa a adoptar un enfoque pasivo en la gestión de costos, sin realizar un control exhaustivo ni seguimiento regular de estos costos a lo largo del tiempo.

Esta falta de dinamismo en la creación y ajuste de presupuestos operativos limita la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios potenciales en el mercado o afrontar desafíos inesperados eficazmente. La rigidez en el manejo de los presupuestos impide que Apalache S.A. responda ágilmente a las variaciones del entorno empresarial, lo que podría ser crucial en situaciones que requieran una rápida adaptación estratégica.

Por lo que, reconociendo esta limitación, la propietaria admite la necesidad de establecer un sistema de monitoreo y seguimiento de los presupuestos operativos que evalúen constantemente, si la dirección financiera de la empresa es la adecuada. Esto es fundamental no sólo para asegurar la alineación con los objetivos a largo plazo, sino también para garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa.

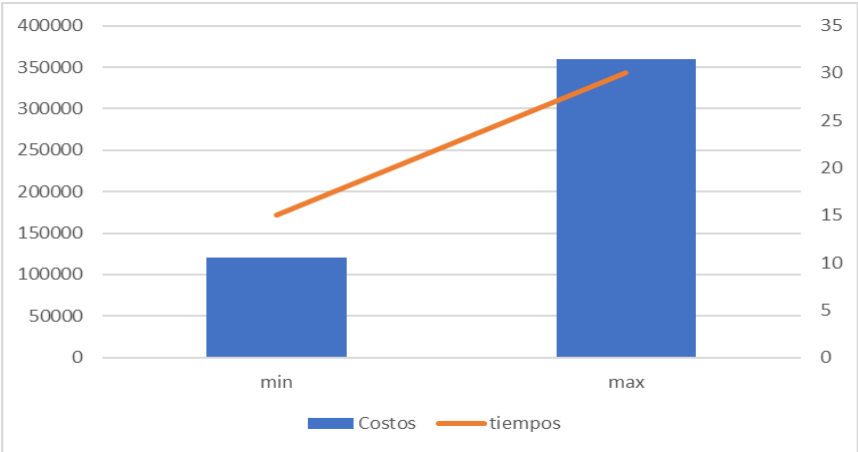
El Experto en Prácticas (EP) considera que registrar y monitorear sistemáticamente, los presupuestos operativos no solo proporcionará una base sólida para la revisión de los resultados financieros en diferentes períodos, sino que también facilitará una gestión más proactiva y estratégica de los recursos.

La importancia de los recursos humanos, tecnológicos y financieros en el crecimiento y desarrollo de una empresa pyme como Apalache S.A. es innegable. Un plan de capacitaciones bien estructurado, la utilización efectiva de herramientas tecnológicas y una planificación financiera adecuada son fundamentales para cualquier empresa que aspire a crecer y competir en el mercado actual.

En cuanto a los recursos humanos, la propietaria de Apalache S.A. menciona que existe un plan de capacitaciones enfocado en temas de mano de obra relacionados con producción y fletes. Este plan consiste en un sistema de mentorías entre los mismos empleados, generando tiempos de capacitación que rondan entre los 15 días hasta los 30 días, para lo que es la adquisición del conocimiento y a su vez, generación de costos para la empresa que rondan entre los 120.000 colones a los 360.000 colones por persona capacitada.

Sin embargo, se resalta una importante brecha en la formación en áreas administrativas y financieras, ya que se encuentra centralizado solamente en dos personas. Este vacío en la capacitación puede limitar la capacidad de la empresa para gestionar internamente sus procesos críticos y reducir la dependencia de terceros.

Gráfico 1. Costo por tiempo de capacitaciones.



Fuente: elaboración propia (2024).

Actualmente, en el ámbito de la tecnología Apalache S.A. utiliza herramientas básicas como el correo electrónico, Gmail, Microsoft Excel y plataformas bancarias en línea para operaciones financieras.

La propietaria reconoce que la tecnología es una meta actual; sin embargo, al no contemplar un presupuesto establecido para cubrir estas necesidades no se logra indagar a fondo en las distintas alternativas. Actualmente, la empresa cuenta con un estimado de 300.000 colones anuales; no obstante, es sólo una estimación, ya que dicho monto puede

variar en el tiempo directamente relacionado con el momento y necesidades de la empresa. De igual manera, este presupuesto contempla la adquisición e implementación de inteligencias artificiales útiles para las necesidades empresariales.

4.3. Finanzas Sostenibles

Las finanzas sostenibles en las empresas es un tema retador principalmente, para las PYMES. Sin embargo, aún se están desarrollando nuevas leyes y normas ambientales que regulen a las compañías el generar ingresos económicos mientras protegen al ambiente. Con todos los nuevos cambios climáticos que está sufriendo el mundo, el contar con criterios ambientales, sociales y de gobernanza es de gran relevancia para formar empresas y comunidades más conscientes.

En esta categoría se desarrolla como primera subcategoría, *productos sostenibles* con sus respectivos indicadores, estrategias sostenibles, cumplimiento de criterios sostenibles y datos bibliográficos y como segunda subcategoría, *gestión de riesgos*, en donde sus indicadores son la identificación de riesgos que afectan a la inversión y efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos.

En primer lugar, un producto financiero sostenible representa una alternativa que permite a las organizaciones ser responsables con el ambiente en el desarrollo de sus actividades operativas. Estos productos no solo fomentan la responsabilidad ambiental, sino que también facilitan la compensación de la contaminación generada por dichas empresas. La especialista en finanzas sostenibles (FS2) menciona que las PYMES son promotoras del desarrollo económico de los países y para avanzar hacia la sostenibilidad, su papel es imprescindible, dado que no es solo importante que una empresa, indistintamente de su tamaño, realice aportes económicos a la sociedad, sino que también se vuelve indispensable que sus aportes sobrepasen el aspecto económico y realicen aportes desde lo social y ambiental.

Apalache S.A. explora oportunidades de financiamiento enfocadas en la sostenibilidad, cumpliendo con este único aspecto en la lista de observación (anexo 3) aplicada en la empresa. Aunque este solo sea un aspecto, la empresa ha tomado el primer paso para desarrollar un proyecto ambiental y desde mediados del año 2023, forma parte del programa “Crecimiento Verde de la Promotora de Comercio Exterior” (PROCOMER).

Este programa está diseñado para mejorar el desarrollo productivo de las empresas participantes mediante la integración de prácticas sostenibles.

Al formar parte de este programa, Apalache S.A. ha obtenido un fondo no reembolsable de hasta 7.050.000 colones en el cual, la empresa debe contribuir con el 20 % de los costos, mientras que el programa cubre el 80 % restante. El proyecto en desarrollo se centra en la producción de briquetas de carbón vegetal, elaboradas a partir de residuos de las cáscaras de coco. Este enfoque no solo mejora la sostenibilidad ambiental de la empresa al reutilizar subproductos, sino que también representa un avance significativo en su compromiso con la sostenibilidad.

Los especialistas en finanzas sostenibles (FS2 y FS4) están de acuerdo en que la empresa ya ha dado el paso más complejo al invertir en un proyecto sostenible. Sin embargo, se identifica una ausencia de cultura proambiental dentro de la empresa y esto se da por la falta de compromiso del personal con las prácticas sostenibles internas.

Por otra parte, la PYME ha enfrentado múltiples desafíos al solicitar apoyo financiero en instituciones bancarias. Estas instituciones imponen requisitos rigurosos como tasas de interés y cuotas elevadas, además de plazos extensos, lo que dificulta el acceso a financiamiento. Esta situación plantea dos interrogantes críticas: primero, si la empresa considera que el sistema financiero actual es accesible para las PYMES que buscan opciones de financiamiento sostenible y segundo, si la empresa conoce algún producto sostenible en el cual desee invertir. Ante esto, Apalache S.A. ha indicado que no considera el sistema accesible y que no tiene conocimiento sobre productos sostenibles para su inversión.

La especialista de finanzas sostenibles (FS1) señala que, al alinear la estrategia organizacional con la sostenibilidad, esta empresa puede reducir costos, mejorar su reputación, aumentar su visibilidad ante inversores y por último, tener un mejor desempeño financiero a largo plazo. Además, el FS4 plantea que la MIPYME puede acceder a una variedad de programas de capacitación técnica, diversos recursos y oportunidades para expandir sus operaciones a nivel internacional, especialmente en el contexto del proyecto sostenible de briquetas de carbón vegetal.

Continuando con el análisis, se lleva a cabo una búsqueda en el mercado costarricense, con el objetivo de evaluar la disponibilidad y viabilidad de productos

sostenibles. La **Tabla 12. *Productos Sostenibles del mercado costarricense*** proporciona una detallada comparativa de estos productos. Esta tabla no solo enumera los productos disponibles, sino que también desglosa sus requisitos, plazos, tasas de interés y beneficios asociados.

Al presentar esta información de manera clara y estructurada, la tabla sirve como una valiosa herramienta para la toma de decisiones y permite a Apalache S.A. evaluar con precisión, las diferentes opciones disponibles en el mercado y seleccionar aquellas que mejor se alineen con sus objetivos estratégicos y valores empresariales sostenibles.

Tabla 12. Productos Sostenibles del mercado costarricense.

<i>Institución Financiera</i>	<i>Producto</i>	<i>Requisitos</i>	<i>Plazo</i>	<i>Tasa de interés</i>	<i>Beneficios</i>
<i>Mucap</i>	<i>Crédito Verde</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa constituida con al menos dos años. • Obligaciones tributarias al día. 	Según el plan de inversión	Tasa Básica Pasiva + 6 puntos porcentuales	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación en 10 días. • Costos administrativos reducidos. • Línea de crédito para capital de trabajo, inversión y cancelación de pasivos. • Atención personalizada.
<i>BAC</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Negocio con al menos dos años en el mercado. • Estados financieros. • Proyecto con indicadores de sostenibilidad. 	Hasta 180 meses	Condiciones especiales no detalladas	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas oportunidades de crecimiento. • Optimización de procesos y equipos. • Ahorro de energía. • Amigable con el ambiente.
<i>Banco Popular</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Documentación del representante legal. • Personería jurídica y acta constitutiva vigentes. • Detalle de ingresos y gastos. • Información de la garantía ofrecida. • Especificación del plan de inversión. 	Hasta 144 meses	TBP + 1pp (créditos > \$1.5M) TBP + 2pp (créditos < \$1M)	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar y hacer crecer su negocio. • Atención personalizada. • Condiciones competitivas. • Financiamiento para diversos planes de inversión.
<i>Banco Promerica</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Información financiera del solicitante. • Estudios técnicos del proyecto. • Formularios requeridos por la regulación vigente. 	Hasta 120 meses	9% - 10%	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de financiamiento. • Diversas estructuras de financiamiento. • Acompañamiento durante todas las etapas del financiamiento.
<i>Banco Nacional</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos factibles. • Capacidad de pago. • Experiencia en la actividad productiva. • Impacto ambiental positivo. • Personería jurídica vigente. • Información financiera. 	Hasta 96 meses	Condiciones especiales no detallada	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones. • Recomendaciones de inversión. • Asesoría ambiental.
<i>Bolsa Nacional de Valores</i>	<i>Bono Verde</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción en la Bolsa Nacional de Valores o Puesto de Bolsa Autorizado. 	Es a curva soberana	Depende del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento en emisión de bonos verdes.

		<ul style="list-style-type: none"> • Monto mínimo de 500,000 colones. • Se puede emitir un bono, o invertir en un bono ya existente. 			<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas diferenciadas. • Organización de ROAD SHOW. • Publicidad y eventos.
<i>Mercado de Valores Grupo Financiero</i>	<i>Fondo de Inversión</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión mínima de 1,000 dólares. 	6 meses mínimo (3 años recomendado)	3.64%	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciación de capital. • Diversificación de inversiones. • Rendimientos atractivos.

Fuente: elaboración propia (2024).

De acuerdo con la información anterior, se puede identificar que varias instituciones financieras ofrecen distintos productos, tales como créditos, bonos y fondos de inversión verdes. Durante la entrevista realizada a la PYME Apalache S.A. se mencionó que el nivel de inversión en sostenibilidad es alto, destacando su proyecto de briquetas de carbón vegetal, en el cual han invertido 15.000.000 colones.

Ahora bien, hay que tener en cuenta, como se explicó previamente en el marco teórico, antes de embarcarse en la búsqueda de financiamiento, las PYMES deben tener una planificación y estrategia sostenible clara. Esta planificación debe detallar cómo se emplearían los recursos, para cumplir con los nuevos objetivos de sostenibilidad ambiental. Por lo que, es crucial que la misión, visión y objetivos de la organización se alineen en una dirección que promueva la sostenibilidad.

La figura 12 y 13 muestra los resultados de la información recopilada en Apalache S.A., analizando las etapas clave de la planificación estratégica, en relación con su gestión y enfoque en la sostenibilidad.

Figura 12. Análisis FODA.



Fuente: elaboración propia con datos de Apalache S.A (2024).

Figura 13. *Etapas de la Planificación Estratégica.*



Fuente: elaboración propia con datos de Apalache S.A (2024).

El análisis de las etapas de la planificación estratégica en Apalache S.A. revela varias áreas clave. Durante el diagnóstico, el análisis FODA (figura 10) se realiza para comprender el contexto en el que opera la organización y desarrollar estrategias efectivas. En este análisis se destaca que Apalache S.A. cuenta con una fortaleza característica al ser líder en la producción de sustrato de coco, lo cual les otorga una posición de mercado sólida.

Además, la capacidad de adaptación y la alianza estratégica con PROCOMER son puntos críticos para su continuo desarrollo, lo que evidencia el compromiso de la empresa con la integración de la sostenibilidad en sus operaciones. Asimismo, la presencia de un contador privado proporciona una herramienta necesaria para analizar la situación económica de la empresa determinando de manera precisa, las inversiones necesarias y su alcance en productos sostenibles.

No obstante, la empresa se enfrenta a más debilidades y amenazas que fortalezas lo que indica la necesidad de desarrollar estrategias sólidas para capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras se mitigan las debilidades y amenazas identificadas. Entre estas se destaca la carencia de una planificación estratégica y la ausencia de reportes o informes de desempeño ambiental. Esta falta de transparencia afecta la confianza, tanto de inversores como de clientes. Además, la ausencia de una planificación adecuada podría poner en riesgo, la visión y misión de la empresa, incluso si se están desarrollando proyectos sostenibles. Por lo que, un enfoque poco claro resulta en toma de decisiones poco acertadas.

Adicionalmente, los recursos de la empresa permiten una producción eficiente y sostenible para crear los productos derivados del coco. La diversidad de la maquinaria y la disponibilidad de materias primas claves ofrecen oportunidades para la innovación y diversificación de productos. Cabe agregar que, algunas de estas máquinas son diseñadas y fabricadas internamente por la empresa, lo que proporciona una ventaja competitiva al reducir los costos de mantenimiento.

Tabla 13. *Maquinaria y Recursos de Apalache S.A*

Recursos	
Maquinaria	2 máquinas picadoras, 3 molinos, 2 trómeles, 1 deshidratador, 1 ralladora, 1 expulsor, 1 filtradora, 1 chapulín y 1 camión.
Materia prima	Coco y cáscaras de coco.

Fuente: elaboración propia (2024).

En la etapa de formulación es crucial asegurarse de que tanto la misión como la visión reflejan un compromiso sólido con la sostenibilidad. La misión debe establecer claramente, el propósito de la empresa incorporando principios ambientales, sociales y de gobernanza. Por otro lado, la visión debe trazar una imagen a futuro que aspire a un impacto positivo en la sociedad y al ambiente, al mismo tiempo que lograr el éxito económico en la empresa.

También, la empresa debe de formular objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores alineados a la sostenibilidad. Esto implica que, al establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo se deben de considerar aspectos como ser carbono neutral, contar con una gestión de residuos, ser bandera azul, promover un buen lugar de trabajo y comprometerse con las comunidades locales. Además, enfocar sus objetivos con los 17 ODS ya existentes que ha creado la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

La etapa de implementación de estas estrategias no será analizada en detalle, ya que se llevará a cabo posterior al TFG. Sin embargo, en relación con la etapa 4 sí existe la disposición de la propietaria para incorporar prácticas de sostenibilidad en un aspecto positivo.

Continuando con el análisis, al priorizar e integrar los criterios sostenibles en la planificación estratégica, se fortalecen las decisiones y acciones de la empresa, promoviendo un crecimiento equilibrado. La planificación estratégica, cuando se basa en principios de sostenibilidad, permite a las empresas alinear sus objetivos económicos con prácticas responsables social y ambientalmente.

En esta línea, la especialista de finanzas sostenibles (FS2) indica que en Costa Rica, apenas se están dando los primeros pasos para establecer los criterios y taxonomía de Finanzas Sostenibles para las compañías y se destaca que las empresas que demuestren en sus planes de inversión un impacto positivo en los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) estarían en una posición ventajosa, cuando estos parámetros sean obligatorios en un futuro próximo.

Actualmente, la PYME Apalache S.A. no cuenta con objetivos concretos para aplicar los criterios ASG; sin embargo, utilizan prácticas que, aunque desconocidas para ellos, son parte de estos criterios, los cuales se pueden observar en la **Tabla 14**.

Cumplimiento de Criterios Sostenibles.

Tabla 14. Cumplimiento de Criterios Sostenibles.

<i>Clasificación ASG</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Impacto</i>	<i>Parte Interesada Afectada</i>
<i>Ambiente</i>	1. ¿Ahorra la empresa energía (eléctrica, combustible) para el cuidado del ambiente?	No	Negativo	Apalache S. A
	2. ¿Cuidan de no desperdiciar el agua en sus procesos productivos?	No	Negativo	Apalache S. A
	3. ¿Realizan acciones para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero?	No	Negativo	Apalache S.A, Comunidad
	4. ¿Se clasifican en su empresa los residuos sólidos (basura) para reciclaje?	No	Negativo	Comunidad
	5. ¿Utilizan materiales reciclados en la elaboración de sus productos?	Sí	Positivo	Clientes
	6. ¿Se conoce en su empresa el daño ambiental resultante de sus actividades productivas?	No	Negativo	Apalache S. A
	7. ¿Promueve la empresa la discusión de temas ambientales juntamente con el gobierno y la comunidad?	Sí	Positivo	Comunidad, Apalache S.A, Clientes
	8. ¿Recibe la empresa capacitación sobre temas ambientales con el objetivo de reforzar su conciencia ecológica?	No	Negativo	Comunidad, Apalache S. A
	9. ¿Apoya o participa la empresa en proyectos educativos en asociación con organizaciones protectoras del ambiente?	Sí	Positivo	Apalache S.A, Comunidad, Clientes
<i>Social</i>	10. ¿Tiene la empresa convenios colectivos que favorecen a sus empleados?	No	Negativo	Colaboradores
	11. ¿Tienen las empresas programas de formación profesional para sus colaboradores?	No	Negativo	Colaboradores
	12. ¿En la empresa se evalúa el desempeño de los colaboradores?	No	Negativo	Clientes, Proveedores
	13. ¿En la empresa se conoce el concepto de responsabilidad social empresarial?	Sí	Positivo	Apalache S.A, Clientes
	14. ¿Los colaboradores de la empresa participan en actividades de voluntariado o acción social?	No	Negativo	Comunidad, Apalache S. A
	15. ¿La empresa informa a sus clientes sobre el proceso de elaboración de sus productos y servicios?	Sí	Positivo	Clientes
	16. ¿La empresa atrae talento humano joven?	Sí	Positivo	Apalache S.A, Comunidad

<i>Clasificación ASG</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Impacto</i>	<i>Parte Interesada Afectada</i>
<i>Gobernanza</i>	17. ¿La empresa crea valor económico para la sociedad?	Sí	Positivo	Comunidad
	18. ¿Su empresa genera empleo formal?	Sí	Positivo	Apalache S.A, Comunidad
	19. ¿Existe una formalización de políticas para cumplir con los temas ASG?	No	Negativo	Apalache S. A
	20. ¿La empresa realiza una rendición de cuentas sobre finanzas sostenibles?	No	Negativo	Apalache S. A
	21. ¿Existe igualdad de brecha salarial entre hombres y mujeres?	Sí	Positivo	Colaboradores
	22. ¿Existen mujeres en cargos gerenciales?	Sí	Positivo	Colaboradores
	23. ¿Se incluye la sostenibilidad financiera como un tema regular en las reuniones de gerencia y en la toma de decisiones estratégicas?	No	Negativo	Apalache S. A

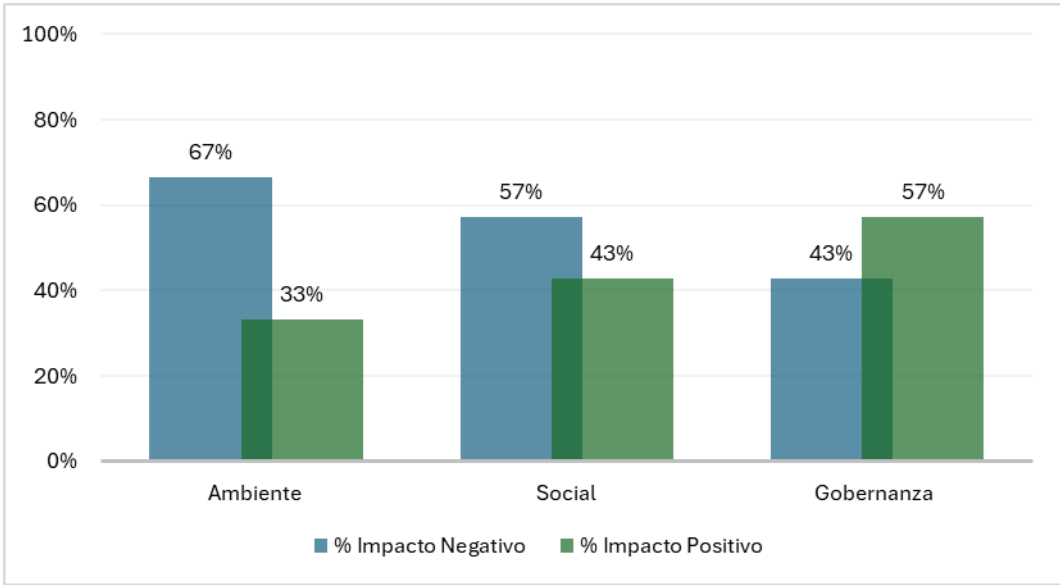
Fuente: elaboración propia (2024).

A raíz de lo anterior, la empresa demuestra un impacto positivo del 43,47 % y un impacto negativo del 56,52 %. Estos resultados indican que la empresa no está logrando un desempeño óptimo, en relación con los criterios evaluados. Según la FS1, cumplir con los criterios sostenibles no solo es crucial para mejorar el impacto ambiental y social de la empresa, sino que también facilita la obtención de financiamientos sostenibles. Esto porque no solo se trata de ser responsables con el ambiente, sino también de mejorar la competitividad y la resiliencia de la empresa en el mercado.

Según el **Gráfico 2. Impactos ASG** se puede observar que la empresa percibe un impacto negativo del 67 % en el criterio de ambiente, logrando cumplir solo con el 33 % de las preguntas relacionadas con este tema. El 33 % refleja el uso de materiales reciclables en los productos, la promoción de discusiones ambientales dentro de la empresa y la exploración y participación en programas con un enfoque sostenible.

Sin embargo, el resto del porcentaje representa que la empresa no realiza acciones para ahorrar agua y energía, ni para reducir emisiones de gases. Además, no ofrece capacitaciones ambientales ni cuenta con un reporte sobre la contaminación total generada por sus actividades.

Gráfico 2. Impactos ASG en Apalache S.A.



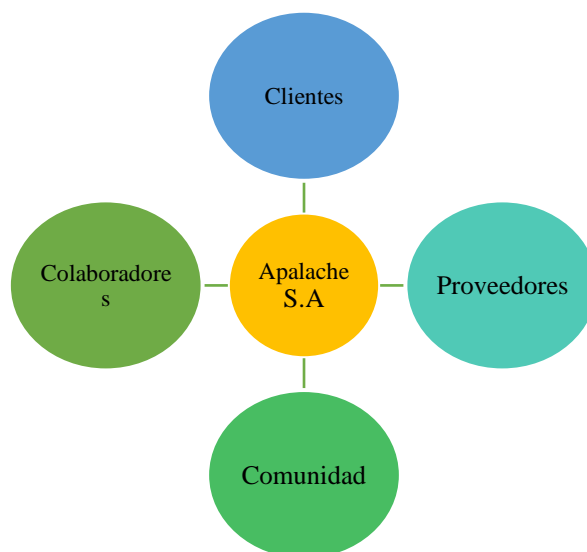
Fuente: elaboración propia (2024).

En relación con el criterio social se observa un impacto positivo del 43 %, contrarrestado por un 57 % de impacto negativo. Se destaca que la empresa carece de beneficios para sus colaboradores y no promueve acciones sociales como voluntarios.

Por otro lado, el criterio de gobernanza es el único con un impacto positivo mayor, alcanzando el 57 % frente a un 43 % de impacto negativo. Esto se debe a la activa defensa de los derechos de los trabajadores y la promoción de la igualdad de género. Sin embargo, las finanzas sostenibles no son consideradas en las decisiones empresariales y la formalización de políticas de este aspecto es inexistente.

Además, es importante señalar que los criterios ASG no solo benefician a las empresas, sino que también impactan a diversos actores interesados que se ven afectados por las decisiones y actividades empresariales. Estas partes interesadas incluyen:

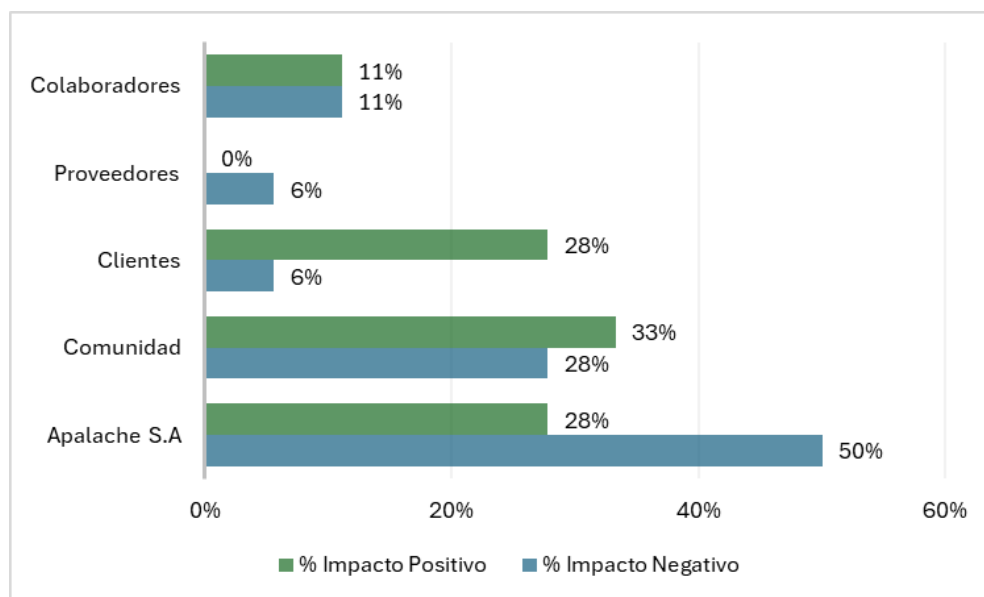
Figura 14. *Actores Interesados*



Fuente: elaboración propia (2024).

En el **Gráfico 3** se observan los actores interesados afectados de manera negativa y positivamente:

Gráfico 3. *Impactos positivos y negativos ASG sobre los actores interesados.*



Fuente: elaboración propia 2024.

Con respecto a lo anterior, se resalta que, si la empresa enfoca su atención en abordar los aspectos negativos que afectan a diversos grupos de interés, puede mejorar su reputación y desarrollar proyectos que apoyen la sostenibilidad y comunidad. Esto a su vez, atrae a inversionistas interesados en participar en iniciativas con un impacto positivo. Además, las instituciones financieras pueden estar dispuestas a ofrecer mejores tasas, debido al valor social y ambiental que la PYME estaría generando.

A continuación, en la subcategoría de gestión de riesgos, el objetivo es identificar, tanto las contingencias como las oportunidades que puedan surgir, con el fin de reconocerlas y aprovecharlas de manera eficiente. De acuerdo con el indicador, *identificación de riesgos*, en Apalache S.A se indica que la gestión de riesgos surge de manera reactiva, por ejemplo, al momento de solicitar financiamiento. En este escenario, la empresa analiza la solvencia y los recursos disponibles para cubrir el financiamiento, así como la estructura y de cómo será utilizado el dinero.

Sin embargo, debido a la ausencia de un proceso adecuado de identificación de riesgos, estos a menudo son pasados por alto y pueden repetirse en el futuro. Este no es el único riesgo que presenta la PYME, pero debido a la ausencia de este documento conlleva a que los riesgos sean omitidos y requieren invertir tiempo nuevamente para abordarlos. Asimismo, la gerente reconoce que no tiene ningún conocimiento en el ámbito de la gestión de riesgos, por ende, está dispuesta a recibir la asesoría de un experto sobre el tema.

La PYME señala que algunos de los riesgos que debe asumir la empresa es el cumplimiento de los requisitos establecidos por las Instituciones Financieras, las altas tasas de interés y las cuotas elevadas. Con respecto a lo anterior, al consultar sobre las estrategias que emplea para mitigar estos riesgos, menciona que establece un fondo de reserva para los casos de emergencias y su otra alternativa es buscar asesoramiento especializado. Por último, también menciona que explora diferentes opciones para obtener el financiamiento adecuado para el crecimiento de la empresa en el futuro.

Cabe resaltar que, la gestión de riesgos es un tema complejo para la empresa, ya que se trabaja de manera empírica y no existe algún registro de lo identificado. A lo que menciona la FS2 que, la transición hacia la sostenibilidad es un proceso que debe realizarse poco a poco, implementar la planificación estratégica y la gestión de riesgos dirigido a la sostenibilidad es necesario para que la empresa avance hacia sus objetivos establecidos.

A continuación, se muestra en la **Tabla 15. Mapa de riesgos de Apalache S.A.**, considerando criterios ambientales, sociales y de gobernanza y financieros. Además, se identifican los riesgos, su fuente, descripción, causas, impacto, probabilidad, nivel de riesgo y las medidas de mitigación correspondientes.

Tabla 15. Mapa de Riesgos de Apalache S.A

Criterio	Riesgo	Fuente	Descripción	Causa	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo	Medidas de Mitigación
Ambiente	Cambio climático	Amenazas del FODA	Eventos de desastres naturales	Inundaciones, tormentas, aumento del nivel del mar, olas de calor y frío, entre otros.	Alto	Probable	Alto	Contar con estrategias en caso de emergencias.
	Disponibilidad limitada de recursos	Amenazas del FODA	Escasez de materias primas, agua y luz	Cortes de agua y luz, proveedores no cuentan con suficiente materia prima.	Alto	Probable	Alto	Diversificación de proveedores, contar con planes de emergencia como reservas de agua y planta eléctrica.
	Tecnologías emergentes	Debilidades del FODA	Nuevas tecnologías para enfrentar la competencia	Impacto de las tecnologías emergentes en la competencia.	Alto	Muy probable	Alto	Investigación sobre tecnologías emergentes y buscar colaboraciones con expertos de la industria.
Social	Daño a la reputación	Debilidades del FODA	Pérdida de confianza de clientes e inversores	Publicaciones negativas por parte de los clientes, noticias negativas sobre la empresa.	Alto	Poco probable	Medio	Comunicación abierta y pública sobre las problemáticas y contar con soluciones de corto, mediano y largo plazo.
	Falta de transparencia	Debilidades del FODA	Falta de reportes de finanzas sostenibles	Los trabajadores no se sienten apreciados, no hay lealtad de parte de los clientes, no hay inversores.	Alto	Poco probable	Medio	Implementación de estándares en los reportes y aplicar auditorías externas verificadas.
Financiero/Gobernanza	Cambios regulatorios	Amenazas del FODA	Nuevos requisitos ambientales y sociales	Nuevas normas sobre reportes de finanzas sostenibles.	Alto	Probable	Alto	Seguimiento activo de los cambios regulatorios.
	Poca recuperación de inversión	Amenazas del FODA	Invertir dinero en financiamiento sostenible	No hacer una planificación correcta sobre la inversión para la empresa.	Alto	Poco probable	Medio	Realizar un análisis de costos y beneficios antes de implementar prácticas sostenibles.
	Crisis mundiales	Amenazas del FODA	Cambios en la economía del mundo	Crisis tales como epidemias, guerras, recesión económica.	Alto	Poco probable	Medio	Diversificar los ingresos de la empresa, contar con un colchón de emergencia y adaptarse rápidamente a la situación.

Fuente: elaboración propia (2024).

Como se puede observar en la tabla anterior, los riesgos clasificados con un nivel alto están relacionados principalmente, con el ambiente y las finanzas. En cuanto a los riesgos financieros, los cambios regulatorios están en constante actualización en el ámbito de las finanzas sostenibles.

El especialista de finanzas sostenibles (FS4) menciona que la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) está integrando el análisis de impacto ambiental en la evaluación financiera y está desarrollando una taxonomía para guiar a todas las empresas en esta área. Además, en el año 2023, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) publicaron nuevos estándares de sostenibilidad. Esto obliga a las instituciones financieras a regular y supervisar el desempeño ambiental y la responsabilidad social de su cartera de empresas.

Una vez delimitadas estas subcategorías, se procede con la elección de la fuente de financiamiento más adecuada para cumplir con el propósito sostenible de la empresa. Este enfoque integral asegura que Apalache S.A. no solo adopte prácticas sostenibles, sino que también maximice el impacto positivo de sus iniciativas, a través de un financiamiento efectivo y estratégico.

Por lo que, a modo de síntesis, la planificación financiera en Apalache S.A. es un proceso crucial que debe involucrar la previsión, organización y gestión estratégica de los recursos financieros para alcanzar los objetivos de negocio. El análisis de los resultados presentados en este capítulo ha permitido identificar una serie de elementos en la gestión financiera de Apalache S.A.

Primeramente, no existe un control relacionado a los entornos interno y externo, lo cual muestra la necesidad de fortalecer su planificación interna en torno al establecimiento de objetivos, para evitar la operación reactiva que tienen hoy en día. También, se destacó la necesidad de realizar estudios de mercado regulares para entender mejor las dinámicas competitivas y adaptarse a las fluctuaciones económicas, incluyendo la gestión de riesgos cambiarios.

La gestión de sus finanzas refleja un enfoque anticuado y estático, con una falta de dinamismo en la creación y ajuste de presupuestos o proyecciones, lo que limita la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios. Además, se identificó una falta de análisis exhaustivo

de los estados financieros, lo cual restringe la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas informadas.

Con respecto a las finanzas sostenibles se encuentran en una etapa inicial. Sin embargo, existe poco conocimiento sobre productos sostenibles y las ventajas que pueden ofrecer para negocios como el de Apalache S.A., lo que limita la capacidad de la empresa para aprovechar oportunidades de financiamiento y mejorar su impacto ambiental y social. Este análisis subraya la necesidad de una estructura más proactiva y estratégica en la planificación financiera. Desde luego, esto no solo mejoraría la sostenibilidad de Apalache S.A., sino que también podría abrir nuevas oportunidades de financiamiento y fortalecer la imagen de la empresa en el mercado.

Finalmente, el análisis realizado ha proporcionado una visión detallada de las áreas de mejora en la gestión financiera de Apalache S.A., ofreciendo una base sólida para las conclusiones presentadas en el siguiente capítulo. Este enfoque permitirá a la empresa no solo optimizar su gestión financiera, sino también posicionarse de manera más competitiva y sostenible en el mercado.

CAPÍTULO V.
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

En el siguiente capítulo se pueden encontrar las conclusiones generadas, a partir de la información obtenida mediante los instrumentos de recolección de datos aplicados y el análisis sistemático realizado, en función de los objetivos planteados.

Además, se presentan las recomendaciones pertinentes para cada una de las categorías de la presente investigación. Este análisis busca responder los objetivos planteados al inicio de la investigación y ofrecer soluciones viables para mejorar la gestión financiera de Apalache S.A.

5.1. Conclusiones

Con respecto al objetivo uno, el análisis del manejo del entorno interno y externo dio como resultado, varios aspectos críticos que afectan significativamente, la operatividad y la formulación de estrategias a largo plazo de la empresa. Por lo que, se destaca principalmente la gestión reactiva de las actividades diarias y la clara falta de objetivos definidos y planes de desarrollo a largo plazo, lo que limita el crecimiento sostenido de la empresa y el aprovechamiento completo de su potencial.

Adicionalmente, Apalache S.A. no realiza análisis del mercado de tendencias actuales ni del comportamiento del ambiente económico, lo que limita su capacidad para maximizar su potencial y responder eficazmente a las dinámicas competitivas.

A partir del análisis del objetivo dos, se evidencia que la falta de análisis exhaustivo de los estados financieros limita la capacidad de la empresa para la toma de decisiones estratégicas informadas, pues aunque tiene una estructura de activos mayormente sólida, se necesitan acciones para optimizar los gastos operativos y mejorar la rentabilidad. La evaluación de la gestión de presupuestos operativos denota que se ha mantenido en un enfoque tradicional, lo que podría limitar la capacidad de adaptación de la empresa a cambios del mercado. Por lo que, la falta de seguimiento y control de los costos operativos impide una gestión más proactiva y estratégica de los recursos.

La valoración detallada de los recursos humanos y tecnológicos de la empresa denota la existencia de una brecha en la capacitación del personal en las áreas administrativas y financieras, lo que genera una dependencia de terceros y limita la capacidad interna de gestión. Aunque la empresa reconoce la importancia de la tecnología, carece de un presupuesto

establecido para su implementación y desarrollo, lo que conlleva limitaciones competitivas en un mercado cada vez más digitalizado.

Seguidamente, para el objetivo tres se concluye que la PYME carece de una planificación estratégica clara, sin misión, visión ni objetivos definidos que guíen sus acciones hacia la sostenibilidad, lo que limita su capacidad para tomar decisiones financieras verdes. A pesar de que, Apalache S.A. muestra un compromiso con la sostenibilidad, aún hay un 54 % de los criterios sostenibles que no cumple. Esto representa oportunidades para identificar áreas de mejora.

Además, la falta de un mapa de riesgos implica que la empresa no tiene una comprensión clara de los diversos riesgos a los que está expuesta, lo que podría resultar en la omisión de actividades indebidas. La carencia de conocimiento y evaluación de riesgos deja a la empresa vulnerable, sin una base sólida para identificar y gestionar posibles amenazas que puedan afectar su estabilidad y crecimiento.

También, Apalache S.A. ha operado en el mercado costarricense por más de 22 años y ha dedicado 20 años a la producción de fibra de coco. Esto indica que, aunque no aplica ni registra los modelos teóricos de administración y planificación, posee conocimiento del sector en el que opera, lo que le ha permitido mantenerse en pie a lo largo de los años.

Sin embargo, después del análisis de su proceso de planificación financiera y los resultados encontrados, como la falta de estructura y documentación se considera que, sumando al conocimiento que ya poseen y mejorando sus procesos administrativos y de control financiero, Apalache S.A. podría crecer y progresar significativamente; pero para ello, se presentan las siguientes recomendaciones, que incluyen ideas para un control administrativo más estructurado, con el fin de formalizar y optimizar todos los procesos realizados.

5.2. Recomendaciones

- Se sugiere una estructuración de un enfoque estratégico y sistemático para mejorar su gestión y planificación. Esto incluye implementar objetivos estratégicos y establecer Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs), los cuales facilitan el monitoreo del progreso y permiten realizar ajustes dinámicos en las estrategias.

- Implementación de estrategias para mitigar los riesgos asociados con las fluctuaciones cambiarias, como el uso de coberturas cambiarias y la diversificación de mercados.
- Además, para tener mayor conocimiento del mercado se recomienda la aplicación de análisis regulares para comprender mejor las tendencias, el comportamiento del consumidor y las dinámicas competitivas, lo que permitirá a la empresa adaptarse y capitalizar nuevas oportunidades.
- Con respecto a la planificación financiera se sugiere la aplicación de un sistema estructurado de análisis financieros junto con la identificación de tendencias y patrones para lograr una toma de decisiones más informada.
- Se considera importante la exploración de estrategias, para optimizar los costos operativos y mejorar la rentabilidad, como la revisión de proveedores y la optimización de procesos.
- También, se sugiere el establecimiento de un sistema de monitoreo y seguimiento de los presupuestos operativos que facilite una evaluación constante de la dirección financiera de la empresa y promueva una gestión más proactiva de los recursos. Esto también permitiría mayor flexibilidad en la gestión presupuestaria para adaptarse de manera más eficiente, a cambios del mercado y responder eficazmente a desafíos inesperados.
- Se plantea como necesaria, la creación de un presupuesto para invertir en un programa de capacitaciones para reducir la dependencia de terceros en ámbitos administrativos y financieros, fortaleciendo las capacidades internas de gestión.
- Establecimiento de un presupuesto claro y definido para la implementación y desarrollo de tecnologías, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado.
- Es importante la aplicación de una planificación estratégica que incluya los criterios sostenibles de ambiente, social y gobernanza, basándose en los Objetivos de Desarrollo Sostenible creados por la ONU.
- En conjunto con la recomendación anterior es importante la creación de metas y objetivos claros en materia de sostenibilidad, involucrar a los empleados y partes interesadas en el proceso y medir y comunicar regularmente, el progreso hacia esos objetivos y buscar asesoría profesional para analizar cuáles son los principales objetivos sostenibles que pueden ahorrar recursos, de acuerdo con sus operaciones.

- La fomentación de una cultura organizacional que valore y priorice la gestión de riesgos en todas las actividades empresariales, tanto administrativas como sostenibles. Esto implica la sensibilización y capacitación del personal en materia de riesgos, así como la integración de la gestión de riesgos en los procesos y decisiones empresariales cotidianas.

- Así mismo, la implementación de un mapa de riesgos y un plan de mitigación no solo mejora la resiliencia de la empresa, sino que también puede aumentar su atractivo para fuentes de financiamiento sostenible.

Para mejorar el proceso de planificación financiera de Apalache S.A. durante el periodo comprendido entre agosto del año 2023 y junio del año 2024 en la provincia de Limón, es fundamental definir objetivos financieros claros. Se recomienda desarrollar una visión y misión específicas relacionadas con la planificación financiera, alineando con los objetivos generales de sostenibilidad y crecimiento de la empresa. Por lo que, se deben formular objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), esto permitirá que cada objetivo financiero tenga un indicador de desempeño claramente definido facilitando así, el seguimiento del progreso y permitiendo ajustes dinámicos en las estrategias.

La implementación de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) es crucial para reflejar los aspectos críticos de la salud financiera de la empresa, como la liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa y gestión de riesgos. Además, se debe establecer un sistema para el monitoreo regular de estos indicadores, como reportes mensuales que permitan una revisión continua y ajustes necesarios. Por otro lado, se recomienda realizar una revisión exhaustiva de los proveedores actuales y los costos operativos para identificar áreas donde se puedan reducir costos sin comprometer la calidad

Finalmente, es crucial establecer revisiones trimestrales del presupuesto para evaluar el desempeño financiero y realizar ajustes necesarios basados en los resultados obtenidos y cambios en el entorno económico e incorporar criterios de sostenibilidad en el presupuesto financiero, asegurará que los recursos se asignen de manera que promuevan prácticas empresariales responsables y sostenibles. Al implementar estas recomendaciones, Apalache S.A. podrá mejorar su proceso de planificación financiera, optimizando la gestión de sus recursos y fortaleciendo su posición en el mercado.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA

«INVERSIONES SOSTENIBLES EN APALACHE S.A.»

GRANADOS TENORIO SELENA JAZMÍN, 1-1654-0810
LUNA BRUNO SILVIO ESTEBAN, 1-1695-0382
SOLANO VILLALOBOS SOFÍA, 2-0773-0380

Campus Omar Dengo

Heredia, 2024

En el contexto de la sostenibilidad y el cuidado del ambiente, Apalache S.A. con más de veinte años en el mercado, se propone optimizar sus actividades, explorar nuevas oportunidades de crecimiento y aumentar sus prácticas sostenibles. Para alcanzar estos objetivos, la empresa busca identificar y evaluar productos financieros sostenibles ofrecidos en el mercado costarricense.

Actualmente, Apalache S.A. no ha logrado resultados positivos en el cumplimiento de criterios sostenibles. Sin embargo, está comprometida a mejorar su impacto ambiental, alineándose con las tendencias globales hacia prácticas empresariales más responsables. Para ello, se propone implementar la metodología de Objetivos y Resultados Clave (OKR), con el fin de promover su participación en inversiones sostenibles en el mercado costarricense.

Justificación

A raíz de la investigación realizada se ha evidenciado que Apalache S.A. no cumple con los criterios ambientales, sociales y de gobernanza, lo cual se asocia a una escasa madurez y falta de enfoque en objetivos claros. Por ello, resulta crucial crear estrategias que proporcionen una dinámica integral en las inversiones sostenibles.

Esta propuesta pretende ser de utilidad para mejorar la estrategia sostenible de Apalache S.A. mediante la implementación de la metodología OKR. Esta metodología permitirá establecer metas claras y medibles, así como monitorear el progreso hacia la consecución de objetivos sostenibles. Lo anterior, no solo mejorará la imagen de la empresa, sino que también generará beneficios económicos y sociales a largo plazo.

Objetivo General

Optimizar las prácticas sostenibles de Apalaches S.A. mediante el acceso a financiamiento ambiental, fomentando las prácticas sostenibles y el crecimiento ambientalmente amigable.

Objetivos Específicos (OKR)

1. Identificación y Evaluación de Productos Financieros Sostenibles

- **KR1.1** Obtener un crédito verde de MUCAP.
- **KR1.2** Evaluar la alineación del crédito verde con la misión, visión y necesidades de Apalaches S.A.
- **KR1.3** Analizar las posibilidades actuales desde el enfoque ASG para acceder al financiamiento.

2. Desarrollo de Estrategias Sostenibles

- **KR2.1** Definir tres estrategias sostenibles para acceder al financiamiento, basadas en el diagnóstico aplicado en el trabajo de investigación.
- **KR2.2** Integrar criterios ASG en las estrategias empresariales de Apalaches S.A.
- **KR2.3** Establecer un plan de acción con hitos y responsables para la implementación de estas estrategias.

3. Cumplimiento de Criterios Sostenibles

- **KR3.1** Crear una lista de verificación adaptada de cumplimiento de criterios ASG específicos para Apalaches S.A.

4. Gestión de Riesgos

- **KR4.1** Identificar 10 riesgos potenciales que pueden afectar las inversiones sostenibles de Apalaches S.A.
- **KR4.2** Sugerir estrategias de mitigación de riesgos, evaluando su efectividad trimestralmente.

Metodología

La propuesta busca analizar los principales hallazgos de la investigación mediante el uso de la metodología OKR. Conjuntamente, se expone el cronograma de actividades que contiene los recursos necesarios para el empleo de la propuesta, así como el presupuesto, participantes y demás elementos a incorporar en esta metodología.

Cabe subrayar que, dicho cronograma se proyecta en 8 actividades a 3-4 meses en el diagrama de Gantt, este plazo está sujeto a variaciones y ajustes, según las eventualidades que se presenten durante el desarrollo de la propuesta.

Implementación

Figura 2. Objetivos y Resultados Clave



Fuente: elaboración propia (2024).

Según la figura anterior, se definen los objetivos a través de sus resultados clave y las acciones correspondientes. A continuación, se completará cada objetivo mediante la selección de un crédito verde. Estos pasos pueden servir como guía para el análisis interno de la empresa, el siguiente ejemplo ilustra este proceso.

Objetivo 1. Identificación y Evaluación de Productos Financieros Sostenibles

Después de analizar los productos financieros sostenibles disponibles en el mercado costarricense, se optó por seleccionar el crédito verde ofrecido por MUCAP. Este crédito se alinea de manera óptima con las necesidades de Apalache S.A., especialmente porque la empresa forma parte del programa Crecimiento Verde de PROCOMER y está involucrada en un proyecto ambiental. Además, cumple con todos los requisitos establecidos por la institución financiera. Vale la pena destacar que, una de las ventajas adicionales de este crédito es el acompañamiento integral que proporciona a lo largo de todo el proceso.

Por otro lado, se propone una misión y visión con un enfoque ambiental sostenible para la empresa:

Misión: Producir un producto de alta calidad, sin causar daños ambientales y de acuerdo con las necesidades de nuestro cliente para brindarles el mejor servicio. Nos comprometemos a minimizar nuestra huella carbono neutral, teniendo un impacto positivo en las comunidades.

Visión: Ser la principal empresa fabricante de productos de coco en el mercado nacional, comprometiéndose con el cuidado del ambiente y comunidad alrededor.

Objetivo 2. Desarrollo de Estrategias Sostenibles

A continuación, se establecen tres estrategias sostenibles junto con su correspondiente plan de acción, con el objetivo de fortalecer las prácticas ambientales de Apalache S.A. y facilitar la obtención de financiamiento sostenible.

Figura 3. Estrategias y plan de acción



Fuente: elaboración propia (2024).

Objetivo 3. Cumplimiento de Criterios Sostenibles

En este objetivo se elabora una lista de verificación para analizar el cumplimiento de los criterios sostenibles en Apalache S.A. Esta lista servirá como plantilla para su uso anual, permitiendo a la empresa controlar y evaluar si su impacto en los criterios ASG ha aumentado o disminuido con el tiempo.

Tabla 1. Criterios Sostenibles

<i>Clasificación ASG</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Impacto</i>	<i>Parte Interesada Afectada</i>
<i>Ambiente</i>	1. ¿Ahorra la empresa energía (eléctrica, combustible) para el cuidado del ambiente?	No	Negativo	Apalache S. A
	2. ¿Cuidan de no desperdiciar el agua en sus procesos productivos?	No	Negativo	Apalache S. A
	3. ¿Realizan acciones para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero?	No	Negativo	Apalache S.A, Comunidad
	4. ¿Se clasifican en su empresa los residuos sólidos (basura) para reciclaje?	No	Negativo	Comunidad
	5. ¿Utilizan materiales reciclados en la elaboración de sus productos?	Sí	Positivo	Clientes
	6. ¿Se conoce en su empresa el daño ambiental resultante de sus actividades productivas?	No	Negativo	Apalache S. A
	7. ¿Promueve la empresa la discusión de temas ambientales juntamente con el gobierno y la comunidad?	Sí	Positivo	Comunidad, Apalache S.A, Clientes
	9. ¿Apoya o participa la empresa en proyectos educativos en asociación con organizaciones protectoras del ambiente?	Sí	Positivo	Apalache S.A, Comunidad, Clientes
<i>Social</i>	10. ¿Tiene la empresa convenios colectivos que favorecen a sus empleados?	No	Negativo	Colaboradores
	12. ¿En la empresa se evalúa el desempeño de los colaboradores?	No	Negativo	Clientes, Proveedores
	13. ¿En la empresa se conoce el concepto de responsabilidad social empresarial?	Sí	Positivo	Apalache S.A, Clientes
	15. ¿La empresa informa a sus clientes sobre el proceso de elaboración de sus productos y servicios?	Sí	Positivo	Clientes

<i>Clasificación ASG</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Impacto</i>	<i>Parte Interesada Afectada</i>
	16. ¿La empresa atrae talento humano joven?	Sí	Positivo	Apalache S.A, Comunidad
<i>Gobernanza</i>	17. ¿La empresa crea valor económico para la sociedad?	Sí	Positivo	Comunidad
	18. ¿Su empresa genera empleo formal?	Sí	Positivo	Apalache S.A, Comunidad
	19. ¿Existe una formalización de políticas para cumplir con los temas ASG?	No	Negativo	Apalache S. A
	20. ¿La empresa realiza una rendición de cuentas sobre finanzas sostenibles?	No	Negativo	Apalache S. A
	23. ¿Se incluye la sostenibilidad financiera como un tema regular en las reuniones de gerencia y en la toma de decisiones estratégicas?	No	Negativo	Apalache S. A

Fuente: elaboración propia (2024).

Objetivo 4. Gestión de Riesgos

Por último, el cuarto objetivo se enfoca en la identificación y mitigación de los riesgos asociados con la obtención de financiamiento sostenible. Esta plantilla se puede utilizar cada vez que se necesite elaborar una matriz de riesgos.

Tabla 2. Matriz de Riesgos

Riesgo	Fuente	Descripción	Causa	Imp acto	Probabilidad	Nivel de Riesgo	Medidas de Mitigación
<i>Falta de conocimiento ASG</i>	Amenazas del FODA	Inexperiencia en la integración de criterios ASG	La integración de los criterios sostenibles puede resultar costosa si no se analiza correctamente.	Alto	Probable	Alto	Capacitar a la gerencia en criterios sostenibles ASG.
<i>Desalineación estratégica</i>	Debilidades del FODA	El crédito no se ajusta a la misión y visión de la empresa	Optar por un crédito que no brinde un impacto positivo a la empresa	Alto	Muy probable	Alto	Realizar un análisis de la alineación del crédito con las necesidades de la empresa.
<i>Daño a la reputación</i>	Debilidades del FODA	Pérdida de confianza de clientes e inversores	Publicaciones negativas por parte de los clientes, noticias negativas sobre la empresa.	Alto	Poco probable	Medio	Comunicación abierta y pública sobre las problemáticas y contar con soluciones de corto, mediano y largo plazo.
<i>Falta de transparencia</i>	Debilidades del FODA	Falta de reportes de finanzas sostenibles	Instituciones Financieras no ven resultados claros en el aporte ambiental de la empresa	Alto	Poco probable	Medio	Implementación de estándares en los reportes e informes, y aplicar auditorías externas verificadas.
<i>Rechazo del crédito</i>	Amenazas del FODA	Falta de cumplimiento de los requisitos de MUCAP	El crédito no es aceptado	Alto	Probable	Alto	Contar con un procedimiento o lista de chequeo para cumplir con cada detalle que se solicita en un crédito.
<i>Poca recuperación de inversión</i>	Amenazas del FODA	Invertir dinero en financiamiento sostenible	No hacer una planificación correcta sobre la inversión para la empresa.	Alto	Poco probable	Medio	Realizar un análisis de costos y beneficios antes de implementar prácticas sostenibles.
<i>Crisis mundiales</i>	Amenazas del FODA	Cambios en la economía del mundo	Crisis tales como epidemias, guerras, recesión económica.	Alto	Poco probable	Medio	Diversificar los ingresos de la empresa, contar con un colchón de emergencia y adaptarse rápidamente a la situación.

Fuente: elaboración propia (2024).

REFERENCIAS

LIBROS

Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*.

<http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>

Barrantes, E. R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo y mixto*. EUNED.

Creswell, J. & Creswell, J. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.

[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2969274](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2969274)

Daft, R. L. (2019). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2018). *International Business: Environments and Operations*. <https://www.pearson.com/store/p/international-business-environments-operations-global-edition/P200000004021/9781292419961>

Fajardo, M. y Soto, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14356/1/Cap.4%20An%C3%A1lisis%20de%20estados%20financieros.pdf>

Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.

Larrente, P. (2018). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN.

<https://core.ac.uk/download/pdf/326425223.pdf>

Newbold, P., Carlson, W. L. & Thorne, B. (2017). *Estadística para administración y economía*. Pearson

Robbins, S. P., Coulter, M. & DeCenzo, D. A. (2019). *Fundamentals of management*. Pearson.

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*.

https://aulavirtual.fio.unam.edu.ar/pluginfile.php/286991/mod_resource/content/1/La%20cuarta%20revolucion%20industrial%20-%20Klaus%20Schwab.pdf

Villanueva, F. (2022). *Metodología de la Investigación*.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6e-KEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigacion&ots=WGMS1HKHit&sig=5KpVodxMtbFW7XWb5pQsuls5q5c#v=onepage&q=poblac&f=false>

LEYES

Fortalecimiento de las finanzas públicas, N°9635. (4 de diciembre de 2018).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=87720&nValor3=0&strTipM=TC

Ley N°10051, Ley para potenciar el financiamiento y la inversión para el desarrollo sostenible, mediante el uso de valores de oferta pública temáticos. (14 de octubre 2021).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=95390&nValor3=127331&strTipM=TC

Ley N°8262, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. (02 de mayo de 2002)

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525

Ley N°8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo. (7 de mayo 2018).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63047

Ley N°9428, Ley Impuesto a las Personas Jurídicas, (21 de marzo 2017).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=83731&nValor3=107737&strTipM=TC

Ley N°10051. Ley para potenciar el financiamiento y la inversión para el desarrollo sostenible, mediante el uso de valores de oferta pública temáticos. (14 de Octubre 2021).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=95390&nValor3=127331&strTipM=TC

REVISTAS

García de Quevedo, J. C. (2020). *Finanzas e Inversiones sostenibles*.

<https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/6971/6986>

Martínez-Muñoz, E., Ramírez-Elias, G., Montaña-Arango, O., Martínez-Muñoz., Montesinos-Hernández, J. y Ramírez-Reyna, S (2022). Servicio al cliente en una pyme: caso de estudio. *Pädi Boletín Científico de Ciencias Básicas e Ingenierías del ICBI*, 10(19), 132-140. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icbi/article/download/8684/9188/>

- Porporato Daher, G., Galindo Dorado, R. y Morcillo García, J. (2023). Digitalización de los procesos contables y administrativos en las pymes españolas. Un caso de estudio. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 478, 165-194
- Silva, J. y Uribe, M. (2020). La relación entre la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente en las PYMES. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 4(7), 35-52.

FOLLETOS

- Alonso, J. & Marques, J. M. (2019). *Innovación financiera para una economía sostenible*.
<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/19/Fich/do1916.pdf>
- CEPAL. (2017). *Ecoinnovación y producción verde: una revisión sobre las políticas de América Latina y el Caribe*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9a753cd7-8102-4535-bd27-8472cc6aa2a7/content>
- DIGEPYME. (2021). *Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021 Serie 2015-2019*.
- Gil, M. (s.f.). *Tipos de investigación*.
https://www.geocities.ws/ucla_investigacion/tiposinvestigacion.pdf
- Gomez, C. y Rodríguez, J. (2019). *TEORÍAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*.
<http://teoriaycomorg sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezYJennyRodriguezrevision2013.pdf>
- McGraw. (s.f.). *Innovación empresarial*.
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448614224.pdf>
- MEIC. (2019). *Normativa aplicable a las PYME en Costa Rica*.
http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/normativa_Pyme.pdf
- Norma Internacional. (2018). *Gestión de Riesgos. ISO 31000*.
<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/Norma.ISO.31000.2018.Espanol.pdf/cb482b2c-afd9-4699-b409-0732a5261486>
- ONU. (2018). *Financiamiento para la eco-innovación en pequeñas y medianas empresa en Centro América*. <https://unep.ecoinnovation.org/wp->

content/uploads/2019/03/Financiamiento-Eco-innovacion-en-PYMES-v2018-06-11-web-version.pdf

Red Española del Pacto Mundial. (2020). *Guía para PYMES ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.afaemme.org/sites/default/files/GUIADEPYMES.pdf>

Rojas de García, M. (s.f.). *La empresa y el entorno*.

<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/13602/Temas%20Econom%C3%ADa%20de%20la%20Empresa.pdf?sequence=1>

Universidad San Marcos. (2020). *Fuentes de información y tipos de estudio*.

<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1267/LEC%20MET%200007%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

TRABAJOS FINALES DE INVESTIGACIÓN

Álvarez, D. (2021). *Planificación financiera en las pymes del sector servicios en Costa Rica:*

¿cuál es la mejor opción de planificación financiera para implementar en las pymes del sector servicios de la GAM para lograr su permanencia y crecimiento sostenido en el mercado costarricense?

<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/10553/REF-1641959433-1.pdf?sequence=1>

Chicheri Pastor, B. L. (2022). *REGULACIÓN DE LAS FINANZAS VERDES EN LA UNIÓN EUROPEA: RECORRIDO, MARCO ACTUAL Y RIESGOS ASOCIADOS*.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/59046/TFG%20-%20Lopez-Chicheri%20Pastor%20C%20Blanca%20.pdf?sequence=1>

Flores, V. y Sánchez, J. (2019). *Planificación Financiera para mejorar la Rentabilidad de la Empresa South Express Cargo Peru S.A.C para el año 2018*.

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2540/Vonny%20Flores_Jakeline%20Sanchez_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guerrero-Aguilar I, M., Medina-León, A. y Nogueira-Rivera, D. (2019). *Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones*.

<https://www.redalyc.org/journal/3604/360464918007/360464918007.pdf>

- Pulido-Rojano, A. y Ortiz-Ospino, L. (2020). *Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas*.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052020000100056&script=sci_arttext
- Saavedra, M. L. y Camarena, M. E. (2017). *La Gestión Financiera de las PYME en la Ciudad de México y su relación de la competitividad*. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/332828/20788837%20/>
- Trabazos, A. (2021). *Finanzas Sostenibles*. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/61431>
- Valencia, F. C., Isaac, G. C. y Brito, V. M. (2019). *Scielo*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000400009

SITIOS WEB

- Ángeles, L. (2023). *La Importancia de la Investigación de Mercados para las PYMEs: Beneficios y Estrategias. (11) La Importancia de la Investigación de Mercados para las PYMEs: Beneficios y Estrategias | LinkedIn*
- Artavia, D. (2022). *Entorno empresarial: cómo mantenerse a flote en tiempos de pandemia*.
<https://www.parso.co/post/entorno-empresarial-como-mantenerse-a-flote-en-tiempos-de-pandemia>
- BeeDigital. (s.f.). *¿Qué es la innovación tecnológica y qué tipos de innovación hay?*
<https://www.beedigital.es/tendencias-digitales/que-es-innovacion-tecnologica/>
- Bolsa Nacional de Valores. (s.f.). *Sostenibilidad*.
<https://www.bolsacr.com/empresas/sostenibilidad-0>
- Bradford, H. (2018). *Sostenibilidad, un asunto de gestión empresarial*. Semana Sostenible.
<https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/sostenibilidad-un-asunto-de-gestion-empresarial/41771/>
- Buechel, T. (2019). *Fibra de coco: un componente de los medios de cultivo*.
<https://www.pthorticulture.com/es-us/centro-de-formacion/fibra-de-coco-un-componente-de-los-medios-de-cultivo>

- Busto, M. (2024). *¿Qué es el ratio de endeudamiento de una empresa?*
<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-de-emprendimiento/que-es-ratio-endeudamiento-empresa/20240129115423034302.html>
- Cámara de Bancos e Instituciones Financieras de Costa Rica. (2021). *Crece Oferta de Créditos Sostenibles*. <https://camaradebancos.fi.cr/wp-content/uploads/2022/12/Comunicado-Crece-Oferta-de-Creditos-Sostenibles-002.pdf>
- Cetys Educación Continua. (2020). *Presupuesto financiero: qué es y cómo se estructura*.
<https://www.cetys.mx/educon/presupuesto-financiero-que-es-y-como-se-estructura/>
- CNMV. (s.f.). “Guía rápida de Las Finanzas Sostenibles”.
https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/Finanzas_Sostenibles.pdf
- Coll, F. (2020). *Recursos humanos (RRHH)*. <https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>
- Comisión Europea. (2017). *Defining “green” in the context of green finance, European Commission, Brussels*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0d44530d-d972-11e7-a506-01aa75ed71a1/language-en>
- Congroup. (2022). *Innovación tecnológica: Una necesidad empresarial*.
https://es.linkedin.com/pulse/innovaci%C3%B3n-tecnol%C3%B3gica-una-necesidad-empresarial-congroup?trk=public_post
- De Toro, A. (2022). *RATIOS FINANCIEROS: PRINCIPALES TIPOS Y CÓMO APLICARLOS*.
<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/ratios-financieros-principales-tipos-como-aplicarlos/>
- Escobar, J. (2022). *Presupuesto operativo*. <https://excelparatodos.com/presupuesto-operativo/#que-es-el-presupuesto-operativo>
- Etecé. (2020). *Capacitación*. <https://concepto.de/capacitacion-2/>
- Instituto Agile. (2022). *¿Qué es el modelo McKinsey 7S?*
<https://www.institutoagile.com/post/qu%C3%A9-es-el-modelo-mckinsey-7s>
- La universidad en internet. (2021). *¿Qué es la planificación financiera?*
<https://www.unir.net/empresa/revista/planificacion-financiera/#:~:text=Se%20entiende%20por%20planificaci%C3%B3n%20financiera,un%20plazo%20para%20hacerlos%20realidad.>

- Llamas, J. (2021). *Presupuesto financiero*. <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto-financiero.html>
- López, K. (2021). *La importancia de los objetivos de corto y largo plazo mediante la metodología SMART para la elaboración de estrategias en las organizaciones*. <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-los-objetivos-corto-y-largo-plazo-en-lopez-aponte>
- López, P. (2019). *¿Qué es el tipo de cambio y cómo evitar que afecte a las finanzas?* <https://www.bbva.com/es/pe/que-es-el-tipo-de-cambio-y-como-evitar-que-afecte-las-finanzas/>
- Martínez, C. (2021). *¿Qué es el Capital Contable | Definición, Elementos y Cómo se Calcula?* <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/finanzas-guias/que-es-el-capital-contable>
- McKinsey. (s.f.). *Entrega eficiente de valor para el cliente*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/The%20lean%20management%20enterprise/Entrega%20eficiente%20de%20valor%20para%20el%20cliente.pdf>
- Mercado de Valores Grupo Financiero. (2023). *Crean en Costa Rica primer fondo de inversión que busca generar un impacto positivo en diferentes áreas de la sociedad*. <https://www.mvalores.fi.cr/2023/07/27/crean-en-costa-rica-primer-fondo-de-inversion-que-busca-generar-un-impacto-positivo-en-diferentes-areas-de-la-sociedad/>
- Natvaule. (2021). *¿Qué son los productos financieros sostenibles?* <https://natvalue.com/productos-financieros-sostenibles/>
- Nebreda, M. (2023). *¿Qué son los gastos administrativos?* <https://www.campustraining.es/noticias/que-son-los-gastos-de-administracion/>
- ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Ortiz, A. (2022). *Capital de trabajo, Qué es, características y cómo se calcula*. <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/finanzas-guias/que-es-capital-de-trabajo>
- PennState Eberly College of Science. (2023). *Introduction to Mathematical Statistics*. <https://online.stat.psu.edu/stat415/section/6>
- Real Academia. (de 2023). *Real Academia Española*. <https://www.rae.es/>

- REPSOL. (2023). *¿Qué son los criterios ESG y porque son importantes?*
<https://www.repsol.com/es/energia-futuro/futuro-planeta/criterios-esg/index.cshtml>
- Restrepo, L. (2023). *¿Qué es la rotación de cartera y cómo manejarla?*
<https://contifico.com/que-es-la-rotacion-de-cartera/>
- Revista Espacios. (2017). *Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia.*
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p06.pdf>
- Rivas Tovar, L. (2015). *Capítulo 6. La definición de variables o categorías de análisis.*
https://www.researchgate.net/publication/286288002_Capitulo_6_La_definicion_de_variables_o_categorias_de_analisis
- Rouse, M. (2024). *Recopilación de datos.*
<https://www.techopedia.com/es/definicion/recopilacion-datos>
- Rus, E. (2020). *Investigación correlacional.*
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-correlacional.html>
- Rus, E. (2020). *Investigación explicativa.* <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-explicativa.html>
- Rus, E. (2020). *Investigación exploratoria.* <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html>
- Sánchez, J. (2021). *Costos operativos.* <https://economipedia.com/definiciones/costos-operativos.html>
- Sevilla, A. (2020). *Gastos financieros.* <https://economipedia.com/definiciones/gastos-financieros.html>
- Trenza, A. (2021). *Plan de acción en 5 pasos: que es y cómo hacerlo.*
<https://anatrenza.com/plan-de-accion/>
- Universidad de Guanajuato. (2022). *Clase digital 2. Análisis financiero básico.*
<https://blogs.ugto.mx/rea/clase-digital-2-analisis-financiero-basico/>
- Velendia, G. (2023). *El modelo "7S" de McKinsey aplicado a la Transformación Digital de una organización.* <https://es.linkedin.com/pulse/el-modelo-7s-de-mckinsey-aplicado-la-transformaci%C3%B3n-digital-velandia>
- Westreicher, G. (2018). *Margen neto.* <https://economipedia.com/definiciones/margen-neto.html>

Westreicher, G. (2021). *Rentabilidad de los activos-ROA*.

<https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-de-los-activos-roa.html>

Wolters Kluwer Tax and Accounting España. (2020). *Los ratios financieros: Cuáles son y cómo se calculan*. [https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/ratios-financieros-cuales-son-como-se-calculan#Principales ratios financieros](https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/ratios-financieros-cuales-son-como-se-calculan#Principales_ratios_financieros)

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de entrevista.

Categorías	Conceptualización	Subcategorías	Indicadores	Preguntas
Entorno Interno y externo	También conocido como entorno organizacional, se refiere al conjunto de factores y condiciones que afectan a una organización en su operación y toma de decisiones. Este entorno se divide comúnmente en dos; Entorno interno y Entorno externo. (Robbins & Coulter, 2019).	Entorno Interno	Objetivos a corto y largo plazo. Cultura organizacional. Retención y satisfacción de clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los objetivos a largo y corto plazo? 2. ¿De la siguiente lista de indicadores clave de rendimiento (KPI) o métricas utilizan alguno para evaluar el progreso hacia los objetivos a corto y largo plazo, y cómo ajustan la estrategia si es necesario para alcanzar esos objetivos? 1. Ingreso por ventas mensuales 2. Margen de beneficio bruto 3. rotación de Inventario en almacén 4. Efectividad de Marketing digital 5, calificación de satisfacción del cliente 6. Tiempo promedio de entrega 3. ¿Cómo describiría la cultura organizacional de Apalache S.A. y cuáles son los valores fundamentales que la guían? ¿Cómo se reflejan estos valores en el día a día de la empresa? 4. La cultura empresarial puede influir en la satisfacción y el compromiso de los empleados. ¿Qué medidas han implementado para asegura que sus colaboradores se sientan motivados y alineados con la cultura de la empresa? 5. La retención de clientes es fundamental para el crecimiento de una pyme. ¿Cuáles son las estrategias clave que ha implementado para mantener a los clientes satisfechos y fieles a lo largo del tiempo? 6. ¿Cómo miden la satisfacción del cliente qué acciones tomas en función de esos resultados? ¿Qué acciones toman en base a los resultados obtenidos? 7. ¿Cómo gestionan la comunicación y el compromiso con los clientes en el entorno digital, y considera usted que contribuye a la retención y satisfacción de los clientes?
		Entorno Externo	Impuesto de valor agregado Tipo de cambio Inflación innovación Tecnológica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costa Rica ha experimentado fluctuaciones en sus indicadores económicos en los últimos años. ¿Cómo ha afectado la variabilidad en tasas de cambio y la inflación en Apalache SA, y cuáles son las estrategias que has implementado para mitigar estos impactos? 2. Los cambios en la tasa de interés pueden afectar los costos de financiamiento para las empresas. ¿Cómo ha adaptado su estrategia financiera en respuesta a las variaciones en las tasas de interés en Costa Rica? 3. ¿Cómo evalúan el clima de negocios en Costa Rica y qué oportunidades o desafíos han identificado como resultado de la situación económica del país? 4. ¿Cuáles son las principales tecnologías o tendencias que han adoptado o considerado adoptar en la pyme para mejorar la eficiencia y la competitividad en el mercado costarricense?

Categorías	Conceptualización	Subcategorías	Indicadores	Preguntas
				5. ¿Considera usted que con la innovación tecnológica algunos de los siguientes rubros han permitido mejor la forma en que te relacionas con los clientes? 1. Mejorar la experiencia del cliente 2. comunicación más efectiva 3. Personalizar la atención al cliente
Planificación financiera	El proceso de elaboración de un plan financiero integral, detallado y personalizado que posibilitan el alcance de los objetivos propuestos por la organización, este se compone de todos aquellos métodos de análisis financieros junto a presupuestos operativos que pretenden la previsión de necesidades futuras de la organización. (Flores V, Sánchez, J, 2019).	Métodos de análisis financieros	Análisis horizontal de estados financieros Análisis vertical de estados financieros Presupuesto financiero. Datos bibliográficos.	1. ¿Como gestionan el flujo de efectivo en su empresa para asegurarse de que haya suficiente liquidez para las operaciones diarias? 2. ¿Como se preparan para afrontar situaciones imprevistas o crisis económicas que puedan afectar su negocio? 3. ¿Cuál es la estrategia financiera general de su empresa a corto y largo plazo? 4. De contar con un contador externo, ¿de qué manera utilizan la información brindada por el mismo para realizar los análisis verticales y horizontales de la compañía?
		Presupuestos Operativos	Costos operativos. Gastos administrativos. Gastos financieros. Datos bibliográficos.	1. ¿Qué estrategias utilizan para administrar eficazmente sus costos y gastos operativos? 2. ¿Como determina los costos operativos y como se asegura de que estén alineados con los objetivos de rentabilidad? 3. ¿Como se monitorea y se hace seguimiento de la ejecución de los presupuestos operativos a lo largo del año fiscal? 4. ¿Como se asegura su empresa de que los presupuestos operativos sean flexibles y capaces de adaptarse a cambios imprevistos en la producción o en el mercado? (3 es sí) 5. ¿Consideran que el no tener un monitoreo establecido de los presupuestos operativos afecta la obtención de los resultados propuestos por la empresa? (3 es no)
		Recursos humanos,	Nivel de capacitación del personal asignado	1. ¿Cuál es la inversión en tecnología que su empresa realiza específicamente para mejorar la eficiencia y la precisión en la planificación financiera?

Categorías	Conceptualización	Subcategorías	Indicadores	Preguntas
		tecnológicos y financieros	utilización de herramientas tecnológicas Monto de inversión al plan de acción	<p>2. ¿Poseen un programa de capacitaciones para el personal? De ser así ¿cuántos empleados de su empresa han sido capacitados en los últimos 12 meses?</p> <p>3. ¿Cuáles son las principales herramientas o tecnologías que utiliza su empresa en sus procesos administrativos?</p> <p>4. ¿Como califica el nivel de satisfacción de su empresa con sus actuales recursos tecnológicos?</p> <p>5. ¿Tiene un presupuesto anual establecido para inversiones en tecnología y capacitaciones?</p>
Finanzas Sostenibles	Las finanzas sostenibles son aquellas decisiones de inversión que toman en cuenta tres criterios importantes: el medioambiental, el social y el de gobierno corporativo. (Trabazos, 2021)	Productos Sostenibles	Estrategias sostenibles cumplimiento de criterios sostenibles Datos bibliográficos	<p>1. Desde su perspectiva, ¿qué tan importante es buscar financiamiento sostenible para la PYME Apalache S.A?,</p> <p>2. ¿Conoce sobre las finanzas sostenibles?</p> <p>3. En base a su experiencia, ¿cómo describiría la relación entre (INSTITUCIÓN) y la PYME, en temas de financiamiento?</p> <p>4. Actualmente, ¿considera que el sistema facilita y es accesible con la inclusión de PYME a las distintas opciones de financiamiento sostenible que ofrece el mercado? Indicar el sistema al cual hacemos referencia</p> <p>5. Que tipos de productos sostenibles cree que pueda obtener la PYME Apalache S.A?</p>
		Gestión de Riesgos	Identificación de riesgos que pueden afectar a las inversiones Efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos	<p>1. Tiene conocimiento sobre gestión del riesgo? ¿Contactaría a expertos en caso de no tener el conocimiento?</p> <p>2. ¿Qué es lo primero que piensa cuando le menciono gestión de riesgos?</p> <p>3. ¿Cuáles son los posibles riesgos que deba asumir la PYME Apalache SA, al buscar financiamiento sostenible? Dentro de los siguientes riesgos: 1. tasas de interés altas, 2. cumplimiento de requisitos sostenibles, 3. disponibilidad de financiamiento</p> <p>4. De acuerdo con los riesgos mencionados anteriormente, ¿qué estrategias usaría para disminuirlo?</p>

Fuente: elaboración propia (2024).

Anexo 2. Revisión Documental.

Categorías	Referencia	Relación	Definición / Cita
Entorno Interno	Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). Management (14th ed.). Pearson.	Define el entorno interno organizacional como a las condiciones, elementos y factores dentro de una organización que tienen un impacto directo en su funcionamiento y su capacidad para lograr sus objetivos. Estos elementos son controlables por la propia organización y se relacionan con su estructura, cultura, recursos humanos, procesos internos, entre otros.	El entorno interno organizacional se compone de todos los aspectos y elementos dentro de una organización que están bajo su control directo y que influyen en su funcionamiento diario, su cultura, su estructura, sus procesos y su capacidad para alcanzar sus metas y objetivos (Robbins & Coulter, 2019).
Entorno Externo	Daft, R. L. (2019). Organization Theory and Design. Cengage Learning.	Describe el entorno externo como un conjunto de factores, condiciones y fuerzas que existen fuera de una organización y que pueden influir en sus operaciones, decisiones y resultados. Estos factores pueden incluir aspectos económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos y competitivos que impactan el entorno en el que opera una organización.	El entorno externo organizacional abarca todas las circunstancias y elementos que rodean a una organización y que están más allá de su control directo. Estos factores incluyen condiciones económicas, políticas, legales, sociales, tecnológicas y competitivas que pueden afectar significativamente las operaciones y decisiones de una organización (Daft, 2019).
Métodos de análisis financieros	Mercedes, F. y Soto, C. (2018). Gestión Financiera Empresarial. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14356/1/Cap.4%20An%C3%A1lisis%20de%20estados%20financieros.pdf	Plantea que los métodos de análisis financiero son técnicas y enfoques utilizados para evaluar y comprender la salud financiera de una empresa, así como para tomar decisiones informadas. Estos métodos proporcionan información valiosa	Son los estudios que se hacen a la información contable de la empresa, expresada a través de los resultados de los estados financieros, esta información es de poca utilidad si no se la interpreta, para que con las conclusiones se puedan tomar

Categorías	Referencia	Relación	Definición / Cita
		del estado de la organización y su comportamiento del mercado.	decisiones de esta, con el fin de obtener un mejor rendimiento en las organizaciones a través del tiempo (Fajardo y Soto, 2018).
Presupuestos Operativos	<p>Casas, R., Vargas-Hernández, J. y Barrios, O. (2019). El presupuesto en la gestión financiera de las pymes asistido por el proceso administrativo como herramienta competitiva de las pymes. <i>Gestión Joven</i>, 20(2), 6 - 25.</p> <p>https://www.researchgate.net/profile/Jose-Vargas-Hernandez/publication/352261529_Gestion_Joven_El_presupuesto_en_la_gestion_financiera_de_las_mpymes_asistido_por_el_proceso_administrativo_como_herramienta_competitiva_de_las_mpymes/links/60c114bf4585157774c228ad/Gestion-Joven-El-presupuesto-en-la-gestion-financiera-de-las-mpymes-asistido-por-el-proceso-administrativo-como-herramienta-competitiva-de-las-mpymes.pdf</p>	<p>Según el autor se entiende que un presupuesto es un plan financiero que establece las estimaciones de ingresos y gastos para un período específico en el futuro. Los presupuestos se construyen con el propósito de gestionar y controlar los recursos económicos disponibles.</p> <p>El presupuesto operativo es una parte integral de la planificación y gestión financiera de una empresa. Proporciona una estimación detallada de los ingresos y gastos relacionados con las operaciones comerciales durante un período específico</p>	<p>El presupuesto es una herramienta que anticipa las actividades de una organización y los resultados, por tanto, se puede decir que representan una herramienta administrativa que permite vislumbrar el futuro de una empresa u organización, en un entorno globalizado, expresando sus objetivos alineados con su misión y visión, en términos monetarios, así mismo, mediante la planeación, coordinación, dirección y control, conseguir resultados deseados (Casas et al., 2019)</p> <p>Se relacionan con la parte operativa de la empresa, es decir, ingresos operacionales, ingresos no operacionales, costos (producción, ventas y servicios) y gastos operacionales y no operacionales (Casas et al., 2019)</p>
Recursos humanos, tecnológicos y financieros	<p>Coll, F. (2020). Recursos Humanos (RRHH). https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html</p>	Define el recurso humano como toda persona que se encuentre de manera directa vinculada con la organización y sus tareas diarias, al igual que los que se encuentren	“Los recursos humanos (RRHH) son el conjunto de trabajadores, así como cualquier persona física que se encuentran dentro (o vinculado directamente) de una

Categorías	Referencia	Relación	Definición / Cita
		por fuera de la organización, pero de igual manera sean partícipes de sus actividades.	organización, sector o economía” (Coll, 2020).
	García, G. (2023). ¿Que son los recursos tecnológicos? Características y ventajas. https://economyplanificada.com/recursos-tecnologicos/	Define los recursos tecnológicos como todo aquel medio o herramienta tecnológica ya sean estas externas o internas de la máquina, los cuales nos ayudan a potenciar y optimizar los procesos que se realizan día a día en una organización.	Los recursos tecnológicos son herramientas, dispositivos y sistemas que se utilizan para mejorar y optimizar los procesos y actividades en diferentes ámbitos, como la educación, la empresa, la industria, la salud, entre otros. Estos recursos pueden ser hardware, software, redes, dispositivos móviles, aplicaciones, plataformas en línea, entre otros (García, 2023).
	BBVA. (2023). Gestiona eficazmente los recursos financieros de una empresa. https://www.bbva.mx/empresas/educacion-financiera/recursos-financieros-de-una-empresa.html	Describe los recursos financieros de una empresa como los activos financieros y fuentes de financiamiento que la empresa utiliza para llevar a cabo sus operaciones y alcanzar sus objetivos.	Cuando se habla de los recursos financieros de una empresa se refiere al dinero en efectivo que tiene a su disposición, así como como cuentas bancarias, bonos, acciones o deudas por cobrar, es decir, recursos que fácilmente pueden ser capital disponible para la empresa. Estos recursos financieros también pueden ser considerados como parte del patrimonio de una empresa, por eso, entre más grande, mayor será su seguridad y estabilidad, permitiendo que tenga más oportunidades de expansión. Es recomendable que las empresas definan sus prioridades y metas a corto y largo plazo

Categorías	Referencia	Relación	Definición / Cita
			para crear un plan financiero adecuado que les permita tener un control óptimo de los gastos requeridos para cumplir todos los objetivos (BBVA, 2023).
Productos Sostenibles	Alonso, J. & Marques, J. M (2019). Innovación financiera para una economía sostenible. https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/DocumentosOcasiones/19/Fich/do1916.pdf	Define la innovación de productos sostenibles como estos que se utilizan para la mitigación del cambio climático y disminución de la contaminación ambiental. En la actualidad, se están desarrollando cada vez más iniciativas financieras para que las empresas sean más responsables y sostenibles con el ambiente.	Los productos en este contexto se refieren a la creación de herramientas financieras que promueven la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático. Existen instrumentos como bonos verdes, préstamos verdes, innovación de tecnología, entre otros, permiten a las entidades emisoras mostrar su compromiso con la mitigación del riesgo de cambio climático (Alonso y Marques, 2019).
Gestión de Riesgos	Guerrero-Aguilar I, M., Medina-León, A. y Nogueira-Rivera, D. (2019) Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. https://www.redalyc.org/journal/3604/360464918007/360464918007.pdf	Se define la gestión de riesgos como un enfoque holístico que busca agregar valor a productos y servicios ofrecidos por las empresas. Al hacerlo, no solo se preservan los activos y la reputación de la empresa, sino que también se crean oportunidades para el crecimiento sostenible y la mejora continua.	La gestión de riesgos es el conjunto de elementos de control que tienen el propósito de orientar los objetivos de la empresa. Esto se logra al reconocer las oportunidades que pueden contribuir a una mejor consecución de su misión, al fortalecimiento de la confianza y permite protegerse contra situaciones inesperadas (Guerrero Aguilar, Medina-León y Nogueira-Rivera, 2019).

Fuente: elaboración propia (2024).

Anexo 3. Lista de observación de actividades.

N°	ACTIVIDADES	CUMPLE		OBSERVACIONES
		Sí	No	
Planificación Financiera				
1	Tiene objetivos financieros claros y medibles.			
2	Están alineados con la misión y visión de la empresa.			
3	La empresa tiene un presupuesto anual o mensual.			
4	Se identifican y evalúan los riesgos financieros (por ejemplo, cambio de moneda, crédito).			
5	Los empleados y directivos tienen acceso a programas de educación financiera.			
Análisis de Estados Financieros				
6	Se realiza un seguimiento de los gastos de manera regular.			
7	Se identifican y analizan áreas de gastos innecesarios.			
8	Se monitorea el flujo de efectivo para garantizar la liquidez.			
6	Se tienen reservas para emergencias.			
10	Se realizan análisis financieros periódicos (estado de resultados, balance, flujo de efectivo).			
11	Se comparan los resultados con metas y tendencias históricas.			
Finanzas Sostenibles				
11	Se fomenta la utilización de productos sostenibles financieros en la empresa.			
12	Exploran oportunidades de financiamiento enfocados en la sostenibilidad.			

N°	ACTIVIDADES	CUMPLE		OBSERVACIONES
13	Se realizan capacitaciones sobre prácticas financieras sostenibles.			
14	Se realiza una Planificación Estratégica de Finanzas Sostenibles anual.			
15	En el presupuesto se incluyen las asignaciones para iniciativas sostenibles.			
16	Se realiza informes de sostenibilidad para comunicar los esfuerzos y logros sostenibles de la empresa.			
17	Se dispone de un mapa de riesgos.			
18	Se cuenta con un plan de mitigación de riesgos.			

Anexo 4. Análisis vertical y horizontal de estado de situación activos.

INDUSTRIAS AGRÍCOLAS APALACHE SA						
Cédula Jurídica 3-101-317773						
BALANCE DE SITUACIÓN						
AÑO	2020	2021		2022	Primer cuarto 2023	
	Análisis vertical	Análisis vertical	Análisis horizontal 2020-2021	Análisis vertical	Análisis vertical	Análisis horizontal 2022-Primer cuatrimestre del 2023
ACTIVOS						
CIRCULANTE						
CAJA Y BANCOS	5%	17%	260%	10%	9%	-14%
Caja General	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Bancos	5%	17%	267%	10%	9%	-14%
Cta Ahorros p/aguinaldos	0%	0%		0%	0%	
CUENTAS POR COBRAR	8%	8%	26%	8%	10%	14%
Cuentas por Cobrar Clientes	8%	8%	26%	8%	10%	14%
Cuentas por Cobrar Funcionarios	0%	0%		0%	0%	
Cuentas por Cobrar Accionistas- adelanto dividendos	0%	0%		0%	0%	
INVENTARIO DE MERCADERÍAS	0%	0%		0%	0%	
Total Activo Circulante	13%	25%	122%	19%	19%	-1%
NO CIRCULANTES:	0%	0%		0%	0%	
Mobiliario y equipo	5%	5%	16%	4%	4%	0%
-Depreciación Acumulada	-1%	-1%	60%	-2%	-2%	9%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	4%	4%	6%	3%	3%	-5%

Vehículos	1%	1%	0,0%	1%	1%	0%
-Depreciación acumulada	-1%	-1%	0%	-1%	-1%	0%
Vehículos	0%	0%		0%	0%	
Edificios	0%	0%		0%	0%	
-Depreciación acumulada	0%	0%		0%	0%	
EDIFICIOS	0%	0%		0%	0%	
Maquinaria y Equipo	102%	97%	10%	113%	118%	0%
-Depreciación acumulada	-19%	-26%	60%	-35%	-40%	11%
Maquinaria y Equipo	83%	71%	-1%	79%	78%	-5%
Remodelación de edificios - remodelación nueva	0%	0%		0%	0%	
-Depreciación acumulada	0%	0%		0%	0%	
EDIFICIOS - Remodelación y construcción	0%	0%		0%	0%	
TERRENOS	0%	0%		0%	0%	
Total no circulantes	87%	75%	-1%	81%	81%	-5%
Adelanto Compra Activos	0%	0%		0%	0%	
Inversión en Tierras	0%	0%		0%	0%	
OTROS ACTIVOS	0%	0%		0%	0%	
TOTAL ACTIVO	100%	100%	15%	100%	100%	-4%

Fuente: elaboración propia (2024).

Anexo 5. Análisis vertical y horizontal de estado de situación pasivos.

INDUSTRIAS AGRÍCOLAS APALACHE SA						
Cédula Jurídica 3-101-317773						
BALANCE DE SITUACIÓN						
AÑO	2020	2021		2022	Primer cuarto 2023	
	Análisis vertical	Análisis vertical	Análisis horizontal 2020-2021	Análisis vertical	Análisis vertical	Análisis horizontal 2022- Primer cuatrimestr e del 2023
PASIVO Y PATRIMONIO						
CORTO PLAZO:						
CUENTAS POR PAGAR						
Cuentas por pagar proveedores						
IMPUESTOS POR PAGAR	11%	11%	23%	11%	1%	-90%
Impuesto Venta p/pagar	0%	0%		0%	0%	
Impuesto de Renta p/pagar	11%	11%	23%	11%	1%	-90%
PROVISIONES Y RETENCIONES	11%	8%	-23%	6%	2%	-66%
Retenciones por pagar	6%	4%	-23%	3%	1%	-66%
Gastos Acumulados por pagar	6%	4%	-24%	3%	1%	-67%
Total Pasivo corto plazo	22%	19%	-1%	17%	3%	-81%
PASIVO NO CIRCULANTE:	0%	0%		0%	0%	
PRESTAMOS POR PAGAR	0%	0%		0%	0%	
Total Pasivo no circulante	0%	0%		0%	0%	
TOTAL PASIVO	22%	19%	-1%	17%	3%	-81%
PATRIMONIO	0%	0%		0%	0%	

Capital Social	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad o Pérdida Acumulada	53%	55%	18%	58%	86%	44%
Utilidad del periodo	25%	26%	23%	25%	10%	-61%
TOTAL PATRIMONIO	78%	81%	20%	83%	97%	12%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	15%	100%	100%	-4%

Anexo 6. Análisis vertical y horizontal de estado de pérdidas y ganancias.

INDUSTRIAS AGRÍCOLAS APALACHE SA						
Cédula Jurídica 3-101-317773						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
AÑO	2020	2021		2022	Primer cuarto 2023	
	Análisis vertical	Análisis vertical	Análisis horizontal 2020-2021	Análisis vertical	Análisis vertical	Análisis horizontal 2022-Primer cuatrimestre del 2023
PROMEDIO						
Ingresos por ventas			23%			-67%
COSTO DE VENTAS						
Compras de insumos	53%	53%	24%	55%	54%	-67%
COSTO DE VENTAS	0%	0%		0%	0%	
	0%	0%		0%	0%	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	47%	47%	21%	45%	46%	-66%
Gastos Generales Administrativos	19%	20%	23%	22%	25%	-63%
Gastos Insumos	0%	0%		0%	0%	
Gastos Financieros	0%	0%		0%	0%	
Gastos Depreciación	6%	6%	10%	6%	6%	-67%
Total Costos de Operación	26%	25%	20%	28%	30%	-63%
	0%	0%		0%	0%	
UTIL.PERDIDA NETA	21%	21%	23%	17%	16%	-70%

IMPUESTO DE RENTA	6%	6%	23%	5%	2%	-90%
UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS	15%	15%	23%	12%	14%	-61%
PROMEDIO	1%	1%	23%	1%	4%	16%