



UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Gestión administrativa y financiera implicada en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas en el área del Beneficio el Diamante.

Trabajo Final de Graduación

Fabián Acuña Salas 402470622

Luis Eduardo Gallón Vanegas 117001032029

Leonardo Jesús Lobo Espinoza 117100149

Nicolás Toro González 800950582

Oscar Andrés Badilla Valverde 402400202

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Gestión administrativa y financiera implicada en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas en el área del Beneficio el Diamante.

Trabajo Final de Graduación

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

Fabián Acuña Salas 402470622

Luis Eduardo Gallón Vanegas 117001032029

Leonardo Jesús Lobo Espinoza 117100149

Nicolás Toro González 800950582

Oscar Andrés Badilla Valverde 402400202

Jilma Majano Benavides

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

DEDICATORIA

Dedico este logro con todo mi amor a mis padres, mi familia, a mis mascotas y mis seres queridos cuya presencia y apoyo constante han sido mi mayor inspiración y fortaleza. También a todas aquellas personas que han contribuido a mi crecimiento profesional y personal, permitiéndome ser quien soy hoy día.

Fabián.

Dedico esta tesis a mis padres, a mi familia y a Dios que son mi fuente de inspiración, quienes con su amor, apoyo y sacrificio me han proporcionado las herramientas necesarias para alcanzar mis metas y ser quien soy hoy en día. A mi pareja, por su comprensión y por estar siempre a mi lado. A mis amigos y compañeros, por su apoyo y su constante ánimo. Y a la Universidad Nacional y a todos los profesores que fueron parte de este arduo proceso de formación profesional.

Luis.

Dedico esta tesis a mi familia por su amor y apoyo incondicional, a mis amigos por su constante compañía y aliento, y especialmente a mi mejor amigo Axel, por estar a mi lado en las buenas y en las malas. Esta obra es un agradecimiento sincero por su amistad inquebrantable.

Leonardo.

A mis seres queridos quienes han sido parte integral de mi formación, mi motivación y quienes han sido mi compañía en este camino que he recorrido a lo largo de esta etapa de desarrollo estudiantil. A mis compañeros con quienes hemos desarrollado este proceso increíble de aprendizaje.

Nicolás.

Con especial amor dedico esta tesis a mi mamá, mi sobrina, a mi familia, a mis amigos, a mis gatos Minino y Oki, por su amor y compañía incondicional durante este proceso. A mis seres queridos que son mis soportes inquebrantables y a mis compañeros de tesis, pilares fundamentales para poder amenizar y concluir este hermoso proceso.

Oscar.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a nuestros padres y familias, seres queridos y a la Universidad Nacional y sus docentes por dejarlos grandes enseñanzas, a nuestros lectores Manuel y Edwin, y profesora académica Jilma por apoyarnos en los momentos difíciles; a los especialistas de Coopeatenas R.L y todas aquellas personas que aportaron tiempo, conocimiento y experiencia en la realización de este trabajo.

Con aprecio: Fabian, Luis, Leonardo, Nicolás y Oscar.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
TABLA DE CONTENIDO	V
LISTA DE TABLAS	VI
LISTA DE GRÁFICOS	VII
LISTA DE ESQUEMAS.....	VII
LISTA DE ANEXOS.....	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS	VIII
POSTER	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema	2
1.1.1 Interrogante de la investigación.....	4
1.1.2 Justificación de la investigación	5
1.1.3 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).....	8
1.2 Objetivos de la investigación	9
1.2.1 Objetivo general	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
1.3 Modelo de análisis.....	10
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías.....	10
1.3.2 Relaciones e interrelaciones.	15
1.4 Estrategia de investigación aplicada	16
1.4.1 Tipo de investigación.....	16
1.4.2 Fuentes de investigación.....	17
1.4.3 Población	18
1.4.4 Recopilación de los datos	20
1.4.5 Análisis e interpretación de la información	23
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	26

2.1 Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación.....	27
2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente	32
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL	44
3.1 Gestión administrativa y gestión financiera.	45
3.2 Costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.	49
3.3 Gestión de egresos	58
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	61
4.1 Gestión administrativa y gestión financiera.	63
4.2 Costos del Sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria	74
4.3 Gestión de egresos	84
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.	96
5.1 Conclusiones	97
5.2 Recomendaciones.....	100
Referencias.....	104
ANEXOS.....	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de categorías.....	14
Tabla 2. Cantidad de personal por departamento.....	19
Tabla 3. Interpretación de resultados por categoría.	23
Tabla 4. Alcances y limitaciones por categoría.....	25
Tabla 5. Pilares FDA.....	35
Tabla 6. Normativa ISO 22000.	37
Tabla 7. Legislación aplicada a la investigación por categorías.	42
Tabla 8. Perfiles de la muestra de especialistas y trabajadores.	63

Tabla 9. Perfiles de la muestra de departamentos.....	64
Tabla 10 Estado de Pérdidas y Ganancias Marzo del 2023.	73
Tabla 11. Clasificación de los costos.	76
Tabla 12. Costos de Permisos y Patentes Nacionales.	78
Tabla 13. Categorización de Costos Según ISO 22000.....	80
Tabla 14. Categorización de Costos FSMA.	82
Tabla 15. Estados Financieros semestrales a marzo 2023.	84
Tabla 16. Costos Mobiliaria.	87
Tabla 17. Costos de Mantenimiento y Calibraciones.....	88
Tabla 18. Costos Entorno.	90
Tabla 19. Costos Insumos.	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Flujograma de aprobación de propuestas de inocuidad.....	65
Gráfico 2. Duración de la implementación en meses.	69
Gráfico 3. Cantidad de inversiones mensual.	72
Gráfico 4. Asesorías mensuales.	86

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1. Relación entre categorías, subcategorías e indicadores.	15
Esquema 2. Estructura organizacional de Coopeatenas R.L.....	29
Esquema 3. Comparativa de organigramas.....	71

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos de recolección de información, Encuestas para Coopeatenas R.L. .	117
Anexo 2. Instrumentos para la recolección de información, Entrevista para especialistas. ..	119
Anexo 3. Instrumentos para la recolección de información, Revisión documental	123
Anexo 4. Instrumentos lista de verificación.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS

Coopeatenas R.L: Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas.

FDA: Food and Drug Administration.

FSMA: Food Safety Modernization Act - Ley de Modernización de inocuidad de alimentos.

SGSA: Sistema de gestión de seguridad alimentaria.

IFRS: International Financial Reporting Standards.

IASB: International Accounting Standards Board.

PE: Persona experta.

PT:Persona Trabajadora.

PCQI: Preventive Controls Qualified Individual.

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía.

RESUMEN EJECUTIVO

Dentro de un entorno altamente competitivo y globalizado es de suma importancia que las empresas de productos y servicios se apeguen a los estándares de exportación y ejecuten un proceso de mejora continua para alcanzar sus objetivos. El alineamiento con estos estándares y normativas además de asegurar la competitividad en el mercado internacional también fomenta la eficiencia en las operaciones y la satisfacción de los clientes.

Por ende, esta investigación va dirigida al análisis de los costos de implementación de la normativa de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas con la cual se busca trabajar al margen de las regulaciones internacionales de exportación. Dentro del mismo se evalúa la gestión operativa, los procesos, la reestructuración requerida y los recursos que amerita para poder llevar a cabo esta implementación de la normativa.

Con esto en mente la investigación será desarrollada por 5 investigadores optando por el grado de licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera planteando la interrogante ¿Cuáles son los aspectos de gestión administrativa y los costos operativos en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas en el área del Beneficio el Diamante?

Esta pregunta surge debido a la necesidad de toda organización dedicada al servicio de productos alimenticios que desean exportar a Estados Unidos y la relevancia que requiere la inocuidad para poder cumplir con los requisitos internacionales y poder de esta manera seguir con el modelo de exportación que tiene Coopeatenas R.L

Debido a lo anterior, se debe de determinar las leyes nacionales e internacionales, los costos, segmentación de los gastos y clasificación de normativas. Por otra parte, se comparan los costos y gastos generados desde el inicio del proyecto hasta marzo del 2024 para poder visualizar todo el panorama y conocer qué gastos se generan.

Por ende, se establecen tres objetivos específicos a desarrollarse mediante la metodología de investigación exploratoria, explicativa y descriptiva:

1. Evaluar la gestión administrativa y financiera en la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L.

2. Clasificar **los costos operacionales** de la implementación y regulación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L.

3. Contrastar los **costos y gastos** de los procesos en la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria basado en la estructura financiera de la organización en Coopeatenas R.L.

En esta investigación se abordan tres categorías que actúan como cimientos esenciales, las cuales son gestión administrativa y gestión financiera, costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria y gestión de egresos. De ellas se derivan subcategorías y sus correspondientes indicadores.

Donde se determinó que la gestión administrativa presenta un inicio difícil con varios desaciertos por una falta de planificación del proceso, estructuración ineficaz, además de un plan de reclutamiento inadecuado y de escasa supervisión. Se retoma el proyecto mediante una reestructuración focalizando los esfuerzos al cumplimiento de la normativa y aprovechamiento de los recursos.

Se evidencia un aprovechamiento de los recursos y un avance en el cumplimiento de los estándares internacionales además de trabajar bajo el marco de la normativa nacional. También se identifican limitaciones debido a los futuros requisitos de implementación. Asimismo, se demuestra en los estados financieros que Coopeatenas R.L se ha enfocado en el cumplimiento de los requisitos indispensables para la implementación de un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.

POSTER



Gestión administrativa y financiera implicada en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas en el área del Beneficio el Diamante.

- Fabián Acuña Salas
- Luis Eduardo Gallón Vanegas
- Leonardo Jesús Lobo Espinoza
- Nicolás Toro González
- Oscar Andrés Badilla Valverde

Disciplina: Administración

- Título del curso: Trabajo de Investigación II
- Número de estudiantes del equipo: 5
- Nivel de los estudiantes: Para aplicar al grado de licenciatura

Ideas de cambio efectivo y sostenible:

Retomar el proyecto mediante una reestructuración, focalizando los esfuerzos al cumplimiento de la normativa, generando un aprovechamiento de los recursos. Un avance en el cumplimiento de los estándares internacionales sin interferencia por parte de la normativa nacional, sin embargo se destaca un impedimento por los futuros requisitos. Asimismo, se demostró que los estados financieros se enfocan en lo esencial para el cumplimiento del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.

Indicadores de logro:

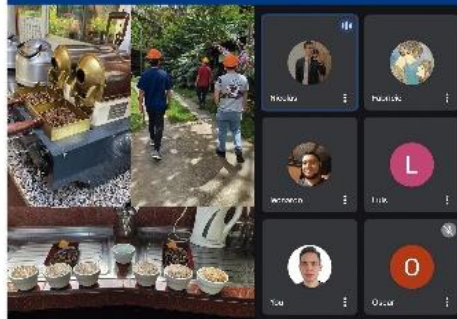
Desarrollo profundo de habilidades analíticas necesarias para desarrollar el análisis financiero del sistema de inocuidad.

Se refuerzan los conocimientos relacionados a la calidad y el seguimiento de los procesos, además, la importancia de la creación de planes contingencia especializados en la prevención de riesgos.

Idea principal de innovación:

Esta investigación va dirigida al análisis financiero de la implementación de la normativa de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas con la cual se busca trabajar al margen de las regulaciones internacionales de exportación. Dentro del mismo se evalúa la gestión operativa, los procesos, la reestructuración requerida y los recursos que amerita para poder llevar a cabo esta implementación de la normativa de inocuidad.

Evidencia Gráfica:



Recursos y referencias:

- Arelazo Guachamboca, D. N., y Yanchapanta Romero, C. J. (2021). La gestión eschmistaliva y su influencia con el crecimiento empresarial en el sector cafetalero del cantón Cevalos, (Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas).
- Arrieta, J. M., Carrasco N. Y., y Zetala M. A., (2009). Estilos cultural y tendencias en las exigencias de calidad e inocuidad alimentaria en la producción de quinua de la Asociación de Productores Heróides Toledo – Occidente, (Journal of Food Science, 1(1), 33-36)
- Maksoy-Pomero, R., y Torres, R. (2018). Gestión de creches en las cadenas productivas: reflexiones sobre sus quehaceres. Hacia Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(21), pp. 137-148.
- Barro, O., Vargas, G., Lora, M. (Ed.). (2020). COOPEATENAS R.L. en su medio agro: Perseña sobre su evolución y aporte al desarrollo comunal (Vol. 1, Octubre 2020).
- Aus. virtual institucional del correo institucional y sus herramientas de Google

Plan de implementación:

Inicio: Se establece el enfoque en el cual se va a realizar la investigación en Coopeatenas R.L. analizando la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Proceso: Se realiza una investigación exhaustiva de los costos asociados los cuales se han incurrido desde el año 2022 hasta la fecha y un análisis de los cambios aun necesarios a realizar para cumplir con todos los estándares que establece la legislación.

Final: Con el análisis realizado se obtienen resultados concretos acerca de la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad en Coopeatenas R.L., proporcionando un marco de referencia. Además, recomendar el desarrollo de un plan de seguimiento de los recursos mediante controles efectivos, en el cual se defina el cumplimiento de cada requisito solicitado por la normativa.

Barreras:

- Desconocimiento del tema de estudio el cual se vio ampliamente estudiado en el desarrollo de la investigación.
- Solo uno de los investigadores cuenta con conexión directa a la empresa.
- Ubicación de la empresa lo cual dificulto la recopilación de la información necesaria para la investigación.
- Pocos canales de comunicación con lectores.

Información de contacto del profesor:

Información de contacto del profesor:
Jilma Majano Benavides
jilma.majano.benavides@est.una.ac.cr

INTRODUCCIÓN

La tendencia actual del panorama empresarial está orientada hacia la eficiencia y la adaptabilidad para afrontar los cambios constantes en los paradigmas empresariales, estos elementos son cruciales para el éxito de cualquier organización. Como menciona Aguirre B. et al. (2021) “de manera de aprender, adaptarse y cambiar frente a un entorno empresarial marcado por la incertidumbre, que exige una gestión eficiente para afrontar grandes retos.” (p.353).

Uno de los factores más influyentes por las nuevas disposiciones del panorama empresarial que forman parte fundamental de la existencia de toda empresa, son los procesos basados en la eficiencia y gestión adecuada para el cumplimiento de las metas organizacionales y financieras, ya que estos son los motores que impulsan la producción del valor y la oferta de productos y servicios.

Los procesos se ven sometidos a un constante cambio, ya sea por mejora continua, mejores rendimientos, incorporación de nuevas normativas, regulaciones gubernamentales, industriales, financieras entre otras, que pueden impactar seriamente los procesos regulares de una empresa. Por otro lado, las normas empresariales y financieras son aquellas que brindan un marco regulador y estandarizan los procesos, son un conjunto de principios y reglas que rigen el funcionamiento y la conducta de las organizaciones en el ámbito empresarial.

Esto se vincula estrechamente con la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria. Donde la eficiencia y la gestión adecuada son esenciales para alcanzar metas organizacionales y financieras, la implementación y cumplimiento de normativas específicas, como las relacionadas con la calidad e inocuidad alimentaria, se convierten en factores cruciales. Estas normativas no solo brindan un marco regulador, sino que también estandarizan procesos, asegurando la calidad y seguridad para su consumo al tratarse de un tema tan delicado, especialmente relevante en la industria alimentaria.

La presente investigación se enfoca en evaluar los procesos administrativos y los costos financieros implicados al desarrollar el proceso de implementación de la normativa sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de

Servicios Múltiples de Atenas, en el área del Beneficio el Diamante, examinando los cambios implementados, las variaciones de los estados financieros, tomando como enfoque central los costos derivados del proceso de implementación. Paralelamente se pretende crear un marco de referencia que facilite al lector abordar los cambios administrativos al implementar una normativa.

La investigación se compone de los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se describen los aspectos metodológicos, incluyendo los objetivos, el modelo de análisis, la estrategia de investigación aplicada y la operacionalización de categorías.

El segundo capítulo aborda las generalidades de la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas con un enfoque histórico del Beneficio el Diamante, así como los aspectos legales que impactan la investigación.

Para el tercer capítulo se establece el marco conceptual de la investigación, que establece la teoría para el correcto desarrollo del análisis de las categorías y subcategorías.

El cuarto capítulo consta del análisis de la información recolectada mediante los instrumentos seleccionados y desarrollados para la obtención de datos.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, respectivamente. De acuerdo con los resultados obtenidos y a las conclusiones, se brindan acciones de mejora en la gestión administrativa y financiera asociada a la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.

Finalmente, se hace constar que el equipo investigador participa del Taller denominado “Citas y Referencia según el Formato APA 7 ed.” y “Gestores Bibliográficos”, brindado por la Biblioteca Especializada en Ciencias Sociales, el jueves 07 de septiembre del 2023, bajo la modalidad virtual, impartido por el Lic. Michael González Álvarez.

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este primer capítulo, se lleva a cabo el desarrollo de los aspectos metodológicos que sustentan el estudio. En esencia, aquí se delinea la ruta de la investigación, definiendo los métodos, técnicas y herramientas utilizadas para recopilar y analizar los datos obtenidos para responder a las preguntas de investigación. Además, se discute la justificación de las elecciones metodológicas, se aborda la muestra, su representatividad y se explora los posibles sesgos y limitaciones que podrían influir en los resultados. Una sólida base metodológica es fundamental para garantizar la validez, confiabilidad de los hallazgos y alcanzar los objetivos de la investigación.

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

Como consecuencia de la globalización, muchos países se decantaron por una de las siguientes vertientes, la producción de bienes y servicios, y para los países menos desarrollados la exportación de materia prima. En el caso de Costa Rica, se optó inicialmente por esta segunda vertiente que le trajo consigo un desarrollo social y económico.

Según Arias R. et al. (2019) “Para la década de los 1840 el Estado liberal se había consolidado y un proceso de modernización económica había despegado con la producción de café y su vínculo con el mercado mundial.” (p.1 párr. 2). En aspectos económicos se ha posicionado como uno de los países con mayor exportación de café y que actualmente se mantiene a la vanguardia, como hace referencia en “La historia del café de Costa Rica” del Instituto del café de Costa Rica (S.F).” permitió sustituir las mulas por carretas, el grano se constituyó en el único producto de exportación de Costa Rica, hasta 1890, y en el pivote de la economía nacional.” (párr. 6)

El cantón de Atenas se ha visto influenciado de manera positiva gracias a la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas, ya que está contribuye a gran parte de la población con la generación de ingresos y mejoras en la infraestructura. Sin embargo, también ha generado problemas y dificultades debido a la influencia de la cooperativa.

La mayoría de estos problemas se deben a la volatilidad del mercado del café, lo que obliga a adaptarse continuamente. Esta situación afecta los ingresos y también tiene un impacto en las oportunidades de la población de Atenas.

Uno de los aspectos desfavorables es que la Cooperativa no cuenta con las herramientas requeridas para ajustarse a los cambios, causando procesos dudosos que se implementan de manera tardía y con poca eficacia, provocando gastos excesivos debido a la inestabilidad del mercado.

Ampliando lo mencionado, producto de los conflictos internacionales y las consecuencias de la pandemia mundial, se ha evidenciado una disminución en negociaciones con clientes internacionales, afectando las ventas y los ingresos de las organizaciones. Como lo explica la Organización mundial del comercio (2020) "Las estimaciones iniciales para el segundo trimestre, durante el cual el virus y las medidas de confinamiento conexas afectaron a gran parte de la población mundial, apuntan a una reducción interanual del 18,5%, aproximadamente" (párr. 1)

De igual importancia en el año 2022 inicia un conflicto bélico entre Rusia y Ucrania que paraliza el comercio internacional nuevamente, el cual empezaba a reactivar la economía mundial como aluden los autores Japón C. y Peñafiel T. (2023) "Transcurridos dos años de la pandemia y en los intentos de una reactivación económica mundial, surge el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania que nuevamente ha puesto en riesgo las actividades económicas de muchos países" (p. 2)

A raíz de la situación planteada surge la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria con la finalidad de alcanzar nuevos horizontes, además de que no se cuenta con un marco de referencia que se adecue a las necesidades actuales provenientes de la gestión administrativa y los costos operativos asociados a la implementación.

Los costos operativos abarcan los gastos que una empresa debe cubrir para llevar a cabo sus actividades diarias, siendo esenciales para que el negocio continúe funcionando. Estos gastos incluyen una variedad de necesidades, como el pago del alquiler de las instalaciones, los salarios, los suministros y los servicios públicos. Gestionar estos costos de manera efectiva es clave para asegurar la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.

Se pueden clasificar los costos operativos en dos grandes categorías: costos fijos y costos variables. Los costos fijos son aquellos que se mantienen constantes independientemente del nivel de producción o ventas, como el alquiler de locales o los sueldos de empleados a tiempo completo. En contraste, los costos variables cambian en función de la actividad de la empresa, como los gastos en materias primas o el consumo de energía en la producción.

Entender y controlar estos costos es crucial para cualquier empresa, ya que facilita una mejor planificación financiera y la identificación de posibles ahorros. Ejemplos comunes de costos operativos incluyen el alquiler de oficinas, servicios públicos, salarios, mantenimiento de equipos y gastos de marketing, entre otros. Lograr un equilibrio adecuado entre estos gastos puede ser determinante para el éxito o fracaso de un negocio.

1.1.2 Interrogante de la investigación

Con esta investigación se pretende analizar los aspectos administrativos y financieros, sustentados en datos brindados por la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas. En referencia a lo anterior se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los aspectos de gestión administrativa y los costos operativos en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en el Beneficio el Diamante?

1.1.3 Justificación de la investigación

A raíz de la importancia que se le está dando a la salud alimentaria y los descubrimientos que estos le arraigan a la salud en la sociedad, muchas empresas y comercios han dado prioridad a los sistemas de calidad e inocuidad alimentaria, ya que tiene la responsabilidad de procurar la salud del consumidor, por ello surgen nuevos estudios de esto a nivel mundial.

Perú: A nivel internacional, se resalta la importancia de los sistemas de inocuidad al poner en perspectiva aspectos como lo es la salud, como resalta Velarde A. (2022) de lo que menciona Infante (2010) “resulta cada vez mayor el interés por saber qué alimentos consumidos no contribuyen a la aparición de enfermedades crónicas, cardiovasculares o el cáncer.” (p. 40,). Por lo que, las empresas han integrado la inocuidad a sus operaciones “Prerrequisitos que establece las condiciones básicas necesarias e imprescindible para garantizar la inocuidad alimentaria para mantener un ambiente higiénico a lo largo de la cadena alimentaria y no constituya un peligro para el consumidor.” (p. 40).

Cuba: Una de las limitantes a la hora de instaurar la inocuidad en las empresas es la desinformación, como lo menciona Crespo Z. et al (2018) “la falta de conocimientos que sobre el tema tienen tanto los directivos, técnicos y operadores de las empresas alimentarias como los inspectores oficiales de los servicios competentes” (p.113). Evidenciando la necesidad de replantear la manera en la que se abordan las estrategias para lograr la inocuidad en los alimentos “requiere en la actualidad de grandes esfuerzos, coordinaciones y transformaciones significativas en la manera como tradicionalmente se ha enfocado la inocuidad alimentaria.” (p. 112).

Las empresas cambian según la necesidad del mercado y como se mencionó previamente, el comercio internacional se vuelve cada día más exigente y para muchas empresas es fundamental la exportación, como menciona Bíler R et al (2020) “Las nuevas tendencias en el consumo de alimentos a nivel mundial, regional y nacional se orientan a la demanda de productos que cumplan normas de inocuidad y calidad” (p.178).

Además, es posible observar una limitación significativa en la competencia, la cual se deriva de la ineficiencia en la calidad de los procesos. Este obstáculo, delimitado por la falta de eficacia en la ejecución de las operaciones, no solo impacta negativamente la posición competitiva de las organizaciones, sino que también subraya la importancia de abordar de manera proactiva y estratégica, tal como lo destaca Soledispa L. (2020) “por tanto, quienes se desentienden de asegurar la calidad en sus procesos y productos dejan pasar oportunidades de negocios” (p. 68).

Según Arrastía, H et al (2019) se establece que un sistema Integrado de Gestión de Calidad e Inocuidad les permite a las organizaciones cumplir con los requisitos de los clientes con respecto al producto y de esta forma garantizar la seguridad alimentaria, de forma lógica y objetiva para generar la satisfacción de los clientes (p.444). Así mismo, los problemas de salud en la actualidad son más evidentes debido a diversas razones.

Una de las razones implicadas son los problemas asociados a la inocuidad alimentaria según como menciona Montero. R (2018) el uso amplio de plaguicidas en plantaciones trae consigo un impacto negativo tanto para la plantación como para la salud de quienes lo aplican. Algunas afectaciones a la salud que derivan del uso inadecuado de estos productos son daños en los pulmones, insuficiencia renal, falta de aire, bronquitis crónica, entre otros (p.56)

Las empresas nacionales e internacionales buscan realizar sus operaciones con estándares altos de seguridad alimentaria, promoviendo el desarrollo y mejora. Como menciona García P. y González, E (2022) “En el ámbito nacional las empresas han optado por mejorar sus prácticas implementando sistemas de gestión de calidad e inocuidad alimentaria basados en alguna normatividad” (p. 63).

Se observa la necesidad de las empresas de adecuar las operaciones a las exigencias globales. Dentro de las razones más importantes está la salud de las personas, como menciona García P. y González, E. (2022) “Los productos orgánicos han causado brotes epidemiológicos de enfermedades, que ponen en riesgo la salud de los consumidores y la aceptación de estos productos en el mercado” (p. 63)

Es crucial ajustarse a las normativas actualizadas, tal como se destaca en la ISO 22000 (2018). Esta normativa determina actividades esenciales para el éxito del Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria (SGSA), que incluyen comprender la empresa, su entorno, las necesidades que amerita y las expectativas de las partes interesadas. Estos factores son fundamentales en la fase de planificación para asegurar la efectividad y el cumplimiento del SGSA.

Los elementos por considerar en la fase de la planeación son los procesos, los cuales deben adecuarse a la implementación de un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria, para que este funcione plenamente sin entorpecer la producción, por lo cual, es importante comprender que todo proceso administrativo tiene un determinado tiempo y función. Como lo menciona Duque O. (2018) “Ver la administración como un proceso que requiere de la consecución de actividades sucesivas, ordenadas y planeadas es, sin lugar a duda, el mejor elemento para lograr cumplir con lo idealizado “(p. 25).

Por esta razón, otra necesidad vital que se debe considerar para la implementación de una nueva normativa o para este caso en específico un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria, es que se requiere determinar una cierta cantidad de capital para poder alcanzar los objetivos deseados, creándose un apartado específico para los costos asociados a este objetivo, de acuerdo con según Pacheco F. (2019) “Los costos son todos los valores monetarios utilizados en un periodo de tiempo para la elaboración de servicios y son recuperables” (p.8).

En resumen, la investigación propuesta es crucial para comprender cómo la gestión administrativa y financiera influye en la implementación efectiva de normativas de calidad e inocuidad alimentaria en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas en el sector del Beneficio el Diamante. Los hallazgos no solo benefician directamente a la cooperativa, sino que también pueden tener implicaciones más amplias para la industria alimentaria.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).

Este trabajo de investigación se elabora durante el II semestre del año 2023 y I semestre del año 2024, asimismo la recolección de datos e información tienen lugar en el mismo periodo de tiempo. Se realiza mediante métodos de recolección de datos los cuales se detallan más adelante. Además, se busca consultar artículos y estudios realizados en el periodo comprendido de 2018 a 2024 con la finalidad de brindar información más novedosa menor a los seis años de emisión.

Por otro lado, cabe aclarar que este trabajo está dirigido a un ámbito nacional en Costa Rica, concretamente en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas en el sector Beneficio el Diamante. Por lo dicho anteriormente 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. Esta investigación se desarrolla en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas mencionada con su abreviatura desde este momento como Coopeatenas R.L en el sector Beneficio el Diamante ubicada en la provincia de Alajuela, cantón Atenas, distrito Atenas.

Enfoque. En el marco de la presente investigación, se aborda un enfoque dirigido a evaluar procesos administrativos y costos financieros implicados en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L. Lo anterior mencionado con la finalidad de generar un marco de referencia que pueda servir como fuente de información valiosa para futuras implementaciones de normativas similares.

Ámbito. El ámbito de esta investigación se delimita en dos vertientes claves, la primera se centra en el análisis de los procesos administrativos evaluando las prácticas que Coopeatenas R.L tiene sobre la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.

La segunda área da un enfoque dirigido hacia los costos financieros relacionados con la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L. Se lleva a cabo un estudio de datos recopilados de periodos que abarcan del año 2018 hasta el primer semestre del año 2024. Esta delimitación se fundamenta con la necesidad de comprender los aspectos administrativos y financieros de dicha implementación.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar el proceso administrativo y financiero en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L. durante el periodo 2022-primer semestre 2024.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Evaluar la gestión administrativa y la gestión financiera en la implementación del Sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L.
2. Clasificar los costos operacionales de la implementación y regulación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L.
3. Contrastar los costos y gastos de los procesos en la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria basado en la estructura financiera de la organización en Coopeatenas R.L.

1.3 Modelo de análisis

En el presente apartado se visualiza el modelo de análisis que se utiliza en esta investigación, en dicho apartado se describen las categorías, se brinda una conceptualización, operacionalización, indicadores e instrumentación a través de una matriz.

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías

Para la presente investigación se emplean categorías y subcategorías, su función es la de agrupar información mediante criterios y parámetros previamente definidos, para posteriormente ser analizados y generar conocimiento acerca del tema de la investigación. Además, están directamente relacionados al objeto de estudio, al problema planteado y su influencia dentro de la organización.

Las categorías son aquellas que se emplean para enumerar, clasificar la información, expresiones e ideas, con la finalidad de abarcar en mayor medida el tema a investigar. Como lo mencionan Finol M. y Arrieta X, (2021) una categoría en investigación “Representa el fenómeno. Responde a la interrogante ¿Qué pasa aquí?” (p. 15).

En relación con las subcategorías, son aquellas que surgen de las categorías, sirven para profundizar en el tema a investigar y permite identificar detalles más específicos. Tal como lo mencionan Finol M. y Arrieta X, (2021) una subcategoría “Pertenece a una categoría que le da claridad y especificidad. Responde a aspectos tales como: ¿cuándo? ¿dónde? ¿por qué? ¿cómo? ocurre un fenómeno en un ámbito o escenario.” (p. 15).

En esta investigación se establecen tres categorías, las cuales se puntualizan a través de una definición conceptual y operacional. Se desarrollan en un enfoque cualitativo con datos cuantitativos, además del uso de fuentes primarias y secundarias de información para conseguir resultados exactos.

Gestión administrativa y gestión financiera

Conceptualización. La categoría gestión administrativa son las acciones de la administración para coordinar las funciones de la organización y gestionar eficazmente los recursos y procesos. Según Anchelia G. et al. (2021) como describe Arnoletto (2014) “la gestión administrativa se define como el conjunto de actividades y procesos definidos que el o los directivos tienden a desarrollar en función de los recursos que tengan a disposición como por ejemplo recursos materiales, humanos, entre otros.” (p.3).

En adición a lo anterior, se debe mencionar la gestión financiera su función y objetivos. Como lo explica Loayza M, (2021) “A nivel global la gestión financiera, agrupa las herramientas que sirven para la adecuada administración de los recursos económicos con que cuentan las compañías, el cual su objetivo prioritario es reconocer el origen y la evolución de las finanzas.” (p. 4).

Operacionalización. De acuerdo con esto, en la gestión administrativa y financiera intervienen tres categorías las cuales corresponden a “Gestión operativa” se considera la planeación estructural, el tiempo de aplicación y los insumos enfocados a mejorar el rendimiento, la segunda sería “Reestructuración organizacional” son los cambios realizados durante el periodo de aplicación de la norma en la organización y por último los “Recursos financieros”, se comprende como los fondos con los que la empresa cuenta a su disposición para el funcionamiento normal de las actividades comerciales y sustentar el financiamiento de nuevos proyectos.

Instrumentalización. Con la finalidad de obtener los resultados requeridos para la investigación se emplean los métodos de encuestas y entrevistas a los especialistas y trabajadores que conforman de Coopeatenas R.L, además de revisión documental para la recopilación de datos financiero-contables.

Costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.

Conceptualización. La categoría Costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria consiste en el valor monetario devengado de las inversiones de la implementación de dicho sistema, se ven reflejados los costos que se han incurrido en el alineamiento de los procesos operativos a los estándares que requiere las regulaciones, se entiende por costo. Según Pacheco F. (2019) “Los costos son todos los valores monetarios utilizados en un periodo de tiempo para la elaboración de servicios y son recuperables” (p.8). Asimismo, se comprende que el sistema de calidad e inocuidad es un conjunto de medidas necesarias durante la producción, almacenamiento y distribución del producto, con las cuales se controlan los riesgos a la salud y se garantiza que los alimentos sean seguros para el consumo y exportación. Como lo explica Arrieta J. et al. (2020) “se han establecido diversos sistemas de control de calidad e inocuidad de los productos, sobre la base de normas, protocolos, y otras herramientas que permiten, a través de procesos de certificación, ejercer mayor control.” (p. 31).

Operacionalización. Para el desarrollo de la categoría costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria se abordan tres subcategorías. La primera subcategoría “Procesos operativos en la implementación de la normativa”. Se definen como las acciones o modificaciones que se realizan a nivel de procesos relacionados directamente a la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria, tomando en consideración el presupuesto y la asignación de los costos. La segunda. “Regulación de Costa Rica” se identifican las exigencias establecidas por las normativas de Costa Rica y los costos asociados a las mismas. La tercera consiste en la “Regulación internacional”, se determinan como los costos devengados de incorporar los lineamientos necesarios por parte de los entes internacionales que regulan las exportaciones

Instrumentalización. Así mismo los mecanismos de recopilación de datos son encuestas, entrevistas a los especialistas que conforman parte de la empresa, listas de verificación, la revisión y análisis documental.

Gestión de egresos

Conceptualización. La categoría “gestión de egresos” se define como el establecimiento, asignación y medición de los recursos económicos utilizados para producir bienes y servicios que generan plusvalía y aquellos movimientos financieros que no generan ingresos. Para profundizar en los costos, como menciona Barriga M. et al. (2020) “Costos implica calcular lo que cuesta producir un artículo o lo que cuesta venderlo, son costos los gastos implicados a un objetivo preciso los cuales pueden ser recuperables por medio de los ingresos que se obtengan.” (p.49)

Operacionalización. Las subcategorías asociadas a la gestión de egresos son los “Estados financieros” estos corresponden a informes que contienen la información financiera-contable de la empresa, permiten la identificación y asignación de costos, gastos y sus variaciones por periodos definidos, por lo cual, la importancia de estos radica en proyectar a un futuro, mediano o corto plazo. Por otro lado, los “Gastos de implementación de la normativa” involucran las funciones y las acciones del sistema de calidad e inocuidad alimentaria que no generan un rendimiento para la organización.

Instrumentalización. Los instrumentos utilizados para recolectar la información necesaria son encuestas, entrevistas a los especialistas que conforman parte de la empresa, además de la revisión documental.

Tabla 1. Operacionalización de categorías.

Tema	Problema	Objetivo General	Objetivos específicos	Categoría	Conceptualización	Subcategorías	Indicadores	Instrumentos	Fuentes			
Gestión administrativa y financiera implicada en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas en el área del Beneficio el Diamante.	¿Cuáles son los aspectos de gestión administrativa y los costos operativos en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en el Beneficio el Diamante?	Analizar el proceso administrativo y financiero en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L. durante el periodo 2022-primer semestre 2024.	1. Evaluar la gestión administrativa y la gestión financiera en la implementación del Sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L.	Gestión administrativa y gestión financiera.	La gestión administrativa es fundamental ya que es el creador y supervisor de las políticas y regulaciones de administración. Puede comprender plenamente los problemas comerciales y de gestión que enfrentan las empresas a través de la investigación de mercado, analizar los factores que afectan el desarrollo estable de la economía de mercado actual y proponer las soluciones correspondientes a estos problemas, proporcionando así una orientación razonable para el desarrollo de las empresas. (Valle S, et al 2021. p. 250)	Gestión operativa.	Planeación y tiempo de aplicación.	Entrevistas, encuesta, revisión y análisis documental.	Fuentes primarias, fuentes secundarias, consulta a especialistas y recopilación documental.			
					Reestructuración organizacional.	Modificaciones organizacionales.						
					Recursos financieros.	Recursos utilizados a la fecha.						
						2. Clasificar los costos operacionales de la implementación y regulación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L.	Costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.	Se han establecido diversos sistemas de control de calidad e inocuidad de los productos, sobre la base de normas, protocolos, y otras herramientas que permiten, a través de procesos de certificación, ejercer mayor control desde el origen del alimento, hasta que llega al consumidor final (Zárate M. et al 2020. p. 31)	Procesos operativos en la implementación de la normativa.	Presupuesto y asignación de costos.	Entrevistas, encuesta, lista de verificación, revisión y análisis documental.	Fuentes primarias, fuentes secundarias, consulta a especialistas y recopilación documental.
							Regulación de Costa Rica.	Costos de la implementación de regulaciones de Costa Rica.				
							Regulación internacional.	Costos de la implementación de normativa internacional.				
			3. Contrastar los costos y gastos de los procesos en la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria basado en la estructura financiera de la organización en Coopeatenas R.L.	Gestión de egresos.	Los costos siempre han sido un elemento central en toda gestión; se constituyen en la base para la realización de cálculos y estimaciones precisas sobre precios" (Fernández, 2000, citado por Meleán R. y Torres F. 2018, párr.2)	Estados financieros.	Medición de costos.	Entrevistas, encuesta, revisión y análisis documental.	Fuentes primarias, fuentes secundarias, consulta a especialistas y recopilación documental.			
					Gastos de implementación de la normativa.	Gastos y merma de recursos.						

Nota: Elaboración propia (2023).

1.3.2 Relaciones e interrelaciones.

Esquema 1. Relación entre categorías, subcategorías e indicadores.



Nota. Elaboración propia. Fuente: Cuadro de operacionalización de categorías (2023).

1.4 Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación se abordan los objetivos a través de una combinación de estrategias exploratoria, explicativa y descriptiva.

La investigación exploratoria pretende indagar sobre temas que han sido poco o nada estudiados previamente en las organizaciones, como lo menciona Hernández R. y Mendoza C. (2018) “Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (p. 106). Este tipo de investigación se adecua a la pretensión de indagar en la gestión administrativa y financiera que se ve implicada en la implementación de una norma de inocuidad.

La investigación de tipo explicativa se fundamenta mediante el establecimiento de una conexión causa y efecto posibilitando la recolección de datos y su análisis, además requiere el planteamiento de una hipótesis. Tal como lo explica Ramos G. (2020) “En este nivel de la investigación es obligatorio el planteamiento de hipótesis de investigación que busquen determinar los elementos de causa y efecto de los fenómenos de interés para el investigador.” (p. 3). Esta estrategia beneficia a la investigación al permitir observar en tiempo real y fidedignamente los procesos en la implementación de la norma de inocuidad.

La investigación de tipo descriptiva facilita la recopilación, medición de datos, factores y componentes del objeto a investigar. Como lo explica Hernández R. y Mendoza C. (2018) “Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p. 108). El tipo de investigación descriptiva permite generar una visión amplia del manejo y trasfondo de implicaciones que hay detrás de la planeación, ejecución y corrección de los procesos en la implementación de la norma de inocuidad.

Una vez delimitadas las estrategias de la investigación se opta por una investigación con enfoque cualitativo con recopilación de datos cuantitativos. Esto implica la ejecución de

un análisis de las variables cualitativas, buscando comprender las percepciones, opiniones y experiencias de los sujetos de estudio. Obando et al. (2022) mencionan “El paradigma cualitativo es un método que utilizan primordialmente las ciencias sociales para seleccionar y recoger datos no estandarizados, se basa en la fenomenología o los hechos ocurridos u ocurriendo, para precisamente procesarlos de manera estricta y sistemática” (p. 64).

Al mismo tiempo, se recopilaron datos cuantitativos para complementar y respaldar los hallazgos cualitativos con cifras, estadísticas y medidas numéricas que permitan cuantificar ciertos aspectos relevantes de la investigación. Como menciona Jiménez, G. (2020) “la investigación cuantitativa, posee algunos elementos claves que la diferencian de otro tipo de investigaciones, precisamente radican en su propósito, mediante la obtención de datos numéricos a partir de la predicción de fenómenos abordados” (p. 62). Esta combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos proporciona una visión completa del fenómeno estudiado, permitiendo obtener resultados más sólidos y confiables.

1.4.2 Fuentes de investigación

Estas consisten en canales de información donde provienen las referencias para cubrir las demandas de la investigación, por consiguiente, son necesarias para el desarrollo de esta. Se distinguen dos tipos de fuentes, las primarias y secundarias. Lo que referencia Paz K. et al. (2019) “Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados.” (p. 3)

Fuentes primarias. Recopilación de datos mediante entrevistas a los profesionales encargados del proceso de implementación de la normativa de inocuidad, encuestas al personal involucrado en los procesos impactados por la normativa, además del uso de las normativas nacionales e internacionales para obtener información detallada, como menciona

Paz K. et al. (2019) “Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población” (p. 3).

Dichas entrevistas se realizan en el transcurso de la semana que abarca del 20 al 27 de enero del año 2024 y son aplicadas a los trabajadores de las áreas de la implementación de la normativa de inocuidad, de la misma manera se realizan comunicaciones personales que aportan información adicional que fortalece la comprensión de la implementación de la normativa al recibir información detallada sobre el histórico de la aplicación y el desempeño de la población. Se entiende mejor la evolución de los procedimientos y la importancia de su rol en el mantenimiento de altos estándares de seguridad alimentaria.

Fuentes secundarias. Como fuentes secundarias se lleva a cabo el uso de libros, artículos de revistas académicas, informes de investigación, ensayos críticos y otros trabajos. Estas fuentes generalmente resumen, contextualizan o desarrollan la información de las fuentes primarias con el fin de proporcionar una visión más amplia o detallada del tema bajo estudio. Como menciona Bernal (2010) citado por Barrantes et al. (2021) “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a estudiar, pero que no son la fuente original de los hechos” (p.77).

1.4.3 Población

Definición y caracterización de la población de estudio.

Como menciona Arias J. y Covinos M. (2021) la población hace referencia a que “es un conjunto infinito o finito de sujetos con características similares o comunes entre sí” (p. 113); por otra parte, también se referencia a que “existe una población finita que es cuando se conoce el número de sujetos que integran la población” (p. 113). Se toma como referencia la interrogante de la investigación para definir la población necesaria. Se utilizan los departamentos que se ven involucrados en la estructura organizacional y que forman parte de los procesos administrativos relacionados a la implementación de la normativa de inocuidad.

Tabla 2. Cantidad de personal por departamento.

Departamento	Cantidad
Gerencia General	1
Jefe Financiero	1
Departamento de café	2
Departamento Contable	5
Departamento de Inocuidad	1
Beneficio el Diamante	25
Total	35

Nota. Elaborado con información obtenida mediante comunicación personal con el Departamento de Recursos Humanos, Coopeatenas R.L. (2023).

Cada uno de estos departamentos forman parte esencial del proceso administrativo de Coopeatenas R.L. en cuanto a la implementación de nuevas normativas, debido a que cada uno está implicado en el cumplimiento de las directrices.

Por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos puede ser responsable de comunicar y capacitar al personal sobre los cambios normativos, mientras que el departamento de Finanzas puede asegurarse de que se asignen los recursos adecuados para cumplir con las nuevas regulaciones. De manera similar, el departamento de Inocuidad puede revisar los procedimientos existentes y realizar ajustes para garantizar la conformidad. En conjunto, estos departamentos trabajan en sinergia para asegurar que Coopeatenas R.L. opere dentro de los marcos legales y regulatorios pertinentes.

Diseño muestral

Para determinar el tamaño de la muestra se lleva a cabo el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia donde se da su selección por su fácil acceso y proximidad a la investigación. Son personas que están relacionadas al tema, saben sobre este. Según Hernández G. (2021) “Muestreo por conveniencia: La muestra se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio.” (p.2) Además, se toma en cuenta un muestreo intencional o de juicio donde los elementos se seleccionan con base en el juicio del investigador, tomando en cuenta criterios específicos que se consideran relevantes para el estudio. Según Hernández G. (2021) “Muestreo intencional: La selección de los participantes se realiza mediante expertos que establecen criterios a seguir.” (p.2).

Por lo tanto, en la investigación se realizan encuestas a los empleados mencionados debido a que son los que tienen mayor impacto relacionado con el tema por parte de Coopeatenas R.L. Una vez que se delimita la población de esta investigación, se determina su participación en el proceso y que tanto les influye el tener que adaptar sus funciones a los requerimientos de la normativa de inocuidad.

1.4.4 Recopilación de los datos

Para la recopilación de información se plantea el uso de los instrumentos y técnicas que aporten información precisa para la investigación y permita desarrollar el alcance de los objetivos

Revisión documental: Es el proceso que implica la recopilación y examinación de documentos tanto internos como externos como lo son los informes financieros, políticas organizacionales, manuales de procedimientos, auditorías, artículos científicos, investigaciones u otros documentos que puedan fortalecer la investigación. La revisión documental es un componente esencial de la investigación, ya que permite contextualizar la situación actual de la cooperativa, comprender la efectividad de las estrategias implementadas, identificar áreas de mejora y fundamentar la investigación en la realidad documentada de la

organización. Además, proporciona un marco histórico que puede ser fundamental para comprender la trayectoria y el desarrollo de la gestión administrativa y financiera en relación con los estándares de calidad e inocuidad alimentaria.

Encuesta: Para la investigación es importante el uso de una encuesta la cual según Arias J. y Covinos M. (2021) “La encuesta es una herramienta que se lleva a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario, está direccionado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones.” (p.81). Así mismo, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas presentadas y numeradas en una tabla y una serie de posibles respuestas que el encuestado debe responder.” (p.81). Dicha encuesta tiene los datos del cuestionario que expone lo requerido para el desarrollo de la información.

Es importante resaltar que esta herramienta va a ser utilizada para determinar el conocimiento que tiene cada uno de los empleados y poder recopilar información necesaria acorde a la investigación.

Entrevista: Estas son aplicadas a la población de la investigación como se detalló anteriormente mediante una serie de preguntas las cuales ayudan a comprender su posición acerca de las normativas aplicadas y los procesos tomados para que los certificados de calidad sean una realidad.

Esta técnica se utiliza con el fin de tener una respuesta verbal oportuna de lo que se requiere en la investigación, donde se detallen aspectos puntuales por parte de las personas con mayor conocimiento del tema en Coopeatenas R.L y cada una de sus funciones en el proceso.

Lista de Verificación: Es un instrumento que facilita la recuperación de datos de los procesos. Según Melo S. (2021) “Son listas diseñadas para la realización de actividades repetitivas, ya que permiten controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recopilar datos de forma ordenada y sistemática. Se utilizan para realizar verificaciones estandarizadas de actividades o productos” (párr.2).

Las listas de verificación permiten recordar los puntos necesarios y los procesos involucrados de manera sencilla. Dichas listas otorgan la ventaja de disminuir el tiempo, a su vez posibilitan la delegación de labores e incluso simplifican actividades diarias siendo más productivos como menciona Melo S. (2021). Por lo tanto, este instrumento se aplica a los especialistas encargados de cada área que tiene la empresa Coopeatenas R.L con el fin de conocer cuál es proceso que conlleva la implementación de la normativa de la normativa de inocuidad

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

Tabla 3. Interpretación de resultados por categoría.

Tema	Problema	Objetivo General	Objetivos específicos	Categoría	Subcategorías	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Gestión administrativa y financiera implicada en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas en el área del Beneficio el Diamante.	¿Cuáles son los aspectos de gestión administrativa y los costos operativos en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en el Beneficio el Diamante?	Analizar el proceso administrativo y financiero en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L. durante el periodo 2022-primer semestre 2024.	1. Evaluar la gestión administrativa y la gestión financiera en la implementación del Sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L.	Gestión administrativa y gestión financiera.	Gestión operativa.	Planeación y tiempo de aplicación.	Entrevistas, encuesta, revisión y análisis documental.	Fuentes primarias, fuentes secundarias, consulta a especialistas y recopilación documental.
					Reestructuración organizacional.	Modificaciones organizacionales.		
					Recursos financieros.	Recursos utilizados a la fecha.		
			2. Clasificar los costos operacionales de la implementación y regulación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L.	Costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.	Procesos operativos en la implementación de la normativa.	Presupuesto y asignación de costos.	Entrevistas, encuesta, lista de verificación, revisión y análisis documental.	Fuentes primarias, fuentes secundarias, consulta a especialistas y recopilación documental.
					Regulación de Costa Rica	Costos de la implementación de regulaciones de Costa Rica.		
					Regulación internacional.	Costos de la implementación de normativa internacional.		
3. Contrastar los costos y gastos de los procesos en la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria basado en la estructura financiera de la organización en Coopeatenas R.L.	Gestión de egresos.	Estados financieros.	Medición de costos.	Entrevistas, encuesta, revisión y análisis documental.	Fuentes primarias, fuentes secundarias, consulta a especialistas y recopilación documental.			
		Gastos de implementación de la normativa.	Gastos y merma de recursos.					

Nota. Elaboración propia. Fuente: Cuadro de operacionalización de categorías (2023).

Como se exhibe anteriormente, en la Tabla 3, la interpretación y evaluación de los resultados proviene de los indicadores, herramientas y fuentes de información utilizados para cada una de las categorías propuestas en este estudio.

Alcances y limitaciones

El objetivo de la presente investigación es brindar un marco de referencia para Coopeatenas R.L, que permita evaluar los costos asociados a la implementación de la normativa de calidad e inocuidad alimentaria. En la actualidad es necesario cumplir con estándares de calidad para realizar negociaciones en diversos países.

Una de las mayores limitantes en la investigación se denota en la identificación del presupuesto necesario para la implementación de nuevas normativas. Se afronta con la tarea de obtener un registro preciso de los costos asociados a la implementación de la normativa de inocuidad, bajo una administración distinta. Esta falta de continuidad y la falta de acceso a información actualizada plantean un desafío significativo, acentuado por la variación de tiempos con la adaptación de los cambios legislativos que se generan a raíz de nuevas regulaciones.

La aplicación de un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria se ve limitada por la complejidad de fusionar normativas extranjeras con la legislación local. Esta fusión se ve amenazada por requisitos en constante cambio, generando apartados que la legislación costarricense no contempla. Este desajuste entre las leyes extranjeras y locales destaca la necesidad de una comprensión profunda y crítica de los factores que influyen en la implementación efectiva de normativas.

Tabla 4. Alcances y limitaciones por categoría.

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Alcances	Limitaciones
Gestión administrativa y gestión financiera.	Gestión operativa.	Planeación y tiempo de aplicación.	-Conocer el proceso, su desarrollo y el tiempo de aplicación de la normativa. -Identificar la estructura organizacional.	-Carencia de documentación. -Falta de acceso a la información y desactualización de la misma.
	Reestructuración organizacional.	Modificaciones organizacionales.	-Identificar carencias en la gestión. -Identificar las modificaciones producto de la implementación de la normativa.	-Documentación poco clara e imprecisa. -Desconocimiento de los procesos.
	Recursos financieros.	Recursos utilizados a la fecha.	-Destacar los recursos que se han destinado en la implementación de la normativa. -Priorización de procesos.	-Exceso de procesos administrativos. -Alta rotación del personal.
Costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.	Procesos operativos en la implementación de la normativa.	Presupuesto y asignación de costos.	-Identificar los procesos implicados en la operatividad y esquematizar por orden de prioridades. -Medir las mejoras en los procesos. -Determinar la asignación y clasificación de costos.	-Falta de acceso a la información. -Desconocimiento del proceso de los departamentos implicados. -Mala identificación y clasificación de costos.
	Regulación de Costa Rica.	Costos de la implementación de regulaciones de Costa Rica.	-Conocer los requisitos necesarios para la correcta implementación de la normativa de inocuidad alimentaria.	-Legislación nacional e internacional en constante cambio. -Conflicto entre la normativa nacional e internacional.
	Regulación internacional.	Costos de la implementación de normativa internacional.	-Identificar los costos y limitaciones de implementación de la ley nacional. -Identificar los costos y limitaciones de implementación de la ley internacional.	-Desconocimiento del proceso de los departamentos implicados.
Gestión de egresos.	Estados financieros.	Medición de costos.	-Identificar la relación entre los costos de implementación y los estados financieros. -Identificar la afectación por variación de costos en las cuentas de los estados financieros.	-Escasez de documentación o manipulación de la misma. -Falta de acceso a la información. -Cambios de presupuesto.
	Gastos de implementación de la normativa.	Gastos y merma de recursos.	-Identificación de gastos y determinación de posible merma de recursos.	-Falta de registros precisos de costos y gastos de anteriores años debido al cambio de encargado. -Riesgos de liquidez.

Nota. Elaboración propia. Fuente: Cuadro de operacionalización de categorías (2023).

Considerando los aspectos metodológicos delineados en este capítulo, se establece un enfoque mixto de tipo exploratoria, explicativa y descriptiva que se fundamenta en analizar el proceso administrativo y financiero en la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L. perteneciente al cantón de Atenas, con la finalidad de determinar los aspectos de gestión administrativa y los costos operativos involucrados en la implementación de la normativa.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

Para establecer el marco de referencia de Coopeatenas R.L, en este capítulo se desarrolla la historia y los antecedentes sobre la empresa. Además, se desenvuelven los departamentos a abordar durante la investigación. A consecuencia de los objetivos a desarrollar se menciona la legislación directa e indirecta que afecta con el eje de estudio.

2.1 Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación.

Coopeatenas R.L

La idea de la fundación de la Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas (Coopeatenas R.L) surge en 1960 cuando los agricultores de la zona prevén el inicio de la institución, con la creación de una cooperativa aun conociendo todo el proceso involucrado. Debido a ese acontecimiento en el año 1968 se da la creación del Comité Central de Organización de la Cooperativa de Caficultores de Atenas conformado por el presidente, vicepresidente, secretario, vocales y coordinador, los cuales guían a la posterior consolidación de la cooperativa en 1969.

Por otra parte, en la fundación de Coopeatenas R.L se presentan una suma retos debido a la carencia de un punto donde los asociados realicen la entrega de café. En su momento se lleva a cabo la negociación de un terreno con las condiciones idóneas para trabajar como punto de recolección y beneficio del café, sin embargo, el propietario del terreno se niega a vender. Ante la negativa del propietario se da la necesidad de solicitar apoyo a Coopepalmares para solucionar la problemática que afecta a los caficultores con la entrega del café. Con esta alianza se concreta la negociación y se establece lo que hoy en día se conoce como Beneficio el Diamante.

En su momento el pueblo ateniense se encuentra dividido en dos partes, los que están a favor de establecer una cooperativa y los que se niegan a este tipo de iniciativa, por lo cual muchas veces se presenta la tentativa de abandonar el proyecto.

Con la adquisición del terreno se desarrollan las obras para construir lo que hoy en día es el Beneficio el Diamante. En el año 1973 se gestionan los primeros pasos para que Coopeatenas R.L logre el cambio de nombre y obtener su nombre oficial Cooperativa Agropecuaria Industrial de Servicios Múltiples de Atenas.

En la actualidad Coopeatenas R.L cuenta con una trayectoria de 54 años durante los cuales logra expandir sus áreas comerciales continuando principalmente con el café y la colaboración con sus asociados. Ante el incremento de los ingresos y ya con las ampliaciones establecidas en el Beneficio el Diamante para aumentar la capacidad, se opta por abrir más departamentos comerciales que cubren las nuevas necesidades de los asociados. De esta manera nace el Almacén de suministros agrícolas que provee de herramientas y materiales necesarios para el crecimiento del almácigo.

Se da la apertura otros servicios como el supermercado que proporciona nuevas oportunidades de adquirir productos de primera necesidad ante el incremento de los ingresos de las familias atenienses, que en su momento ya cuentan con un estilo de vida con el cual se les facilita adquirir una mayor variedad de productos. Por otra parte, la Estación de Servicio y el Centro Automotriz son de las últimas incorporaciones importantes las cuales en su inicio dan el soporte a los vehículos utilizados por los asociados y los atenienses para la óptima distribución de café y el traslado de éste a los recibidores.

Esquema 2. Estructura organizacional de Coopeatenas R.L.



COOPEATENAS 2022

Nota. Recopilado mediante comunicación personal con el Departamento de Recursos Humanos, Coopeatenas R.L. (2023).

Departamento de Café

El departamento de café es el encargado de gestionar todas las actividades tanto de pago como de venta de café a nivel nacional e internacional, siendo el principal encargado en el proceso de inocuidad y siendo quien inició con el proceso de implementación de la normativa de inocuidad debido a las exigencias del mercado internacional de no solo cumplir con la ley costarricense si no con la ley regulatoria internacional. Dentro de las principales funciones que se destacan del departamento se encuentran:

1. Organizar y coordinar las ventas nacionales e internacionales.
2. Formalizar contratos para asegurar el cumplimiento de las condiciones comerciales.
3. Controlar las ventas de café, asegurando que las calidades cumplan con los estándares del mercado.
4. Gestionar la recepción de recibos de entregas de los asociados para procesar los pagos correspondientes.
5. Incluir y excluir socios de acuerdo con sus condiciones y requisitos mínimos establecidos.
6. Gestiona el transporte y traslado del café a los puntos de venta a nivel nacional e internacional.

Este proceso consiste en brindar la oportunidad de exportar a nuevos países por parte de Coopeatenas R.L cumpliendo con los estándares internacionales. Este proyecto de implementación se encuentra bajo la supervisión directa del gerente general, y siendo controlado por la parte del departamento de exportación de café quienes se encargan de ir redactando e implementando los cambios en el sector del beneficio el diamante o redactando los manuales requeridos para operar bajo el marco de la ley.

Por otra parte, es importante mencionar la intervención del departamento de contabilidad quienes se encargan del registro preciso de los costos de implementación y el cálculo de un presupuesto oportuno para las diferentes etapas de adaptación de la normativa.

Se puede observar en el organigrama de Coopeatenas R.L. 2022 la estructura departamental donde el departamento de exportación de café se encuentra bajo la tutela directa de la gerencia general y la jefatura financiera debido a que esta se encarga aprobar el presupuesto requerido para la incorporación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria. Dentro de las principales funciones que debe desarrollar el encargado del proceso de incorporación de la normativa de inocuidad se encuentran:

1. Mantener una constante comunicación con el departamento de café y sus superiores para así coordinar cualquier cambio que se presente.
2. Coordinar la cotización y la compra de nuevos insumos con el departamento financiero para el uso correcto del presupuesto otorgado.
3. Coordinar requerimientos necesarios por parte del asesor externo en los temas de implementación de la normativa de inocuidad, realizando un registro de los cambios requeridos en cada etapa del plan.
4. Estar anuente a las actualizaciones en las normativas internacionales para realizar las debidas modificaciones en los estándares, procesos internos de la compañía y sus recursos financieros.
5. Preparar informes mensuales notificando el control de cambios ya establecidos y los costos mensuales para ser presentados ante el encargado del departamento de exportación de café, luego al gerente general y finalmente para el proyecto al consejo administrativo de Coopeatenas R.L
6. Validar que la implementación de leyes externas no sobrepase a las leyes nacionales preparando de esta manera un modelo de proyecto que se adapte a las condiciones actuales que regulan el Beneficio el Diamante y que cumplan los criterios de exportación de los potenciales clientes.

Por otra parte, es importante acotar que el departamento de café se encarga de presentar los avances pertinentes ante el consejo administrativo y el gerente general, esto con la finalidad de que se puedan tomar decisiones puntuales relacionadas al proyecto, el cual

todavía necesita tiempo y coordinación con otros departamentos como el de recursos humanos y salud ocupacional.

2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente

El entorno regulatorio en el que opera Coopeatenas R.L con la aplicación y cumplimiento de las regulaciones nacionales es de suma importancia para la empresa y más allá de efectuar su cumplimiento es comprender cómo es que dichas regulaciones interactúan con la estructura y operaciones de la compañía.

Ley de control interno. Determina las responsabilidades que debe cumplir el departamento de control interno para regular los procesos administrativos, además de proporcionar una guía para que los encargados sean capaces de llevar un control de los procesos y puedan regirse con las regulaciones nacionales.

Ley N.º 6054 Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Constituida con la finalidad de crear un ente regulador responsable de la economía, industria y comercio, encargados de la planificación, ejecución y evaluación de planes y proyectos. También se coordina, planifica y gestiona políticas nacionales de comercio y economía e investiga la afectación de estas y las decisiones gubernamentales.

Código de comercio de Costa Rica. Creado para la regulación de los comercios en general sobre todo aquellos que no se encuentren regulados por ninguna otra ley. En el artículo 251 se menciona que toda empresa se ve obligada a mantener registros contables claros y precisos, con la finalidad de que todas las empresas lleven un registro homogéneo para que no haya omisión o manipulación de la información contable.

Ley N.º 5412. General de Salud Constituida con la finalidad de velar por la salud general de la población, donde se establecen condiciones sanitarias y alimentarias que deben de cumplir estándares de calidad, establecer a los responsables de regular el cumplimiento de

la ley, determina las prohibiciones y los parámetros para la comercialización de productos, además de los permisos y patentes necesarias para operar.

Ley Orgánica del Ministerio de Salud. Es el encargado de definir la política nacional de salud y dirigir los servicios de salud del país. Asimismo, se le atribuyen la responsabilidad de elaboración y aprobación de la política de salud, la supervisión de su cumplimiento, la emisión de normas técnicas, el control y fiscalización de actividades de salud, la fiscalización económica de instituciones de salud, la realización de acciones de salud preventiva y curativa establecidas por la ley o los reglamentos.

Ley N.º 2762 Sobre El Régimen De Relaciones Entre Productores Beneficiadores Y Exportadores De Café. Se establece la entidad que coordina, planifica y gestiona políticas nacionales referentes al café. Identifica y delimita los agentes que intervienen en todo el proceso, además de entablar los roles y responsabilidades. Asimismo, da plazos máximos de entrega para garantizar la frescura del producto, demarca las zonas de cosecha que cumplen con los estándares de calidad. Brinda las especificaciones de calidad de los empaques para preservar las propiedades del café durante el transporte y almacenamiento. Por otro lado, alinea con las especificaciones de exportación.

Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público. Se enfoca en regular las condiciones sanitarias y la seguridad alimentaria. Esta legislación busca estandarizar la inocuidad de los alimentos y promover la salud en el consumo. Además, otorga patentes a las empresas del sector alimentario, brindándoles la autorización necesaria para operar dentro de estas regulaciones.

Dentro de la misma norma se engloban los aspectos de procesos, manipulación, cocido, alimentos perecederos y no perecederos, equipos necesarios para la operación, mantenimiento de estos; así mismo como contar con la estructura y un control del entorno dimensionando la distribución de las áreas. Los aspectos más relevantes para la investigación son conservación de los alimentos fríos y calientes, composición de los alimentos y criterios microbiológicos. De igual importancia la implicación de un control de plagas constante e inculcar hábitos de aseo y un cambio de cultura hacia los empleados, como desinfección,

vestimenta adecuada e higiénica para evitar la contaminación cruzada un aspecto de suma significancia al hablar de inocuidad.

Ley N.º 33601 Reglamento de Vertido y Reúso de Aguas Residuales. La contaminación del agua es un problema grave que requiere medidas de control para evitar la proliferación de enfermedades, la pérdida de fuentes de agua y la extinción de especies. El reglamento obliga a la gestión adecuada de las aguas residuales en todo el país para proteger la salud pública y el medio ambiente. Define términos clave y requiere que los generadores de aguas residuales presenten reportes periódicos. Se crea un Comité Técnico para revisar informes, asesorar y proponer modificaciones. El Ministerio de Salud brindará apoyo logístico y preparará informes estadísticos mensuales. El reglamento será revisado y actualizado cada tres años o cuando lo soliciten las autoridades competentes.

Una vez definida la legislación aplicable de manera directa o indirecta en el entorno nacional se debe abarcar también la normativa que regula el entorno internacional el cual es el mercado meta tras la implementación de un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria

Normas Internacionales de Gestión de calidad e inocuidad alimentaria. A nivel internacional la Food & Drugs Administration (FDA) es el ente encargado de regular a las organizaciones que deseen exportar productos a Estados Unidos. Abarca una amplia gama de productos, en este caso se toma un enfoque en las regulaciones que afectan a los productos alimenticios donde se busca garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos importados y que se consumen en el país.

La Ley de Modernización de la Inocuidad de los Alimentos (abreviatura en inglés FSMA) creada por la FDA plantea diferentes regulaciones y estándares que deben cumplirse para poder garantizar la seguridad de su consumo y la inocuidad de los productos. Entre algunos de los temas que se discuten en esta ley se puede encontrar:

Tabla 5. Pilares FDA

Pilar	Objetivo
Prevención	Busca establecer procesos que puedan prevenir cualquier problema relacionado con la seguridad alimentaria de los productos antes de que generen una crisis.
Inspecciones y cumplimiento	En este apartado se establecen los requisitos para la inspección de los recursos de una manera basada en el riesgo y el cumplimiento de las regulaciones alimentarias por parte de las empresas para producir productos seguros de consumir.
Controles preventivos y trazabilidad	Se establecen exigencias a las empresas como la implementación de planes de seguridad basados en el análisis de riesgos, controles preventivos que generen sistemas de trazabilidad efectivos, que permita identificar y accionar ante productos contaminados.

Nota. Elaborado con información recopilada de *Food Safety Modernization Act (FSMA)*(FDA, s.f, p.1).

Además de considerar los requisitos de la FDA para la regulación de alimentos en el mercado estadounidense también es de suma importancia tomar en cuenta los estándares internacionales para la gestión de la seguridad alimentaria estipulados mediante la norma ISO 22000, Esta asegura que las empresas tengan un valor agregado adicional ya que no solo cumplen la normativa nacional, sino que también aplican las mejores prácticas reconocidas en los mercados mundiales.

A nivel internacional la Organización Internacional de Normalización (ISO) desarrolla la ISO 22000 en donde se establece y especifican los requerimientos de un Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria (SGIA). Esta normativa es aplicable a todas las organizaciones que se encuentren en el mercado alimenticio independientemente de su tamaño y complejidad, diseñada para asegurar la seguridad de los alimentos a largo plazo en la cadena de suministros. A continuación, se detalla en qué consiste la ISO 22000 tomando como referencia

lo estipulado por el organismo de certificación mundial. Entre los parámetros que estipulan dicha regulación, se divide en: alcance, referencias a la normativa (otras normas que pueden verse relacionadas), términos y condiciones, contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operaciones, evaluación de desempeño y mejora continua, siendo estos sus principales pilares.

Tabla 6. Normativa ISO 22000.

Alcance	Está diseñada para aplicar a todas las organizaciones en la cadena alimentaria, independientemente de su tamaño y complejidad, incluyendo de forma directa o indirectamente las organizaciones involucradas en la cadena alimentaria.
Referencias Normativas	Referencias a otras normativas: ISO 22004 Guía en la aplicación de la ISO 22000, ISO 22005 Trazabilidad en la cadena alimentaria, ISO/TS 22002-1 Programa de prerrequisitos en la fabricación de alimentos, ISO/TS 22002-2 Programa de prerrequisitos en los catering, ISO/TS 22002-3 Programa de prerrequisitos en la agricultura, ISO/TS 22002-4 Programa de prerrequisitos en la fabricación de embalajes, ISO/TS 22002-6 Programa de prerrequisitos en la Feed and Animal Food Production, ISO/TS 22003 Sistema de gestión de seguridad alimentaria - Requisitos para organismos de auditoría y certificación para SGSA, ISO 10012 Medición de sistemas de gestión - Requisitos para la medición de procesos y equipo de medición, ISO/TR 100013 Guía para la documentación del sistema de gestión de calidad, ISO 1015 Gestión de calidad guía para la formación, ISO 19011 Guía para auditar sistemas de gestión, ISO 31000 Gestión de riesgos - Directrices.
Términos y Condiciones	En esta sección se establecen los términos y definiciones utilizados por la norma que requieren mayor claridad para la aplicación de la norma en una organización.
Contexto de la organización	<p>1. Comprensión de la organización y su contexto: Análisis de los riesgos o problemas, tanto internos como externos que puedan afectar la implementación del sistema de gestión y obtener los resultados esperados.</p> <p>2. Comprensión de necesidades y expectativas de partes interesadas: Se da la determinación de las partes interesadas que pueden influir en el SGSA de manera positiva o negativa, además de abordar las necesidades y expectativas dentro del SGSA. Algunas son obligatorias y se incorporan a los requisitos legales y reglamentarios.</p>

	<p>3. Determinación del alcance del SGSA: Se determina el sitio físico y/o geográfico dentro del cual tienen sus operaciones, los productos/servicios incluidos en el SGSA, las partes interesadas que ha identificado y las características especiales tales como tipo de embalaje utilizado, almacenamiento o condiciones de vida útil del producto. El alcance debe mantenerse como información documentada.</p> <p>4. Sistema de gestión de seguridad alimentaria: Una organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el SGSA. Mencionando la necesidad de enfocarse en la interacción de los procesos. Todos los procesos y sus interacciones incluidas en el alcance del SGSA deben determinarse y controlarse para obtener los resultados previstos.</p>
Liderazgo	<p>Establecer la política de seguridad alimentaria: Se requiere que la política de seguridad alimentaria sea apropiada para el propósito y contexto de la organización, debe incluir compromisos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar un marco para establecer y revisar los objetivos del SGSA. - Satisfacer los requisitos de seguridad alimentaria. Incluyendo los requisitos legales y los requisitos del cliente relacionados con la seguridad alimentaria. -Abordar la comunicación interna y externa. -Mejorar de forma continua el SGSA. - Garantizar competencias relacionadas con la seguridad alimentaria. <p>En esta sección se requiere que la organización defina roles, responsabilidades y autoridades claras en toda la organización. La gerencia se asegura de que se hayan asignado y entendido todas las responsabilidades y autoridades, de la misma manera todo el personal debe saber que se espera de ellos y lo que la gerencia les permite hacer. Esto se puede implementar fácilmente a través de un organigrama y descripciones de trabajo.</p>

Planificación	<p>Para abordar los riesgos, las oportunidades y alcanzar los objetivos de seguridad alimentaria se requiere de un plan de acción. Posterior a la planificación de las actividades abordando los riesgos y oportunidades previamente identificados, se debe establecer la forma de integrarlos e implementarlos en su SGSA y evaluar su efectividad. De la misma manera los objetivos deben ser medibles, consistentes con la política y requisitos de seguridad alimentaria, incluyendo requisitos regulatorios, estatutarios y del cliente, controlados y verificados, comunicados, mantenidos y actualizados, documentados.</p>
Soporte	<p>Recursos, incluyendo personal, infraestructura y ambiente de trabajo: determinar los recursos para administrar el negocio considerando la capacidad y los límites de la organización, la necesidad de soporte externo y los recursos necesarios para cada proceso y/o producto. Estos procesos y/o productos también deben evaluarse para considerar si se necesitan cambios en los recursos para mejorarlos.</p> <p>Control de proveedores externos: todos los elementos del SGSA desarrollados externamente deben ser identificados, controlados y documentados. Las condiciones se aplican a los procesos, productos o servicios proporcionados externamente, ya que se requerirá el establecimiento y cumplimiento de las especificaciones necesarias para todo acuerdo con proveedor externo.</p> <p>Competencia y concienciación: una organización que trabaja de manera efectiva y eficiente debe tener personal competente, es esencial que los empleados tengan acceso a la información y que reciban la formación adecuada para prevenir riesgos de seguridad alimentaria.</p>
Operaciones	<p>Programa de prerrequisitos (PRPs): según el sector de trabajo se determinan los PRP aplicables a la organización que ayudarán a controlar los riesgos para la seguridad alimentaria. La idea es implementar PRP que sean apropiados para su contexto, tamaño y actividades realizadas.</p>

	<p>Prepárese para lo inesperado: Establecer un sistema de trazabilidad y también un procedimiento para responder a situaciones de emergencia. Se debe evidenciar y conservar la documentación de estas pruebas durante un periodo definido no menor que la vida útil del producto provisto.</p> <p>Control de riesgos: El equipo de seguridad alimentaria, recopila, documenta y actualiza información preliminar para continuar con este punto, como documentación científica, regulaciones aplicables al sector, necesidades del cliente, datos de riesgos de seguridad alimentaria asociados con el producto o servicio. Antes de llevar a cabo el análisis de riesgos, se debe establecer un equipo multidisciplinario con un líder definido.</p>
Evaluación de Desempeño	<p>Desempeño de procesos: La organización debe decidir que controlar y medir para asegurar que los procesos estén funcionando según lo previsto. También se debe establecer la frecuencia de supervisión, medición, recursos necesarios, el registro, análisis, evaluación de resultado y el encargado de realizar las evaluaciones.</p> <p>Auditorías internas: Se recomienda auditar todos los procesos al menos una vez al año, auditando los procesos de mayor riesgo con mayor frecuencia. El propósito de las auditorías es verificar que el sistema de gestión cumpla con los requisitos especificados por la organización y garantizar la conformidad de los requisitos de la ISO 22000.</p> <p>Revisión por la dirección: El objetivo es evaluar el desempeño del sistema de gestión para garantizar que haya sido efectivo y sea adecuado para las necesidades del negocio.</p>

Mejora continúa	<p>Se debe llevar a cabo una metodología para detectar, gestionar y resolver las necesidades. A continuación se destacan las medidas planteadas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Reaccionar a la no conformidad: Tomar acciones para controlar, corregir procesos y gestionar las consecuencias, incluyendo la mitigación de impactos ambientales adversos.- Evaluar las acciones necesarias para eliminar las causas de la no conformidad, para prevenir su recurrencia. <p>Una de las alternativas que se plantea es una “propuesta de acción correctiva” (PAC) para cada acción correctiva y un “registro” esencial para registrar y administrar dichas PAC.</p>
-----------------	--

Nota. Elaboración propia. Fuente: *Guía Implementación ISO 22000* (CQN, 2018, p. 1).

Tabla 7. Legislación aplicada a la investigación por categorías.

Categorías	Legislación	Artículos y relación
Gestión administrativa y gestión financiera.	- Ley de Control Interno (No. 8292)	- Conocida como la ley de control interno, en esta ley se encuentran relacionada con las responsabilidades a seguir de parte de control interno en una empresa, los funcionarios deben realizar de forma continua las acciones de control y prevención como parte de sus operaciones reguladoras integradas a dichas acciones, tal como lo establece el Artículo 17 del sistema de control interno.
	- Ley N.º 6054 Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio	- Artículo 2 y 3 formular políticas para pymes, y genera apoyo pymes, artículo 4 fomenta el comercio interno, artículo 5 al 7 es generación de política y Planificación Nacional.
Costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.	- Ley N.º 5412. General de Salud	- Ley general de la salud los artículos 196 a 205 detallan los requisitos para la calidad de los alimentos, su aprobación por el ministerio o convenios internacionales, la prohibición de alimentos alterados o contaminados, y la clasificación de alimentos perjudiciales para la salud o de baja calidad. También se mencionan las normas para etiquetado, exportación, y condiciones higiénicas en la producción y manipulación de alimentos. Las disposiciones del artículo 213 al 217 abordan los permisos para modificaciones, el artículo 218 regula las ventas en las calles, el artículo 224 indica el origen del producto, el artículo 229 se refiere a la acreditación para exportar, y el artículo 232 enfatiza la importancia de la higiene personal en la manipulación de alimentos.
	- Ley Orgánica del Ministerio de Salud	- Ley orgánica del Ministerio de Salud los artículos 1 y 2 identifica las funciones en las que se relacion con la salud y parámetros nutricionales, artículo 25 regulación e interpretación de la situación alimentaria del país e incentivar promoción de la salud alimentaria, 53 compraventa de consumo alimenticios y la brindados de patentes.
	- Ley N.º 2762 Sobre El Régimen De Relaciones Entre Productores Beneficiadores Y Exportadores De Café	- Ley orgánica del Ministerio de Salud los artículos 1 y 2 identifica las funciones en las que se relacion con la salud y parámetros nutricionales, artículo 25 regulación e interpretación de la situación alimentaria del país e incentivar promoción de la salud alimentaria, 53 compraventa de consumo alimenticios y la brindados de patentes.
	- Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público.	- Esta ley nos permite conocer más acerca del manejo de relaciones existente entre las diferentes partes involucradas en el proceso de compra, venta y exportación de café, por otro lado habla del proceso de entrega que debe llevar el grano para su correcto manejo y que su calidad no se vea afectada en la posterior exportación.
	- Ley N.º 33601 Reglamento de Vertido y Reuso de Aguas Residuales	- El Reglamento para los servicios de alimentación al Público desarrollar aspectos n contemplados en anteriores leyes que influyen en la calidad y la salud del consumidor en el artículo 3 desarrolla los requerimientos y patentes, del 5 al 27 y del 36 al 46 los artículos referentes al mobiliario, equipo y entorno, 28 al 34 y del 47 al 49 de procesos de manipulación y preparación, del 57 al 63 y 35 higiene y prevención de contaminación.
	- Ley N.º 33601 Reglamento de Vertido y Reuso de Aguas Residuales	- El reglamento de vertido y reuso de aguas residuales establece un sistema de control y supervisión, se requieren generadores de aguas residuales, que se presenten reportes operacionales periódicas. Establece crear un comité técnico el cual debe estar integrado por representantes de instituciones ambientales y de salud, encargado de elaborar informes mensuales y proporciona apoyo logístico. Además, establece una revisión y actualización del reglamento cada 3 años.
	- FSMA	- Creada por la FDA plantea diferentes regulaciones y estándares que deben cumplirse para poder garantizar la seguridad de su consumo y la inocuidad de los productos.
Gestión de egresos.	- NIIF 13	- Esta NIIF permite el catalogar de una mejor manera los costos para que resulte en un control más preciso de estos, permite separar los costos que se ven involucrados en una transacción y poder ubicarlos en sus cuentas correspondientes para los estados financieros.
	- Código de comercio de Costa Rica	- Según el artículo 251 del código de comercio de Costa Rica toda empresa se ve obligada a mantener un registro contable claros y precisos, esto influye a los costos ya que forman parte de los registros financieros de la empresa.
	- ISO 22000	- La ISO 22000 es una norma que se enfoca en la seguridad alimentaria, la gestión riesgos y la mejora continua en la industria de alimentos, con el objetivo de garantizar que los alimentos sean seguros para el consumo humano en todas las etapas de su producción y suministro. En la misma se estipulan 10 cláusulas las cuales proporcionan un marco para el diseño, implementación y mejora continua de un sistema de gestión de seguridad alimentaria.

Nota. Recopilado mediante comunicación personal con el Departamento de Recursos Humanos, Coopeatenas R.L. (2023)

Normas Internacionales de Información Financiera.

El Consejo Internacional de Información Financiera (IASB). Es el ente que se encarga de desarrollar y promover el uso y aplicación de normas contables. Asimismo, se encarga de emitir las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) las cuales proporcionan la armonización y estandarización de la información financiera. Esto permite que las empresas de diferentes países presenten sus estados financieros de manera homogénea y comprensible, a su vez facilita la transparencia y la confianza mejorando la calidad de la información presentada al poder comparar su desempeño con otras empresas, permitiendo incluso a los analistas e inversores poder comprender su comportamiento.

La normativa anteriormente referida contiene diversos aspectos los cuales influyen de manera directa o indirecta con la investigación. De esta se rescatan leyes básicas de control interno y gestión financiera que el país exige entre los controles mínimos de una organización. Para finalizar, al concretar el capítulo número dos de referencias se obtienen las bases requeridas para determinar los pasos a seguir, orientar y comprender la regulación nacional e internacional que afectan prioritariamente las acciones de la empresa y la implementación de la nueva normativa con un sistema de calidad e inocuidad alimentaria con la finalidad de exportar café en nuevos mercados internacionales.

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se establece el marco conceptual que guía el análisis de los procesos administrativos y financieros en relación con la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L. Se recopilan las fuentes bibliográficas desarrolladas acorde a las categorías y subcategorías de la investigación y se abordan los temas desde lo general hasta lo específico, fortaleciendo los aspectos primordiales derivados del problema de la investigación.

Comprender los fundamentos teóricos es crucial para contextualizar adecuadamente las prácticas administrativas y financieras dentro del contexto específico de Coopeatenas R.L. Además, se examinan los marcos normativos al igual que las directrices internacionales que establecen, además de orientar las acciones y políticas en materia de calidad e inocuidad alimentaria, proporcionando un marco de referencia para el análisis de la organización.

3.1 Gestión administrativa y gestión financiera.

Para definir la importancia de la gestión administrativa y financiera en Coopeatenas R.L es necesario comprender los conceptos fundamentales de la gestión empresarial, la cual unifica todos los factores de una empresa con un objetivo en mente, citado de Beltrán M. et al (2018) por lo descrito de Vargas et al (2012) “La función de la gestión empresarial inicialmente se basa en determinar e identificar estrategias que benefician el crecimiento, permitiendo que la empresa ascienda y compita a niveles globalizados” (p. 662).

Entender la gestión empresarial es indispensable ya que enfoca a la organización hacia el éxito corporativo, facilita la toma de decisiones, el establecimiento de metas y el diseño de estrategias que permitan adaptarse a las necesidades presentes de la empresa. Además, está genera las condiciones idóneas para prosperar en un entorno dinámico.

Debido a que las necesidades de una empresa son complejas y requieren de la coordinación de numerosos procesos y subprocesos para asegurar una óptima gestión empresarial, se recurre a áreas de especialización como la **gestión administrativa** y la

gestión financiera. Estas ofrecen herramientas y técnicas específicas para abordar eficazmente los desafíos que enfrentan las empresas en su operación diaria.

Para profundizar en el concepto de gestión administrativa, Según González R. et al (2020) que describe Mendoza B. (2017) “La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control.” (p. 33). Asimismo, para poder comprender la administración moderna Arellano G. y Yanchapanta R. (2021) “cada una de las actividades como; planificación, organización, dirección y control deben estar orientadas a una misma dirección para poder alcanzar los objetivos establecidos.” (párr. 3) El objetivo principal de la gestión administrativa es la interpretación de las directrices estratégicas brindadas por la gestión empresarial y convertirlas en acciones tangibles, además de beneficiar la coordinación entre diferentes departamentos para así mantenerlos en marcha, armonía y proporcionar una guía, control y estructura a la organización.

La **gestión administrativa** en Coopeatenas R.L. es realizada por los departamentos de gerencia general y recursos humanos. Estos departamentos proponen, planifican y organizan los pasos a seguir y la dirección estratégica para el cumplimiento de objetivos. Por otra parte, Coopeatenas R.L realiza la **gestión financiera** mediante el departamento de finanzas, este es de suma importancia debido a que se encarga del ámbito financiero.

La **gestión financiera** tiene la finalidad de velar por la correcta asignación, utilización y aprovechamiento de los recursos, como lo menciona Arellano D et al. (2021) “la gestión financiera es el arte de aplicar el proceso administrativo dentro de las decisiones económicas, basados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la optimización de los recursos financieros y económicos.” (p. 637), con el objetivo de mantener un control constante sobre las finanzas de la organización y facilitar un análisis financiero actualizado con el cual brindar información fidedigna para que la gerencia tome decisiones.

Una vez definida la función y la importancia de las áreas especializadas, se obtienen las bases necesarias para la comprensión de la **gestión operativa**. Esta gestión es el punto donde convergen los objetivos de la **gestión administrativa** y la **gestión financiera**. Se encarga de

unificar, ejecutar y controlar las operaciones diarias establecidas por los departamentos involucrados en la toma de decisiones.

La **gestión operativa** es relevante debido a que profundiza en los procesos, como indica Joubert L et al. (2020), se analiza cómo opera la organización desde adentro, se detectan posibles riesgos, se confirma que las actividades se realicen correctamente, se involucran todas las áreas de la organización y se supervisan constantemente las diferentes funciones para alcanzar los objetivos establecidos. (p.2).

Para Coopeatenas R.L la **gestión operativa** representa una herramienta clave en el desarrollo y mejora continua de sus operaciones, la implementación de la normativa de gestión de calidad e inocuidad alimentaria significa una reestructuración en las operaciones relacionadas al café. Para poder medir la gestión operativa se requiere contemplar los indicadores planteados en la investigación, que corresponden a la planificación y tiempo de aplicación.

La planificación representa los pasos a seguir requeridos para cumplir los objetivos estratégicos planteados por la gestión operativa. Esta sirve de punto de partida y guía a la hora de implementar nuevos proyectos, como lo menciona Palacios M. (2020) “entra en juego la planeación estratégica como herramienta de adaptación y evolución ante los cambios venideros.” (p. 67). Asimismo, el otro indicador relevante al conceptualizar la **gestión operativa** es el tiempo de aplicación, este hace referencia a la eficiencia con la que los recursos, el tiempo y materiales son utilizados, además de medir el cumplimiento de las operaciones.

El tiempo de aplicación de una normativa, está relacionado a la integración, funcionamiento y control en un espacio temporal medible, que va de la mano con la situación de la empresa. El manejo del tiempo contribuye a la adaptación correcta por parte de los trabajadores de la organización, obteniendo un panorama claro de los cambios requeridos. Además, proporciona una visión globalizada y actualizada que permite tener claridad en las operaciones.

A la hora de implementar una nueva normativa en las operaciones, surge la necesidad de reestructurar el orden organizacional. La **reestructuración organizacional** corresponde a los cambios deliberados y significativos como la reorganización de departamentos, la redefinición de roles y responsabilidades de estos, la inversión en logística, la capacitación del personal y la revisión de procesos operativos. Siguiendo con este razonamiento como hace mención Aragón A. (2021) la reestructuración de una organización tiene la finalidad de realizar las modificaciones ya sea en tamaño, insumos o en otras características que permitan cumplir de mejor manera los objetivos. (p. 1, párr. 1)

Una reestructuración organizacional bien planificada permite delimitar los recursos, para un aprovechamiento de estos. En esta etapa es donde los recursos financieros son un factor clave ya que con un correcto uso se eliminan duplicidades, mejora la eficiencia en la gestión financiera, desarrolla un flujo de trabajo ágil que da paso a la toma de decisiones eficaces, y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios. Como explican Gaitán A y Sergueyevna G. (2021).

La administración de los recursos financieros es uno de los puntos críticos en la gestión empresarial, la disponibilidad de los recursos monetarios, la eficiente gestión oportuna de estos y la asignación adecuada, son determinantes en la capacidad de respuesta que se tenga ante las distintas actividades derivadas de las estrategias definidas. (p.125)

Para poder comprender los **recursos financieros** se debe partir por el establecimiento de estos. Según Badajoz J. y Pérez L. (2022) “aquellos recursos monetarios que permiten el desarrollo productivo y genera utilidades, se conoce como recurso financiero.” (p.3) Asimismo, el autor remarca que consiste en los fondos económicos o el presupuesto que se utiliza como base para el incremento de la producción y facilita la obtención de ganancias.

La categorización de los **recursos financieros** se ubica en los estados financieros en Coopeatenas R.L. Como lo menciona Calderón et al. (2021) acorde a lo que describe Vergara (2019) “manifiesta que los estados financieros son un conjunto de informes cuya finalidad

principal es suministrar la información contable de un ente económico a todos los terceros” (p.88). Se emplean los estados consolidados, de balance, de comprobación y de situación, cada uno contiene información relevante sobre la situación financiera actual y de periodos anteriores para así dar apertura a emplear indicadores financieros, consecuentemente permite el análisis y toma de decisiones.

Un adecuado reconocimiento y categorización de los recursos es de suma importancia para las organizaciones, ya que si se realiza de forma incorrecta se pueden generar registros erróneos de información en la presentación de los estados financieros.

Los **estados financieros** ofrecen una perspectiva detallada y estructurada de los recursos utilizados a la fecha por la organización durante un período de tiempo específico. Estos registros contables permiten visualizar de manera clara y precisa la ejecución y utilización de recursos, incluyendo aquellos destinados a la implementación del proyecto de inocuidad desde su concepción inicial. Así, a través de los estados financieros, se puede evaluar el grado de compromiso financiero y la eficacia en la asignación de recursos para llevar a cabo el proyecto de inocuidad alimentaria.

3.2 Costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.

Las empresas que buscan incursionar en el mercado de servicios y producción de alimentos deben cumplir con una serie de estándares rigurosos. Entre estos estándares, el concepto de calidad se destaca como un aspecto fundamental de esta investigación. Según la Real Academia Española define la calidad de los productos como “Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas” (2014, definición 3) asimismo el autor Barrios P. et al (2018) descrito por Ishikawa (1997) “siendo la calidad equivalente a la satisfacción del consumidor” (p.183), por otro lado se puede clasificar la calidad como “la seguridad de que los alimentos son inocuos y nutritivos (Chacon A., 2022) este principio no solo busca la salud sino también una apariencia atractiva y ser agradable para el consumidor ya sea de textura, olor o sabor.

De la mano del concepto de calidad se establece la inocuidad como otro aspecto importante. De acuerdo con Jácome A et al, (2022) hoy en día las exigencias en relación con los productos alimenticios han aumentado, lo que implica que las industrias productoras deben cumplir estrictamente con las regulaciones de sanidad, seguridad alimentaria y calidad de productos que se ponen a disposición del mercado. Asimismo, como menciona el autor Jácome A. et al. (2022) "Hace aproximadamente 20 años no existían leyes que regulen y cubran todo el proceso productivo, ya sea en la industria alimentaria o farmacéutica" (p.253). Además, según Fariña M. et al. (2023) "La inocuidad es un área en la cual se pueden establecer normas o estándares obligatorios, donde en general, los contaminantes o peligros que pueden estar presentes en los alimentos y se agrupan en: microbiológicos, químicos, y físicos." (p.27). Esto con la finalidad de tener control sobre los productos y su distribución.

Al considerar la calidad y la inocuidad en conjunto, se establecen pasos claros a seguir para proteger la salud del consumidor, garantizar la inocuidad de los productos, mejorar las relaciones comerciales y generar ingresos. Como menciona Diaz D. y Sánchez A. (2023) "significa que inocuidad, calidad y productividad pueden abordarse en conjunto, resultando en beneficios para los consumidores, más ganancias para las empresas y mejores relaciones entre todas las partes que participan" (p.63). Para la sociedad es importante que se garantice la calidad e inocuidad de los productos, ya que una de las principales funciones y responsabilidades del gobierno es velar por la salud de la población de cada país, a su vez implementar controles a los productos que se consumen a nivel nacional e incluso los que se importan.

Para la implementación de un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria las empresas deben adaptar sus procesos para que cumplan los requisitos que establecen los entes reguladores. Se debe comprender que la adaptación a estos estándares en la mayoría de los casos va a generar que las empresas realicen ajustes o cambios a sus procesos. Los procesos son de suma importancia en las empresas debido a que son un pilar fundamental en la toma de decisiones y deben ser considerados en la planeación y asignación de los recursos para su ejecución.

Para un análisis objetivo de costos de implementación de la normativa se debe partir por la identificación de los principales procesos involucrados que se ven directamente impactados por el marco regulatorio, Ya que el contexto de la investigación se desarrolla en el área de producción de café se establece que las etapas generales que conforman este proceso son el recibimiento y diferenciación del café, despulpado y lavado, secado, almacenamiento, tostado, alistado y empacado. La razón para considerar estos procesos es verificar las posibles modificaciones que puedan surgir en ellos a causa de la adaptación a las normativas. Determinando estos aspectos que influyen directamente a los estándares de calidad, recursos, y eficiencia operativa.

Como es natural, toda actividad que se realice dentro de una empresa conlleva un costo asociado. Por lo tanto, es importante comprender qué se entiende por costo. Según Pacheco F. (2019) “Los costos son todos los valores monetarios utilizados en un periodo de tiempo para la elaboración de servicios y son recuperables” (p.8). Los costos representan la cantidad de recursos que necesita una empresa ya sea para la producción de un bien o servicio y una adecuada determinación de estos es esencial ya que influye en una correcta fijación de precios, la rentabilidad y la eficiencia operativa, favoreciendo a la toma de decisiones empresariales.

En particular, los costos se ven relacionados con el presupuesto, ya que para la gestión operativa de cualquier empresa el presupuesto consiste en una guía financiera que establece límites y previsiones, brindando una perspectiva para prever y controlar el valor monetario asociado a las operaciones. Cisnero Q. et al. (2018) lo define como un “instrumento que le permite sistematizar y cuantificar las acciones estimadas con la finalidad de llegar a los resultados esperados para la sostenibilidad y progreso de la organización” (p.44). Para desarrollar un presupuesto se debe detallar y calcular los costos implicados para ejecutar las actividades planificadas, con esto se logra una asignación conveniente de los **recursos financieros**. Este enfoque favorece la evaluación y clasificación de los costos y gastos, a su vez ofrece estrategias operativas que se ajustan para mantener el rendimiento económico de la empresa.

Continuamente, distribuir los costos mediante un presupuesto implica una asignación correcta, garantizando que se contemplen y se distribuyan entre todas las áreas implicadas. El correcto control y un preciso registro en sus cuentas son criterios significativos en la asignación de costos, esto debido a que a nivel contable proporciona la información necesaria para la toma de decisiones. La asignación de costos es un paso relevante en la gestión de proyectos ya que provee diferentes apartados con los cuales la empresa puede clasificar según el tipo de costo que representa, ya sean son costos directos o indirectos. Pacheco F. (2019) menciona que “Existen costos directos e indirectos, los costos directos son los que influyen de gran importancia en la realización de un producto, como por ejemplo los materiales y mano de obra directa (p.8). Asimismo, se puede diferenciar los costos indirectos como lo menciona Pacheco F. (2019) Los costos indirectos se identifican porque son esenciales para llevar a cabo la producción, pero no son asignados directamente al producto (p.8)

Al considerar la asignación de costos, es esencial clasificarlos en categorías específicas para desarrollar una gestión y un control efectivo. Algunas de las categorías son los costos de mobiliario que incluyen desembolsos relacionados con la compra y mantenimiento de muebles y equipos de oficina para el funcionamiento diario de la empresa. Además, existen otros costos como suministros de oficina, servicios de limpieza. La clasificación de costos además de ayudar a tener una visión clara y detallada de cómo se distribuyen los recursos, también permite a la empresa identificar áreas donde se pueden realizar optimizaciones. Al estructurar el presupuesto mediante categorías, se facilita el seguimiento y control de los gastos, asegurando que cada área operativa cuente con los recursos necesarios para cumplir sus objetivos de manera eficiente. Como enfatiza Casanova, C et al. (2021) “dando como resultado una información contable fiable para la toma de decisiones, y gestionar el cumplimiento de los objetivos empresariales, al mismo tiempo que se controlan los costos y gastos” (p.304).

Al plantearse la implementación de un **sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria** las organizaciones deben tomar en cuenta las regulaciones del país en el que operan y considerar los cambios que a nivel operativo se deban realizar. Al implementar estos cambios se generan costos asociados con el cumplimiento de las normativas. La capacitación del personal, la actualización de procesos y la inversión en infraestructura pueden derivar en

un costo significativo, sin embargo, es primordial para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad establecidos. Además, esta primera inversión puede ser considerada beneficiosa a largo plazo, ya que cumplir con las normativas no solo protege la salud del consumidor, sino que también puede mejorar el prestigio de la empresa y su competitividad en el mercado.

La implementación de la normativa de inocuidad en Coopeatenas R.L surge a raíz de la búsqueda de expansión de las operaciones comerciales a nivel internacional. Por ende, se debe considerar todo el marco regulatorio y las normativas de carácter internacional, no obstante, no se puede descuidar el marco regulatorio a nivel nacional. Dentro de las regulaciones nacionales a considerar, se destacan aquellas que influyen en la inocuidad alimentaria; sin embargo, también se valoran las leyes de comercio y regulaciones en la gestión financiera que afectan las operaciones cotidianas. Es importante mencionar que el cumplimiento de estas normativas es vital para el funcionamiento diario de las empresas, dado que el cumplimiento mínimo de las leyes de Costa Rica es un prerrequisito indispensable para la exportación. Para poder exportar, primero es necesario cumplir los estándares y regulaciones exigidas a nivel nacional.

Dentro de la regulación que rige a las organizaciones productoras en el ámbito agrícola en Costa Rica se destacan:

- Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Encargada de crear un ente regulador responsable que coordina, planifica y gestiona políticas nacionales de comercio y economía e investiga la afectación de estas y las decisiones gubernamentales.
- Regulación del código de comercio de Costa Rica. Obliga a las empresas a mantener registros contables claros y precisos, con la finalidad de que todas las empresas lleven un registro homogéneo para que no haya omisión o manipulación de la información contable.

- Ley de control interno. Determina las regulaciones en los procesos administrativos, además de proporcionar una guía para que los encargados sean capaces de llevar un control de los procesos y puedan regirse con las regulaciones nacionales.
- Ley General de Salud N.º 5412. Vela por la salud general de la población, establece condiciones sanitarias y nutricionales que deben cumplir con estándares de calidad, determina los responsables del cumplimiento de las leyes, establece prohibiciones y parámetros para la venta de productos, permisos y patentes, que son necesarios para el funcionamiento.
- Ley Orgánica del Ministerio de Salud. Define la política nacional de salud y dirige los servicios de salud del país, la supervisión de su cumplimiento, la emisión de normas técnicas, el control y fiscalización de actividades de salud, la fiscalización económica de instituciones de salud, la realización de acciones de salud preventiva y curativa establecidas por la ley o los reglamentos.
- Reglamento para los Servicios de Alimentación al Público. Se enfoca en regular las condiciones sanitarias y la seguridad alimentaria. Estandariza la inocuidad de los alimentos y promueve la salud en el consumo. Además, otorga patentes a las empresas del sector alimentario, brindándoles la autorización necesaria para operar dentro de estas regulaciones.
- Régimen de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café Ley N.º 2762. Identifica y delimita los agentes que intervienen en todo el proceso, entabla los roles y responsabilidades, plazos máximos de entrega para garantizar la frescura del producto, brinda las especificaciones de calidad de los empaques para preservar las propiedades del café durante el transporte y almacenamiento. Por otro lado, alinea con las especificaciones de exportación.

Producto de la globalización la sociedad cada vez se vuelve más exigente y se requiere de regulaciones que se adapten a las necesidades del mercado. Para determinar y controlar la calidad e inocuidad los procesos de exportación se destacan la ISO 22000 y la Ley de Modernización de la Inocuidad de los Alimentos (FSMA) la cual se requiere para las exportaciones a los Estados Unidos.

En la implementación del **sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria**, la norma ISO 22000 destaca por su facilidad de aplicación y amplia aceptación global. Esta norma dispone de un marco integral que les otorga a las organizaciones de la industria alimentaria una guía para gestionar eficazmente la seguridad alimentaria y garantizar que los productos sean seguros para el consumo humano en todas las etapas, desde la producción hasta el consumo final. Por lo que implementar la normativa ISO 22000 dentro de la gestión operativa también proporciona una ventaja competitiva en un mercado globalizado, donde la seguridad alimentaria es primordial.

La ISO 22000 fomenta una mejora en los estándares mínimos de seguridad alimentaria y permite establecer un sistema de gestión. Según el Organismo de Certificación Global (s.f) “es la nueva y recientemente revisada norma internacional para la inocuidad de los alimentos, diseñada para armonizar los requisitos de los sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos” (párr. 1). Además, el Organismo de Certificación Global (s.f) refiere a la ISO 22000 como un “marco efectivo para el desarrollo, implantación, control y mejora continua de un sistema de gestión de inocuidad de los alimentos “(párr. 2) por ende, busca generar un mejor control y monitoreo a los procesos que se le dan a los alimentos y asegurar que su consumo sea seguro.

Es importante recalcar el aporte que puede generar la implementación de este tipo de norma para una empresa cuyo objetivo es expandirse, abarcando nuevos mercados y entregar un producto de calidad. Como bien menciona la ISO 22000: Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos (2021) “Esta norma supone beneficios para su empresa: proporciona mayor transparencia, gracias a la minimización de riesgos alimentarios y provee mayor seguridad a clientes y consumidores finales. (p 1, párr 1).

Dentro de los conceptos fundamentales de la aplicación de la ISO 22000 se destacan prerrequisitos, prerrequisitos operativos y análisis de peligro y puntos críticos de control (HACCP). Su valor se fundamenta en el propósito de reducir peligros dentro de la inocuidad. Algunas medidas establecidas en estos prerrequisitos son limpieza y desinfección, control de plagas, mantenimiento de equipo y capacitación. Por parte de los prerrequisitos operativos se

enfocan en temperatura, aplicaciones de saneamiento, contaminación cruzada a través de agentes externos y por último la gestión de alérgenos.

Una vez reconocida la ISO 22000 como promotora de los estándares globales y de los principales aspectos de las regulaciones internacionales, se procede a enfatizar en la normativa aplicable al mercado meta de Coopeatenas R.L, Estados Unidos. Dentro de estas se destacan la Food and Drug Administration (FDA) y la FSMA. La finalidad de la FDA corresponde a " Proteger la salud pública asegurando que los alimentos sean seguros, saludables, sanitarios y estén debidamente etiquetados; garantizar que los medicamentos humanos y veterinarios, las vacunas y otros productos biológicos y dispositivos médicos destinados al uso humano sean seguros y eficaces (FDA, 2023, p.1). De la mano con esta organización, viene la creación de la FSMA que según Cornell University (s.f) "Su objetivo es garantizar que el suministro de alimentos de los Estados Unidos sea inocuo desplazando el enfoque dedicado a la respuesta a la contaminación hacia la prevención" (p. 1).

La Ley de Modernización de la Seguridad Alimentaria (abreviaturas en inglés FSMA) es una medida para mejorar la calidad de los alimentos y otorgarle a la FDA nuevas herramientas que permiten controlar y retirar productos que no cumplan con los estándares, acorde a la FDA (2024) "Las reglas de la FSMA están diseñadas para aclarar las acciones específicas que deben tomarse en cada uno de estos puntos para prevenir la contaminación" (p.1, párr. 3). Basándose en esa descripción se puede comprender que la FSMA brinda las directrices con las cuales se plantea que las empresas monitoreen y regulen los procesos mediante los cuales se realizan los productos.

Para una adecuada implementación y el cumplimiento de los estándares de la FSMA se consideran dos aspectos relevantes, además del anterior mencionado HACCP, las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que establece un marco a seguir para facilitar el cumplimiento del entorno normativo por parte de Estados Unidos como menciona la consultora Intedya International Dynamic Advisors (s.f) "cuyo objetivo es garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes en la producción y distribución" (parr. 1) con el propósito de mejorar los sistemas de calidad de la empresa

optimiza la producción, reduce tiempos, capacita al personal, mejora la comunicación interna y demuestra compromiso con la seguridad alimentaria y conformidad con requisitos legales.

Asimismo, Food Defense es un marco regulatorio que al igual que las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) tienen el objetivo de proteger los alimentos y su inocuidad como lo menciona FDA (s.f) “es el esfuerzo por proteger los alimentos de actos de adulteración o manipulación intencional.” (parr. 1), según la FDA (s.f) su objetivo es capacitar al personal en inocuidad, mantener registros detallados de actividades, verificar continuamente a los proveedores, tener un plan de retirada de productos, y reevaluar y mejorar los procesos de forma continua.

De la misma manera como la empresa Coopeatenas R.L desea y pretende acoplarse a los estándares internacionales, se debe establecer una correlación entre los estándares internacionales y la legislación nacional que se deben cumplir para poder ejecutar un proceso de exportación. El cumplimiento de estas normativas afecta directamente en los procesos operativos de las empresas del sector y se requiere de ajustes y mejoras continuas en los procedimientos internos para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad. Las empresas deben adaptar sus prácticas operativas para incluir controles preventivos, seguimiento periódico y en algunos casos esto implica una reestructuración de los procesos existentes.

3.3 Gestión de egresos

Los egresos consisten en todas las salidas de dinero que se realizan en una empresa para poder abarcar sus obligaciones. Pueden incluir varios tipos de desembolso económico como facturas de servicios, producción, salarios, mantenimiento, entre otros. Según Fajardo O. y Soto G. (2018) “Representa el decremento de los beneficios económicos de la empresa generada por los gastos o desembolsos durante el desarrollo de sus actividades.” (p. 84). Al establecer un sistema robusto y claro para gestionar los egresos se logra una reducción significativa de las pérdidas por errores. Dentro de la gestión de egresos, se encuentran los costos que fueron previamente definidos y los gastos que se definen como aquellos recursos destinados a inversión que consecuentemente no generan ninguna retribución económica y constituyen una disminución en las utilidades ya que no son recuperables, además, no están directamente relacionados a la parte operativa de las actividades comerciales.

Uno de los puntos primordiales en la gestión empresarial es la gestión de los costos. Esta se basa en el control, dirección y supervisión eficiente de los recursos financieros destinados a operaciones específicas. Su importancia radica en que permite identificar en tiempo real la información financiera, permite realizar análisis y comparaciones con costos incurridos en el pasado, brindando información fidedigna sobre el actual comportamiento de los recursos financieros. De no tomar en cuenta la gestión de los costos las empresas pueden presentar dificultades, como lo menciona Mendoza C. y Campos M. (2020) “con una deficiente o nula planeación de costos difícilmente pueden aspirar a ser mejores, puesto que su preocupación principal consiste en mantenerse en el mercado y dejan de lado las posibilidades de crecimiento al no optimizar todos sus recursos.” (p.4).

Otro aspecto fundamental asociado a los costos, inversiones y recursos financieros es la gestión de los gastos. Esta gestión mide, registra y controla los gastos. Es un aspecto fundamental que se asocia directamente con los recursos financieros, al poseer registro de los gastos se puede tomar decisiones fundamentadas en datos reales. En relación con los gastos otro punto relevante a mencionar son los gastos es la merma, esta hace referencia a los desperdicios o las pérdidas generadas en la operación de una actividad económica. Brinda un

panorama claro de la eficiencia en los procesos operativos. Los gastos y la merma se ven reflejados en el estado de resultado de las organizaciones, que en conjunto con el estado de situación financiera y de flujo de efectivo permiten visualizar los datos financieros, como lo menciona Centeno C. et al (2020) "Las mermas, son efectuadas como gastos para las empresas, procediendo directamente en los estados financieros y el margen de utilidad de estos" (p.4, párr.2)

En el contexto de la presente investigación, los estados financieros juegan un papel fundamental como fuente primaria de información ya que permiten el análisis y brindan información certera de los datos financieros, proporcionan una vista actual de cómo se comportan las finanzas en las organizaciones. Las organizaciones utilizan varios estados financieros para visualizar el comportamiento de sus finanzas, Parrales C. et al (2020) mencionan "los estados financieros básicos de uso general son: el estado de resultados integral, balance general, flujo de efectivo, estado de cambios en el patrimonio y estado de cambios en la situación financiera." (p.129). Haciendo énfasis a la información contenida en los **estados financieros** mencionan "Los estados financieros ofrecen la información útil que requiere la gerencia al término de cada período contable, para el correspondiente análisis." (p.129)

Los **estados financieros** propician un mayor control a la hora de aprobar nuevos proyectos y presupuestos que beneficien el crecimiento de la organización. Por otra parte, es importante destacar la incidencia en la toma de decisiones de un incorrecto uso de los estados financieros, como lo menciona Almeida J. (2019), "la inadecuada información financiera, la inexperiencia del propietario en el análisis de sus **estados financieros** influye en la toma de decisiones" (p.4). Al no tener un registro y control preciso de las cuentas, se puede afectar la trazabilidad de los recursos financieros.

Las normativas y estándares de calidad e inocuidad alimentaria requieren de documentación detallada y evidencias de su cumplimiento. Una gestión de costos y gastos eficiente facilita la obtención de registros y documentación necesaria para cumplir con los procedimientos. La eficiencia financiera y la transparencia en la gestión de recursos son

cruciales para cumplir con los estándares de calidad, proteger la salud de los consumidores y mantener la competitividad en la industria alimentaria.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este apartado se desarrollan los objetivos establecidos en el capítulo I mediante las categorías gestión administrativa y gestión financiera, costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria y gestión de egresos. Cada una de estas se analizan por medio de subcategorías con el propósito de evaluar, clasificar y contrastar la información recopilada. Por ende, por medio de la aplicación de las herramientas de recolección de datos, se obtiene un panorama del proceso de implementación de la normativa.

En relación con lo anterior, en este capítulo se emplean las entrevistas, cuestionarios, comunicaciones personales, listas de verificación y recolección de datos. Estas herramientas brindan datos administrativos y financiero-contable de carácter fidedigno. Al aplicar las entrevistas, cuestionarios y comunicaciones personales se obtienen datos cualitativos sobre el desarrollo y los insumos involucrados, además se toma en cuenta la opinión de los especialistas y trabajadores que se ven influenciados por los cambios generados a raíz de la implementación de la normativa; y con la información financiero-contable se obtienen datos cuantitativos sobre la situación actual y pasada de los recursos financieros.

Una vez delimitados los métodos de recolección de datos, se define la denominación para hacer referencia a la población involucrada. Esta población está conformada por especialistas, los cuales son nombrados como "PE" seguido por un número, y personas trabajadoras denominadas como "PT" también seguido por un número. Para así diferenciar las distintas perspectivas y la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En la siguiente tabla se establecen los perfiles de la muestra, asignando al rol un nivel de relevancia en la implementación de la normativa de inocuidad, siendo 1 el menor nivel de relevancia y 5 el nivel de mayor relevancia.

Tabla 8. Perfiles de la muestra de especialistas y trabajadores.

Tabla de perfiles de la muestra		
N° muestra	Rol	Nivel de relevancia
PE 1	Encargado de inocuidad.	5
PE 2	Encargada Dpto. de café.	5
PE 3	Asistente contable.	3
PE 4	Asistente Dpto. café.	4
PE 5	Encargada de recursos humanos.	2
PE 6	Encargado del beneficio.	5
PT 1-18	Personal trabajador.	3

Nota. Creada con base a información recopilada mediante muestreo no probabilístico en el Beneficio Diamante Coopeatenas R.L, 2023.

4.1 Gestión administrativa y gestión financiera.

En el presente apartado se realiza un análisis de la información obtenida de la evaluación del proceso administrativo y financiero relacionado con la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria. Para el desarrollo del análisis se abordan las subcategorías gestión operativa, reestructuración organizacional y recursos financieros. La influencia de la implementación de un sistema de calidad e inocuidad ha generado cambios en la estructura organizacional de Coopeatenas R.L, introduciendo modificaciones en la jerarquía, la distribución de roles y responsabilidades. En este apartado se evalúa la influencia de la implementación de la normativa de inocuidad en la gestión operativa. Una estructura organizacional alineada a los objetivos de la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria permite que se dé una planificación precisa, con una clara definición de roles, recursos y una asignación de tareas de manera estratégica y coherente.

La estructura organizacional de Coopeatenas R.L está compuesta por 22 departamentos, para efectos de esta investigación se toma como referencia los departamentos involucrados en la implementación de la normativa de calidad e inocuidad alimentaria en el área el Beneficio el Diamante, los cuales corresponden al consejo administrativo, gerencia general, departamento de inocuidad, departamento de café y departamento del beneficio. Una vez identificados los partícipes en la implementación, se presenta la siguiente tabla con las funciones de dichos departamentos.

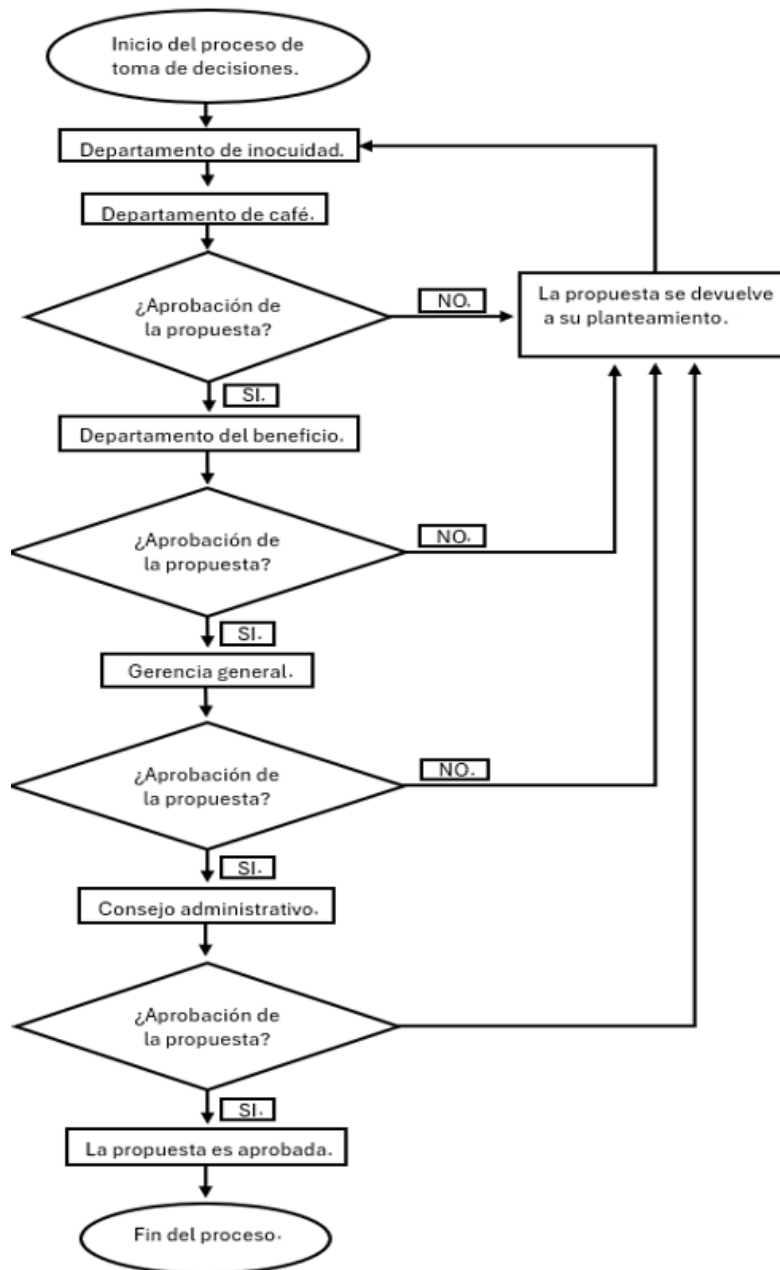
Tabla 9. Perfiles de la muestra de departamentos.

Departamento	Función
Consejo administrativo.	Encargados de aprobar o rechazar las propuestas que llegan por parte de los demás departamentos.
Gerencia general.	Representante que vela por los cumplimientos de la empresa y que afecta o no a los negocios de esta.
Departamento del beneficio.	Encargado de velar por los procesos y la productividad del Beneficio el Diamante.
Departamento de café.	Se encarga de velar por todos los procesos que involucran el pago del café, venta nacional y venta internacional.
Departamento de inocuidad.	Encargado de velar por la implementación de la normativa de inocuidad y su cumplimiento en los procesos.

Nota. Creada con base al organigrama e información recopilada de Coopeatenas R.L. (2022).

Estos departamentos son los encargados del proceso de aprobación de nuevas propuestas o proyectos. Para poder implementar nuevos proyectos o cambios en los actuales se debe de seguir una serie de pasos dependiendo del departamento. En relación con la implementación de la normativa de inocuidad, se detalla el orden con el que se aprueban los cambios y adaptaciones, así como nuevos proyectos mediante el siguiente flujograma.

Gráfico 1. Flujograma de aprobación de propuestas de inocuidad.



Nota. Creado con base a información recopilada mediante los instrumentos de recolección de datos en el Beneficio el Diamante Coopeatenas R.L, (2023).

Como se puede observar se determina que las propuestas surgen del departamento de inocuidad y siguen un control de aprobaciones. Este control de aprobaciones inicia en el departamento de café quien brinda una revisión general a las propuestas para que las mismas sean concisas y que cumplan con los detalles solicitados, dando paso a los siguientes niveles de evaluación donde gerencia general brinda el visto bueno para presentar al consejo administrativo. Para efectos del tema de implementación de la normativa el rechazo total de las propuestas no se contempla dentro de las respuestas que puede ofrecer el Consejo Administrativo, debido a que es un proyecto fundamental para la continuación de las exportaciones, por lo cual estas propuestas sólo pueden tener dos posibles resultados, la aprobación o una reestructuración que facilite la corrección y la posterior aprobación.

La planificación es un aspecto fundamental para la implementación de la normativa ya que esta define la ruta de acciones necesarias para una correcta ejecución. Para efecto de un análisis de la planificación se establecen y evalúan tres etapas claves donde cada una evidencia tomas de decisiones y la gestión operativa en el curso de la implementación.

I Etapa

La primera etapa inicia con la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria. La encargada del departamento de café propone la idea y la presenta en conjunto con la gerencia general al consejo para su aprobación en el año 2018. La implementación de la normativa de inocuidad inicia con la aprobación por parte del consejo, se adquieren asesorías externas para la creación del perfil del encargado y así ejercer una correcta delegación de las funciones de la implementación. Este encargado vela por todos los temas relacionados a la inocuidad. Continuando, se da el proceso de reclutamiento acorde con los estándares coordinados con los asesores, se destaca que la etapa culmina con la capacitación y desarrollo del proyecto de inocuidad durante un semestre, debido a la posterior renuncia del encargado del puesto.

Dentro de la evaluación que se realiza de la primera etapa se determina que los primeros 3 meses son esenciales para tener claridad y coherencia en la planificación de la implementación de la normativa de inocuidad. El departamento de café refleja una participación proactiva, consiguiendo así un desarrollo significativo en etapas iniciales. Para evaluar la planificación uno de los aspectos esenciales es medir la viabilidad la cual se cumple ya que no afecta las utilidades de la empresa. Sin embargo, la adaptabilidad y flexibilidad a los cambios son otros aspectos en los cuales la gestión se muestra deficiente.

II Etapa

La segunda etapa se establece a partir de la renuncia del primer encargado donde se evidencia una carencia en planes de contingencia ante este tipo de acontecimientos. Esta carencia denota una falla en la planificación ya que se produce un estancamiento por un periodo de 16 meses. Posterior a esto se denota la toma de decisiones apresuradas por parte de la gerencia, ya que al querer ver un progreso en el proyecto opta por la contratación de un encargado que no es compatible con los requisitos previamente establecidos mediante las asesorías externas.

Se denotan carencias en los principios básicos de la gestión administrativa desde una falla en la planeación por falta de adaptabilidad y poca comunicación. Además, se puede determinar un desaprovechamiento de los recursos lo que refleja la mala organización, ya que no se toman en cuenta las asesorías externas ni los recursos invertidos para el reclutamiento del nuevo encargado. La evaluación de la dirección demuestra una falencia en los mecanismos de seguimiento donde la falta de comunicación, motivación y liderazgo produce una falla en el cumplimiento de las funciones por parte del encargado. A su vez, la falta de medición e implementación de acciones correctivas denotan una falta de control y supervisión, lo que produce una vez más que el encargado no cumpla sus funciones y por consecuencia se genera un atraso de 28 meses en los tiempos de implementación de la normativa. Como medida ante esta situación se opta por prescindir de los servicios del encargado.

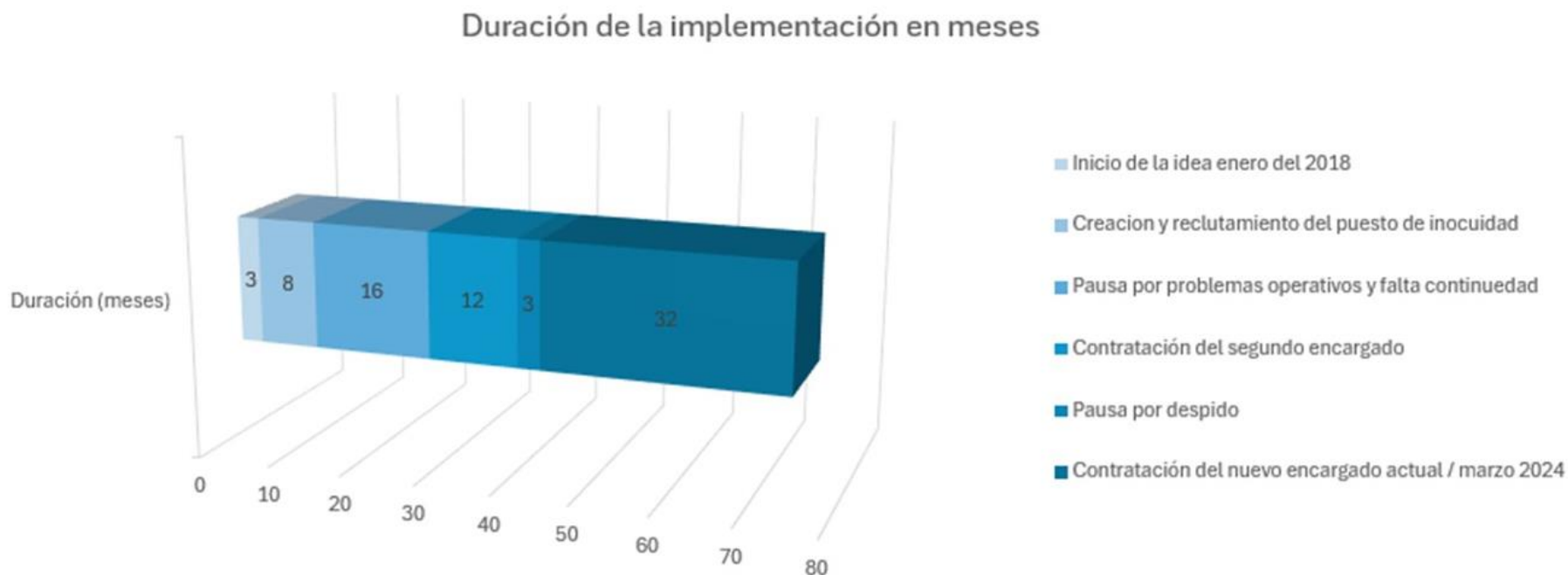
III Etapa

La tercera etapa inicia con la necesidad de suplir la posición del encargado de la implementación de la normativa de inocuidad debido al despido del anterior. A raíz de esta premisa se contrata al tercer encargado iniciando las acciones tangibles que se han mantenido hasta la fecha. Con relación al proceso de incorporación del tercer encargado se evalúa que en esta tercera etapa se rectifican los estándares del proceso de reclutamiento para garantizar que el puesto sea cubierto por el perfil adecuado. Además, se observa un correcto manejo de los recursos disponibles para evitar errores en el proceso.

Se evidencia que el control y seguimiento que se le brinda al tercer encargado en etapas iniciales de su incorporación destaca una correcta gestión de los tiempos para ejecutar una planificación adecuada, de esta manera se minimiza el riesgo de repetición de un panorama como el del segundo encargado. Este control y seguimiento consta de capacitaciones para contextualizar al tercer encargado sobre la inocuidad y el proceso a seguir. Pese a que se generan otros costos asociados se puede determinar una buena gestión de los recursos debido a que la implementación se desarrolla acorde a lo planificado y se tiene evidencia de los avances desarrollados por parte del encargado, con lo que se proyecta culminar la implementación de la normativa en el II semestre del año 2025. Por último, se demuestra que las acciones correctivas evidencian un apoyo constante, una comunicación asertiva de la mano con una supervisión adecuada que abre paso a que el cumplimiento de las acciones sea eficaz.

Al contemplar las 3 etapas anteriores de la implementación de la normativa se identifica un tiempo de aplicación de 74 meses comprendidos desde enero del año 2018, iniciando con la formulación y planteamiento de la implementación hasta marzo del año 2024. La siguiente gráfica representa el tiempo de aplicación de la normativa de inocuidad expresado en meses.

Gráfico 2. Duración de la implementación en meses.

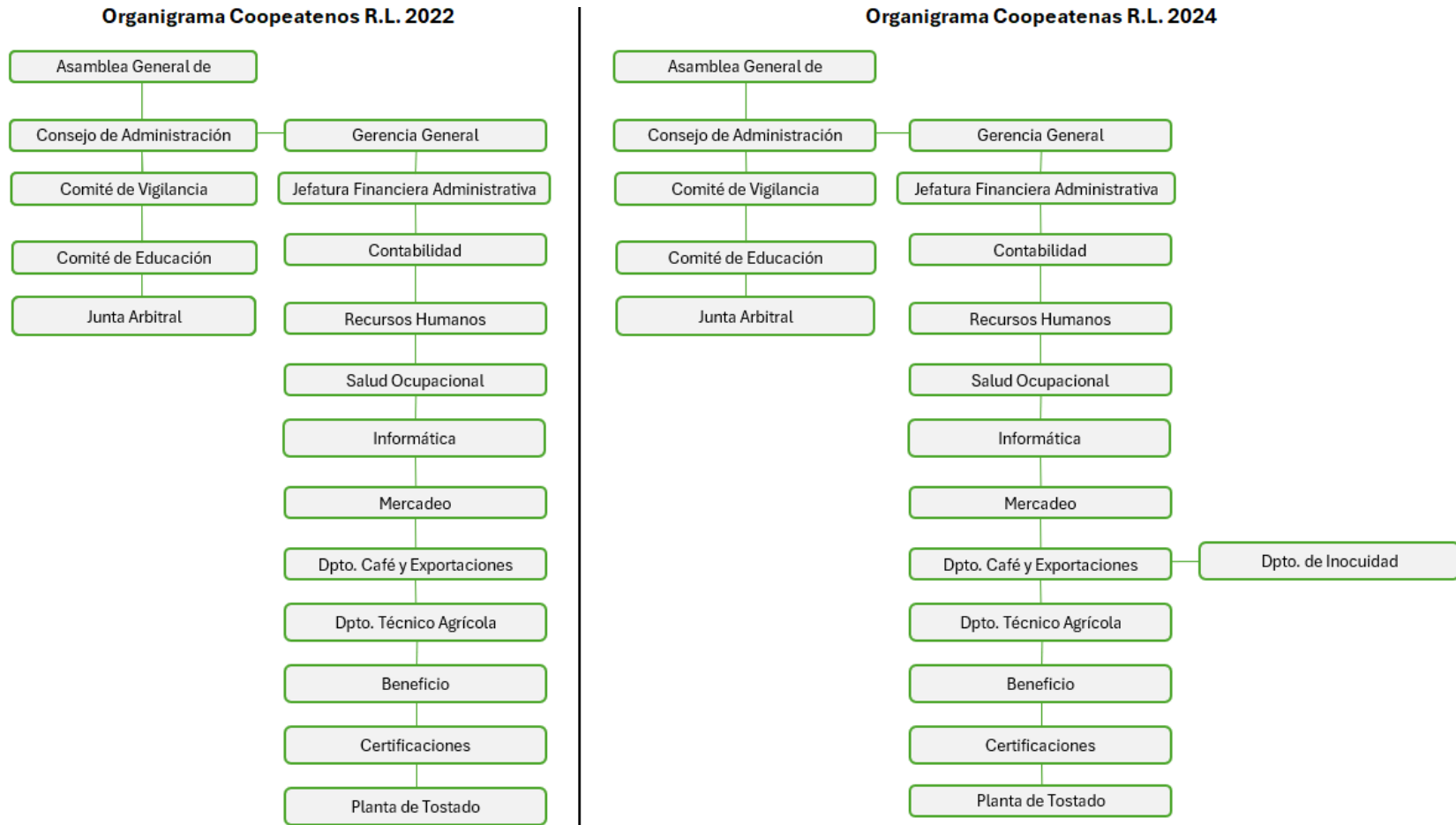


Nota. Creado con base a información recopilada mediante una entrevista en el Beneficio el Diamante Coopeatenas R.L, (2024).

Se determina que la etapa inicial de planeación tiene una duración de 11 meses que equivalen al 14,8% del total de tiempo de aplicación. Asimismo, se determina que del tiempo total de aplicación un 25,6% corresponde a retrasos, provocados por la falta de planificación y adaptación a los cambios de implementación de la normativa de inocuidad y una toma de decisiones precipitadas. Por otra parte, se define la ejecución real como acciones tangibles que influyen directamente al proceso de implementación, por lo que, un 43,2% del total de tiempo de aplicación corresponde a dicha ejecución real, traducido a 32 meses a partir de la incorporación del tercer encargado.

Estos periodos y ajustes en el tiempo de aplicación de la normativa no sólo reflejan la complejidad del proceso de implementación, sino que también llevan a cambios significativos dentro de la estructura organizacional de Coopeatenas R.L. Como resultado de la ejecución se generan reestructuraciones a partir del despido del segundo encargado, los cuales generan modificaciones en el organigrama de Coopeatenas R.L. Como se observa en la siguiente comparativa de los organigramas 2022 y 2024, el cambio principal es la adición del departamento de inocuidad ligado al departamento de café.

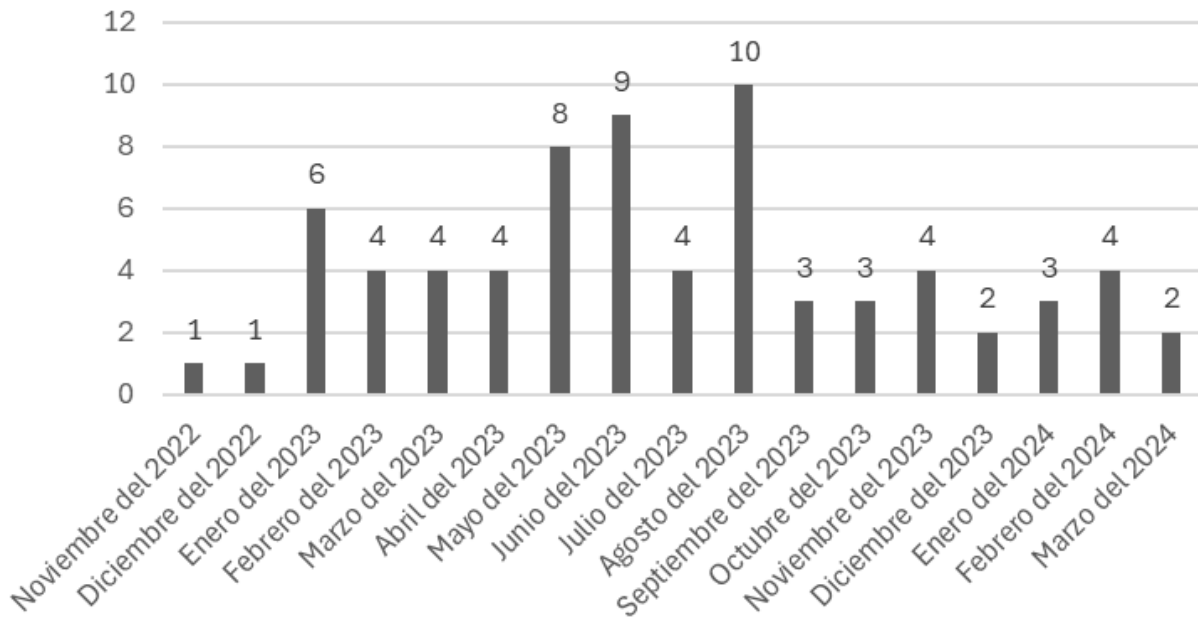
Esquema 3. Comparativa de organigramas.



Nota. Creado con base al organigrama del año 2022 comparado con el del 2024, obtenidos mediante una entrevista al Departamento de Recursos Humanos en Coopeatenas R.L. (2023).

Los cambios en la estructura organizacional de Coopeatenas R.L., reflejados en el nuevo organigrama, han sido acompañados por una significativa inversión en recursos humanos y materiales. La incorporación del departamento de inocuidad, alineado con el departamento de café, requiere no solo la reestructuración interna, sino también la asignación de nuevos recursos para garantizar su operatividad. Acorde a la planeación desarrollada por el actual encargado, se identifica que los recursos financieros utilizados desde el año 2022 al año 2024 corresponden a un monto totalizado de ₡23.175.046,03. Como se observa Coopeatenas R.L inicia las inversiones relacionadas a la normativa de inocuidad en el año 2022 y continuando hasta la fecha marzo 2024.

Gráfico 3. Cantidad de inversiones mensual.



Nota. Creado con base a las inversiones identificadas mediante la revisión documental realizada en Coopeatenas R.L. (2023).

Es importante categorizar los meses en los cuales se genera una mayor inversión, demostrando así que los meses de junio, julio y septiembre son los meses en los que se realiza mayor número de inversiones para el sistema de inocuidad, promediando el doble de todas las inversiones realizadas durante los 16 meses efectivos. Esto influye ya que los meses de mayor inversión le siguen meses de menores inversiones, debido que se prioriza resguardar la liquidez de la empresa.

Tabla 10 Comparativa de utilidad anual estado de pérdidas y ganancias marzo 2021 – marzo 2023.

Cuentas	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Utilidades Netas	₡49,031,738.10	₡340.833.524,61	₡507,417,481.49

Nota. Creado con base en el estado de pérdidas y ganancias de los años 2021 a 2023 reportados por Coopeatenas R.L.

A nivel contable-financiero Coopeatenas R.L. a experimentado un aumento en las utilidades año a año, el aumento porcentual del 2021 a 2022 se sitúa en un 595.13% y entre el 2022 al 2023 un 48.88%. Estos datos brindan una perspectiva de solidez financiera y referenciando el costo total de la implementación de la normativa de inocuidad el cual es ₡23.175.046,03, representa un 4.57% de las utilidades de Coopeatenas R.L reportadas a marzo del 2023.

Mediante la implementación de la normativa de inocuidad, la gestión administrativa atraviesa tres etapas con diferentes desafíos. Inicialmente la falta de planificación adecuada y adaptabilidad genera una gestión deficiente y la renuncia del primer encargado. La segunda etapa muestra la ausencia de planes de contingencia y una mala contratación, lo que causa un estancamiento, un retraso significativo y el despido del segundo encargado. En la tercera etapa, se corrigen los estándares de reclutamiento y se mejoran los controles y seguimientos, incluyendo capacitaciones efectivas, lo que da como resultado una mejor gestión de los recursos y avances significativos en el proyecto.

A causa de la reestructuración organizacional y la implementación del departamento de inocuidad se lleva a cabo una significativa inversión en recursos utilizados a la fecha lo que afecta directamente a la Gestión Financiera. Desde el año 2022 hasta el año 2024, se invierten ¢23.175.046,03 en la implementación de la normativa de inocuidad. A nivel financiero estas inversiones no representaron una carga significativa en comparación con las utilidades generadas. La evaluación resalta una evolución en la gestión administrativa y una planificación financiera que permiten superar los desafíos iniciales para así avanzar hacia la implementación del sistema en el año 2025, según los tiempos establecidos por PE 2 y PE 5.

4.2 Costos del Sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria

La clasificación de los costos operacionales de la implementación de la normativa de inocuidad en Coopeatenas R.L en el área Beneficio el Diamante se inicia con un análisis del presupuesto asignado a la implementación. Mediante una entrevista con PE 1 y PE 2 se obtiene la información de que este proyecto no cuenta con un presupuesto debido a su naturaleza fluctuante, ya que al momento de querer adecuar las recomendaciones que brindan las asesorías y las auditorías los costos aumentan, siendo un aspecto determinante e incalculable al realizar un presupuesto.

Se considera que un presupuesto limita al proyecto e implica que la aplicación no se de a un ritmo constante, sin embargo, como lo mencionan PE 1 y PE 2 la destinación de fondos es avalada por el consejo administrativo, este es el ente encargado de dar el visto bueno a realizar inversiones destinadas a la implementación, por lo cual, el consejo administrativo cuenta con un fondo para invertir y que en caso de no ser suficiente se realizan movimientos de dinero entre cuentas para solventar la compra de insumos, modificaciones o adquisición de equipamiento para la continuidad del proyecto. Dichos movimientos realizados para subsanar la necesidad de una inversión posteriormente son devueltos a la cuenta de la que se extrajo.

Se procede al análisis de los costos incurridos durante el periodo comprendido entre noviembre del año 2022 a marzo del año 2024, dichos costos relacionados a inversiones destinadas a implementación de la normativa de inocuidad. El total de los costos a la fecha marzo 2024 corresponden a un monto totalizado de ~~Q~~23.175.046,03. Este monto corresponde a inversiones en distintos sectores y por distintos conceptos. En la siguiente tabla se clasifican los costos por “concepto”, esto para beneficiar su comprensión.

Tabla 11. Clasificación de los costos.

Clasificación de los costos por concepto	Costos
Planilla	¢7.497.648,00
Mobiliaria	¢6.141.475,50
Asesorías	¢5.622.880,00
Insumos	¢1.703.794,12
Control Integrado de Plagas	¢1.108.473,50
Temperatura y Humedad	¢467.085,16
Calibraciones de Balanzas	¢254.250,00
Análisis Microbiológico	¢189.840,00
Capacitación Cadexco	¢104.658,75
Calibraciones Rejillas Magnéticas	¢84.940,99
Total	¢23.175.046,03

Nota. Creado con base a los costos identificados mediante la revisión documental realizada en Coopeatenas R.L. (2023).

Estos costos a su vez se segmentan en aquellos que están directamente asociados a la operación en la implementación de la normativa. Mediante una clasificación según el enunciado anterior, se identifica que los costos directos de la implementación corresponden a un monto totalizado de ¢21.471.251,91, este monto asociado a las inversiones por conceptos de planilla, mobiliaria, asesorías, control integrado de plagas, temperatura y humedad, calibraciones de balanzas, análisis microbiológico, capacitación CADEXCO y calibraciones rejillas magnéticas. A su vez se identifican los costos indirectos por un monto totalizado de ¢1.703.794,12, estos corresponden al concepto de Insumos y Rotulación.

Una vez clasificados los costos, se procede a identificar cuáles de ellos se asocian al cumplimiento de las regulaciones nacionales y las regulaciones internacionales que están relacionadas a la normativa de inocuidad. Se establece como punto de partida el análisis de las regulaciones en el entorno nacional, ya que estas generan un marco de referencia desde el establecimiento y funcionamiento de la Cooperativa. Es importante destacar que la gestión de las regulaciones nacionales se desarrolla desde la creación misma de Coopeatenas R.L, con la finalidad de realizar sus operaciones cumpliendo con los requerimientos de la legislación de Costa Rica.

Para que una empresa pueda desarrollar operaciones comerciales en Costa Rica debe de contar con las patentes que se requieran para su industria. A raíz de una comunicación personal con un trabajador del Beneficio el Diamante se establece que dada a la antigüedad de Coopeatenas R.L y que su mercado inicial es el nacional, desde la fundación de la cooperativa ya se cumple con las regulaciones nacionales necesarias, esto permite que actualmente solo se le dé seguimiento a la renovación de las patentes y permisos. Se identifica que las regulaciones nacionales a las que está sometido Coopeatenas R.L son las mencionadas en la siguiente tabla.

Tabla 12. Costos de Permisos y Patentes Nacionales.

Nombre del Permiso	Vigencia	Costo por Vigencia
Reporte Operacional emisiones de Hornos Tipo Indirecto	1 año	₪937.448
Registro Sanitario Café	5 años	₪161.106
Certificado Fitosanitario de Exportación	4 años	₪65.640
Permiso de Funcionamiento	5 años	₪25.212
Permiso de Funcionamiento Tostadora	5 años	₪25.212
Reportes Operacionales Planta de Tratamiento	1 año	₪16.950
Certificado de Calidad de Aguas	1 año	₪0
Actualización de la declaración de Vertidos	1 año	₪0
Permiso de Vertidos	3 años	₪0
Registro de Horno de tipo Directo y tipo Indirecto	5 años	₪0
Permiso de Concesión de Aguas	10 años	₪0

Nota. Creado con base a los costos identificados mediante la revisión documental realizada en Coopeatenas R.L. (2023) y comparado con las regulaciones nacionales.

Se destaca que la mayoría de las regulaciones en el entorno nacional, condicionan a nivel general las operaciones de Coopeatenas R.L y no están relacionadas a los recursos financieros destinado a la implementación de la normativa de inocuidad a excepción del permiso de “actualización de declaración de vertidos”, la cual también se vincula al cumplimiento de la normativa ISO 22000 y FSMA. Por este motivo solo se toma en consideración el costo de la “actualización de declaración de vertidos” para su posterior análisis. Los permisos previamente mencionados se renuevan periódicamente al término de su vigencia.

Es importante destacar que trabajar bajo el marco legal del entorno nacional en el que se opera es crucial para poder expandir las operaciones a nivel internacional. Un aspecto fundamental para que Coopeatenas R.L pueda expandir sus operaciones y permitir la exportación es cumplir con las regulaciones internacionales que interfieren en el proceso de implementación de inocuidad. Los requisitos y los costos de la ISO 22000 y la FSMA se categorizan en relación con su participación dentro de la implementación de la normativa de inocuidad a continuación.

En la siguiente tabla se exponen los costos identificados que se asocian al cumplimiento de la ISO 22000 en los procesos operativos de Coopeatenas R.L, agrupados por conceptos para determinar la influencia de estos en el costo total de la implementación de la normativa. Un dato relevante es que el costo por concepto “planilla” no se considera que esté asociado a ninguna de las dos normativas internacionales, por lo que se excluye y bajo esta premisa el costo total asociado a las normativas internacionales es de ¢15.677.398,02.

Tabla 13. Categorización de Costos Según ISO 22000.

Clasificación por Conceptos	Costo	Clasificación ISO	Categoría ISO
Asesorías	₡5.622.880,00	Prerrequisito	Capacitación
Insumos	₡1.703.794,12	Prerrequisito	Limpieza y desinfección
Control Integrado de Plagas	₡1.108.473,50	Prerrequisito	Control de plagas
Calibraciones de Balanzas	₡254.250,00	Prerrequisito	Mantenimiento de equipo
Capacitación Cadexco	₡104.658,75	Prerrequisito	Capacitación
Calibraciones Rejillas Magnéticas	₡84.940,99	Prerrequisito	Mantenimiento de equipo
Costo total de Prerrequisitos	₡8.878.997,36		
Mobiliaria	₡6.141.475,50	Prerrequisitos operativos	Temperaturas
Temperatura y Humedad	₡467.085,16	Prerrequisitos operativos	Temperaturas
Análisis Microbiológico	₡189.840,00	Prerrequisitos operativos	Alérgenos
Total Prerrequisitos Operativos	₡6.798.400,66		

Nota. Creado con base a los costos identificados mediante la revisión documental realizada en Coopeatenas R.L. (2023) y comparado con la regulación ISO 22000 (2024).

Como se observa, los costos se clasifican en torno a si cumplen o no los prerequisites requeridos, cada costo segmentado por los conceptos previamente definidos. El monto total de los costos asociados al cumplimiento de “prerequisites (PPR)” es de ₡8.878.997,36, lo que representa un 56.64% y se identifica que un monto total de ₡6.798.400,66, son destinados a condiciones básicas como limpieza, control de plagas, mantenimiento de equipos, calidad del agua e higiene del personal, necesarios para mantener un ambiente higiénico en la producción alimentaria.

Los “prerequisites operativos (PPRO)”, representando un 43.36% del total de los costos asociados al cumplimiento de la normativa ISO 22000 y se conforman por el análisis de peligros, enfocándose en puntos críticos del proceso, como el control de la contaminación cruzada, temperaturas, gestión de alérgenos y verificación de la calidad del producto. Como lo expresa PE 1 la implementación de la normativa se desarrolla correctamente desde que asume el rol, sin embargo, se presentan limitantes a la hora de adaptar los procesos a la normativa ISO 22000 y FSMA. Dentro de las principales limitantes PE 1 y PE 2 destacan la poca disposición para realizar capacitaciones y la resistencia al cambio por parte de gerencia y trabajadores.

Continuando con el análisis de las normativas internacionales, la siguiente tabla contiene los costos asociados a la adaptación de la FSMA en los procesos operativos de Coopeatenas R.L agrupados por concepto para determinar la influencia de estos en el costo total de la implementación de la normativa.

Tabla 14. Categorización de Costos FSMA.

Clasificación por Conceptos	Costo	BPM	HACCPs	FOOD DEFENSE
Mobiliaria	₡6.141.475,50	Infraestructura y Equipos	Peligros Físicos	Operativos
Asesorías	₡5.622.880,00	Evaluación y Mejora Continua	-	Procedimientos
Insumos	₡1.703.794,12	Evaluación y Mejora Continua	-	Operativos
Control Integrado de Plagas	₡1.108.473,50	Higiene y Seguridad	Peligros Biológicos	Físicos
Temperatura y Humedad	₡467.085,16	Control de Procesos	Peligros Biológicos	-
Calibraciones de Balanzas	₡254.250,00	Infraestructura y Equipos	Peligros Físicos	Procedimientos
Análisis Microbiológico	₡189.840,00	Higiene y Seguridad	Peligros Biológicos	Procedimientos
Capacitación Cadexco	₡104.658,75	Capacitación del Personal	-	Culturales y organizacionales
Calibraciones Rejillas Magnéticas	₡84.940,99	Infraestructura y Equipos	Peligros Físicos	Operativos
Total	₡15.677.398,03	₡15.677.398,03	₡8.246.065,15	₡15.210.312,87

Nota. Creado con base a los costos identificados mediante la revisión documental realizada en Coopeatenas R.L. (2023) y comparado con las regulaciones de la FSMA (2024).

En relación con la tabla de categorización de los costos FSMA, se identifican los montos correspondientes a “BPM”, “HACCPs” y “FOOD DEFENSE” de ₡15.677.398,03, ₡8.246.065,15 y ₡15.210.312,87 respectivamente, con estos costos se evidencia el actuar de Coopeatenas R.L para cumplir con la normativa FSMA y se ratifica su resiliencia a los requisitos de las normativas y regulaciones internacionales. Además, es necesario mencionar que el costo por concepto de “mobiliario” corresponde a un monto de ₡6.141.475,50, dicho monto es por diferencia el costo más elevado en el que se incurre en relación con el cumplimiento de la FSMA. Como menciona PE 1 para adaptar los procesos a lo estipulado por la FSMA la barrera más significativa es la necesidad de reacondicionamiento del Beneficio el Diamante, lo que implica el cierre temporal de áreas, colocación de cámaras de vigilancia, entre otras modificaciones necesarias para cumplir con el apartado Food Defense.

Para clasificar los costos se comienza con el reconocimiento de que el proyecto no cuenta con un presupuesto fijo debido a su naturaleza fluctuante. La gestión de costos se canaliza mediante el avalado de los fondos por el consejo administrativo para solventar necesidades inmediatas. Entre noviembre de 2022 y marzo de 2024, los costos totales de implementación ascienden a ₡23.175.046,03, con ₡21.471.251,91 asociados a costos directos, como planilla, mobiliario, asesorías, control de plagas, y capacitaciones, y ₡1.703.794,12 a costos indirectos, como insumos y rotulación. Además, se distinguen los costos relacionados con el cumplimiento de regulaciones nacionales e internacionales, siendo cruciales para la expansión internacional de la cooperativa. El análisis revela que el costo total asociado a normativas internacionales, excluyendo la planilla, es de ₡15.677.398,02. Esta clasificación permite una mejor comprensión de la distribución y la influencia de cada componente en el costo total de la implementación.

4.3 Gestión de egresos

Al contrastar los egresos con la estructura financiera, se debe establecer la relación entre los estados financieros, los costos y los gastos. Esto permite visualizar a grandes rasgos y detalladamente los cambios financiero-contables en la organización. En relación con la implementación de la normativa de inocuidad en Coopeatenas R.L. en el área Beneficio el Diamante y mediante información recopilada mediante una entrevista con la encargada del departamento del café en el año 2023 se identifica que los costos y gastos se ven reflejados en el estado de resultados en la cuenta “Gasto Operativo Beneficio Inocuidad” siendo esta la cuenta creada para todos los costos y gastos relacionados al proceso de implementación de inocuidad.

Tabla 15. Cuentas contables involucradas.

N.	Cuenta	2021	2022	2023
5051488	Gast. op. Beneficio Inocuidad	0	165.000,00	879,309.16
5051401	Sueldos Beneficios	110.323.879,30	110.333.083,19	128,149,124.24

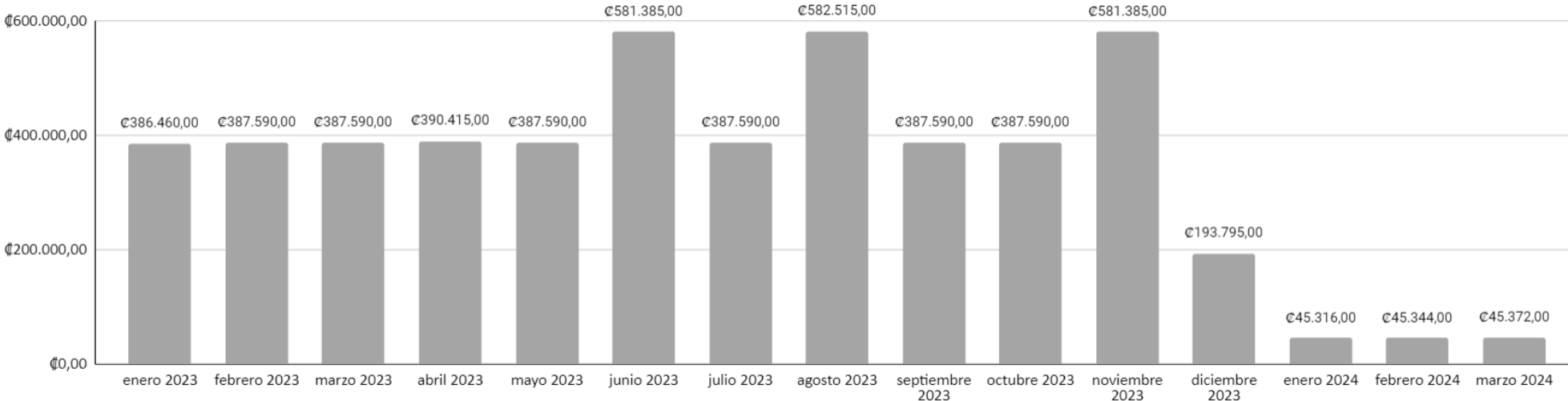
Nota. Creado mediante la revisión del estado de resultados de Coopeatenas R.L. (2023).

En noviembre del año 2022 se contrata al encargado actual de la implementación de la normativa de inocuidad, lo que aumenta el costo administrativo y representa un costo significativo en relación con los años anteriores. Dicho salario representa un 32.35% del total de los costos asociados a la implementación, representando un aumento en los costos administrativos en relación con el periodo previo a la contratación del encargado en el año 2022. Este costo se cataloga como costo directo debido a su importancia dentro del proyecto, además de la intrínseca necesidad de designar un encargado que vele por que se cumplan los procesos para lograr la implementación.

El monto acumulado a la fecha marzo 2024 correspondiente al salario del encargado es de ₡7,497,648 donde ₡798,713.84 representan el monto acumulado por concepto del pago del seguro social. En comparativa al periodo previo a la contratación del encargado de inocuidad año 2022, se observa un aumento acumulado en la cuenta "Sueldos Beneficio" en el estado de resultados a la fecha del 3.93% por concepto pago de planilla. Este costo es de suma importancia, debido a que es la primera acción de inversión tangible que se realiza en el proyecto. A raíz de la incorporación del encargado se requiere de los servicios de una empresa externa a Coopeatenas R.L. que brinda asesorías sobre gestión de inocuidad. Estas asesorías tienen la finalidad de instruir al encargado y al personal sobre las tendencias, mejores prácticas y lineamientos necesarios para lograr ejecutar y finalizar el proceso de la mejor manera.

Las asesorías se reanudan en enero de 2023 y tienen un costo de ₡386,460. Al inicio del proyecto se planifica la realización de dos asesorías por mes, sin embargo, se observa que en el mes de junio 2023 el costo se incrementa a ₡581,385.00. El incremento se repite en el mes de agosto y noviembre del año 2023, esto debido a que se opta por una tercera asesoría con la finalidad de reforzar aún más los conocimientos y las mejores prácticas. A continuación, se observan los costos mes a mes relacionados a las asesorías de gestión de inocuidad. Estos costos representan un 24,26% del total de los costos de la implementación.

Gráfico 4. Asesorías mensuales.



Nota. Creado con base a los costos identificados mediante la revisión documental realizada en Coopeatenas R.L. (2023).

En adición se realiza la inversión de una capacitación de CADEXCO en el mes de mayo del año 2023, dicha capacitación equivale a un monto de ₡104,658.75, lo que representa un 0.45% del total. Tomando como referencia las asesorías y la capacitación, ambas suman un total de ₡5,727,538.75 correspondiente a un 24.71% del total de los costos asociados a la implementación, por lo que se puede observar la importancia para Coopeatenas R.L. la preparación del encargado en temas de inocuidad.

El tercer costo más elevado incurrido a la fecha con la implementación corresponde al concepto de "mobiliaria", donde se realiza el cambio en las puertas electrónicas lo que permite aislar las zonas de trabajo. Además, se adquieren dos racks de tostadoras que aumentan la eficiencia en el proceso de tostado del café.

Tabla 16. Costos Mobiliaria.

Fecha	Descripción	Costo
16 de mayo, 2023	Suministro e instalación de puertas electrónicas	₡2.050.000,00
8 de junio, 2023	Racks Tostadora	₡1.189.527,51
04 de agosto, 2023	Raks Tostadora	₡2.901.947,99

Nota. Creado con base a los costos identificados mediante la revisión documental realizada en Coopeatenas R.L. (2023).

En relación con la instalación de puertas electrónicas se observa una única inversión, debido a que la actualización se realiza en todas las puertas del Beneficio el Diamante y solo requiere mantenimiento del cual no se tiene certeza de con qué periodicidad se efectúan. En referencia a los racks para las tostadoras, se realizan dos inversiones que cubren la necesidad de actualizar el equipo y su cambio se realiza al final de su vida útil, ambos costos siendo puntuales en infraestructura y maquinaria.

Durante el proceso de implementación se requiere de mantenimiento en las balanzas tipo romanas, dicho mantenimiento se realiza dos veces en el año 2023, produciendo un costo de ₡254,250.00 por concepto de “Calibración de Balanzas”. Durante la recopilación de datos se consulta con PE 1 sobre los costos relacionados a mantenimiento y se obtuvo la información de que las calibraciones fueron adjuntadas a la cuenta incorrecta, por lo que, estos costos se ven reflejados en el estado de resultados en la cuenta “Gasto Operativo Beneficio Inocuidad” cuando en realidad debieron ser adjuntados a la cuenta “Gastos de Operación Beneficio”.

Por este motivo, los costos por calibración de balanzas representan un 1.10% de los costos totales del proceso de implementación y de haberse incluido en la cuenta correcta representan un incremento acumulado del 0.02% en los gastos operativos del Beneficio el Diamante a marzo del año 2024. Adicionalmente en agosto del año 2023 se realiza mantenimiento en las rejillas magnéticas por concepto de “Calibración Rejillas Magnéticas”, dicho mantenimiento con la finalidad de mejorar la maquinaria involucrada en la operación del Beneficio el Diamante. Representa un 0.37% del total de los costos de la implementación y tomando en cuenta la calibración de balanzas y rejillas da como resultado un costo totalizado de ₡339,190.99 por concepto de calibraciones en maquinaria.

Tabla 17. Costos de Mantenimiento y Calibraciones

Fecha	Descripción	Costo
16 enero, 2023	Mantenimiento De Las Romanas	₡118.650,00
29 agosto, 2023	Mantenimiento De Las Romanas+ Bateria Romana	₡135.600,00
04 agosto, 2023	Calibración De Rejillas Magnéticas	₡84.940,99

Nota. Creado con base a los costos identificados mediante la revisión documental realizada en Coopeatenas R.L. (2023).

Al contrastar los costos, es de suma importancia mencionar aquellos que están relacionados al entorno en que se opera, ya que, con la inocuidad se pretende asegurar que

los productos lleguen en las mejores condiciones a los consumidores. Uno de los aspectos más importantes del proyecto de implementación es controlar el ambiente de trabajo, velando por que sea un ambiente libre de agentes microbiológicos y plagas que puedan poner en riesgo las operaciones, además, de que este posea una temperatura y humedad correcta.

En el año 2023 se realizan tres análisis microbiológicos por un monto totalizado de ¢189,840.00. En paralelo, se invierte en una capacitación sobre manejos de plagas, lámparas UV, trampas para ratones, equipo sónico para repeler murciélagos y se realizan dos fumigaciones por un monto total de ¢1,108,473.50. En el último trimestre del año 2023 se realiza la adquisición de un datalogger y termohigrómetro digital, ambos con la finalidad de poder registrar en tiempo real la temperatura y humedad y por un monto unificado de ¢467,085.16.

Tabla 18. Costos Entorno.

Fecha	Descripción	Costo
19 de enero, 2023	Servicio De Manejo De Control De Plagas Fumigación	¢158.200,00
20 de enero, 2023	Análisis Microbiológico	¢96.050,00
24 de enero, 2023	Insumos Y Equipo Sónico Para Repelencia De Murciélagos	¢85.823,50
02 de marzo,2023	Análisis Microbiológico	¢59.890,00
01 de junio, 2023	Insumos De Control Integrado De Plagas (Lámparas UV) Y Trampas Tin Cats	¢485.900,00
27 de junio, 2023	Capacitación En Manejo Integrado De Control De Plagas	¢209.050,00
04 de julio, 2023	Análisis Microbiológico	¢33.900,00
17 de agosto, 2023	Análisis Microbiológico	¢233.381,34
03 de enero, 2024	Dataloggers	¢233.803,00
23 de febrero, 2024	Servicio De Manejo De Control De Plagas Fumigación	¢169.500,00

Nota. Creado con base a los costos identificados mediante la revisión documental realizada en Coopeatenas R.L. (2023).

Todos los costos previamente mencionados representan un monto de ¢1,765,398.66, conformando un 7.62% de los costos totales del proyecto. Al contrastar los costos relacionados al ambiente de trabajo, se debe también contrastar los insumos, son inversiones que no están directamente relacionadas a las operaciones. Dentro de estos costos se encuentran cascos de seguridad, gafetes para visitantes, stickers señalizadores, armarios, rótulos, aspiradoras, escobas, muebles de madera, alfombras sanitizantes, entre otros insumos que facilitan el correcto funcionamiento de las operaciones.

Tabla 19. Costos Insumos.

Fecha	Descripción	Costo
07 de febrero, 2023	Rótulos Inocuidad Primera Fase	¢412.450,00
11 de abril, 2023	Rótulos Inocuidad Segunda Fase	¢224.870,00
18 de mayo, 2023	Cajas De LLaves + Encomienda	¢55.817,27
26 de mayo, 2023	Casco De Seguridad	¢229.791,01
29 de mayo, 2023	Gafetes Identificación De Visitantes	¢27.120,00
29 de mayo, 2023	Sticker Identificación De Visitantes	¢12.995,00
07 de junio, 2023	Reactivos De Repuestos PAra Test Cloro Libre	¢45.561,60
26 de junio, 2023	Armario Plastico, Aspiradora, Cajas 30 L + Flete	¢235.380,00
01 de agosto, 2023	Alfombra Sanitizante	¢10.000,00
10 de agosto, 2023	Mueble De Madera	¢370.000,00
08 de febrero, 2024	Escobas Para Limpieza	¢79.809,24

Nota. Creado con base a los costos identificados mediante la revisión documental realizada en Coopeatenas R.L. (2023).

Estos insumos se adquieren en el año 2023 y recientemente en el año 2024, totalizan un monto de ¢1,703,794.12, lo cual representa un 7.35% de los costos totales del proyecto.

Una vez contrastados los costos en relación con los estados financieros, continúan los gastos y la merma devengados del proceso de implementación de la normativa de inocuidad. En relación con la normativa solo se identifica el gasto del seguro social derivado del salario del encargado de inocuidad. El gasto por concepto de “Pago Seguro Social” está directamente asociado al código de trabajo en Costa Rica. Este gasto no tiene por sí solo la capacidad de generar algún tipo de beneficio, más que el hecho de cumplir con la regulación laboral del país. Este gasto, es irrecuperable para la cooperativa y no tienen influencia directa con la operación y desarrollo del proyecto, representa un 10.65% del monto acumulado devengado por concepto “Planilla” y en contraste con los costos totales de la implementación representan un 3.45%.

Ya definidos y explicados los gastos, el siguiente concepto por contrastar es “Merma”. Al verificar los datos obtenidos en la aplicación de herramientas recopilatorias, no se identifica ningún monto por concepto de “merma” y consecuentemente se imposibilita su análisis. Sin embargo, por medio de documentación recopilada sobre el Beneficio el Diamante, se observa la existencia de merma en las operaciones del café, más no está asociada directamente a la implementación de la normativa de inocuidad por lo que se excluye para efectos de la presente investigación.

Al contrastar los costos de los procesos en la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L. con su estructura financiera, se observa que la implementación comienza con la contratación de un encargado en noviembre de 2022, lo que incrementa notablemente los costos administrativos. Este nuevo costo representa una parte significativa de los costos totales de implementación.

Las asesorías se reanudan en enero del 2023 y constituyen una cuarta parte de los costos totales, aumentando los costos debido a la necesidad de reforzar el conocimiento del personal. Además, otras inversiones claves son la instalación de puertas electrónicas y la compra de racks para tostadoras, ambas necesarias para la infraestructura y maquinaria. El mantenimiento de balanzas se realiza dos veces en 2023, pero el registro de los costos se realiza incorrectamente en su momento en las cuentas contables. Se comprende que para

Coopeatenas R.L los gastos y la merma no representan un porcentaje relevante por lo cual no se pueden visualizar de una forma concisa dentro de los estados financieros

Como síntesis del análisis de resultados y la evaluación planteada en la presente investigación se determina que al evaluar la gestión administrativa y financiera se destaca la carencia de una planificación estructurada donde se contemplen planes de contingencia para prever cualquier acontecimiento imprevisto, además, de la falla en la utilización de los recursos para la elaboración de un procedimiento con las pautas claras para la contratación del encargado del proyecto. A partir de la tercera etapa del proyecto se realiza una reestructuración para tomar en consideración los recursos disponibles y mejorar los estándares de reclutamiento, controles y seguimientos, incluyendo capacitaciones efectivas, que resultan en una mejor gestión de los recursos y avances en el proyecto.

En cuanto a la gestión financiera, se destaca la inversión de \$23.175.046,03 en recursos destinados a la implementación de la normativa. A pesar de ser un monto considerable, esta inversión no representa una carga significativa en comparación con las utilidades de la cooperativa. Este desembolso ha permitido financiar adecuadamente el proyecto, demostrando el compromiso de la cooperativa con la mejora continua y el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad alimentaria. La capacidad de absorber este costo sin afectar negativamente la estabilidad financiera subraya la solidez y la buena gestión económica de la cooperativa.

Para la clasificación de los fondos utilizados en la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria se toma en cuenta que el proyecto no cuenta con un presupuesto fijo ya que los costos son cambiantes con lo cual el manejo de estos debe ser avalado por el consejo para solventar las necesidades del proyecto. Para la categorización se determinan los costos directos e indirectos, donde se evidencia que la mayor parte de las inversiones fueron destinadas a los costos directos, mientras que para los costos indirectos estos no representan una tercera parte de los costos totales de la implementación, pero siendo parte de los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los estándares que establecen

las diferentes normativas. Esta categorización facilita una comprensión más clara de cómo se distribuye cada componente y su impacto en el costo total de la implementación.

La evaluación de costos revela una planificación financiera minuciosa y adaptable, caracterizada por inversiones significativas en capacitación y asesoría especializada. La capacidad de realizar inversiones estratégicas en áreas claves ha sido fundamental para asegurar el éxito y la sostenibilidad del proyecto, demostrando una visión a largo plazo y una administración financiera prudente y efectiva.

**CAPÍTULO V. CONCLUSIONES,
RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.**

En el presente capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones producto de la información obtenida mediante el análisis de las categorías, trabajándose en función de los objetivos planteados. Las conclusiones brindan un panorama de los hallazgos más relevantes. Además, mediante las recomendaciones se establece una guía para fortalecer y optimizar los procesos administrativos y financiero-contables en futuras implementaciones.

5.1 Conclusiones

En la gestión administrativa y financiera se identifican carencias de la planeación en etapas iniciales de la implementación de la normativa de sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria, al no tener un plan adecuado de reclutamiento, una estrategia de accionar poco definida, procesos ambiguos y un asesoramiento desaprovechado por parte de los involucrados.

La reestructuración organizacional inicia con la creación de un nuevo departamento exclusivo para la implementación de la normativa de inocuidad. Este departamento requiere de la designación de talento humano y de nuevos recursos financieros, permitiendo focalizar la toma de decisiones a lo que la implementación de la normativa de inocuidad requiere.

Los recursos utilizados a la fecha responden a los requerimientos de la implementación, permitiendo continuidad de la implementación de la normativa de inocuidad. Además, se determina que no son significativos con relación a la utilidad neta de Coopeatenas R.L. del 2021 al 2023.

Se destacaron errores en la gestión operativa, planificación y tiempo de implementación. No obstante, se rescata aciertos en la utilización de los recursos y la reestructuración necesaria para la continuidad de la implementación de la normativa.

Coopeatenas R.L no designó un presupuesto al inicio de la implementación de la normativa de inocuidad, debido a que la naturaleza de este es fluctuante y se complica prever en su totalidad las inversiones necesarias para cumplir el objetivo.

Coopeatenas R.L. cuenta con los permisos nacionales al inicio de la implementación de inocuidad y solo requieren de renovación al término de su vigencia, donde se destaca la importancia del permiso de vertidos ya que está ligada al cumplimiento de las normativas internacionales.

Los permisos de vertidos están enfocados en el aprovechamiento de los cuerpos de agua disponibles para verter aguas residuales previamente tratadas y debe de ser aprobado por el MINAE.

El avance significativo en los estándares BPM y HACCP, refleja un compromiso sólido de Coopeatenas R.L. área Beneficio el Diamante de cumplir con los requerimientos de la FSMA. Sin embargo, se destaca un rezago en la variable FOOD DEFENSE debido a que conlleva la reestructuración completa a las instalaciones del Beneficio Diamante que implica una pausa temporal en las operaciones.

La normativa nacional no genera costos directos, mientras que los mayores costos para el departamento de inocuidad están asociados al cumplimiento de los requisitos de la FDA, especialmente en áreas como mobiliario y acondicionamiento de instalaciones. Estos aspectos también contribuyen al cumplimiento de la normativa ISO 22000.

Haciendo referencia a los estados financieros, la creación de una cuenta específica para los costos derivados de la implementación de la normativa muestra un claro orden financiero-contable. La mayoría de los costos se agrupan en la cuenta "Gasto Operativo Beneficio Inocuidad", a excepción del salario del encargado, que se registra en la cuenta "Salario Beneficio".

La gestión financiera de los costos de la implementación de la normativa se lleva a cabo de manera flexible tomando en consideración los costos derivados de las adecuaciones recomendadas por las asesorías y auditorías.

Se identifican errores en la gestión de egresos al distinguir que los costos por concepto “Calibración de Balanzas” se adjudicaron a una cuenta incorrecta. Esto sucedió en los análisis realizados a la cuenta “Gasto Operativo Beneficio Inocuidad”, al generar un aumento en el monto total de los costos

Se revelaron carencias en la planeación inicial, como la falta de un plan de reclutamiento adecuado, una estrategia de acción poco definida y procesos ambiguos. Sin embargo, la reestructuración organizacional, incluyendo la creación de un nuevo departamento dedicado a la inocuidad alimentaria, ha permitido una mejor focalización y utilización de los recursos.

En términos de costos operacionales, la falta de un presupuesto inicial específico debido a la naturaleza fluctuante del proyecto complicó la previsión de inversiones necesarias. A pesar de esto, se logró un avance significativo en estándares como BPM y HACCP, reflejando el compromiso de Coopeatenas R.L. con los requisitos para el cumplimiento de los estándares reguladores de la inocuidad. No obstante, se encontraron retrasos en la implementación del estándar FOOD DEFENSE debido a las implicaciones estructurales y operativas que requiere su completa implementación.

Por lo tanto, aunque la implementación de la normativa de inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L. enfrentó desafíos significativos en su fase inicial, la reorganización administrativa y la gestión flexible de los recursos han permitido avances importantes en el proyecto y su desarrollo, demostrando un compromiso sólido con los estándares de calidad e inocuidad.

En relación con la gestión administrativa involucrada en la implementación de la normativa de inocuidad, se identifica que Coopeatenas R.L área Beneficio el Diamante posee una gestión operativa sólida que beneficio la implementación en etapas iniciales debido a la fluidez y facilidad con la que se tramito al inicio del proyecto, así como una estructura organizacional robusta que en conjunto con la designación de recursos financieros permitió una clara definición de roles y pasos a seguir. Estos aspectos benefician a que todos los trabajadores de la cooperativa comprendan y se adhieran a los estándares de calidad e inocuidad. La creación de una cultura organizacional centrada en la calidad y la capacitación continua del personal son esenciales para el éxito a corto y largo plazo de la implementación de los estándares de calidad e inocuidad alimentaria en los productos.

En relación con los costos operativos, la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria requiere una inversión significativa en infraestructura, tecnología, capacitaciones, tiempo, talento humano, etc. Estos costos pueden ser vistos como una inversión a largo plazo que mejora la eficiencia operativa, además reduce el riesgo de incumplimiento normativo y potenciales sanciones. Coopeatenas R.L área Beneficio el Diamante busca con el sistema de inocuidad abrir nuevas oportunidades mediante la exportación del café y afianzar la confianza del cliente, velando por la seguridad y calidad de los productos que se ofrecen.

5.2 Recomendaciones

Respecto a la planeación en etapas iniciales, la creación de estrategias y actualización de los procesos de reclutamiento que permitan aprovechar los recursos destinados al contratar a la persona que cumpla con el perfil que más beneficie a la implementación de las normativas, así como desarrollar un proceso de implementación sin interrupciones.

Se insta la asignación de personal calificado y especializado para los departamentos, así como la asignación de recursos financieros que proporcionen un proceso de implementación acorde a los objetivos establecidos dentro del organigrama de Coopeatenas R.L. área Beneficio el Diamante

Respecto a los recursos utilizados se sugiere el desarrollo de un seguimiento mediante auditorias en las cuales se defina el cumplimiento de cada requisito solicitado por las normativas de inocuidad. Asimismo, definir qué acciones que son prioridad y así asignar los recursos requeridos.

Se insta al desarrollo de una adecuada planeación mediante la valoración de los riesgos asociados considerando tiempo de implementación, utilización de los recursos, reestructuración, desviación del objetivo, desafíos imprevistos.

La implementación de un plan de contingencia. Este plan debe incluir provisiones específicas para casos en los que los costos superan significativamente las expectativas, garantizando así la continuidad del proyecto.

Respecto a la normativa nacional se determina la necesidad de un sistema de seguimiento y recordatorio automatizado para las fechas de renovación de permisos, así como una revisión periódica para asegurarse de que todos los requisitos regulatorios se cumplan continuamente, minimizando el riesgo de interrupciones en la implementación de la normativa de inocuidad.

Un plan de contingencia detallado en el que se designa los departamentos que se encargaran en caso de algún imprevisto reubicando temporalmente las actividades críticas permitiendo una transición fluida y minimizando el impacto en la producción.

El desarrollo de un sistema de monitoreo continuo de los costos asociados al cumplimiento de los requisitos de la FDA y la normativa ISO 22000, para detectar desviaciones en los costos de manera temprana. Con esta medida se pretende una gestión financiera eficiente y que permita mantener la estabilidad económica durante la implementación del proyecto de inocuidad alimentaria.

Para un control más eficiente de los estados financieros, se recomienda una consolidación de todos los costos derivados de la implementación de la normativa de inocuidad, incluyendo los salarios del encargado, en la misma cuenta "Gasto Operativo Beneficio Inocuidad". Esta consolidación facilitará un seguimiento más preciso de los gastos

relacionados, permitiendo una mejor evaluación para la asignación de los recursos y asegurará una mayor transparencia en la gestión financiera del proyecto.

Para un presupuesto flexible el establecimiento de límites y controles estrictos que eviten desvíos presupuestarios significativos, asegurando la sostenibilidad financiera de la implementación de la normativa de inocuidad a largo plazo.

La aplicación de una auditoría interna periódica para que de esta manera se considere la correcta asignación de costos a sus respectivas cuentas, evitando errores que puedan distorsionar los análisis financieros y asegurar una gestión más precisa de los egresos.

Para la identificación de puntos de mejora y la evaluación de fallas iniciales, se insta a la realización de una reevaluación exhaustiva una vez finalizado el proceso de implementación. Esta revisión permite la valoración de los errores y su repercusión en la culminación del proceso, determinando de esa manera si a raíz de ellos se devengan nuevos problemas.

El establecimiento de una planificación y estructuración de implementación que contenga una visión amplia de los riesgos involucrados que permita crear herramientas para el cumplimiento de los objetivos dentro de los plazos previstos, evitando que se generen reprocesos por un sistema ineficiente.

La adaptación de la gestión administrativa y financieras para promover cambios en la cultura organizacional facilitando la implementación de la normativa inocuidad y un mejor aprovechamiento de los recursos para disponer de la mayor liquidez

En Coopatenas R.L área Beneficio el Diamante se ha realizado una gestión administrativa, financiera y operativa optima, con la finalidad de busca la implementación de la normativa de inocuidad, por lo que se insta a continuar con la designación de recursos, tiempo, materiales y talento humano para disminuir el tiempo de implementación de la normativa de inocuidad y se logre cumplir con los tiempos presupuestados. Además de continuar con la excelencia organizacional que distingue a esta cooperativa.

Una vez finalizado el presente trabajo se insta a futuros investigadores a concluir la recopilación y el posterior análisis de datos para así permitir a Coopeatenas R.L tener un marco de referencia completo desde el inicio hasta el final de la implementación. Una vez concluida la implementación de la normativa y las exportaciones sean un hecho, se recomienda a Coopeatenas R.L mantener los estándares de inocuidad, además de apegarse a las normativas nacionales e internacionales para evitar incumplimientos. Por último, se insta a Coopeatenas R.L a continuar adentrándose en nuevos proyectos, procesos e implementaciones que permitan alcanzar nuevos horizontes comerciales.

Referencias

Libros

Arias, G. J. y Covinos, G. M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Biblioteca Nacional del Perú, primera edición [Libro electrónico] p. 1-120, ISBN: 978-612-48444 Recuperado de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Duque, O. (2018). *Procesos administrativos*. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina p.1--116 ISBN 978-958-5462 . Recuperado de <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1328>

Hernández, S. R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. p. 1-140 ISBN: 978-1-4562-6096-5 Recuperado de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Fajardo Ortiz, M., y Soto González, C. (2018). *Gestión financiera empresarial*. UTMACH primera edición en español [Libro electrónico] p. 1-183 ISBN: 978-9942-24-110-8 Recuperado de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>

Pacheco Bautista, F. A. (2019). *Módulo costos de producción*, Ediciones Usta, Universidad Santo Tomás, Primera edición, ISBN: 978-958-5471-26-9 Recuperado de <https://doi.org/10.15332/li.lib.2019.00035>

Leyes

Ley N° 3284. *Código de comercio de Costa Rica*. 27 de mayo de 1964, (La Gaceta No. 119, consultado el 10 de noviembre del 2023).
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6239&nValor3=89980&strTipM=TC

Ley 8292. *Ley General de Control Interno*. del 4 de setiembre del 2002, (La Gaceta N°169, consultado el 4 de octubre del 2023)
https://ocu.ucr.ac.cr/images/ArchivosOCU/Normativa/NormativaExterna/Ley_8292_Control_Interno.pdf

Ley 2762. *Ley sobre el régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café*. del 21 de junio de 1961. (La Gaceta N°. 200, consultado el 15 setiembre del 2023)
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=36867

NIIF 13. *Medición del Valor Razonable*. mayo del 2011, (IFRS Foundation, consultado el 9 de noviembre del 2023)
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%2013%20-%20Medición%20del%20Valor%20Razonable.pdf>

Reglamentos

NQA. (Consultado el 21 de mayo 2024) ISO 22000 Gestión de la inocuidad de los alimentos <https://www.nqa.com/es-pe/certification/standards/iso-22000>

NQA. (2018). *ISO 22000: 2018 GUÍA DE TRANSICIÓN*. Consultado el 15 de octubre del 2023. <https://www.nqa.com/medialibraries/NQA/NQA-Media-Library/PDFs/Spanish%20QRFs%20and%20PDFs/NQA-Guide-to-Transferring-Certification-SPANISH-Digital.pdf>

NQA. (2018). *ISO 22000: 2018 GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA*. Consultado el 15 de octubre del 2023. <https://www.nqa.com/medialibraries/NQA/NQA-Media-Library/PDFs/Spanish%20QRFs%20and%20PDFs/NQA-ISO-22000-Guia-de-implantacion.pdf>

U.S Food and Drugs Administration (28 de junio de 2021). *¿Qué hace la FDA?* [Sitio Web] (consultado el 21 de setiembre del 2023) <https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/que-hace-la-fda>

U.S Food and Drugs Administration (24 de junio de 2021). *¿Qué regula la FDA?* [Sitio Web] (consultado el 21 de setiembre del 2023) <https://www.fda.gov/about-fda/respuestas-preguntas-frecuentes-sobre-la-fda/que-regula-la-fda>

Revistas y boletines (artículos científicos)

Aguirre, M. C., Romero, O. M., Jaramillo, M. F., y Ruiz, J. A. (2021). Situación de la mediana empresa ecuatoriana: Rasgos distintivos de sus prácticas gerenciales. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XXVII(2), 352-366. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927670>

Aguirre Sanabria, M. E., Bastidas Arbeláez, T. Z. Velasco Flores, Ángela S., y Parrales Carvajal, V. M., (2020). *Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes*. Journal of Science and Research, 5(CICACI). Recuperado a partir de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1107>

Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodriguez y Escalante-Flores, J. (2021). *La gestion administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas*. Propositos y Representaciones, 9 (SPE1), e899. Doi: <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/899/1200>

Arellano, D. M. A. Paliguano, J. G. M. , & Vallejo, S. D.P. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094464>

Arias, R. F. Benavides V. S. Parada G. A. (2019) *Síntesis de la historia económica de Costa Rica: ¿Cuáles son los patrones de desarrollo económico?*, APUNTES ISSN 2413-6298 <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/15813.pdf>

Arrastía, H, Suárez, D. I. y Basabe, J. C. (2019). *Diagnóstico de la gestión de la calidad e inocuidad en la Torrefactora Pinar*. Avances, 21(4), 442-456 . <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/487/1580>

Arrieta, J, M., Carrasco N. Y., y Zárata M. A., (2020). *Estado actual y tendencias en las exigencias de calidad e inocuidad alimentaria en la producción de quinua de la Asociación de Productores Heroínas Toledo – Orcotuna*. Journal of Food Science, 1(1), 30–36. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/jafs/article/view/467>

Barriga, M., Asuncion, R., Sanchez, J., & BALSECA, M. (2020). *LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS EMPRENDEDORES*. Revista Científica Aristas. 2(2), ISSN: 2600-5662 https://www.revistacientificaistjba.edu.ec/images/home/documentos/Noviembre_2020/Edicion_NOVIEMBRE_2020_COMPLETO-c.pdf#page=49

Barrios, P. I., Hernández P. H., Martínez S. D. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. Criterio libre, 16(28), 169-185. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>

Beltrán, Mora, M. N., Parrales Carvajal, V. M., & Ledesma Álvarez, G. D. (2019). *El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial*. RECIMUNDO, 3(3 ESP), 659-681. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3.Esp\).noviembre.2019.659-681](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.659-681)

Bíler, R. S., Mendoza B. J., Reyes C. L. (2020). *Inocuidad alimentaria de los alimentos preparados, que se consumen en la ciudad de Manta*. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(9), 175-190. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554420>

Calderón, R. E. Castrellón, Calderón, X., y Cuevas Castillo, G. Y.,(2021). *La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables* Repositorio Institucional Digital de la Universidad de Panamá, Volumen 4-Número 2 Julio-diciembre 2021. pp.82-96, ISSN L2644-3821. https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PA_c4c2b1c7dcc0bc7a8df4b84f4c47b196

Casanova, C., Núñez, R., Navarrete, C., y Proaño, E. (2021). *Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII(1), 302-314. ISSN-E: 2477-9431 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817700>

Campos Rocafuerte H. Febre Centeno C. P., y Orellana Palacios A. L. (2020). *Tratamiento contable de las mermas en la empresa Ferro Steel SA y su impacto en los estados financieros*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (1), 20. ISSN: 1696-8352 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8509130>

Cedeño, M. K. D. , Cedeño, M. P. A. y Montoya, J. S. L. (2019). *La contabilidad de costos y su relación en el ámbito de aplicación de las entidades manufactureras o industriales*.

Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación, 4(1), 15-20.
<https://zenodo.org/record/3240566>

Cisneros, Q D, Luna A K, Sarmiento E W, Tinto A J, (2018). *Implementación de un presupuesto empresarial base cero bajo el enfoque difuso*. Revista Ciencia UNEMI, Vol. 11, N° 27, Agosto 2018, pp. 43 - 51 ISSN 2528-7737 Electrónico
<http://dx.doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss27.2018pp43-51p>

Crespo, Z. L., Espinosa N., Matos M. L., (2018). *La gestión de inocuidad alimentaria en la formación del profesional de las ciencias alimentarias*. Roca: Revista Científico-Educaciones de la provincia de Granma, 14(4), 111-122.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6759779>

Díaz Dorticos, Y., y Sánchez Arce, M. (2023). Guía preventiva de la inocuidad en empresas destinadas a la producción de alimentos. Revista Científica Agroecosistemas, 11(1), 59–66. Recuperado a partir de <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/597>

Espinoza, D. Narváez, C. Erazo, J. Machuca, M. (2019) *La estrategia financiera como herramienta funcional para la gestión de liquidez en las organizaciones*. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela.
<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/278/323>

Feria, H, Matilla, M. & Mantecón, S. (2020) *La Entrevista Y La Encuesta: ¿Métodos O Técnicas De Indagación Empírica?* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>

Finol, M. F. de F., & Arrieta, X. (2021). *Métodos de investigación cualitativa*. Un análisis documental Encuentro Educativo. Revista científica Universidad del Zulia Encuentro Educativo Vol. 28 (1) núm 9-28
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/37213>

Gaitán, A. F., y Sergueyevna G. N. (2021) *La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos*. Revista Científica de FAREM-Estelí <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8845400>

Fariña, M., Fraser, G. T., Fuente, J. L. 2, García R.C. Laiz A. O. y Martínez R. F. (2023). Consideraciones sobre la aplicación de la fertilización orgánica y la inocuidad de los alimentos. <https://revcitecal.iiia.edu.cu/revista/index.php/RCTA/article/view/687>

Garro, G, Vargas G, López M (Ed.). (2020). *COOPEATENAS R.L en su medio siglo: Reseña sobre su evolución y aportes al desarrollo comunal* (Vol. 1, Octubre 2020). <https://educacioncooperativa.coop/memoria-historica-de-coopeatenas/>

García, P. E y González, E. L. (2022). *Implementación de un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en una comercializadora de alimentos*. Conciencia Tecnológica, 2022, núm. 63-71, ISSN: 1405-5597 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8746284>

González, Rodríguez, S. S., Izquierdo Morán, A. M., Viteri Intriago, D. A., y Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. Revista Universidad y Sociedad, 12(4), 32-37. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1609/1616>

Hernández, González, O. (2021). *Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen*. Revista cubana de medicina general integral, 37(3). <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v37n3/1561-3038-mgi-37-03-e1442.pdf>

Hilario, V. Castro, O. Mendoza, C. Leon, I. Velez, D. Tapia, D. (2020) *El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones*. XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xikua/article/view/5309/6860>

Huilcapi, S. Gallegos, D. (2020) *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa*.
Revista Espacios Vol. 41 (40) 2020 • Art. 2.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25818w/Rec/Huilcapi_S2.pdf

Ibáñez, Rojas, L. A., Marrufo García, R. & D., Ochoa Triana, C. A (2020). *Gestión de costos como herramienta de la rentabilidad en pequeñas y medianas empresas*. *Revista Espacios*, 41(50), 287-298. ISSN: 0798-1015
<https://revistaespacios.com/a20v41n50/a20v41n50p20.pdf>

Jácome, A. Guamán, Á. Moyano, J. Martínez, R. (2022) *Aplicaciones de un manual de buenas prácticas de manufactura en la industria alimenticia*. *Pol. Con.* (Edición núm. 70) Vol. 7, No 8. <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>

Jiménez. González, L. (2020). *Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad*.
Convergence Tech, 4(IV), 59-68. aqui
<https://revista.sudamericano.edu.ec/index.php/convergence/article/download/35/2>

Joubert-van. der Merwe, L., Samways, MJ y Pryke, JS (2020), 271 , 110922.. *A new protocol for monitoring operational outcomes of environmental management in commercial forestry plantations*. *Journal of environmental management*, 271, 110-922.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110922>

Leal Arana, E. N., & Quispe Rojas, C. A. (2018). *Gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del centro odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27823>

Meleán-Romero, R., y Torres, F. (2018). *Gestión de costos en las cadenas productivas: reflexiones sobre su génesis*. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 131-146. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.08>

Mendoza, C. P. y Campos, M. (2020). Administración de costos en las pymes de transformación en la región Laja Bajío de México. *Signos, Investigación en sistemas de gestión*, 13(1). <https://doi.org/10.15332/24631140.6340>

Montero. Rojas, M. (2018). *Consecuencias ambientales y riesgos para la salud causados por el plaguicida Paraquat en Costa Rica*. *Pensamiento Actual*, 18(30), 56-66 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6488776>

Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración.*, 11(2), <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n2/1659-4908-rna-11-02-2756.pdf>

Badajoz Ramos, J. A. y Pérez Márquez, L. A., (2022). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2024-2040. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3227

Ramos Galarza, C. A. R. (2020). *Los alcances de una investigación*. *Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>

Rodríguez Juárez, J. D., Romero Flores, E. A., & Cabrera Zepeda, G. (2020). *Análisis para detección de mermas en órdenes de producción de una imprenta*. *Interconectando Saberes*, (10). <https://doi.org/10.25009/is.v0i10.2650>

Soledispa L. F. (2020). *Sistema de gestión de inocuidad alimentaria y la calidad en empresas pesqueras: Artículo de investigación*. *Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 3(6), 67-82. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/18/54>

Obando P. E., Reyes P. G., Rodriguez B. S., Santa Cruz T. F. (2022). *Investigación cualitativa: una mirada a su validación desde la perspectiva de los métodos de triangulación*.

Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6663103>

Paz, K., Torres, M., y Salazar, F. G.,. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Facultad de Ingeniería. Universidad Rafael Landívar, Boletín Electrónico No. 03.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2817/1/M%c3%a9todos%20de%20recolecci%c3%b3n%20de%20datos%20para%20una%20investigaci%c3%b3n.pdf>

Valle, J. Veloz, J. Jiménez, J (2021). *La gestión administrativa y financiera y su influencia en el desarrollo empresarial*. FIPCAEC (Edición. 30) Vol. 6
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/480>

Velarde, A. (2022). *Diseño de un sistema de inocuidad alimentaria para exportar pasta de ají rocoto a Estados Unidos, según la norma ISO 22000:2005*. Revista De investigación Agropecuaria Science and Biotechnology, 2(2), 39–53.
<https://doi.org/10.25127/riagrop.20222.827>

Vinueza-Franco, J. I., & Robalino-Muñiz, R. C. (2020). *La optimización y el control interno en el uso de los recursos públicos en la mejora de la gestión administrativa*. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 5(16), 14-38. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i14.158>

Zambrano, L. J. S., & Loor, M. J. B. (2019). *Impacto del sistema de alertas rápido para alimentos y piensos (Rasff) en las alertas alimentarias en Álava–España*. Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación, 3(19), 16-20.
https://www.researchgate.net/profile/Liceth-Solorzano-Zambrano/publication/333171916_Impacto_del_sistema_de_alertas_rapido_para_alimentos_y_piensos_Rasff_en_las_alertas_alimentarias_en_Alava_-_Espana/links/611d2ca71e95fe241ade9f09/Impacto-del-sistema-de-alertas-rapido-para-alimentos-y-piensos-Rasff-en-las-alertas-alimentarias-en-Alava-Espana.pdf

Tesis

Almeida, J. (2019). *Los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Distbend de Babahoyo*. (Tesis de grado. Universidad Regional Autónoma de los Andes -Uniandes). Recuperado de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9764>

Arellano Guachamboza, B. N., y Yanchapanta Romero, C. J. (2021). *La gestión administrativa y su influencia con el crecimiento empresarial en el sector calzado del cantón Cevallos*, (Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/33139>

Barrantes, H. T., Cruz C, A., Flores, S. A. Gamboa C., A., Rosales, J. E., y Mena, E. J. (2021). *Efectos de la crisis originada por la pandemia del COVID-19 en las empresas del sector agroindustrial de la Región Brunca durante el 2021*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional, Costa Rica). <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/21775>

Huamani Villanueva, R. J., & Rojas Cardenas, P. A. (2022). *Monitoreo interno y gestión operativa en una empresa de servicios de seguridad de valores integrales*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/116338>

Loayza. M, (2021) *La Gestión financiera y su incidencia en los estados financieros de la empresa Euromilk S.A.C*. Universidad Peruana Las Americas tesis de grado. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ULAS_3640e1dead16e928e87a701e2771283

Japón Contento, L. A., y Peñafiel Tandazo, V. A. (2023). *Impacto de la guerra entre Rusia y Ucrania en el comercio exterior ecuatoriano*. Tesis de Bachillerato. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24783>.

Sitios web

Aragón, A. (2021) *Reestructuración organizacional*. Intelinova consulting. [Sitio Web]. Consultado: 09 noviembre del 2023 <https://intelinovaconsulting.com.mx/2021/04/10/example-post-2/>

Azkue, I. (2023) *Presupuesto*, *Enciclopedia Humanidades*, Argentina, Última edición 31 agosto, 2023. Consultado: 28 octubre de 2023. <https://humanidades.com/presupuesto/>

Chacón A. K. (2022) *¿ESTÁ COSTA RICA ATENDIENDO LOS RETOS PARA GARANTIZAR SU SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL? Estado de la Nación* [Sitio Web]. Consultado 19 mayo del 2024 de <https://estadonacion.or.cr/esta-costa-rica-atendiendo-los-retos-para-garantizar-su-seguridad-alimentaria-y-nutricional/>

Cornell University (2023), *Ley de Modernización de la Inocuidad de los Alimentos*. [Sitio Web]. Consultado: 28 de octubre, 2023. <https://es.producesafetyalliance.cornell.edu/fsma/food-safety-modernization-act/#:~:text=de%20los%20Alimentos%3F-.La%20Ley%20de%20Modernizaci%C3%B3n%20de%20la%20Inocuidad%20de%20los%20Alimentos,el%204%20de%20enero%20de>

Food and Drug Administration (2024), *Food Safety Modernization Act (FSMA)*. [Sitio Web]. Consultado: 20 de mayo, 2024. <https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/food-safety-modernization-act-fsma>

Food and Drug Administration (s.f), *Food Defense Initiatives*. [Sitio Web]. consultado el 06 de abril del 2024 <https://www.fda.gov/food/food-defense/food-defense-initiatives>

GLOBAL STANDARDS (8 de noviembre del 2018). *Los 7 reglamentos de la ley FSMA*. [Sitio Web] (consultado el 21 de setiembre del 2023) <https://www.globalstd.com/blog/los-7-reglamentos-de-la-ley-fsma/>

Hoyos A. (mayo de 2017). *Contabilidad de Costos I. Manual Autoformativo*. [Sitio Web] https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4256/1/DO_FCE_319_MAI_UC_0131_2018.pdf.

Intedya International Dynamic Advisors (s.f) *Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)* [Sitio Web] (consultado el 20 de marzo del 2024) <https://www.intedya.com/internacional/103/consultoria-buenas-practicas-de-manufactura-bpm.html>

Instituto del café de Costa Rica (S.F) *Historia del Café de Costa Rica*. Icafe [Sitio Web] Consultado el 26 de septiembre del 2023. <https://www.icafe.cr/nuestro-cafe/historia/>

ISO 22000: 2018 Guía de implementación de sistemas de gestión de la seguridad alimentaria. (2018). Organismo de certificación global (NQA). <https://www.nqa.com/es-pe/certification/standards/iso-22000/implementation>

Melo, S. (30 de septiembre de 2021). *Qué es y para qué sirve una lista de verificación*. Data Scope. Consultado 11 de noviembre del 2023 <https://datascope.io/es/blog/que-es-y-para-que-sirve-una-lista-de-verificacion/>

Organización mundial del comercio (22 DE JUNIO DE 2020) *El comercio se contrae de forma acusada en la primera mitad de 2020, comunicado de prensa*. Consultado 9 de mayo del 2024. https://www.wto.org/spanish/news_s/pres20_s/pr858_s.htm

Real Academia Española. (2014). Cultura. En *Diccionario de la lengua española*, 13 ed. [Sitio Web] Consultado 19 mayo del 2024 de <https://dle.rae.es/cultura?m=form>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos de recolección de información, Encuestas para Coopeatenas R.L Area el Beneficio el Diamante.

Introducción: La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información respecto a los procesos administrativos y costos involucrados en la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L, esta se encuentra estructurada y se conforma de una pregunta y una respuesta, con un total de 13 preguntas, con una duración no mayor a 25. Lo anterior mencionado de manera confidencial, con la finalidad de que no incluya los aspectos personales de los encuestados y únicamente se reflejen aspectos relevantes para la investigación.

Medios de aplicación: La ejecución de la encuesta será completamente digital, únicamente brindado el recurso necesario para realizarla.

Datos sociodemográficos:

Cuestionario: La obtención de la información se realizará mediante un cuestionario que consta de 13 preguntas en relación con las subcategorías que se representan en el presente trabajo. Así mismo, las interrogantes se fundamentan en diversos tipos mencionados a continuación: abiertas, cerradas, mixtas, opciones múltiples y a escala; como se exponen a continuación.

Elaborar un cuadro resumen de los procesos administrativos y costos que ha incurrido la compañía en la implementación de la norma y los clasifiquen según su nivel de relevancia/importancia/valor agregado.

Trabajadores

1. ¿Cuál es su rol en la organización y en qué departamento lo ejerce?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la cooperativa?
3. ¿Cuál es la importancia de la gestión de la calidad e inocuidad alimentaria en el contexto de la cooperativa?
4. ¿Conoce usted cómo se capacita al personal de la cooperativa en relación con la gestión de calidad e inocuidad alimentaria?
5. ¿Conoce usted sobre la implementación de la norma de sistema de gestión de calidad e inocuidad en Coopeatenas R.L?
6. ¿Puedes describir cómo se ha implementado la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en la cooperativa? ¿Cuáles son los pasos clave?
7. ¿Conoce usted qué medidas se toman para garantizar que se cumplan las normativas de calidad e inocuidad alimentaria en las operaciones de la cooperativa?
8. ¿Ha presenciado algún cambio o cambios tras la implementación de la normativa en alguna de las siguientes áreas: administración, herramientas, infraestructura, protocolos, logística u otra?
9. ¿Cree usted que la implementación de la normativa le puede traer resultados positivos o negativos a la cooperativa? ¿Por qué?
10. Mencione algunos aspectos positivos que considere que le puede traer a la cooperativa la implementación de la normativa.
11. ¿Cuáles considera que son las principales limitantes para la implementación de la normativa?

12. ¿Nota una mayor facilidad para desempeñar su labor gracias a esta normativa o siente que su trabajo ahora es más complicado?

13. ¿Conoce si se comunican las mejoras en la gestión de calidad e inocuidad alimentaria al entorno? Si su respuesta es afirmativa ¿cuál sería el medio utilizado?

Anexo 2. Instrumentos para la recolección de información, Entrevista para especialistas.

Introducción: La presente entrevista tiene como objetivo principal la obtención de información, y recopilación de los procesos administrativos y los costos involucrados en la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L, esta se encuentra estructurada y se conforma de una pregunta y una respuesta, con un total 25 preguntas y con una duración no mayor a 15 minutos. Lo anteriormente mencionado con la finalidad de que no incluya los aspectos personales de los encuestados y únicamente se reflejen aspectos relevantes para la investigación.

Medios de aplicación: La aplicación de las entrevistas será mixta mediante el enfoque presencial y digital, mediante los recursos digitales tales como Zoom Google Meet o Microsoft Teams

Datos sociodemográficos: Para la presente investigación se le solicitará: Nombre del especialista, la edad, departamento al que pertenezca (financiero, de procesos, administrativo, leyes), así como los estudios y puesto actual.

Cuestionario: La entrevista se realiza mediante un cuestionario, el cual va específicamente relacionado a las variables dependientes anteriormente mencionadas, las interrogantes propuestas son de tipo abiertas, cerradas, mixtas con el fin de recaudar toda la información objetiva sobre el tema abordado, las interrogantes fueron ajustadas al área del especialista en cuestión.

1. ¿Cuál es su rol en la organización y en qué departamento lo ejerce?

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la cooperativa?
3. ¿De dónde nace la idea de implementar la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L.?
4. ¿Considera usted que Coopeatenas R.L cuenta con los insumos necesarios para la implementación de la normativa del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria de una manera eficiente? ¿Por qué?
5. ¿Cuál considera usted que es el requisito de la normativa que conlleva más costos en implementarlo?

Procesos

6. ¿Puedes describir cómo se evalúa el cumplimiento de las normativas de calidad e inocuidad alimentaria y qué medidas correctivas se toman en caso de incumplimiento?
7. ¿Qué desafíos o barreras has enfrentado en la gestión administrativa y financiera-contable de la implementación de estas normativas?
8. En base a su conocimiento, ¿Qué importancia tiene la implementación de la normativa del Sistema de Gestión de inocuidad alimentaria y qué valor agregado cree que obtendrá la cooperativa?
9. Desde su perspectiva, ¿Cuáles fueron las principales limitantes del proceso de implementación?
10. Según su experiencia en el mercado, ¿considera que la aplicación de la normativa se ajustó para el cumplimiento adecuado de los procesos y las necesidades que este requiere en los plazos acordados?
11. ¿Qué factores visualiza actualmente que pueden modificar los costes en la implementación de la normativa?

12. ¿Se tiene algún plan para la capacitación del personal de la cooperativa en relación con la gestión de calidad e inocuidad alimentaria y cuáles son los costos asociados?

Costos

13. ¿Cómo se financian las actividades relacionadas con la gestión de calidad e inocuidad alimentaria en la cooperativa?

14. ¿Cómo se realiza el seguimiento y la evaluación de los gastos relacionados con la gestión de calidad e inocuidad alimentaria? ¿Qué indicadores se utilizan?

15. ¿Según su experiencia en el mercado, se considera que se clasifican adecuadamente los costes de la implementación de la normativa Sistemas de Gestión de calidad e inocuidad?

16. ¿Desde su perspectiva, considera que es necesario un protocolo que pueda presupuestar costos futuros de diversas normas implementadas?

17. ¿Considera usted que el presupuesto inicial no se ajustó totalmente a lo esperado en esta instancia de la implementación? ¿Por qué?

18. ¿Conforme se ha desarrollado la implementación de la normativa, ¿Considera usted que el presupuesto planteado inicialmente debe ser sometido a ajustes? ¿Cuáles considera usted que serían estos ajustes?

19. ¿Qué factores visualiza actualmente que pueden modificar los costes en la implementación de la norma de sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria?

20. ¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrenta la cooperativa en términos de gestión financiera para garantizar la calidad e inocuidad de los productos alimentarios?

Sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.

21. ¿Cuánto considera usted que le falta a la cooperativa para finalizar la implementación de la norma de sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en el Beneficio el Diamante?

22. ¿Cuál considera usted que es la parte del proceso de implementación de la normativa que más se dificulta debido a las regulaciones de las normativas nacionales?

23. ¿Cuál considera usted que es la parte del proceso de implementación de la normativa donde más se le dificultó a Coopeatenas R.L el adaptarlo en su proceso actual de procesado y exportado de café?

24. ¿Conoce si se comunican las mejoras en la gestión de calidad e inocuidad alimentaria al entorno? Si su respuesta es afirmativa ¿cuál sería el medio utilizado?

Anexo 3. Instrumentos para la recolección de información, Revisión documental

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS INDEPENDIENTES	CATEGORÍAS DEPENDIENTES	REFERENCIAS	RELACIÓN
1. Evaluar la gestión administrativa y la gestión financiera en la implementación del Sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L.	Gestión administrativa y gestión financiera	Gestión operativa.	Para implantar la gestión por procesos es necesario que el sistema tienda al estado de equilibrio, lo que significa que todos los requisitos legales y otros aplicables requeridos por los clientes como de otras partes interesadas deberán cumplirse a largo plazo y de modo equilibrado, para alcanzar el estado de equilibrio. Mediante su implantación se prepara a las organizaciones para que adopten cambios tanto internos como externos y permitan asegurar parte de su continuidad o existencia, siendo el primer paso para esto el correcto diseño de sus operaciones. (Cantero C et al, 2018, p. 2)	La implantación de la gestión por procesos implica llevar el sistema a un estado de equilibrio a largo plazo, asegurando el cumplimiento sostenido de requisitos legales y otros exigidos por clientes y partes aceptables. Este enfoque no solo prepara a las organizaciones para adaptarse a cambios internos y externos, sino que también garantiza su continuidad. El diseño adecuado de operaciones se presenta como el primer paso crucial en este proceso.
		Reestructuración organizacional.	Para implantar la gestión por procesos es necesario que el sistema tienda al estado de equilibrio, lo que significa que todos los requisitos legales y otros aplicables requeridos por los clientes como de otras partes interesadas deberán cumplirse a largo plazo y de modo equilibrado, para alcanzar el estado de equilibrio. Mediante su implantación se prepara a las organizaciones para que adopten cambios tanto internos como externos y permitan asegurar parte de su continuidad o existencia, siendo el primer paso para esto el correcto diseño de sus operaciones. (Cantero C et al, 2018, p. 2)	La implantación de la gestión por procesos implica llevar el sistema a un estado de equilibrio a largo plazo, asegurando el cumplimiento sostenido de requisitos legales y otros exigidos por clientes y partes aceptables. Este enfoque no solo prepara a las organizaciones para adaptarse a cambios internos y externos, sino que también garantiza su continuidad. El diseño adecuado de operaciones se presenta como el primer paso crucial en este proceso.
		Recursos financieros.	La administración de los recursos financieros es uno de los puntos críticos en la gestión empresarial, la disponibilidad de los recursos monetarios, la eficiente gestión oportuna de estos y la asignación adecuada, son determinantes en la capacidad de respuesta que se tenga ante las distintas actividades derivadas de las estrategias definidas. (Gaitán, Sergueyevna, 2021 p.125)	La administración de los recursos humanos permite destinar adecuadamente los fondos destinados a la implementación de la norma de inocuidad, además permite crear estrategias determinantes en proceso.
2. Clasificar los costos operacionales de la implementación y regulación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L.	Costos del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.	Procesos operativos en la implementación de la normativa.	Vinueza F. & Robalino M. (2020) cita de González, Alfredo Luna, (2014) Se trata de un conjunto de procedimientos necesarios para realizar una actividad. El proceso administrativo muestra que a través de fases se realiza la administración que es parte de un proceso integral. Estas fases están dadas por: la fase mecánica y la dinámica. (P. 20)	define los procesos y actividades que son asociadas para el funcionamiento diaria de la organización
		Regulación de Costa Rica	Ley No. 8292 de Control Interno, establece las responsabilidades fundamentales del control interno en una empresa. Ley No. 2762 aborda detalladamente el proceso de entrega del grano, crucial para preservar su calidad durante la exportación. Estas disposiciones legales no solo influyen en la gestión de relaciones en la industria cafetera, sino que también impactan directamente en los procesos y gastos asociados a lo largo de la cadena de suministro	relaciona las leyes internacionales como las nacionales y determina las exigencias mínimas que el país solicita para poder exportar y funcionar como una organización dentro del territorio nacional
		Regulación internacional	ISO 22000: Esta norma supone beneficios para su empresa: proporciona mayor transparencia, gracias a la minimización de riesgos alimentarios y provee mayor seguridad a clientes y consumidores finales. (p. 1, párr 1). FSMA: Proteger la salud pública asegurando que los alimentos sean seguros, saludables, sanitarios y estén debidamente etiquetados; garantizar que los medicamentos humanos y veterinarios, las vacunas y otros productos biológicos y dispositivos médicos destinados al uso humano sean seguros y eficaces (FDA, 2023, p.1)	Hace referencia porque la ISO 22000 busca minimizar los riesgos alimentarios y proveer mayor seguridad FSMA: Proteger la salud pública asegurando que los alimentos sean seguros
3. Contrastar los costos de los procesos en la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en Coopeatenas R.L basado en la estructura financiera de la organización.	Gestión de egresos.	Estados financieros	Los estados financieros ofrecen la información útil que requiere la gerencia al término de cada período contable, para el correspondiente análisis. Ante estas circunstancias todo gerente con la información financiera exacta, confiable y oportuna estará en capacidad de afrontar los retos de la competencia con excelentes posibilidades de éxito, caso contrario el empresario estará en desventaja con la posibilidad de fracaso y cierre de su negocio. (p.129)	Hace referencia a como se refleja la información contable en caso de los costos donde se va a referir y reflejar
		Gastos de implementación de la normativa.	Fajardo O. y Soto G. (2018) "Representa el decremento de los beneficios económicos de la empresa generada por los gastos o desembolsos durante el desarrollo de sus actividades." (p. 84)	Diferencia que tiene un costo de un gasto y de esta manera detallar mejor donde se ve registrado a nivel contable

Nota: Elaboración propia (2023).

Anexo 4. Instrumentos lista de verificación

No	PROCEDIMIENTOS	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1.	la persona acargo cumple con las capacitaciones de Preventive Controls Qualified Individual (PCQI)	X		Por medio de la capacitacion de FSPCA en ley FSMA de FDA.
2.	Posee y se desarrolla un plan escrito de inocuidad de los alimentos provenientes del beneficio	X		Tenemos el procedimiento CI-PO01 Plan de Inocuidad donde contemplamos todos los aspectos de seguridad e inocuidad del producto.
3.	se determina un análisis de peligros para la implementacion del sistema de inocuidad en el beneficio	X		Se cuenta con una matriz de riesgos HACCP (CI-PO08-01 Análisis de riesgos y Controles Preventivos).
4.	se diseñaron controles preventivos	X		Se cuenta con una matriz de riesgos HACCP (CI-PO08-01 Análisis de riesgos y Controles Preventivos).
5.	Se realizan monitoreos y auditorías anualmente	X		Se cuenta con un procedimiento de auditorias (1P-AI Auditoria Interna), el mismo funciona tanto para las auditorias internas como
6.	se tiene un plan para acciones correctivas	X		Se cuenta con el procedimiento 1P-AC Acciones Correctivas y No Conformidades.
7.	se ejecutan las actividades de verificación	X		Se realiza inspecciones internas y verificación de la eficacia del SGCI.
8.	se comprende y se diseña un plan de retiro de los productos que no cumplen los requerimientos	X		Para esto se tiene el procedimiento CI-PO13 Retiro de Producto.
9.	se planea un control y mantenimiento de registros asociados	X		Se cuenta con el procedimiento de 1P- ID Manejo de Información Documental que no exige y regula la información documental.
10.	se plantea reevaluarse el plan escrito de inocuidad de los alimentos (FSP) despues de 3 años de ser aplicado	X		Se realiza una revision anual del sistema documental de Calidad e Inocuidad.

Nota: Elaboración propia (2023)