

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

REVISIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA PYME “SERVICIOS MÚLTIPLES ESPECIALIZADOS S.A.” MEDIANTE EL ANÁLISIS DE SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE.

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

MARÍA JOSÉ SÁNCHEZ ARAYA, 116710680

LUIS MANUEL SALAS MIRANDA, 206530129

HELLEN TATIANA VIVAS MENA, 402420394

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

REVISIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA PYME “SERVICIOS MÚLTIPLES ESPECIALIZADOS S.A.” MEDIANTE EL ANÁLISIS DE SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE.

Memoria de Seminario de Graduación

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

MARÍA JOSÉ SÁNCHEZ ARAYA, 116710680

LUIS MANUEL SALAS MIRANDA, 206530129

HELLEN TATIANA VIVAS MENA, 402420394

M.Sc Jilma Majano Benavides

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

DEDICATORIA

A Dios por permitirme cumplir una meta más, a mi familia por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y a mis amigos por siempre impulsarme a seguir.

María

A Dios, como mi fuente y motor de vida, y muy especialmente a mi amada madre, Olga Miranda, por su apoyo incondicional, apoyo en todo momento, convicción y sacrificio, que ha alimentado mi motivación y carácter. También, en honor a mi padre, Manuel Salas, que en paz descanse, para que desde el cielo se siga sintiendo orgulloso de mi.

Luis

Dedico mi trabajo a mi familia que me ha apoyado en cada paso y han sido una fuente incomparable de fuerza, motivación e impulso, necesarias para continuar, especialmente a mis padres que me han brindado las herramientas para que pueda seguir alcanzando mis propósitos y metas.

Además, a Dios por permitirme ser parte de este proceso y concluirlo de la mejor manera.

Hellen

AGRADECIMIENTOS

A los propietarios de la empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.” por brindar su apoyo y confianza para el desarrollo de la investigación, por razones de confidencialidad no se brinda el nombre real.

A nuestras familias por su amor incondicional y comprensión a lo largo de este camino. A la Universidad Nacional y sus docentes, agradecemos profundamente a nuestra tutora M.Sc. Jilma Majano Benavides, a nuestro lector interno M.Sc. Jorge Montoya Jiménez y a nuestra lectora externa MAP. Patricia Solórzano Cordero, por sus aportes, su tiempo y apoyo durante este proceso.

María, Hellen, Luis

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	V
LISTA DE GRÁFICOS	VII
LISTA DE TABLAS.....	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE ANEXOS	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS	IX
RESUMEN EJECUTIVO	X
POSTER.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Planteamiento y descripción del problema	2
1.1.2. Interrogante de investigación.....	3
1.1.3. Delimitación temporal, espacial y empresarial	3
1.2. Objetivos de la investigación.....	3
1.2.1. Justificación de la investigación	3
1.2.2. Objetivo general.....	7
1.2.3. Objetivos específicos	8
1.3. Modelo de análisis	8
1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías.....	8
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.....	17

1.4.4. Recopilación de los datos.....	18
1.4.5. Análisis e interpretación de la información	21
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	23
2.1. Generalidad de la empresa y desarrollo específico del área de investigación	24
2.2. Legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente	25
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL	31
3.1. Gestión organizacional	32
3.2. Análisis Financiero	44
3.3. Optimización de la Gestión Financiera.....	50
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	58
4.1. Gestión Organizacional	60
4.2. Análisis Financiero	74
4.3. Optimización de la gestión financiera	95
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
5.1. Conclusiones.....	116
5.2. Recomendaciones	120
REFERENCIAS	125
ANEXOS.....	Error! Bookmark not defined.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. División de clientes por estructura con corte al I Cuatrimestre 2024	64
Gráfico 2. División de clientes por provincia con corte al I Cuatrimestre 2024.....	65
Gráfico 3. Ventas por cada línea de negocio, I Cuatrimestre 2024.....	65
Gráfico 4. Razones Financieras de Mayor Importancia según EFP.....	77
Gráfico 5. Frecuencia Recomendada para el Análisis Horizontal	80
Gráfico 6. Frecuencia Recomendada Para Análisis Vertical	81
Gráfico 7. Activo Total del 2019 al 2023 de la PYME "Servicios Múltiples Especializados S.A."	85
Gráfico 8. Variación de la utilidad de la PYME "Servicios Múltiples Especializados S.A." del 2019 al 2023.....	87
Gráfico 9. Frecuencia de realización de FODA	90
Gráfico 10. Factor Interno De Mayor Relevancia.....	94
Gráfico 11. Factor Externo De Mayor Relevancia.....	95
Gráfico 12. Margen de Utilidad Bruto por año del 2019 al 2023	101
Gráfico 13. Margen de Utilidad Neto por año del 2019 al 2023.....	102
Gráfico 14. Frecuencia de uso de maquinaria por día por cuatrimestre.....	106
Gráfico 15. Frecuencia de servicios por día.....	107
Gráfico 16. Servicios de la grúa por mes	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de Operacionalización.....	14
Tabla 2. Interpretación de resultados por variables	20
Tabla 3. Alcances y limitaciones por categoría	22
Tabla 4. Legislación costarricense	26
Tabla 5. Tipos de Organigramas	36
Tabla 6. Representación de los encabezados del 2019 y 2023 de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”	75
Tabla 7. Razones Financieras de Liquidez.....	78
Tabla 8. Razones Financieras de Rentabilidad	79
Tabla 9. Variación Relativa del Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias	82
Tabla 10. Variación Absoluta del Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias	82
Tabla 11. Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas	84

Tabla 12. Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	86
Tabla 13. Variación del Costo de Ventas y Utilidad Bruta del 2019 al 2023	86
Tabla 14. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera	88
Tabla 15. Razones de liquidez con variaciones y promedio en los periodos del 2019 al 2023	98
Tabla 16. Proyección a 5 años de Indicadores de Liquidez	99
Tabla 17. Razones de rentabilidad y su variación interanual.....	103
Tabla 18. Escenario más probable de rentabilidad.....	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relaciones entre categorías e indicadores	15
Figura 2. Organigrama de “Servicios Múltiples Especializados S.A.”.....	25
Figura 3. Línea de tiempo: Normativa aplicable a PYMES en Costa Rica	29
Figura 4. Cuadro de Mando Integral.....	56
Figura 5. Ejemplo de Organigrama para Servicios Especializados S.A.	62
Figura 6. Diagrama de proceso de elaboración de los estados financieros.....	69
Figura 7. Análisis FODA de “Servicios Múltiples Especializados S.A.” con los resultados de las entrevistas.....	92
Figura 8. Cuadro de Mando Integral de "Servicios Múltiples Especializados S.A.” con resultados de la EGAF	111

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista sobre la gestión administrativa y financiera.....	141
Anexo 2. Entrevista sobre la tecnología para la gestión financiera de una PYME.....	145
Anexo 3. Entrevista de Análisis Financiero para Profesionales en Administración y Finanzas	146
Anexo 4. Modelado Financiero.....	148
Anexo 5. Entrevista sobre la tecnología para la gestión financiera de una PYME.....	150
Anexo 6. Guía de observación de los sistemas tecnológicos de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”	151
Anexo 7. Guía de revisión documental de los Estados Financieros de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” con corte al 31 de diciembre 2023.....	152

LISTA DE ABREVIATURAS

APA: Asociación Psicológica Americana (*American Psychological Association*)

COVID-19: Enfermedad de Coronavirus - 2019 (*Corona Virus Disease – 2019*)

CTN: Capital de trabajo neto

CxC: Cuentas por cobrar

CxP: Cuentas por pagar

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

EEFF: Estados Financieros

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GAM: Gran Área Metropolitana

IASB: Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (*International Accounting Standards Board*)

MEIC: Ministerio de Economía Industria y Comercio

MiPyME: Micro, Pequeña y Mediana empresa

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

PIB: Producto Interno Bruto

pp: puntos porcentuales

Protocolo AAA: Protocolo de Autenticación, Autorización y Contabilidad (*Authentication, Authorization and Accounting Protocol*)

PYME (S): Pequeña y mediana empresa (s)

ROA: retorno sobre activos

TIC: Tecnologías de información y comunicación.

RESUMEN EJECUTIVO

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un papel relevante en la economía mundial, específicamente en Costa Rica las PYMES son un componente vital en la economía y en el modelo desarrollo, generan empleo, fomentan la innovación y el comercio, propician el emprendimiento y el crecimiento equitativo y sostenible. A pesar de la importancia de este tipo de empresas, son un eslabón débil que presenta problemas para el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo. Surge un especial interés desde la academia por evaluar la gestión administrativa y financiera de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” y la sostenibilidad del modelo de negocio durante el periodo (2019-2023), esto debido al importante aporte a la sociedad costarricense por parte de las PYMES.

La investigación es desarrollada por los estudiantes María José Sánchez Araya, Luis Manuel Salas Miranda y Hellen Tatiana Vivas Mena, como parte del programa para optar el grado de Licenciatura con énfasis en Gestión Financiera de la Escuela de Administración, de la Facultad de Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Costa Rica. Esto bajo la interrogante: ¿Cuáles elementos de la gestión administrativa y financiera intervienen en la operatividad de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” para la generación de valor y sostenibilidad de su modelo de negocio?

Aunado a la interrogante, es importante ahondar en el problema de investigación, las PYMES tienen una contribución relevante al PIB del país, se convierte en una prioridad garantizar la sobrevivencia y permanencia de estas en el mercado, sin embargo, hay diferencias en la vida de acuerdo con el tamaño de los negocios, se denota menor sobrevivencia en las pequeñas empresas a diferencia de las grandes. Bajo el precepto contable de negocio en marcha, se muestra interés en que la empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.” siga brindando sus servicios y aportando al desarrollo de la economía costarricense mediante la generación de empleo y el aporte de bienes y servicios que contribuyen a la diversificación de productos del país. Ante este problema, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Evaluar la gestión organizacional llevada a cabo por la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” mediante el análisis de la gestión administrativa, la tecnología y la información financiera para la consolidación de un modelo de negocio sostenible.

Objetivos específicos:

1. Identificar la gestión organizacional en términos administrativos y financieros a través del análisis de los procesos y la tecnología para el entendimiento del negocio.
2. Medir la posición financiera de la empresa del periodo 2019-2023 con base al análisis del modelo de negocio, factores internos y externos que afectan el desempeño para el diagnóstico de la sostenibilidad de la empresa.
3. Determinar el escenario óptimo de la gestión financiera por medio de alternativas para la generación de valor y la sostenibilidad del negocio.

La recolección de datos se da con estos instrumentos, como entrevistas semiestructuradas, la observación, la revisión y análisis documental, razones financieras y el modelado financiero. En la investigación se desarrollan tres categorías, primero se busca identificar la gestión administrativa y financiera de la PYME determinando su gestión administrativa, administración financiera y tecnología para la gestión financiera de la PYME, seguidamente se busca medir la posición financiera de la PYME con un análisis financiero, este es brindado por las subcategorías de posición financiera de la empresa y un análisis FODA. Finalmente, se determina el escenario óptimo para la generación de valor y la sostenibilidad del negocio por lo que busca definir los tres escenarios (optimista, pesimista y más probable) y la generación de valor como subcategorías de optimización de la gestión financiera.

En los resultados obtenidos destaca, en la gestión organizacional (con temas administrativos y financieros como el análisis de la gestión administrativa) se identifica que la empresa es pequeña y no está registrada como una PYME ante el MEIC, pero muestra interés por la inscripción. La empresa no posee organigrama, manuales de puestos, catálogos de productos y servicios definidos. En la administración financiera de la empresa, se identifica que en la PYME las decisiones financieras las toma el gerente general con base en la experiencia que ha adquirido durante los años y los estados financieros son realizados por un contador externo.

En cuanto a tecnología para la gestión financiera, se identifica que la PYME no cuenta con un sistema informático que realice y/o genere la información financiera, solamente utiliza un sistema llamado “factura profesional” el cual brinda soporte en temas de facturación, ante esta situación se afirma que hay poca automatización de los procesos en la empresa.

En cuanto a los estados financieros de la PYME, estos no cuentan con las notas que solicitan las NIIF y las NIIF para PYMES, no son emitidos en el tiempo establecido. La empresa aún no tiene una

estructura acorde con las normas internacionales propuestas en la investigación, lo que dificulta su análisis. Por otro lado, si se profundiza en el análisis de la administración de la PYME, se resalta que no se elaboran herramientas de análisis como la matriz FODA, por lo que no se define claramente su posición interna y externa.

En cuanto a la optimización de la gestión financiera, se analizan los tres escenarios evidenciando que la empresa no cuenta con metas financieras definidas y desea aumentar sus ventas en un 25% con respecto al año anterior, además no elaboran el punto de equilibrio ni su análisis. En términos de liquidez la empresa tiene una sólida gestión de liquidez, pero siempre hay margen de mejora y en rentabilidad, a pesar de las disminuciones presentadas la empresa se está enfocando en recuperarse y volver a ser tan rentable como en el 2019.

En la generación de valor se revisa la eficiencia en el uso de activos, identificando que hay un uso deficiente, donde no se aprovecha al máximo la utilización del activo. Así mismo, la empresa no realiza estados de flujo de efectivo, las entradas y salidas de efectivo no se controlan periódicamente y las ganancias mensuales sólo se declaran al final del período. Finalmente, se identifica que no se realizan presupuestos, ni se elaboran herramientas como el cuadro de mando integral.

La empresa carece de documentos administrativos de gran relevancia como los manuales de puestos, el portafolio de servicios, el organigrama y la estructura de la empresa, manuales y políticas; así como herramientas de análisis como el cuadro de mando integral y el FODA. Además, se encuentran falta de controles y políticas financieras, poca información y estados financieros, así como la falta de utilización de estos para la toma de decisiones, sin embargo, su posición financiera es de solidez. La gestión organizacional de la PYME se caracteriza por la falta de implementación de tecnología y herramientas de análisis que le permitan consolidar un modelo sostenible, ser competitiva y mantenerse en el mercado.

Con esta finalidad se generan recomendaciones, dentro de las cuales se encuentra la transformación digital e implementación de herramientas de gestión empresarial para disminuir la realización de tareas manuales, aumentar la eficiencia operativa y mejorar la toma de decisiones y, así mismo, definir las responsabilidades y roles mediante un organigrama y manuales de puestos detallados para facilitar la capacitación y evaluación de estos. Además, la sistematización financiera por medio de programas contables y financieros que permitan un seguimiento en tiempo real de las transacciones y el flujo de efectivo y realizar los estados financieros con periodicidad definida y analizarlos.

POSTER

Trabajo final de graduación
Licenciatura con énfasis en gestión financiera



Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración



REVISIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA PYME "SERVICIOS MÚLTIPLES ESPECIALIZADOS S.A." MEDIANTE EL ANÁLISIS DE SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

MARÍA JOSÉ SÁNCHEZ ARAYA, LUIS MANUEL SALAS MIRANDA, HELLEN TATIANA VIVAS MENA

PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas forman una parte importante de la economía del país, sin embargo, se denota menor tiempo de vida en las pequeñas empresas a diferencia de las grandes. La empresa en estudio posee más de 10 años en el mercado y se encuentra dentro de este sector empresarial, por lo que existe un especial interés en que esta siga brindando sus servicios y aportando al desarrollo de la economía costarricense mediante la generación de empleo y el aporte de bienes y servicios que contribuyen a la diversificación de productos del país.

METODOLOGÍA

La recolección de datos se da con estos instrumentos, como entrevistas semiestructuradas, la observación, la revisión y análisis documental, razones financieras y el modelado financiero. En la investigación se desarrollan tres categorías: la gestión administrativa y financiera de la PYME, seguidamente se busca medir la posición financiera de la PYME con un análisis financiero, y finalmente, se determina el escenario óptimo para la generación de valor.



"LAS PYMES TIENEN UNA GRAN IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA MUNDIAL, PUES SON IMPULSORAS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y AL SER NO SOLAMENTE IMPORTANTES PARA LA ECONOMÍA EUROPEA SINO TAMBIÉN EN EL RESTO DEL MUNDO".

BURGOS (2019)



OBJETIVO GENERAL:

Evaluar la gestión organizacional llevada a cabo por la Pyme "Servicios Múltiples Especializados S.A." mediante el análisis de la gestión administrativa, la tecnología y la información financiera para la consolidación de un modelo de negocio sostenible.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar la gestión organizacional en términos administrativos y financieros a través del análisis de los procesos y la tecnología para el entendimiento del negocio.
2. Medir la posición financiera de la empresa del periodo 2019-2023 con base al análisis del modelo de negocio, factores internos y externos que afectan el desempeño para el diagnóstico de la sostenibilidad de la empresa.
3. Determinar el escenario óptimo de la gestión financiera por medio de alternativas para la generación de valor y la sostenibilidad del negocio.

RESULTADOS

Entre los resultados obtenidos se destaca que la mediana empresa, a pesar de no poseer un organigrama, manuales de puestos, catálogos de productos y servicios o grandes inversiones en sistemas de información posee todos los requisitos necesarios para registrarse como una PYME ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Además, tiene amplias oportunidades de mejora en sus procesos internos y en la implementación de tecnología en estos. Así mismo, cuenta con estados financieros elaborados por un contador, y a pesar de que no se realizan conforme a las normas internacionales, posee las bases para la presentación de esta información.

Es importante resaltar que por el poco involucramiento del gerente en el proceso, estos se elaboran de manera tardía y no son tomados en cuenta en las decisiones financieras.

Además en aspectos financieros, la empresa tiene una sólida de gestión de liquidez, sin embargo se encuentran márgenes de mejora en este y en su rentabilidad. Asimismo, se encuentran deficiencias en el uso de los activos, faltas de herramientas de análisis como el cuadro de mando integral y el FODA. Por lo que la empresa aún cuenta con espacios de mejora y oportunidades para sobresalir en el mercado.

JULIO 2024

INTRODUCCIÓN

Las empresas y/o organizaciones independientemente del tamaño o del sector en que se desempeñen, siempre buscan la manera de crecer y desarrollarse, sin embargo, en el desarrollo de los negocios y emprendimientos el mercado ha cambiado a través de los años y es cada vez más agresivo y retador, así mismo, se debe orientar a la estabilidad, innovación y el crecimiento constante. Esta búsqueda del crecimiento y desarrollo debe contener planeación y estudio, ya que siempre hay riesgos presentes, pero se debe buscar la manera de minimizarlos y no llegar a una posible materialización de estos. Las tendencias actuales hacen que las organizaciones busquen una valoración continua de sus prácticas con el fin de percibir y determinar aspectos de cambio que permitan la mejora continua. En particular, analizar y cuestionar lo que ejecutan de modo apropiado o no, analizando sus buenas prácticas y sus fortalezas o debilidades, y generando información y data para la toma estratégica de decisiones, hace que el camino idealmente estratégico de una empresa sea bien llevado.

En el presente trabajo se propone establecer un análisis y reflexión de la gestión financiera de la empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.”, con tal de comprender su proceso de planificación, organización, dirección y control de las diferentes actividades para lograr sus objetivos propuestos. Existe un especial interés en la búsqueda del desarrollo social. La pyme presenta cualidades relevantes para los propósitos de este estudio, inicialmente la accesibilidad para ejecutar la investigación y la cercanía a las fuentes de información, la presentan como una opción viable y de interés, además, se busca generar información de valor para la empresa, ya que carece de datos cruciales para la gestión, desarrollo y sostenibilidad.

La presente investigación se realiza aportar una base teórico-metodológica para la evaluación y el entendimiento de la gestión de una PYME con 10 años de participación en el mercado costarricense, y para consolidar la sostenibilidad del modelo de negocio. Además, se detectan oportunidades de mejora en la gestión para garantizar la sostenibilidad en el tiempo. Actualmente, las PYMES son importantes para la economía de los países, sin embargo enfrentan grandes retos para lograr la permanencia en el mercado, el I Encuentro Virtual Latinoamericano presentado por el Centro Latinoamericano de Innovación y Emprendimiento indica que es necesario para el crecimiento de las unidades empresariales el uso de la fuerza pública, capacitación, acompañamiento, instrumentos fiscales y financieros que apoyen en esta gestión, por esta razón se considera importante brindar acompañamiento desde la academia. (p.25., 2021)

Este trabajo identifica la gestión administrativa y financiera que intervienen en la operatividad de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” con esto se identifican mejoras que generen valor y garanticen la sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo. Como primer acercamiento se identifica la gestión organizacional en términos administrativos y financieros, seguidamente se realiza la evaluación de los procesos financieros de la pyme, y finalmente, se elabora una propuesta que brinde a la pyme valor agregado y que contribuya con la permanencia en el tiempo.

La disponibilidad de la información afecta negativamente el desarrollo de este estudio, ya que la organización carece de algunos registros o controles para análisis de la situación actual o histórica. Como aspecto positivo se destaca el apoyo de la PYME para tener acceso a su información que posee, factor clave para el análisis de la empresa. La organización se muestra anuente a las solicitudes y consultas realizadas en cada fase de la investigación, por lo que se puede afirmar que muestran interés en el desarrollo del trabajo.

En el presente documento se expone el Capítulo I, Aspectos metodológicos, seguido por el Capítulo II, Marco de referencia, que da pie al Capítulo III, Marco Conceptual y Capítulo IV, Análisis de resultados, para finalmente detallar el Capítulo V, Conclusiones, recomendaciones al margen de la viabilidad de eje de estudio.

Finalmente, se hace constar que para la preparación de este trabajo final de graduación el equipo investigador fue participe del taller “Capacitación de APA7 y Gestores Bibliográficos” el miércoles 6, el jueves 7 y miércoles 13 de septiembre del 2023 ambas en el horario de las 7:00pm, brindado por la Biblioteca Joaquín García Monge bajo modalidad virtual, impartido por el Lic. Michael González Álvarez y Lic. Alejandro Ramírez Núñez.

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este primer capítulo tiene como propósito mostrar el sustento de la investigación mediante la presentación de aspectos metodológicos. Inicialmente, se presenta el planteamiento del problema, seguido de la interrogante y la justificación que son el sustento del trabajo de investigación. Para la construcción de este capítulo se toman en cuenta las delimitaciones temporal, espacial y empresarial las cuales muestran el motivo, el momento y el lugar donde se realizó el estudio. A partir de esto, se definen los objetivos de investigación, para el que se realiza su respectivo modelo de análisis, con categorías y subcategorías, y sus respectivos instrumentos y fuentes de investigación.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Planteamiento y descripción del problema

Las pequeñas y medianas empresas tienen importantes aportes en la economía latinoamericana, estos varían dependiendo de la región. En Costa Rica, según datos del informe de “Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021” del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) en el 2019 las Pyme aportaron el 36.05% del Producto Interno Bruto (PIB), y este aporte está representado un 66% por empresas de servicios, así mismo, indica que solo este tipo de empresas tienen una tasa de crecimiento positiva a lo largo de los años a diferencia del sector industrial (2021, p.8,67).

Debido a que las PYMES tienen una contribución relevante al PIB del país y la mayor parte de estas organizaciones está representada por la industria de servicios, se convierte en una prioridad garantizar la sobrevivencia y permanencia de estas en el mercado costarricense. Hay diferencias en la sobrevivencia de acuerdo con el tamaño de los negocios, sin embargo, se denota menor tiempo de vida en las pequeñas empresas a diferencia de las grandes, la Revista SUMMA (12 de abril 2023) indica: “En Latinoamérica, el 70% de las pequeñas y medianas empresas cierran antes de los cinco años y en Costa Rica la tasa de mortalidad de emprendimientos en los primeros tres años de vida es del 80%” (párr.1).

La empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.” es una empresa que posee más de 10 años en el mercado, debido a que se encuentra dentro del porcentaje de sobrevivencia de las microempresas indicado anteriormente, existe un especial interés, bajo el precepto contable de negocio en marcha, que esta siga brindando sus servicios y aportando al desarrollo de la economía costarricense mediante la generación de empleo y el aporte servicios que contribuyen a la diversificación de productos del país.

1.1.2. Interrogante de investigación

¿Cuáles elementos de la gestión administrativa y financiera intervienen en la operatividad de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” para la generación de valor y sostenibilidad de su modelo de negocio?

1.1.3. Delimitación temporal, espacial y empresarial

Delimitación temporal:

El presente trabajo de investigación se elabora en el I Ciclo lectivo del 2024, la información recopilada para el desarrollo de la investigación ha sido adquirida en dicho periodo mediante las técnicas e instrumentos diseñados para tal fin. La revisión documental del trabajo de investigación está comprendida desde 2019 hasta la culminación del proyecto, para que la información utilizada tenga menos de 5 años de creación o de haber sido referenciada por otros autores.

Delimitación espacial:

La investigación se realiza como parte del programa para optar el grado de Licenciatura con énfasis en Gestión Financiera de la Escuela de Administración, de la Facultad de Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Delimitación empresarial:

Este estudio es realizado en la empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.”, por razones de confidencialidad no se brinda el nombre real, esta empresa se tiene su sede en el cantón de Catedral, ubicado en San José, Costa Rica. Los datos de la organización recopilados se fechan desde el 2019 hasta la finalización del trabajo de investigación, para poder analizar datos históricos y actuales de la organización.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Justificación de la investigación

Esta investigación es social, ya que puede orientar a muchas pequeñas y medianas empresas a diagnosticar cómo hacen las cosas y cómo pueden mejorar, aportando conocimiento en materia financiera y con un efecto en la rentabilidad de la organización. Las PYMES tienen una participación relevante en

la economía, por esta razón es importante brindar herramientas para que se mantengan en el mercado y crezcan. En ocasiones, la no sobrevivencia y el poco o nulo crecimiento de las PYMES, están orientados a los mercados desfavorables, falta de educación en temas financieros, generación y utilización de la información financiera sólo para fines tributarios, falta de aprovechamiento de la tecnología, entre otros.

Como se menciona anteriormente las medianas y pequeñas empresas tienen importancia a nivel mundial, por ello es vital invertir en el tiempo y dedicación necesaria para potenciarlas, bien lo hace saber el autor Burgos (2019) en su artículo, sobre factores de internalización de PYMES en Europa indica “Las Pymes tienen una gran importancia en la economía mundial, pues son impulsoras de desarrollo económico y al ser no solamente importantes para la economía europea sino también en el resto del mundo”. (p.19)

Una adecuada gestión de las finanzas permite que las empresas, independientemente del tamaño, puedan sobrevivir por más tiempo y desarrollarse. No se debe asociar la sobrevivencia de las organizaciones solamente a la solicitud de financiamiento, muchas veces la gestión financiera adecuada permite una mejor gestión de los recursos, más rentabilidad y crecimiento, lo que ayuda en la permanencia por más tiempo de las empresas en el mercado. La oportuna gestión financiera, debe contemplar la utilización de la información financiera para realizar proyecciones y fijar metas financieras y no solamente para fines tributarios, investigaciones realizadas en la India afirman que el uso adecuado de los estados financieros es la base de la gestión financiera, donde hay un proceso dirigido al lograr metas financieras, con sus plazos y recursos definidos. (Das y Pattanayak, 2019, como se citó en Tobón, 2023, p.300)

Por otro lado, el poco aprovechamiento de la tecnología incide en el crecimiento y desarrollo de las empresas, este es un tema que no se puede dejar solo a las grandes corporaciones, empresas grandes y pequeñas deben adoptar desarrollos tecnológicos que faciliten la realización de sus procesos y la generación de información para la toma de decisiones. Entendiendo la importancia que tiene este sector PYME en las economías globales, para lograr una mejora en el rendimiento y crecimiento se debe hacer uso de la tecnología, sobresalen el uso de la tecnología de información y comunicación (TIC por sus siglas en inglés). En un estudio realizado a empresas PYMES en Antioquia, Colombia, consideran que las mejoras en la tecnología son importantes para definir los procesos que manejan la información financiera, sobre todo al analizar el impacto y cambios que representan en el procesamiento de esa información. (Bermeo, et al., 2020, párr.15).

La Comisión Europea (órgano ejecutivo de la Unión Europea, responsable de elaborar propuestas de nueva legislación europea) en un comunicado al parlamento europeo, celebrado el 24 de septiembre del 2020, en consecuencia, con lo vivido por la afectación de la pandemia del COVID-19, menciona sobre una Estrategia de la Finanzas Digitales. En el documento de la Comisión Europea (2020) expresa la importancia de la implementación digital en el sector financiero de la siguiente manera: “La adopción de las finanzas digitales contribuirá a la transformación digital global de nuestra economía y nuestra sociedad, y aportará importantes beneficios tanto a los consumidores como a las empresas”. (p.1) Lo anterior recalca la importancia de la transformación digital en muchos sectores financieros, y revela lo fundamental de preparar la operatividad de las empresas PYMES la implementación, manejo y control de las tecnologías en los procesos, generando información importante que antes se tardaba horas en la incorporación de las bases de datos, en la obtención de estos en segundos, lo que aligera procesos importantes como la facturación en la prestación de servicios.

La tecnología facilita la vida cotidiana de las personas y puede aplicarse a empresas y organizaciones en sus actividades. Sabiendo esto, el Gobierno de España según su Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021) establece un Plan de Digitalización de PYME que pretende ayudar a el 98.99% de PIB y al 49.58 del empleo que producen las PYME en ese país a digitalizarse y obtener beneficios de esto como lo es el mercado electrónico; ya que la digitalización también representa un incremento en la productividad en las PYMES, en especial en las condiciones de capacitación digital de los colaboradores y agrupaciones de cooperación y apoyo. (p.4)

Investigaciones en Latinoamérica, específicamente en El Salvador, indican que el hecho de que las PYMES no sobrevivan más de un año también se presenta en otros países de la región, y de los motivos que se destacan son “debido a la falta de aplicación de conocimientos en cuanto al manejo de sus finanzas, dado que el gobierno no ha implementado aún políticas públicas capaces de brindarles apoyo eficaz”. (Alfaro, 2023) (p.1). En ocasiones se asocia la permanencia y crecimiento de las organizaciones a la solicitud de financiamiento, sin embargo, el crecimiento puede estar asociado a la correcta gestión organizacional y específicamente a la gestión financiera. Márquez et al. (2020) referenciado por Tobón (2023) en un estudio realizado en Venezuela, afirma que “Se ha comprobado la efectividad que tiene la gestión financiera en el crecimiento económico de las organizaciones”. (p.300)

La gestión financiera es sin duda uno de los aspectos más importantes para una PYME, según el estudio realizado por Zumba et al. (2023) que se basa en revisiones y análisis documentales para formar un escenario aplicable a las PYMES de Ecuador, la gestión financiera está directamente relacionada con

la toma de decisiones de las medianas empresas por lo que una correcta gestión genera ganancias y rendimientos. Este mismo autor indica que “es primordial que las medianas empresa cuenten con un modelo en el cual se recopilen los elementos y procesos que se deben seguir para contar una gestión financiera adecuada”. (Zumba et al., 2023, p.29)

En este mismo estudio se evidencia que las PYMES si bien se crean de manera constante, cada vez son más y representan un peso económico importante para los países, pero no suelen crecer o permanecer en el tiempo. Zumba et al. (2023) expresa que en el caso de Ecuador “aun cuando representan un peso importante en el sector de la producción y el comercio, su evolución estructural y funcional no presenta avances.” (p.24) y parte de su propuesta es que las empresas deben tener un modelo económico que les sirva como guía a seguir basándose en la cultura organizacional y los valores, y que le permita hacer investigaciones de mercado, apoyar a sus colaboradores y encontrar apoyo financiero.

Es posible analizar el panorama en Costa Rica, en cuanto a la contribución de las PYMES al país, se toma como dato significativo lo señalado por el informe de Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021, MEIC (2021) el cual revela datos del 2019: “las PYME concentraron el 33,5% del total del empleo, distribuido de la siguiente forma: microempresas 10,3%, pequeñas empresas 11,3% y medianas empresas 11,9%. Las empresas grandes emplearon el 66,5% de personas trabajadoras” (2021, p.52). Estos datos reflejan que las PYME tienen mucha influencia en el empleo costarricense.

Por su parte, Arroyo (2024) ratifica sobre las PYME: “han sido y continúan siendo un pilar de democratización económica, contribuyendo a la creación de empleos, la innovación, la reducción de la desigualdad y a la generación de riqueza, lo cual favorece el bienestar de la población” (párr.12). Dicho esto, las pequeñas y medianas empresas tienen una participación importante en la economía costarricense, generando empleo, sin embargo, históricamente presentan y han presentado grandes dificultades para sobrevivir y para crecer.

A pesar de la contribución de las pequeñas empresas a la economía costarricense, estas presentan desventajas frente a las grandes empresas. Según Fontana (2024) las desigualdades en el sector productivo se deben a un clima de negocios adverso fuera de las zonas francas, institucionalidad sin políticas acopladas y disparidades en las cargas fiscales de las empresas. Así mismo, indica que una empresa grande tiene un 95% de probabilidades de llegar a los 5 años de operación, mientras que la microempresa tiene un 53%. Con estos datos, se reflejan las brechas y retos del país, por mejorar las condiciones y políticas aplicables a las empresas pequeñas. Situación similar muestra la Comisión

Evaluadora del Sistema Banca para el Desarrollo (2022), donde indica que las brechas en la sobrevivencia del parque empresarial de Costa Rica están marcadas por: “La oportunidad de supervivencia tiene diferencias territoriales marcadas por las brechas regionales en el acceso a servicios, la plataforma institucional, la tecnología y la calidad de la infraestructura”. (p.44)

Sobre el crecimiento de las PYME, en la investigación realizada por Jiménez et al. (2023) mencionado en el Informe de Estado de la Nación 2023 señala que al realizar un análisis de 198.410 empresas que se mantuvieron vivas del año 2005 hasta el año 2019 y se logra determinar, que: el 87% de las micro conservan su mismo tamaño al 2019, solo el 12% logró crecer a pequeña contra un 26% que disminuyeron el tamaño y solo un 18% creció de pequeña a mediana (2023, p.137). Estos datos reflejan la realidad de crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas costarricenses donde a lo largo de los años este se ha visto afectado.

En Costa Rica, autores destacan el escenario desfavorable de las PYMES, Avendaño, M. (2019) sostiene “las políticas públicas no deben enfocarse sólo en la creación de nuevos emprendimientos, sino también en la expansión y consolidación de los que ya existen” (2019, párr.9) Debe existir un apoyo por parte de las instituciones públicas para lograr mantener vivas a las pequeñas empresas y no solo orientarse en apoyar la creación de nuevas organizaciones. Cabe destacar que este apoyo no se debe enfocar solamente en lo económico, también debe existir soporte en temas de capacitación, simplificación de trámites, facilidades tributarias como la reducción de impuestos, promoción de las PYME, entre otros.

Las PYMES son un componente vital en la economía nacional y en el modelo desarrollo, generan empleo, fomentan la innovación y el comercio, propician el emprendimiento y la adaptabilidad de sectores y el crecimiento equitativo y sostenible. Además, se evidencia que la gestión organizacional y la tecnología que utilicen son pilares que definen su durabilidad en el mercado, por lo que una intervención oportuna de análisis y reflexión sobre su gestión puede definir acciones adecuadas para implementar mejoras a corto plazo, así mismo, sirve como reflexión para proponer estrategias de desarrollo para la empresa.

1.2.2. Objetivo general

Evaluar la gestión organizacional llevada a cabo por la Pyme “Servicios Múltiples Especializados S.A.” mediante el análisis de la gestión administrativa, la tecnología y la información financiera para la consolidación de un modelo de negocio sostenible.

1.2.3. Objetivos específicos

1. Identificar la gestión organizacional en términos administrativos y financieros a través del análisis de los procesos y la tecnología para el entendimiento del negocio.
2. Medir la posición financiera de la empresa del periodo 2019-2023 con base al análisis del modelo de negocio, factores internos y externos que afectan el desempeño para el diagnóstico de la sostenibilidad de la empresa.
3. Determinar el escenario óptimo de la gestión financiera por medio de alternativas para la generación de valor y la sostenibilidad del negocio.

1.3. Modelo de análisis

1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías

El presente trabajo al ser de carácter cualitativo presenta la información por medio de categorías, según (Valle, et al., 2022) las categorías son unidades de análisis necesarias para obtener claridad de la información que se debe recopilar para cumplir con el objetivo de la investigación. (p.38). Para obtener los datos necesarios para el análisis de este estudio se divide la información en las tres categorías siguientes:

Gestión organizacional

Conceptualización

Según Muñoz et al., (2015) mencionado por Pacheco et al. (2022) indican que la gestión organizacional constituye un proceso de solución de problemas, toma de decisiones, mejora de procesos, así mismo, que toda organización debe reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos de los mercados. (p.71) Esta investigación identifica la gestión organizacional en términos administrativos y financieros a través del análisis de los procesos y la tecnología para lograr el entendimiento del negocio objeto de estudio.

Operacionalización

El entendimiento de la gestión organizacional de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” parte del análisis administrativo y financiero, por esta razón, se derivan tres subcategorías. La primera es la “gestión administrativa”, en la cual se determina el tipo de empresa, organigrama, manual de puestos, portafolio de servicios y el mercado meta. La segunda subcategoría corresponde a la “administración financiera de PYME”, en esta se encuentra el procesamiento de facturas, la toma de

decisiones financieras que impactan en la asignación de recursos, los procedimientos para la elaboración de la información financiera que aseguran la precisión de los datos contables, esto en conjunto con las fichas de procesos que permiten plasmar los procesos, y finalmente los tiempos de elaboración de estados financieros, con el fin de que estos se realicen periódicamente para que pueda utilizarse la información en la administración financiera y permita tomar decisiones informadas.

Además de las categorías mencionadas anteriormente, otra subcategoría relevante en este estudio es la "tecnología para la gestión financiera de una PYME". En esta se examina una serie de aspectos relacionados con la infraestructura tecnológica utilizada para gestionar los aspectos financieros de la empresa, esto incluye la disponibilidad de recursos tecnológicos dependientes de la inversión tecnológica de cada organización, la facilidad de uso, que analiza la accesibilidad y la interfaz amigable para los usuarios, los riesgos y mantenimiento del sistema, que aborda la mitigación de posibles amenazas y vulnerabilidades, asimismo, evalúa la actualización y soporte técnico, y por último, el protocolo AAA de sistemas informáticos, que aborda la protección de datos financieros y la prevención de fraudes.

Instrumentalización

En el marco de esta investigación, se aplica una serie de instrumentos para recopilar datos pertinentes relacionados con las subcategorías identificadas. Para la subcategoría de "gestión administrativa", se utiliza una entrevista semiestructurada con el gerente de la PYME para entender el negocio y el modelo de trabajo. Para la subcategoría "administración financiera de PYME" se realiza una revisión y análisis de documentación financiera del 2019 al 2023, esto permite una comprensión exhaustiva de las prácticas financieras y políticas implementadas en las PYMES.

Estas herramientas permiten evaluar la administración financiera en la empresa, identificando áreas de mejora que permiten la optimización de los procesos de la organización. En este análisis documental se revisan los diferentes rubros que puedan intervenir en los tiempos de la ejecución de las diferentes tareas, necesarias para la óptima gestión financiera, logrando que se realice una medición de los procesos.

En relación con la subcategoría "tecnología para la gestión financiera de una PYME", se lleva a cabo un enfoque más amplio que incluye observaciones directas del uso de la tecnología financiera en la empresa, entrevistas con el gerente, así como, se realizan entrevistas a expertos en tecnología para PYMES. Estos métodos permiten una evaluación integral de la infraestructura tecnológica utilizada para la gestión financiera, incluida su disponibilidad, seguridad, facilidad de uso y riesgos y mantenimiento.

Análisis financiero

Conceptualización

En este estudio, se revisa la situación financiera de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” con un análisis financiero en el que se abordan aspectos clave como liquidez, solvencia y rentabilidad, para identificar fortalezas y áreas de mejora. Este proceso permite comprender cómo "Servicios Múltiples Especializados S.A." gestiona sus recursos y enfrenta desafíos económicos, brindando así una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

El análisis financiero se obtiene mediante la revisión de un periodo de los estados financieros. De acuerdo con lo anterior, según Ochoa, et al. (2018) citado por Peña, et al. (2019) “la importancia del análisis financiero es la aplicación de estrategias que permitan visualizar el nivel de liquidez solvencia, endeudamiento y rentabilidad en la actividad empresarial, evaluando el rendimiento de un negocio” (p.6). Este análisis pretende mostrar el estado actual y la gestión financiera que se da en la PYME, tener conocimiento de la posición financiera mediante la visualización de la información financiera y la aplicación de análisis y razones financieras.

Operacionalización

En el marco de la investigación, se estudia otra categoría llamada "análisis financiero", en la que se encuentra la subcategoría de "posición financiera de la empresa", determinada por diversos factores, dentro de los que se puede encontrar los “estados financieros”, que proporcionan una visión general de la situación económica de la empresa en un período específico, “las normas internacionales de información financiera” que estandarizan la presentación de la información, así como las “razones financieras”, que permiten evaluar su rendimiento y salud financiera en relación con diferentes métricas. Además, se emplea el “análisis vertical y horizontal”, que consiste en comparar y evaluar los estados financieros de la empresa a lo largo del tiempo.

Dentro del contexto mencionado anteriormente, otra subcategoría es el "análisis FODA", este se sumerge en varios puntos de referencia para comprender la situación financiera de la empresa. En primer lugar, examina la posición interna, donde se determinan las fortalezas y debilidades de la organización, luego se analiza la posición externa, considerando las oportunidades y amenazas que provienen del entorno. Además, se estudia la “competencia”, y la manera en que la PYME la visualización. Por último, se exploran los “factores internos y externos que afectan el desempeño financiero”.

Instrumentalización

En el contexto de la investigación, se emplean diferentes instrumentos para analizar las subcategorías identificadas. Para la subcategoría "posición financiera de la empresa", se realiza una revisión y análisis documental de la información financiera de la empresa por los periodos comprendidos entre el 2019 y 2023. Estos métodos permiten recopilar y examinar información detallada sobre los estados financieros, informes contables y otros documentos relevantes para evaluar la situación financiera actual de la empresa.

Por otro lado, para la subcategoría "análisis FODA", se evalúa, con entrevistas semiestructuradas a profesionales en administración y finanzas y al gerente de la empresa. A través de la revisión y análisis de documentos financieros y empresariales, junto con entrevistas al gerente de la PYME y a profesionales en administración y finanzas, se obtiene información sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas de la organización.

Optimización de la gestión financiera

Conceptualización

Se entiende por optimización a la búsqueda de la forma más idónea de realizar la administración o gestión de las finanzas de una empresa u organización, Esta categoría se conjuga de dos conceptos muy importantes y relevante del presente estudio, el cual logra definir muy bien Córdoba y Estupiñán (2023) “la optimización de los recursos financieros no es más que una buena administración de dinero, para asegurarse de que aumenten sin arriesgar la vida de la empresa” (p.50), la investigación se enfoca en entender el negocio y analizar estos movimientos financieros mejorando sus procesos para generar valor a la PYME y aportar a su rentabilidad.

Operacionalización

Para optimizar la gestión financiera de la mejor manera es necesario abordar dos subcategorías. La primera subcategoría son los “tres escenarios (optimista pesimista y más probable)”, su fin es analizar la situación financiera de la empresa desde dos perspectivas clave: liquidez y rentabilidad. En cuanto a la liquidez, se evalúa a través de indicadores como la ratio corriente, que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos líquidos; el capital de trabajo que compara los activos circulantes con los pasivos circulantes; y la prueba ácida, que revisa la cobertura de las deudas a corto plazo menos el inventario.

Por otro lado, en relación con la rentabilidad, se consideran indicadores como el margen neto, que muestra la eficiencia de la empresa en generar ganancias después de todos los gastos; el retorno sobre el patrimonio (ROE), que indica la rentabilidad de la inversión de los accionistas; y el retorno sobre activos (ROA), que muestra la eficiencia de la empresa en utilizar sus activos para generar ganancias.

La segunda subcategoría es la “generación de valor”, según García (2003) citado en la tesis de López (2019) afirma que esta es “una serie de procesos que conducen al alineamiento de todos los funcionarios con el direccionamiento estratégico de la empresa de forma que cuando tomen decisiones ellas propendan por el permanente mejoramiento de las finanzas.” (p.12). Para generar valor en la organización se deben conocer sus indicadores de eficiencia en el uso de sus activos, flujo de efectivo, presupuesto y el cuadro de mando integral.

Instrumentalización

Con la finalidad de reunir todos los datos necesarios para el análisis de los “tres escenarios” se utiliza como instrumento de recolección de datos un modelado financiero que se aplica a los estados financieros de la empresa, este modelo es definido por Pérez (2019) como “la representación abstracta de una situación problemática real de un ente económico, donde se simplifica la parte en conflicto resaltando las variables a solucionar.” (p.18). La aplicación de este se realiza para valorar la situación económica de la empresa y, de haber algún problema financiero, este resalte las variables que lo pueden ocasionar y se pueda presentar recomendaciones para solucionarlo.

Respecto a la subcategoría de “generación de valor” se realiza una entrevista semiestructurada al gerente de la PYME, se obtienen datos de la revisión y análisis documental para evaluar la eficiencia en el uso de los activos y finalmente, son el fin de conocer la opinión de expertos se aplica una entrevista semiestructurada a profesionales en administración y finanzas para identificar puntos de mejora en la gestión de la PYME.

De acuerdo con la información plasmada en la Tabla 1. Tabla de Operacionalización, se manejan tres categorías principales que se trabajan de forma conjunta y homologa con los objetivos específicos del trabajo de investigación. Estas categorías son: gestión organizacional, quién a su vez cuenta con tres categorías secundarias nombradas como gestión administrativa, administración financiera PYME y tecnología para la gestión financiera de una PYME. La segunda categoría principal corresponde al análisis financiero, compuesto por estas categorías secundarias: posición financiera de la empresa y análisis FODA. Finalmente, la tercera categoría principal es la optimización de la gestión financiera,

conformada por las subcategorías de los tres escenarios (optimista, pesimista y más probable) y la generación de valor.

Cada indicador establecido forma parte integral de la investigación, en aras de generar insumos de valor, para obtener información de calidad por medio de entrevistas, observación, revisión y análisis documental y el modelado financiero, la información es clave para observar el estatus de la empresa, creando una imagen actual de “Servicios Múltiples Especializados S.A.” en donde se detalle su funcionamiento a nivel administrativo y financiero.

Otro punto importante es la generación de una estrategia que marque el rumbo de la empresa y que se pueda obtener puntos de mejora para la optimización de procesos en búsqueda de la continuidad del negocio. Tener claro desde el inicio de la investigación las categorías principales y secundarias, los indicadores que puedan brindar los datos de estudio, y los instrumentos aplicativos para el correcto análisis, es la estructura base, para tener un trabajo de investigación de valor y con un norte establecido.

Tabla 1.

Tabla de Operacionalización

Objetivo General	Objetivo Específico	Categorías	Conceptualización	Subcategoría	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
<p>Evaluar la gestión organizacional llevada a cabo por la Pyme “Servicios Múltiples Especializados S.A.” mediante el análisis de la gestión administrativa, la tecnología y la información financiera para la consolidación de un modelo de negocio sostenible.</p>	<p>Identificar la gestión organizacional en términos administrativos y financieros a través del análisis de los procesos y la tecnología para el entendimiento del negocio.</p>	<p>Gestión organizacional</p>	<p>Según Muñoz et al., (2015) mencionado Pacheco et al (2022) indican que la gestión organizacional constituye un proceso de solución de problemas, toma de decisiones, mejora de procesos, así mismo, que toda organización debe reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos de los mercados. (p.71)</p>	<p>Gestión administrativa</p>	<p>-PYME en Costa Rica -Organigrama -Manual de puestos -Portafolio de servicios -Mercado meta</p>	<p>-Entrevista</p>	<p>-Ministerio de Economía Industria y Comercio -Datos de la empresa</p>
				<p>Administración financiera de PYME</p>	<p>-Procesamiento de facturas -Toma de decisiones financieras en Pymes -Procedimientos para la elaboración de la información financiera -Fichas de procesos -Tiempos de elaboración de EEFF</p>	<p>-Entrevista -Revisión y análisis documental</p>	<p>-Datos de la empresa -Consulta a expertos</p>
				<p>Tecnología para la gestión financiera de una PYME</p>	<p>-Disponibilidad de recursos tecnológicos -Facilidad de uso -Riesgos y mantenimiento del sistema -Protocolo AAA de sistemas informáticos</p>	<p>-Observación -Entrevista</p>	<p>-Datos de la empresa -Consulta a expertos</p>
	<p>Medir la posición financiera de la empresa del periodo 2019-2023 con base al análisis del modelo de negocio, factores internos y externos que afectan el desempeño para el diagnóstico de la sostenibilidad de la empresa.</p>	<p>Análisis financiero</p>	<p>El análisis financiero se obtiene mediante la revisión de un periodo de los estados financieros. según Ochoa, et al. (2018) citado por Peña, et al. (2019) “la importancia del análisis financiero es la aplicación de estrategias que permitan visualizar el nivel de liquidez solvencia, endeudamiento y rentabilidad en la actividad empresarial, evaluando el rendimiento de un negocio” (p.6).</p>	<p>Posición financiera de la empresa</p>	<p>-Estados Financieros -Normas Internacionales de Información Financiera -Razones financieras -Análisis vertical y horizontal</p>	<p>-Revisión y análisis documental -Modelado financiero</p>	<p>Datos de la empresa</p>
				<p>Análisis FODA</p>	<p>-Posición interna y externa -Competencia -Factores internos y externos que afectan el desempeño financiero</p>	<p>-Revisión y análisis documental -Entrevista</p>	<p>-Datos de la empresa -Consulta a expertos</p>
	<p>Determinar el escenario óptimo de la gestión financiera por medio de alternativas para la generación de valor y la sostenibilidad del negocio.</p>	<p>Optimización de la gestión financiera</p>	<p>Esta categoría se conjuga de dos conceptos muy importantes y relevante del presente estudio, el cual logra definir muy bien Córdoba y Estupiñán (2023) “La optimización de los recursos financieros no es más que una buena administración de dinero, para asegurarse de que aumenten sin arriesgar la vida de la empresa.”. (p.50)</p>	<p>Tres escenarios (optimista, pesimista y más probable)</p>	<p>-Metas financieras y ventas -Punto de equilibrio -Liquidez -Rentabilidad</p>	<p>-Razones financieras -Modelado financiero</p>	<p>-Datos de la empresa</p>
				<p>Generación de valor</p>	<p>-Eficiencia del uso de activos -Flujo de efectivo -Presupuesto -Cuadro de mando integral</p>	<p>-Revisión y análisis documental -Entrevista</p>	<p>-Recopilación documental</p>

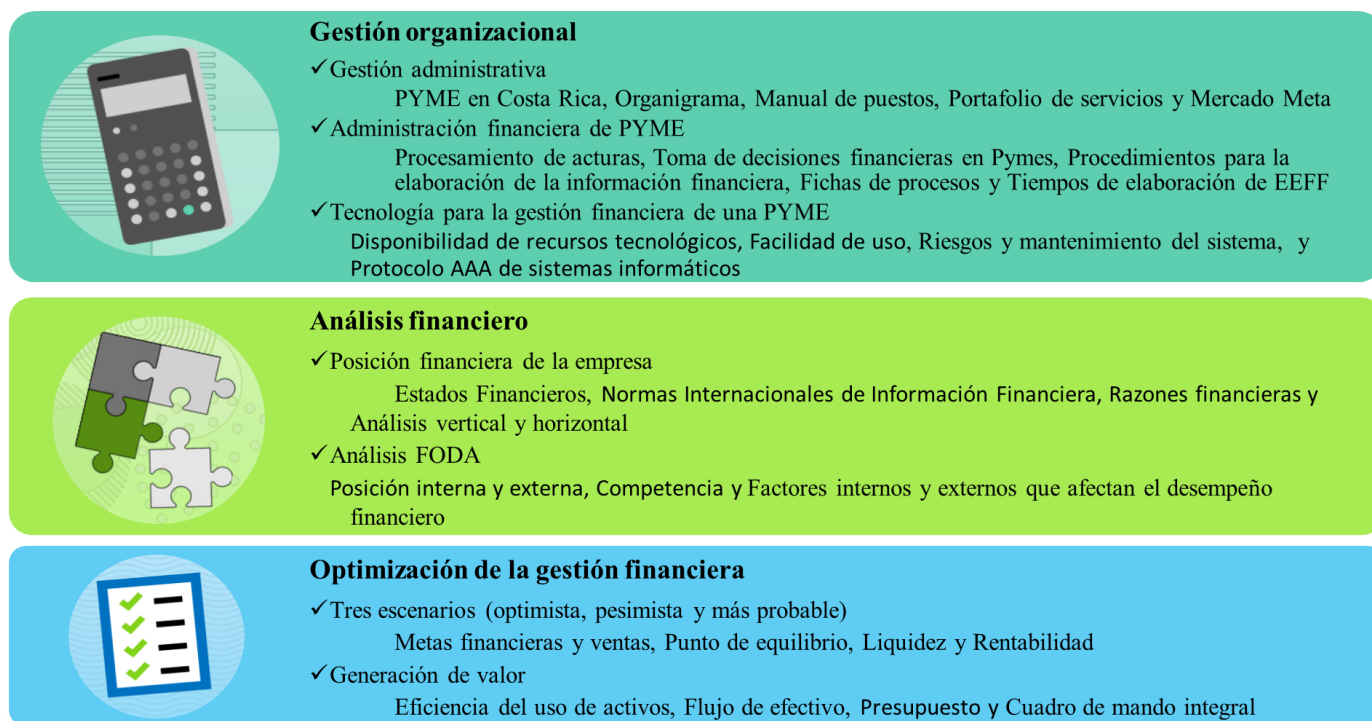
Fuente: Elaboración propia (2024)

1.3.2. Relaciones e interrelaciones

Figura 1.

Relaciones entre categorías e indicadores

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA DE LA PYME “SERVICIOS MÚLTIPLES ESPECIALIZADOS S.A.” PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE



Fuente: Elaboración propia (2024)

Como se visualiza en la figura anterior, este trabajo de investigación estudia tres categorías relacionadas, primero se busca identificar la gestión organizacional de la PYME determinando su gestión administrativa, administración financiera y tecnología para la gestión financiera de la PYME. La investigación busca medir la posición financiera de la PYME con un análisis financiero, este es brindado por las subcategorías de posición financiera de la empresa y un análisis FODA. Para finalizar el trabajo investigativo, se determina el escenario óptimo para la generación de valor y la sostenibilidad del negocio por lo que busca definir los tres escenarios (optimista, pesimista y más probable) y la generación de valor como subcategorías de optimización de la gestión financiera.

1.4. Estrategia de investigación aplicada

1.4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación se puede indicar que es exploratoria, descriptiva, relacional y explicativa. La investigación inicia como exploratoria, de la cual Ramos (2020) menciona: “la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características” (p.2). Esto debido a que las PYMES han recibido poco apoyo en Costa Rica, por lo que no hay investigaciones que ayuden a la gestión financiera de una empresa de mantenimiento que se puedan aplicar a la organización en estudio.

La investigación es descriptiva, porque se desea conocer a la organización y cómo opera en términos administrativos y financieros. Guevara et al. (2020) afirma sobre la investigación *descriptiva* que: “es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta precisar las causas del mismo” (p.165) Además, la investigación contiene elementos *relacionales* ya que “buscan incrementar el conocimiento existente en la realidad y en el campo teórico; permite establecer dos cosas, la primera si las variables se encuentran relacionadas y la segunda que tan fuerte es esa relación.” (Espinoza-Pajuelo y Ochoa-Pachas, 2021)

La investigación busca, mediante el relacionamiento de diversos factores, la mejor combinación de estos para aumentar la rentabilidad y la generación de valor en la organización. Finalmente, es de tipo *explicativo*, Ramos (2020) afirma: “los estudios experimentales, en los cuales se pueda generar una manipulación intencionada de la variable independiente, pueden permitir comprobar hipótesis que expliquen el comportamiento de un determinado fenómeno” (p.3)., la investigación posee elementos explicativos ya que primero se explora la gestión de la organización, se describe y se correlaciona, buscando mejores alternativas para la empresa.

El enfoque de la investigación es cualitativo con datos cuantitativos, esto porque busca comprender y describir fenómenos sociales, culturales o humanos desde una perspectiva integral y más contextualizada, además, puede apoyar en mejorar la comprensión de experiencias, datos o informaciones que a veces son obviadas. Para los efectos del estudio y los objetivos propuestos, se considera que es el camino adecuado para la obtención de resultados.

1.4.2. Fuentes de investigación

- Fuentes primarias

En primer lugar, se realiza una entrevista semiestructurada con el gerente de la empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.”, así como, a profesionales en tecnología, y profesionales en administración y finanzas. La entrevista es una técnica cualitativa que permite un entendimiento de la organización, sus procesos, situación financiera, necesidades, planes y expectativas. Así mismo, se recopilan y analizan los estados financieros de la empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.”, el análisis del balance de situación, estados de resultados y otros informes contables y financieros resultan indispensables para evaluar la rentabilidad y liquidez de la empresa.

- Fuentes secundarias

En cuanto a fuentes secundarias, se consulta principalmente literatura especializada en análisis financiero, legislación vigente sobre las PYMES en Costa Rica, artículos académicos relacionados e informes estadísticos del sector. Estas fuentes de datos existentes brindan el contexto necesario para aplicar adecuadamente las técnicas de investigación y análisis financiero, así como para conocer los requerimientos legales asociados a las opciones de financiamiento. La revisión bibliográfica también aporta conocimientos y lecciones aprendidas de investigaciones previas afines al problema de estudio.

1.4.3. Población

La investigación se realiza con un muestreo no probabilístico por conveniencia, Hernández (2021) señala “la muestra se elige de acuerdo con la conveniencia de investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio” (p.1), el valor de este tipo de muestreo se refleja en el estudio a profundidad, donde por medio de las categorías y subcategorías se conoce el comportamiento de la unidad en análisis y por medio del conocimiento aportado por profesionales. Además, participan profesionales que aporten información valiosa para el análisis.

Dicho lo anterior, la unidad de estudio es el gerente de la empresa, seleccionado mediante muestreo no probabilístico, ya que este aporta información relevante para la investigación. Así mismo, para la investigación se requieren dos expertos en sistemas de la información y la comunicación (TIC) con conocimientos de seguridad informática, recursos tecnológicos, riesgos existentes en la implementación de la tecnología y las actualizaciones que el recurso tecnológico requiera.

Finalmente, se requiere la colaboración de al menos 7 expertos en áreas como administración y finanzas, así como otras disciplinas afines, para recopilar información crucial sobre procesos que contribuyan a una gestión estratégica y financiera óptima para la PYME Servicios Múltiples Especializados S.A. Estos expertos aportan su experiencia en la formulación de estrategias financieras, análisis de riesgos, gestión de procesos administrativos, planificación estratégica, entre otros aspectos de relevancia para el alcance de una óptima gestión de la empresa, por lo que se toma en cuenta la opinión de profesionales con experiencia, tanto académica como práctica.

1.4.4. Recopilación de los datos

La recopilación de datos para este estudio se realiza por medio de fuentes primarias y secundarias relevantes. Las fuentes primarias incluyen entrevistas semiestructuradas y encuestas. Las fuentes secundarias consisten en revisión bibliográfica.

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

Entrevista semiestructurada: La entrevista es uno de los instrumentos de recolección de datos más utilizados en las investigaciones, a pesar de la temática del trabajo, esta es una herramienta de gran utilidad para obtener gran cantidad de información de calidad utilizable para el estudio. Lopezosa (2020) define la entrevista como una “conversación más o menos dirigida (dependiente del tipo de entrevista) entre el investigador (emisor) y el sujeto de estudio (receptor) con un fin siempre bien determinado y enfocado a la resolución de los objetivos y preguntas de investigación” (p.89). Esta herramienta se puede categorizar de tres maneras: la entrevista estructurada, la entrevista semiestructurada y la entrevista no estructurada.

En este trabajo se utiliza la entrevista semiestructurada ya que esta posee una guía temática predefinida, pero al ejecutarse posee espacio para abordar nuevos temas o ideas que fluyen en el espacio de interacción. Esta “tiene menor rigidez que las entrevistas estructuradas, ya que cuentan con preguntas fijas, pero en este caso los entrevistados pueden contestar libremente sin necesidad de elegir una respuesta específica” (Lopezosa, 2020, p.89). Para esta investigación esta es de gran valor, ya que este tipo de entrevista posee una línea de trabajo definida, pero adaptable, puede llegar a profundidad en temas y el entrevistador puede ampliarse en aquellos temas que sean de interés.

Observación: En este instrumento de recolección de datos los investigadores toman la función de observadores para poder ser partícipe de un escenario cotidiano de la empresa u organización

específico y de interés para la investigación; tal y como lo expresan Sánchez et al. (2021) en esta herramienta “el observador participa en la vida del grupo u organización que estudia, es decir, el investigador se sumerge en el escenario y en la vida de los sujetos, objeto de estudio para oír, ver y desarrollar como los sujetos” (p.116). Por medio de la observación esta investigación busca información, fenómenos, procesos, reglas, entre otros; que sean de relevancia para analizar un indicador dentro del área tecnológica actualmente disponible en la PYME.

Revisión y análisis documental: Este instrumento es utilizado en para recolectar información relevante de casi todos los indicadores, esto se debe a que, según Morales citado en Martínez et al. (2023) es un “procedimiento científico y obedece a un proceso que se caracteriza por ser sistemático para indagar, recolectar, organizar, analizar e interpretar información alrededor de un tema” (p.70). Es la base fundamental para conocer información que ya ha sido estudiada o datos recolectados por la competencia, asimismo se resulta una buena fuente de información el análisis de la documentación de la empresa que pueda ser relevante para la investigación, como lo son los estados financieros o los registros.

Razones financieras: Las razones o indicadores financieros son una herramienta utilizada para obtener información de la documentación contable de una empresa. Estas son definidas por Marcillo, C. et al. (2021) como un “procedimiento para realizar una evaluación de las finanzas, lo cual consiste en relacionar o combinar elementos que puedan representar los datos que son inscritos en los estados financieros” (p. 91). Con las razones financieras se busca encontrar la relación entre diversos aspectos de los estados financieros para conocer la posición financiera de la empresa, en especial en temas de liquidez y rentabilidad.

Modelado financiero: Como se menciona anteriormente el modelado financiero es una representación de un problema de una empresa donde se resaltan las variables a solucionar de una forma más simple. Este instrumento se utiliza ya que “sirve como herramienta de gestión y permite proyectar los resultados futuros de las decisiones que se planean tomar en el presente.” (Pérez, 2019, p.18), con la aplicación de este en los estados financieros se busca obtener de una manera simplificada datos que permitan visualizar mejor si la empresa se encuentra en alguna situación financiera problemática y de ser así poder proponer estrategias para contrarrestar a futuro.

Tabla 2.

Interpretación de resultados por variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Identificar la gestión organizacional en términos administrativos y financieros a través del análisis de los procesos y la tecnología para el entendimiento del negocio.	Gestión organizacional	Gestión administrativa	-PYME en Costa Rica -Organigrama -Manual de puestos -Portafolio servicios -Mercado meta	-Entrevista	-Ministerio de Economía Industria y Comercio -Datos de la empresa
		Administración financiera de PYMES	-Procesamiento de facturas -Toma de decisiones financieras en Pymes -Procedimientos para la elaboración de la información financiera -Fichas de procesos -Tiempos de elaboración de EEFF	-Entrevista -Revisión y análisis documental	-Datos de la empresa -Consulta a expertos
		Tecnología para la gestión financiera de una PYME	-Disponibilidad de recursos tecnológicos -Facilidad de uso -Riesgos y mantenimiento del sistema -Protocolo AAA de sistemas informáticos	-Observación -Entrevista	-Datos de la empresa -Consulta a expertos
Medir la posición financiera de la empresa del periodo 2019-2023 con base al análisis del modelo de negocio, factores internos y externos que afectan el desempeño para el diagnóstico de la sostenibilidad de la empresa.	Análisis financiero	Posición financiera de la empresa	-Estados Financieros -Normas Internacionales de Información Financiera -Razones financieras -Análisis vertical y horizontal	-Revisión y análisis documental -Modelado financiero	-Datos de la empresa
		Análisis FODA	-Posición interna y externa -Competencia -Factores internos y externos que afectan el desempeño financiero	-Revisión y análisis documental -Entrevista	-Datos de la empresa -Consulta a expertos
Determinar a partir del entendimiento del negocio y el análisis financiero, la gestión financiera óptima para la generación de valor y el aporte a la rentabilidad de la empresa.	Optimización de la gestión financiera	Tres escenarios (optimista, pesimista y más probable)	-Metas financieras y ventas -Punto de equilibrio -Liquidez -Rentabilidad	-Razones financieras -Modelado financiero	Estados financieros -Datos de la organización
		Generación de valor	-Eficiencia del uso de activos -Flujo de efectivo -Presupuesto -Cuadro de mando integral	-Revisión y análisis documental -Entrevista	-Recopilación documental

Fuente: Elaboración propia (2024)

1.4.5. Análisis e interpretación de la información

En esta investigación se analiza la gestión organizacional en términos administrativos y financieros, así como la tecnología implementada en estos, de la PYME "Servicios Múltiples Especializados S.A.". Dentro de los alcances de estudio, se incluye una revisión detallada de gestión administrativa, la tecnología disponible y la información financiera. Se busca identificar las mejores prácticas y áreas de mejora para optimizar el rendimiento y contribuir a la consolidación de la sostenibilidad del modelo actual de la empresa. La investigación abarca cinco años, lo que brinda una visión que incluye el desempeño y evolución en el tiempo de la PYME. Además, se incluyen entrevistas con personal y la revisión de documentos financieros y administrativos para garantizar una base de datos robusta y confiable.

No obstante, es necesario tener en cuenta algunas limitaciones del estudio. En primer lugar, la disponibilidad y la calidad de los datos aportados por la empresa pueden influir en la precisión del estudio. En segundo lugar, la percepción y el sesgo de los empleados que participan en las entrevistas también pueden afectar las conclusiones. Sin embargo, estas limitaciones son reconocidas y discutidas para proporcionar un contexto transparente para la interpretación de los resultados del estudio.

Tabla 3.

Alcances y limitaciones por categoría

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADORES	ALCANCES	LIMITACIONES
Gestión organizacional	Gestión administrativa	-PYME en Costa Rica -Organigrama -Manual de puestos -Portafolio servicios -Mercado meta	Identificar la gestión organizacional en términos administrativos y financieros a través del análisis de los procesos y la tecnología para el entendimiento del negocio.	En la organización no hay documentación administrativa y la información financiera es realizada por un proveedor externo. Puede que la información financiera de la empresa no exista o se haya generado de manera incorrecta, por lo tanto, primero se debe revisar cómo se genera la información financiera para poder aplicar razones, y análisis a los Estados Financieros.
	Administración financiera de PYMES	-Procesamiento de facturas -Toma de decisiones financieras en Pymes -Procedimientos para la elaboración de la información financiera -Fichas de procesos -Tiempos de elaboración de EEFF		
	Tecnología para la gestión financiera de una PYME	-Disponibilidad de recursos tecnológicos -Facilidad de uso -Riesgos y mantenimiento del sistema -Protocolo AAA de sistemas informáticos		
Análisis financiero	Posición financiera de la empresa	-Estados Financieros -Razones financieras -Análisis vertical y horizontal	Medir el desempeño financiero de la empresa mediante un análisis financiero para determinar la rentabilidad de la empresa.	Depende de la disponibilidad de datos financieros precisos, el entendimiento del negocio y el entorno por parte de la organización, y el conocimiento de los expertos sobre la competencia.
	Análisis FODA	-Posición interna y externa -Competencia -Factores internos y externos que afectan el desempeño financiero		
Generación de valor	Tres escenarios (optimista, pesimista y más probable)	-Metas financieras -Nuevas tecnologías -Ventas -Punto de equilibrio -Liquidez -Financiamiento -Rentabilidad	Permite determinar a partir del entendimiento del negocio y el análisis financiero, la gestión financiera óptima para la generación de valor y el aporte a la rentabilidad de la empresa.	Depende de la disponibilidad de datos financieros precisos y la capacidad para prever con precisión los tres escenarios de la organización (optimista, pesimista, y más probable).
	Optimización de la gestión financiera	-Eficiencia del uso de activos -Inversiones -Flujo de efectivo -Evaluar la solicitud crediticia -EEFF y notas -Presupuesto -Cuadro de mando integral		

Fuente: Elaboración propia (2024)

En este primer capítulo se logra delimitar la investigación a través de una contextualización del problema, los objetivos propuestos y el modelo de análisis con sus categorías. Asimismo, se definen la estrategia metodológica y las técnicas de recolección de datos, tanto primarios como secundarios, que se emplean para lograr los objetivos. La integración de enfoques cualitativos y cuantitativos por medio de encuestas, entrevistas, análisis documental y revisión bibliográfica dota al estudio de una perspectiva completa. Los hallazgos permiten evaluar mejoras en la gestión para garantizar la sostenibilidad en el tiempo de la empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.”.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

Con el fin de contextualizar al lector sobre la empresa objeto de análisis, en este capítulo se exponen generalidades de la organización, así como los principales aspectos de la legislación costarricense que afecta a la investigación de forma directa o indirecta. Esto se realiza considerando su relación con las variables independientes definidas para el estudio.

2.1. Generalidad de la empresa y desarrollo específico del área de investigación

Debido a la confidencialidad y protección de datos se brinda un nombre ficticio a la organización donde se desarrolla la investigación, razón por la cual, se le llama “Servicios Múltiples Especializados S.A.” a la empresa objeto de estudio. Esta empresa de mantenimiento se fundó en el 2010, tiene líneas de servicios como cerrajería, mantenimiento de propiedades, edificios, casas de habitación, negocios y mantenimiento de rótulos. Este mantenimiento es preventivo y correctivo para conservar en óptimas condiciones el estado de los bienes muebles e inmuebles. La empresa está ubicada en el cantón llamado “Catedral” en la provincia de San José, pero los servicios los brinda en todo el país. Por la naturaleza de los productos que ofrece, la organización al brindar el servicio en todo el territorio nacional tiene mayor demanda que si solo lo brinda al en el GAM o alrededores.

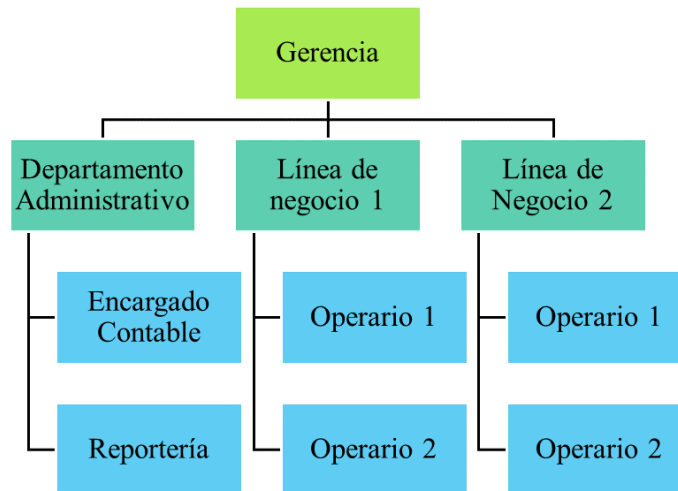
Desde el inicio de las operaciones, el negocio se inscribió ante el Ministerio de Hacienda mediante una persona física, pero, por su ampliación de servicios y su crecimiento, además de contratar personal fuera de su familia, realizaron el cambio a persona jurídica con la debida inscripción para el pago de cargas sociales. Esta organización se autodenomina PYME, pero el gerente indica que no se ha inscrito formalmente como PYME ante el MEIC por desconocimiento, sin embargo, no descarta la posibilidad de poder inscribirse ante dicha institución del gobierno ya con el conocimiento de los requisitos, de los trámites de inscripción y los beneficios asociados.

En cuanto a su estructura organizacional, en su origen una única persona se encargaba de brindar todos los servicios, hoy son al menos 10 personas que prestan sus servicios al país, incluyendo familiares, personas contratadas y proveedores externos como el contador. Según el gerente y administrador de la empresa, la calidad siempre ha sido el eje fundamental y el valor por el que se han destacado en el mercado, este valor ha sido tan importante que, con los años, le ha sido difícil delegar el trabajo en nuevos colaboradores. Desde su fundación, la organización ha trabajado con recursos propios, un capital inicial mínimo aportado por la familia que se ha incrementado con los años por la capitalización de sus recursos. A continuación, se muestra la manera en que está organizada la empresa mediante un organigrama:

Figura 2.

Organigrama de “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

Organigrama administrativo de la empresa “Mantenimiento A”



Fuente: Elaboración propia (2024), con datos brindados por el gerente general de “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

La línea de negocio #1 es la relacionada al servicio de Cerrajería y la línea de negocio # 2 es la relacionada al mantenimiento preventivo y correctivo de bienes muebles, inmuebles y rótulos. El administrador indica que esta división por líneas de negocio lo realiza por la especialización de las tareas, ya que se requiere personal capacitado para poder brindar un buen servicio. La prestación de servicios se canaliza en mayor parte por la administración (gerencia) de la empresa, ya que es quién es el experto en negociación y al no tener un departamento comercial, este se encarga del relacionamiento con los clientes. Finalmente, se contrata un proveedor externo quién es responsable de la generación de la información financiera de la organización, y la persona encargada de la reportería, brindando apoyo con los trámites de la organización.

2.2. Legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente

Las empresas como organizaciones pertenecientes a una sociedad están sujetas a normativa, al tratarse este proyecto de una PYME ubicada en Costa Rica, se presentan leyes, reglamentos y decretos aplicables directamente a este tipo de organizaciones. Debido a la relevancia de las PYMES en la economía costarricense, a través de los años se ha emitido normativa en Costa Rica aplicable a PYMES directamente, esta intenta delimitar cuando son PYMES, con el fin de dar fomento y apoyar el crecimiento, mediante beneficios en cuanto al pago de impuestos o facilidad en el acceso a fuentes de

financiamiento. Así mismo, debido a que en el trabajo de investigación se toma en cuenta tecnología implementada por la PYME se presentan leyes que se deben tomar en cuenta por las empresas al usar tecnología, como jurisdicción relacionada al tratamiento de los datos personales, la cual independientemente del tamaño de la organización siempre es indispensable tener cuidado con el tratamiento de los datos de terceros.

Tabla 4.

Legislación costarricense

Variable independiente	Legislación	Artículos y relación
Gestión organizacional	Reglamento a la Ley N° 6054 "Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio"	Artículos 40-46: Se establece la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) que se encarga de brindar apoyo a las PYME en los diversos aspectos que influyen en su creación y desarrollo, así mismo se establecen sus funciones, estructura y sus objetivos, y las de sus cuatro departamentos. Este además de brindar apoyo en asesoramiento, participa como un medio de apoyo para que las PYME puedan cumplir con los documentos e información necesaria ante su formalización.
	Ley No. 8262. Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas. 17 de mayo de 2002. La Gaceta No. 94. San José, Costa Rica.	Artículo 1 y 2. En estos artículos se establecen los objetivos de la Ley los cuales se encaminan al fomento integral de las PYMES. Artículo 3. Se definen los requisitos que deben tener las empresas para que aprovechen los beneficios de la Ley. Artículo 7. En este artículo la Ley fomenta y promueve programas de crédito diferenciados para las PYME por parte de los bancos del Estado y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Artículo 13. Se crea mediante Ley un programa llamado "PROPYME" el cual tiene como objetivo financiar acciones y actividades dirigidas a promover y mejorar la capacidad de gestión y competitividad de las PYME. Artículos 20-24. Se definen otros instrumentos para el crecimiento y desarrollo de las PYMES, como la venta de servicios al Estado, promoción del comercio interno y programas de capacitación por parte del MEIC. Artículos 25-29. En estos artículos se define la manera en que el MEIC establece relaciones con otros órganos descentralizados para el desarrollo de proyectos con pequeñas y medianas empresas.
	Reglamento General a la Ley N° 8262. Reglamento General a la Ley N° 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, N° 37121-MEIC. (23 de noviembre de 2015)	Artículo 1. En este se establece el objeto de la ley el cual es fomentar y promover el desarrollo integral de las PYMES y los emprendedores. Artículo 15. En este se presenta la fórmula para determinar el tamaño de una empresa. Artículo 20. Donde se establecen los requisitos para el registro PYME.

	Ley N° 8968: Ley de protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales	<p>Artículo 1-9: Se establece la Ley de orden público y con el fin de garantizar derechos de las personas frente al tratamiento de sus datos personales, ya sea en bases de datos de instituciones públicas o privadas.</p> <p>Artículos 10-12: Seguridad y confidencialidad del tratamiento de los datos, tanto físicos como electrónicos. Se debe asegurar que los datos personales registrados en las bases de datos sean de carácter confidencial, que el cliente sea debidamente informado de esto y que no son recolectados si no se puede asegurar que los centros de tratamiento, equipos, sistemas y programas sean seguros e íntegros.</p> <p>Artículos 27-31: Procedimiento de sanciones y diversas faltas a tomar en consideración en cuanto al tratamiento de datos. Establecen las sanciones que se imponen ante faltas leves, graves y gravísimas; además, describe a detalle cada uno de estos niveles de faltas, tales como la falta de información al cliente, distribuir datos o negarse injustificadamente a eliminar estos.</p>
	Reglamento a la Ley de Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales. Decreto ejecutivo 37554. (05 de marzo 2013)	<p>Artículo 2, puntos “x” y “y”: Actualización de tratamiento de datos, se agrega los datos automatizados que incluyen operaciones con datos por medio de hardware, software, redes, servicios, aplicaciones, nubes, sitios web y otros tipos de tecnologías de la información.</p> <p>Artículos 5- 10: Solicitud, mantenimiento, revocatoria de consentimiento informado, manteniendo el derecho a la autodeterminación informativa.</p>
Análisis financiero	Ley de Impuesto sobre la Renta. Ley N° 7092. (19 de mayo 1988)	Todas las empresas están obligadas a declarar y pagar el impuesto sobre la renta de acuerdo con sus ingresos y utilidades (hecho generador). Esta Ley muestra las tarifas de impuesto aplicables. Las micro y pequeñas empresas formalizadas ante el MEIC tendrán ciertos beneficios estipulados en la Ley en cuanto al pago de impuestos, tales como exenciones y disminución de porcentajes de impuestos en función del tiempo.
	Reforma al Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta. Decreto Ejecutivo 30410-H. (7 de febrero del 2002)	Esta muestra modificaciones y adiciones al reglamento del impuesto sobre la renta. Se brindan beneficios a las micro y pequeñas empresas de manera escalonada y según el monto de ingresos. Indica sobre el registro de las operaciones, donde los declarantes deben ajustarse a la Normas Internacionales de Contabilidad, así mismo, se toma como relevante el método de valuación de inventario mostrado en dicha reforma.
	Reforma artículo 15 de la Ley 7092, N° 10392 (14 de noviembre de 2023)	Se reforma el artículo 15, por el artículo único de la Ley para ampliar la reducción del impuesto sobre la renta para las nuevas Mipymes de personas jurídicas y aplicar la reducción del impuesto a las nuevas Mipymes de personas físicas.

	<p>Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica (Acuerdo de Junta Directiva 484-2009, en sesión 017-2009 del 30 de setiembre del 2009 mismo que fue publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 213 del 3 de noviembre de 2009)</p>	<p>Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades “NIIF para las pymes” dictada por la IASB <i>International Accounting Standards Board</i>, el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica adoptó “la NIIF para pymes” mediante acuerdo de Junta Directiva 484-2009, en sesión 017-2009 del 30 de setiembre del 2009, mismo que fue publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 213 del 3 de noviembre de 2009. Así mismo indica son vinculantes para todas aquellas actividades sujetas a contabilización en el territorio nacional bajo estas Normas.</p>
Optimización de la gestión financiera	<p>Reglamento para el Programa de Fortalecimiento para la Innovación y Desarrollo Tecnológico de las PYME (N° 37168-MICIT-MEIC)</p>	<p>Mantiene el refuerzo a las pequeñas y medianas empresas, por medio del “Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa” denominado PROPYME. Todo el documento es esencial e infiere de forma positiva al presente trabajo de investigación, se menciona inclusive recursos que el programa destina para el fortalecimiento de las PYMES.</p>
	<p>Ley para el fomento de la competitividad de la PYME mediante el desarrollo de consorcios. (Ley N° 9576)</p>	<p>El ideal de la ley es promover la competitividad de las PYMES por medio de consorcios, los cuales generan una serie de incentivos y beneficios para este fin, que se definen en los siguientes artículos: Artículo 9: Acceso a servicios de apoyo empresarial. Los consorcios debidamente registrados ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) gozarán de los mismos beneficios que se les otorgan a las pymes por medio de los fondos del Sistema de Banca de Desarrollo, el fondo PROPYME y FODEMIPYME, así como de los programas impulsados al amparo de la Ley N.º 8262, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, de 2 de mayo de 2002, y su reglamento. Artículo 10: Acceso a recursos de financiamiento.</p>

Fuente: Elaboración propia (2024)

La normativa presentada anteriormente incide en las 3 categorías del trabajo de investigación, en la gestión organizacional, en las finanzas y puede aportar en la optimización de la gestión. El cumplimiento de la legislación contribuye al mantenimiento de la confianza de los clientes, disminuye el riesgo reputacional y guía el accionar y los procesos de la empresa. Por otro lado, tomar en cuenta la legislación en la operación de una organización puede contribuir a la mitigación de riesgos con efectos negativos sobre el patrimonio, ya que el incumplimiento de normativa puede traer a la empresa sanciones y multas. A continuación, se muestra una línea del tiempo con la normativa emitida en Costa Rica aplicable específicamente a pequeñas y medianas empresas:

Figura 3.

Línea de tiempo: Normativa aplicable a PYMES en Costa Rica



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se puede identificar que la normativa aplicable a PYMES en Costa Rica se ha desarrollado a lo largo de los años, incluso en las primeras leyes aplicables a empresas no se tomaba en cuenta este tipo de empresas, conforme pasan los años se ha convertido en un tema prioritario para el país emitir normativa enfocada en pequeñas empresas. Tener en cuenta las leyes, reglamentos, acuerdos, decretos y demás, en las operaciones de las empresas puede tener un impacto positivo en la percepción de los clientes, disminuyendo la posibilidad de la materialización de riesgos reputacionales y/o financieros en la empresa derivados de la imposición de sanciones y/o multas.

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presentan los conceptos de las categorías, subcategorías e indicadores de la investigación para brindar la fundamentación teórica necesaria para entender la gestión financiera, su relación con la rentabilidad de una empresa y finalmente contribuir a la sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo. Para su elaboración se recopilan fuentes bibliográficas donde se considera como primera categoría la gestión organizacional, dentro de la cual se encuentra la gestión administrativa, la gestión financiera y la tecnología, como segunda categoría se define el análisis financiero, por medio de la determinación de la posición financiera y el análisis FODA, y como tercera categoría se define la generación de valor, donde se visualizan los tres escenarios.

3.1. Gestión organizacional

La correcta gestión organizacional es vital en cualquier empresa, entendiéndose como la base del orden y control de la empresa, por eso es importante ver la mecánica administrativa y financiera de la empresa en estudio, mediante las bases teóricas y tomando en cuenta el conocimiento empírico. La gestión de la organización puede ser determinante en la permanencia y sostenibilidad, de acá radica la importante en poder determinar la manera en que se lleva a cabo en las organizaciones.

Las empresas son complejas, con estructuras que se deben adaptar al cambio para poder sobrevivir, de aquí la importancia de una buena gestión organizacional, esta adaptación al cambio debe estar enfocada siempre en satisfacer las necesidades del cliente, Ropa (2022) por su parte expresa que las empresas deben reinventarse constantemente mediante la adecuada gestión organizacional, aplicando nuevas teorías y tecnologías administrativas ya que, estamos en un mundo complejo e impredecible y con exigencias (p.100). Asimismo, Bernales (2022) hace referencia a la importancia de la gestión organizacional “es un factor esencial para una adecuada marcha y optimización de los procesos de gestión administrativa generando información pertinente para la toma de decisiones” (p.4)

En este trabajo de investigación, la gestión organizacional se enfoca en términos administrativos y financieros mediante tres subcategorías, primeramente, la gestión administrativa de una pequeña y mediana empresa que ayuda a entender a la organización en estudio, seguido de la administración financiera con la cual se intenta conocer la manera en que se lleva a cabo los procesos financieros; finalmente, se visualiza la tecnología utilizada en la gestión financiera.

Dentro de la gestión organizacional se encuentra la ejecución de la administración de la empresa a la cual se referencia en esta investigación **gestión administrativa**, esta categoría intenta ahondar en la organización, identificar con claridad que es una PYME en Costa Rica, su estructura organizacional

(organigrama), los manuales de puestos, el portafolio de servicios y su mercado meta. Es relevante indicar que la adecuada gestión administrativa es indispensable en todas las organizaciones, independientemente del tamaño y los objetivos.

Gavilánez (2018) mencionado por Soledispa et al. (2022) refiere sobre la gestión administrativa “Se forma en una sinergia constante de acciones requeridas en busca de la mejor utilización de recursos que, siempre tendrán la característica de ser escasos, por lo que las decisiones acertadas provocan en las organizaciones un impacto positivo” (p.283). Muñoz et al., (2015) mencionado por Pacheco et al., (2022) indican que la gestión empresarial es un proceso continuo de mejora de solución de problemas y mejora de procesos, donde por las presiones de debe reaccionar y responder. (p.71).

En la gestión administrativa se busca conocer los recursos de la organización y luego buscar la mejor manera de aprovecharlos. Con esta categoría, la investigación pretende conocer a la empresa, el tipo de PYME en Costa Rica, la estructura organizacional (organigrama), los manuales de puestos, el portafolio de bienes y servicios, y el mercado meta. Los recursos siempre son escasos la toma de decisiones organizacional se debe realizar con base en el conocimiento de estos recursos para aprovecharlos de la mejor manera y así garantizar la sostenibilidad en el tiempo.

También, para entender mejor este concepto, es de gran ayuda entender la gerencia estratégica, ya que ambas buscan establecer los recursos necesarios y las capacidades de la empresa, para atender las oportunidades y amenazas del entorno. La gestión administrativa se enfoca principalmente en garantizar que las operaciones diarias de la empresa sean eficientes y se manejen de manera efectiva. Sin embargo, la gerencia estratégica va un paso más allá, ya que se dedica a planificar a largo plazo, tomar decisiones fundamentales y guiar a la empresa hacia objetivos que permitan su sostenibilidad y crecimiento en un mercado competitivo.

En aras de sustentar lo enunciado con respecto a que, la gerencia estratégica se enfoca más a la obtención de objetivos, se puede resaltar lo acotado por David (2003), citado por González et al., (2019) quien dice que la gestión estratégica se describe como un enfoque que combina tanto el arte como la ciencia para desarrollar, implementar y revisar decisiones clave que facilitan a la empresa alcanzar sus metas. Este proceso no solo establece la misión de la organización, sino que también traza el camino hacia el futuro, definiendo objetivos estratégicos a largo plazo (p.5).

La gerencia estratégica es importante para cualquier organización que quiera ser competitiva a lo largo del tiempo. Según Lumpkin y Eisner (2011), citado por Humberto (2019), exclama que “todas las

organizaciones tienen al menos cuatro tipos de recursos, los cuales pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos: recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos” (p.12). De esta forma, la gerencia estratégica se basa en la eficiencia y eficacia en que se utilizan estos recursos.

Acercándose a la empresa objeto de estudio, es importante definir que es una PYME; sin embargo, las PYMES en cada país se definen de manera distinta ya que se guarda relación directa con cada economía, por ejemplo, una PYME en un país centroamericano es diferente a una PYME en España debido a factores como la economía, el tamaño de la población y la intervención del gobierno, entre otros; razón por la cual se ahonda en el concepto de *PYME en Costa Rica*, en diversas instituciones se han brindado definiciones a este tipo de empresas, para efectos de esta investigación se consideran relevantes dos definiciones en específico, a pesar de no ser definiciones recientes estas fueron realizadas bajo normativa costarricense razón por la cual se presentan.

La Ley N.º 8591 de 2007 mediante el Artículo 34, define la palabra PYME como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica”. Por otro lado, el Reglamento a la Ley 8262 de 2015, en sus artículos 24 y 26 brinda los aspectos a considerar para determinar el tamaño de las empresas de los sectores de comercio y servicios, así como la interpretación del resultado, para lo cual destaca según el tamaño la empresa es microempresa si el resultado es igual a $P = 10$, pequeña empresa si el resultado es $10 < P = 35$ y mediana empresa si el resultado es $35 < P = 100$. Para definir la P se aplicará la siguiente fórmula:

$$P = [(0,6 \times pe/30) + (0,3 \times van/\text{¢}3.084.000.000) + (0,1 \times ate/\text{¢}964.000.000)] \times 100.$$

Donde:

- P: Puntaje obtenido por la empresa.
- pe: Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal.
- van: Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal.
- ate: Valor de los activos totales netos de la empresa en el último período fiscal.

Aunado a la definición y clasificación anterior, se considera el concepto de PYME brindada por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica publicada en la Gaceta N° 215, en el cual indica que una empresa se considera PYME cuando “El empresario o los empresarios están, por sí mismos, en

condiciones de dirigir la empresa, tomar decisiones importantes y recoger los frutos o soportar las pérdidas generadas por su asunción de riesgo y su gestión”. (2010, párr.9) Esta característica es fundamental en la identificación de las PYMES ya que no solamente se generan ganancias, también se asumen riesgos e independientemente de la estructura que se trabaje (ya sea física o jurídica), las decisiones en las PYMES impactan directamente sobre las ganancias o pérdidas de sus propietarios.






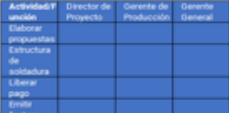

En Costa Rica, pequeñas y medianas empresas poseen beneficios como acceso a fuentes de financiamiento, tasas y condiciones favorables por pertenecer al sector PYME, así como, beneficios en el pago de impuestos y acceso a capacitación, razón por la cual esta investigación desea conocer el tipo de PYME según legislación costarricense con la que se está trabajando, validar la inscripción formal ante las autoridades y validar los beneficios que posee por el tamaño de la empresa.

Es importante que las empresas independientemente del tamaño, se estructuren y organicen formalmente con respecto al capital humano que poseen, por esta razón se inicia describiendo el *organigrama* o también llamado estructura organizacional, esta estructuración no es permanente en las organizaciones y se debe adaptar a los objetivos y el tiempo en que se encuentran, para lo cual, Bú (2022) sugiere “debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente (...), los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error” (p.65). De igual manera Toro et al. (2023) considera que la estructura organizacional ayuda a entender las funciones de los colaboradores, así mismo, permite facilitar la división de trabajo y evitar conflictos y confusiones. (p.9)

Según los conceptos anteriores, para realizar el organigrama debe haber una planeación estratégica, en la cual con el planteamiento del objeto social y objetivos de la organización se pueden determinar los puestos idóneos requeridos para el cumplimiento de metas, seguidamente es necesario realizar la representación gráfica. En este proceso de planeación, es importante nunca dejar de lado la revisión o planteamiento de: la misión, visión y valores, para que todo el personal pueda trabajar con un único propósito. A continuación, se presentan los diferentes tipos de organigramas mencionados por Ferreira et al (2021):

Tabla 5.

Tipos de Organigramas

Tipos de Organigramas		
Tipo de Organigrama	Descripción	Imagen de Referencia
Vertical	Es una representación clara y sencilla de la estructura jerárquica de una organización. En este tipo de organigrama, la autoridad se distribuye de arriba hacia abajo, y las líneas de comunicación, que son continuas, conectan los distintos niveles de mando. Este enfoque facilita la identificación de los diferentes niveles de poder dentro de la empresa.	
Radial	Aunque no se utiliza con tanta frecuencia, es común en organizaciones que valoran el trabajo colaborativo; estas instituciones lo prefieren porque permite una representación más flexible de su estructura organizativa, optimizando el espacio y mejorando la comunicación entre los departamentos. La autoridad en este tipo de organigrama fluye desde un punto central hacia las áreas externas.	
Horizontal	Simplifica la relación entre las posiciones operativas y las decisiones estratégicas dentro de la empresa, reduciendo la distancia entre los empleados que ejecutan tareas y los directivos que toman decisiones. En este modelo, hay menos líderes supervisando a los equipos operativos, como gerentes o coordinadores.	
Funcional	La subordinación jerárquica se organiza a través de comités o directores que se encargan de funciones específicas dentro de la organización. Las relaciones de subordinación son temporales y cambian según la tarea o actividad que el empleado esté realizando. Una vez que finaliza una tarea, el empleado pasa a estar bajo la supervisión de un nuevo coordinador o supervisor para la siguiente actividad.	
Matriz	Aunque similar al modelo vertical, se caracteriza por su flexibilidad y la falta de una unidad funcional fija. Este tipo de organigrama combina la estructura tradicional con una organización por proyectos, donde la responsabilidad se divide entre la junta directiva, que tiene el poder político o administrativo, y el líder del proyecto, quien ejerce la autoridad técnica.	
Lineal	Se enfoca en resaltar a los responsables de cada actividad dentro de la organización. A diferencia de otros modelos, este organigrama muestra claramente quién está a cargo de cada tarea, permitiendo una comprensión directa de las funciones en cada área.	
En Barras	Es una representación que se aparta del formato tradicional. En lugar de mostrar la estructura completa de la organización, se enfoca en ilustrar gráficamente cuánta responsabilidad o autoridad tiene cada posición dentro de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia (2024), con información tomada de la Revista científica Multidisciplinar Núcleo del Conocimiento, Ferreira et al. (2021)

Cuando ya se definen la estructura de los puestos, es indispensable plantear las funciones de cada uno. Esto se realiza mediante los manuales de puestos, que se generan para validar las tareas y actividades que se deben ejecutar y la concordancia según la naturaleza del puesto, visualizar las cargas de trabajo, sirven de guía para los colaboradores y son funcionales al realizar los contratos de trabajo. Madrigal (2014) mencionado por Mena (2019) afirma que la descripción de puestos ayuda a delimitar tareas, deberes y responsabilidades. Además, Hernández (2020) define la descripción de puestos como “Se trata de un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.” (p.91)

Es importante conocer las tareas y funciones de los colaboradores, con el fin de establecer un correcto manual de puestos en la organización objeto de estudio, la definición de un manual es relevante en toda organización, Melena (2017, p.3) mencionado por Mena (2019) releva la importancia del “manual de puestos” en la toma de decisiones del personal, ya que permite la creación o eliminación de puestos mediante la justificación y con base en la empresa y las necesidades de capacitación. Esta investigación, permite conocer las funciones del personal plasmado en el manual de puestos.

Otro aspecto relevante en la gestión organizacional es la identificación de los bienes y servicios que brinda cada empresa, en ocasiones las compañías intentan agregar bienes o servicios sin tener claro cuáles son capaces de ofrecer, perdiendo el norte o el objetivo por el cual están trabajando. Todo el personal debe conocer donde están laborando, que pueden vender y/u ofrecer a sus clientes, en cual sector se encuentra su organización, y el alcance de los productos que ofrecen. Cuando se identifica que los productos ofrecidos no están satisfaciendo el mercado, se puede realizar un rediseño de estos, sin embargo, no se debe dejar de lado el poder plasmarlos en un *portafolio de bienes y/o servicios*.

En el portafolio de servicios las organizaciones exponen lo que ofrecen a sus clientes, para lo cual Guarín (2022) destaca que en este las empresas muestran los productos que ofrecen a los clientes, y tiene como función informar y generar interés en los clientes mediante la muestra de beneficios y ventajas de la empresa. (p.8) Así mismo, esta autora menciona los tipos de portafolios y alude que además de los físicos existen los portafolios digitales, para facilitar el envío a clientes o partes interesadas. (p.9) Por su parte, Romero et al. (2021) consideran respecto al portafolio de servicios “son un aliado perfecto para el alcance de los objetivos estratégicos; representan orden y muestran un mapa general del camino que se tendrá que recorrer. Otorgan flexibilidad de acción, apoyo para la toma de decisiones, ajustes y planificación” (p.19)

Las definiciones anteriores sobre el portafolio de servicios denotan la necesidad de tener una cartera de servicios claramente definida en las organizaciones, por esta razón, es indispensable identificar en la empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.” los bienes y servicios que brindan. Es indispensable que colaboradores, administradores, socios, accionistas y clientes tengan conocimiento de los productos ofrecidos por las empresas ya que de esto dependerá en gran parte sus decisiones ya sea de compra o de inversión.

El portafolio de servicios va muy de la mano de la definición estratégica del mercado meta en las empresas, desde la más pequeña a la más grande, debe tener claro hacia qué mercado y qué segmento

van dirigidos ya sean sus bienes o servicios. Para llegar a un *mercado meta* primero se debe realizar la correcta segmentación de mercado, es decir, todos los bienes y servicios que ofrecen las empresas estarán destinados a satisfacer las necesidades de un mercado en específico de clientes.

Kotler et al. (2024) revelan que lo primero que debe hacer una empresa es decidir a quién van dirigidos los servicios mediante una segmentación de mercado, y luego debe seleccionar a cuáles segmentos les brindará el servicio (definiendo el mercado meta) sin embargo, en esta selección de segmentos no deberá dejar de lado la rentabilidad. (p.33) Sin importar el tamaño de la empresa u organización deben delimitar hacia qué sector de clientes van dirigidos los productos que ofrecen, razón por la cual, las PYMES deben tener presente este enfoque, lo cual ayuda a hacer productos rentables, poder satisfacer las necesidades de los clientes, rediseñar productos cuando se requiera, campañas de mercado dirigidas las cuales irán destinadas a los posibles compradores y no a sectores de la población que no están interesados en adquirir los productos.

Dentro de las subcategorías de la gestión organizacional también se encuentra la administración financiera, esta refiere a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros de las organizaciones, razón por la cual, se deben conocer los recursos de la empresa para poder optimizarlos y maximizar las utilidades. Cabe destacar, esta investigación se brinda el enfoque de **administración financiera PYME** ya que, este tipo de organizaciones no siempre cuentan con un profesional en el área financiera que se encargue de la correcta distribución de los recursos. La adecuada administración de los recursos financieros permite contar con liquidez cuando se requiere, tomar de manera más asertiva las decisiones financieras, maximizar utilidades y utilizar de manera más eficiente los recursos financieros de las organizaciones.

Referente a la administración financiera, Mejía (2020, p.35) considera que esta es una disciplina que ayuda a planear, controlar y dirigir los recursos financieros de la empresa para el logro de los objetivos y el aumento de la rentabilidad y, su esencia es la maximización del patrimonio. Por otro lado, Vázquez (2023) describe sobre los objetivos de la administración financiera en una empresa “incluyen principalmente el mantenimiento de los recursos, entender y manejar de forma óptima los riesgos (principalmente en las inversiones), buscar la maximización de las utilidades o ingresos y finalmente, el mejoramiento de la utilización de los recursos financieros”. (p.1)

Administrar correctamente las finanzas en las organizaciones está estrechamente ligado con la vida de la empresa, sobre esto Castellón et al. (2021) menciona “está sujeta a la habilidad con que se

administren sus finanzas. Aun cuando una empresa esté bien dirigida en sus aspectos de producción, ventas y utilidades, estas características solamente no son indicadores completos de su administración financiera” (p.7). Dicho lo anterior, dentro de esta categoría se revisan los procedimientos de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” establecidos para el procesamiento de facturas, toma decisiones financieras en PYMES, procedimientos para la elaboración de la información financiera, fichas de procesos y tiempos de elaboración de los Estados Financieros. Ya que para administrar de manera eficiente los recursos se requiere información correcta y oportuna para la toma de decisiones financieras.

El primer indicador que se desea mencionar en la administración financiera es el *procesamiento de facturas*, ya que las empresas deben jugar con estos flujos para la correcta administración del efectivo y para contar con la solvencia necesaria para cumplir con sus obligaciones. En el procesamiento de facturas se toman las tendencias actuales de uso de la tecnología para estos procesos ya que, anteriormente en el registro manual existía la tendencia al error y al aumento de los tiempos en la generación de facturas. Lo anterior se sustenta con lo que afirma Cañas (2023) sobre la facturación electrónica “permite la automatización de varios procesos en facturación, como la generación de facturas electrónicas, el envío de facturas por correo electrónico, la comparación de las facturas con los pedidos, entre otros.” (p.12) Es importante definir tiempos y responsables en la facturación con el fin de no presentar atrasos y poder contar con el efectivo cuando sea requerido.

Dentro de la administración financiera, un indicador que se desea destacar es *la toma de decisiones financieras en PYMES*, Parrales et al. (2020) describe que pequeñas y medianas empresas de Ecuador han tomado decisiones financieras equivocadas debido a la falta de información contable, ya que los comerciantes llevan la contabilidad de manera empírica y solo contratan a contadores para asuntos tributarios, por lo tanto, desconocen cómo realizar el análisis financiero (p.127). Las decisiones financieras se deben tomar con información correcta y oportuna, Almeida (2019) sostiene “la inadecuada información financiera, la inexperiencia del propietario en el análisis de sus estados financieros influye en la toma de decisiones” (p. 4).

La situación descrita en Ecuador no es ajena a la realidad de las pequeñas empresas costarricenses, razón por la cual para garantizar la sostenibilidad en el tiempo se debe evaluar la manera en que se toman las decisiones, la información con la que se cuenta, y definir la o las personas encargadas en cada unidad de dirigir y tomar las decisiones con base en los objetivos planteados.

Para tomar decisiones financieras oportunas es necesario contar con la información clara, precisa y a la mano, razón por la cual se deben validar los *procedimientos para la elaboración de la información financiera*, es habitual que los procesos estén diseñados y plasmados en un documento más amplio llamado “manual de procedimientos” el cual contempla todos los procedimientos de la organización, sin embargo, este proyecto de investigación solamente contempla los que van dirigidos a la elaboración de información financiera. Tener un proceso claramente definido funciona de guía para el personal y directivos de las empresas. Para la organización, es un documento funcional para la delimitación de tareas, actividades, responsables, sanciones y marco legal aplicable.

Cano (2020) considera “establecer una gestión por procesos, permite disminuir los tiempos y esfuerzos inútiles, ayuda a optimizar los procesos y sirve de apoyo para que todos en el interior de la empresa vayan encaminados hacia el mismo objetivo” (p.23) Por su parte, Quintero (2006) mencionado por Viteri (2021) determinan “los procesos son los elementos más importantes dentro de la organización, son transversales y abarcan todas las funciones, se divide en macroprocesos, procesos, actividades y tareas”. (párr.11)

Los procedimientos para la elaboración de la información financiera deben estar claramente definidos, con responsables, tareas, limitaciones, etc. Esto para que pueda ser una guía funcional para la organización, así mismo, para que se pueda estandarizar la manera en que se elabora la información financiera con lo que se permite reducir tiempos y tener información comparable, concisa y en el momento que se requiera. La definición de los procesos contempla una serie de pasos que finaliza con la realización de la *ficha de procesos*, por esta razón se presenta la guía para la representación de un proceso brindada por Medina et al. (2019), en donde los pasos son:

- a) Se determina el equipo de mejora del proceso
- b) Se determina el propietario del proceso
- c) Se define el proceso: características y clasificación
- d) Se definen objetivos y políticas del proceso
- e) Se da una representación general del proceso
- f) Se identifican las actividades del proceso
- g) Se da la representación gráfica del proceso
- h) Se brinda un análisis de riesgos y puntos críticos de control
- i) Se elabora la ficha del proceso e indicadores
- j) Se da una revisión

Ya que se están presentando los procedimientos financieros esta guía debe ser contemplada para la representación, terminando con el diseño de la ficha de procesos financieros. La definición tanto de los procedimientos como de la ficha de procesos financieros, son herramientas fundamentales en la administración financiera. Esta definición colabora con la obtención de la información financiera cuando se requiere, siempre lista para analizar y generar proyecciones, y no solo para visualizar la situación histórica o/o para el pago de obligaciones de la organización.

Con los procedimientos nítidamente establecidos y con la ficha de proceso correspondiente es más sencillo definir *tiempos para la elaboración de la información financiera*. Los Estados Financieros se deben realizar con periodicidad previamente establecida en los procedimientos, esto para que pueda ser útil en la toma de decisiones. Los estados financieros se deben tener en el tiempo correcto para poder ser analizados, Parrales (2020) considera que al finalizar cada periodo contable brindan información útil que debe ser analizada, por esta razón, si el gerente posee información financiera exacta, oportuna y confiable puede asumir los retos de la competencia. (p.129) Por otro lado, Elizalde (2019) destaca: “Los estados financieros se alimentan de la información suministrada por los libros contables y en los mismos se expone la rentabilidad de la organización. Siendo mostrados en periodo trimestral, semestral o anual” (p.219)

Dicho lo anterior, es importante que las empresas generen como mínimo información financiera anual, sin embargo, la información financiera trimestral, cuatrimestral y semestral puede colaborar en el análisis y toma de decisiones oportuna. Se deben definir periodicidades de análisis, así como establecer tiempos para la presentación de la información, ya sea para envío a la gerencia o bien a las partes interesadas. A pesar de definir esta periodicidad, las organizaciones deben ser capaces de generar información financiera cada vez que lo requiera, para esto el apoyo tecnológico es indispensable.

La tecnología se ha convertido en una necesidad para las personas y para las empresas es esencial disponer de herramientas tecnológicas en sus actividades. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son una forma de modernizar la empresa y ponerla en una buena posición en relación con el mercado y la competencia. Las TIC son “técnicas usadas en el procesamiento y la transmisión de la información, especialmente las relacionadas con la informática, Internet y telecomunicaciones” (Bermeo et al., 2019, p.28), sin embargo, estas pueden ser utilizadas en un ámbito financiero.

Como las TIC son herramientas que permiten la simplificación de procesos y la toma de decisiones, se han creado Software o sistemas que en este contexto son de gran utilidad y a estos se les

puede llamar como tecnología para la gestión financiera. Según Bermeo et al (2019) estas son “utilizados por las pequeñas y medianas empresas para gestionar el componente contable con relación a la productividad” (p.28). Cuando en el trabajo de investigación se hace referencia a la **tecnología para la gestión financiera de PYME** se refiere a todos aquellos sistemas o dispositivos que influyen directa o indirectamente en los procesos financieros o contables de la empresa.

Asimismo, se hace referencia a la *disponibilidad de recursos tecnológicos*, con este indicador se desea hacer una revisión de los sistemas o dispositivos con los que la empresa cuenta actualmente, el uso o aplicación que se les da y en qué proceso influye, además de la accesibilidad con la que la empresa cuenta a los recursos tecnológicos necesarios para la mayor facilidad y agilidad de los procesos financieros. Esta medición se realiza con la finalidad de conocer la posibilidad de que la empresa pueda adquirir o implementar más la tecnología dentro de sus procesos. Un punto importante para valorar en la tecnología disponible es que esta sea fácil de utilizar o amigable con el usuario.

La facilidad de uso de la tecnología es importante; ya que según Francisco, Méndez y Bermúdez (2020) las PYME suelen tener dos grandes limitantes: el no entender por completo las tecnologías que se están incorporando a la empresa y que la información que existe de las nuevas tecnologías se suele presentar desde una perspectiva de grandes empresas, por lo que al final resulta no ser útil para una empresa pequeña o mediana. Los mismos autores indican que cuando se habla de *facilidad de uso* o experiencia del usuario actual se refiere a páginas sencillas, basadas en filtros donde el navegar requiera pocos clics y las búsquedas de la información necesaria sea fluida.

A pesar de todos los beneficios que implica aplicar sistemas tecnológicos en una empresa, no se debe olvidar que existen dos aspectos muy importantes relacionados con estos como lo son los *riesgos y el mantenimiento del sistema*. Piscocya, P. (2024) afirma que con la “acelerada transformación digital no viene exenta de riesgos sustanciales que amenazan la estabilidad y la operatividad de las organizaciones.” (p.1) A estos riesgos o amenazas se les conoce como ciber ataques y cada vez son más difíciles de detectar por la diversidad tan grande que existe en su forma de atacar y el aspecto que impacta.; por esta razón es necesario conocer si la tecnología con la que actualmente cuenta la empresa tiene algún tipo de seguridad informática y asegurarse de que, si se llega a implementar alguna nueva, esté equipada con una seguridad lo suficientemente eficiente para proteger a la PYME y a sus clientes.

Parte de los seguros que se implementan en la tecnología es su actualización, es importante que la empresa cuente con los sistemas y dispositivos actualizados lo más cercano posible a su última versión.

Para este aspecto, así como el manejo adecuado de la tecnología, Solís et al. (2023), indican que una empresa debe tener alguna herramienta que le brinde “apoyo para la gestión de la información y de la seguridad informática para poder realizar diferentes actividades inherentes a sus funciones como lo son efectuar reportes de incidentes, control del estado de protección de los medios informáticos” (p.116)

Como una forma efectiva de brindar seguridad a los sistemas de información desde el área de ciberseguridad se establece un protocolo llamado *Protocolo AAA*. Este “es una arquitectura de sistema, la cual sirve para la configuración de tres funciones de seguridad (Authentication, Authorization and Accounting, por sus siglas en inglés) de una forma coherente.” (Espinel, J., 2019, p.8). Este sistema es importante para la PYME porque es una forma de implementar las bases de la ciberseguridad en los procesos de su empresa, sin embargo, para esto es necesario conocer qué implica cada una de las funciones de la seguridad informática, para esto Espinel, 2019 los explica como:

- **Autenticación o *Authentication*:** Es la forma en la que un usuario se identifica para poder acceder a la red y los servicios informáticos de la empresa, esta proporciona un método de identificación de usuarios en el que se le asigna a cada persona con acceso en la organización un nombre de usuario una contraseña que le brindará la disposición de la información que requiera.
- **Autorización o *Authorization*:** Este brinda una forma de controlar de manera remota quién accede a cada servicio por medio del perfil del usuario. Se le asigna accesos a los usuarios a la información que necesitan conocer o tener a disposición y se le restringe aquella que sea sensible o que requiera cierto grado de confidencialidad, de esta manera solo las personas con autorización pueden acceder a cierta información y la empresa se mantiene protegida de intentos directos de ciberataques.
- **Contabilización o *Accounting*:** Este recolecta y envía la información al servidor de seguridad, el cual se utiliza para auditar y hacer reportes. Además, permite realizar un seguimiento de los usuarios con accesos y la cantidad de recurso informático que esté consumiendo.

El aplicar este tipo de protocolo brinda a la empresa, estabilidad, flexibilidad y control de los sistemas de información. Es importante resaltar que este se utiliza como método de prevención de ciberataques que no es obligatorio utilizarlo en la empresa; sin embargo, brinda una base de lo que se debe conocer de seguridad informática que puede proteger a la organización en cierto grado y hacer la diferencia en relación con la competencia. Por esta razón es importante que, si se desea implementar sistemas de información, en especial en un área tan sensible como las finanzas, se involucren también métodos de prevención de riesgos, actualizaciones constantes y registros contables claros.

3.2. Análisis Financiero

El análisis financiero es fundamental para medir el estado actual de la empresa y su crecimiento económico, en tema de rentabilidad, medición de costos y del gasto operativo. Es importante manejar una perspectiva como indicador primario en la imagen de la empresa, entendiendo la manera en que se proyecta la empresa y su visión a mediano y largo plazo. El análisis es la forma más representativa de tener una imagen clara del estado actual de la empresa y su margen de ganancias.

Para entender lo anterior, se desarrolla el concepto de análisis financiero, según Edison et al. (2023) “permite determinar los aspectos económicos y financieros que se corresponden con los indicadores claves para valorar la situación financiera de una compañía y gestionarla acorde con las condiciones en que opera la empresa” (par.7), tomando en cuenta indicadores importantes como la solvencia, la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y el rendimiento de la empresa. Esto toma fuerza, como también lo menciona Flores (2015) citado por Hernández et al. (2022) “el análisis financiero y económico facilita la información que necesita la gerencia para la toma de decisiones sobre endeudamiento e inversiones, como rentabilidad y reducción de riesgos” (p.4).

Es relevante entrelazar lo anterior con la situación actual de la empresa, el análisis financiero alimenta de datos numéricos importantes que permiten establecer decisiones claves sobre el comportamiento de la empresa, que se deben mantener si existen resultados positivos, o saber si se deben redireccionar para buscar un mejor aprovechamiento de los recursos organizacionales, ya sea por la expansión de la cartera de productos, la búsqueda de clientes, necesidades de financiamiento, etc.

De este análisis financiero se desprende la subcategoría que pretende diagnosticar el estado de la empresa, es el punto de partida para entender el cumplimiento de requisitos de datos financieros que logren retribuir el control de la empresa. El control es uno de los pilares de la administración y para la gestión de PYMES es de suma importancia que la gerencia pueda revisar al momento el estado de las finanzas, ya que de esta forma se pueda tener inmediatez en resolución de problemas de carácter financiero. Esto se puede realizar mediante el análisis de sus estados financieros, con lo cual se recomienda la aplicación de razones financieras para un entendimiento óptimo de la gestión financiera de la organización.

Castrellón et al. (2021) refieren acerca de la importancia de los *Estados Financieros (EEFF)* y la relevancia de estos en la toma de decisiones debido a que esta información “muestra los resultados obtenidos, la gestión del accionista y cada una de las decisiones tomadas con los recursos de la empresa

para generar efectivo. (párr.6). Así mismo, según lo afirman Mojica y Contreras (2022) “la empresa puede evaluar de manera correcta y exacta la situación financiera que atraviesa en la actualidad, dando una imagen de la condición en la que se encuentra y tomar las decisiones adecuadas”. (p.7) De esta forma, se puede tener información del estado actual de la empresa para evaluar la condición, revisar el camino recorrido y el esperado, para alcanzar los objetivos, todo mediante la correcta planeación brinda una imagen más amplia de qué hacer para lograrlos, con una mejor perspectiva del funcionamiento de la empresa.

Entendiendo a los EEFF como herramienta para presentar información y tomar decisiones, es relevante que las organizaciones presenten y elaboren de manera adecuada la información financiera. Las organizaciones deben adoptar las *Normas Internacionales de Información Financiera* porque permite la estandarización, se facilita la realización de estados financieros, se facilitan los procesos de fusión y compra de empresas y se apoya en la toma de decisiones; al adoptar las NIIF se crea la necesidad de realizar notas a los EEFF, las cuales son fundamentales para entender el negocio.

Cantillo et al. (2022) señalan respecto a la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) lo siguiente “Es adecuado evaluar el impacto de las NIIF en la calidad contable en el escenario internacional. Lo anterior, teniendo en cuenta que las empresas requieren analizar el contenido de su información financiera, a fin de tomar mejores decisiones” (párr. 5). Por otra parte, Rodríguez (2024) afirma "las NIIF buscan proporcionar una base general para la presentación de la información financiera, lo que facilita a los inversores y otros usuarios de estados financieros la toma de decisiones económicas” (p.3), la importancia de esto proviene de la transparencia con la que se presenten los estados financieros, de tal manera que se pueda tener una imagen clara de la información financiera de la empresa.

Es importante adoptar estándares en las empresas independientemente del tamaño, ya que facilitan la realización de procesos y actividades. La implementación de las *NIIF* en una empresa pequeña puede acarrear esfuerzos importantes por el entendimiento y por la disponibilidad de información necesaria para crearlos, pero las ventajas se reflejan muy pronto en la organización. Ya con la información financiera completa, es necesario analizar dicha información, si solo se guardan los reportes generados, la información no es funcional y solo se refleja la situación histórica de la organización, sin embargo, con la información financiera debidamente generada se analiza el pasado, el presente y el futuro (proyecciones).

La mejor forma de llevar este registro contable es con los Estados Financieros y sus notas, estos son definidos por Stefanuca (2021) como “documentos de obligada formulación que recogen información de todas las operaciones que realiza la empresa durante un ejercicio económico que normalmente coincide con el año natural.” (p.5) se usan para resumir la información financiera mensual y anual de una empresa para tomar decisiones y se le agregan notas aclaratorias en puntos importantes o de interés financiero; sin embargo, en la mayoría de las PYME no se realizan los estados financieros correspondientes y por ende no se brindan las notas respectivas, por lo que se encuentran con una faltante de información precisa.

Para la investigación se analiza la información registrada en los estados financieros de la PYME, por lo que se recopila la documentación financiera disponible por la empresa y que debe adaptarse a las NIIF para que los encargados de la gestión financiera tengan estados financieros actualizados y normados, además de obtener información relevante sobre su posición financiera, el uso de sus activos, su presupuesto, solicitud crediticia, entre otros aspectos relevantes para crear valor.

Para un adecuado análisis financiero, se deben aplicar *razones financieras* Cantillo et al. (2022) comentan “El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias”. Es importante aplicar razones financieras para conocer la posición de la organización y visualizar sus fortalezas y puntos débiles. Entendiendo que el análisis financiero se puede realizar mediante la aplicación de *razones financieras*, Yindenaba (2017) mencionado por Cantillo et al. (2022) afirma “(...) emplean el análisis financiero buscando indagar sobre las propiedades y características de una compañía, saber sobre sus operaciones, actividades, entorno cercano y lejano, información sobre su desempeño pasado (...)” (párr. 5).

Existen muchas razones financieras, sin embargo, de acuerdo con la disponibilidad de información de la PYME y acorde los objetivos, esta investigación se enfoca en la razón de liquidez y de rentabilidad, ya que, por el tipo de empresa en análisis es importante que se tenga un buen manejo de efectivo para poder contar con el disponible circulante para pagar a sus colaboradores, proveedores y socios comerciales para asegurar la continuidad del negocio, así como la generación de riqueza para sus dueños.

Otro indicador importante para reforzar el estudio de los estados financieros es el *análisis vertical* y *horizontal*, que permite mejorar la interpretación de las partidas de los estados. Según indica Roberto et al. (2023) “estos análisis ofrecen parámetros que permiten una evaluación exhaustiva de la eficacia

operativa y financiera de una empresa” (p. 3), estos pueden complementarse con otras razones financieras sobre la actividad económica de la empresa. También, Salazar (2020) hace una diferenciación de estos dos análisis, mostrando el vertical como un análisis estático, pues este solo brinda información de cada una de las partidas de un mismo periodo; mientras que el horizontal es dinámico, ya que se puede observar información de diferentes periodos, logrando una comparativa entre estos (p.58).

Este estudio es un parámetro de medición, y se puede realizar en la PYME de estudio, pues tiene más de dos años de la actividad económica, lo que permite comparar entre dos periodos, brindando información relevante para mejorar y que la empresa sea más competitiva. Estos análisis crean bases importantes para la realización de la planificación estratégica que requiera la empresa en el cumplimiento de las metas, gestionando mediciones progresivas con representaciones porcentuales de los rubros en los que se quiera crecer o mejorar.

Aunado a las herramientas de análisis de la posición financiera, existe el **análisis FODA**, que se puede aplicar a toda la compañía o a un sector específico, para evaluar y analizar la situación en el momento determinado. El FODA o DAFO analiza la empresa como elemento integral, considerando factores internos y externos que pueden influir en su desempeño actual, sin dejar de lado el futuro, lo que permite crear mecanismos de contingencia para enfrentar las amenazas que se puedan presentar.

El análisis FODA sirve para realizar una revisión de la empresa en conjunto con el escenario externo en donde se encuentra, según Sarli et al., (2015), citado por Mejía (2022) expresan que “en todas las empresas es primordial realizar un análisis FODA, puesto que este sirve para identificar los factores positivos y negativos que tiene la empresa, tanto interna como externamente” (p.13). También, Mariño (2023) considera “para iniciar una correcta planeación en una empresa, se deberá tener en consideración a la Misión y visión con la finalidad de identificar a tiempo las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades” (p.5); esto permite que la revisión se realice en base a una estrategia administrativa y financiera y se oriente hacia la misión y visión de la empresa.

Con este análisis FODA se pretende poder desarrollar al máximo las capacidades en los puntos fuertes de la empresa, generando más músculo para las gestiones que ya son buenas, entendiendo esta parte se pueden atacar con criterio las debilidades encontradas en el estudio, para extraer mediante una revisión si se pueden solventar con el manejo interno de los aspectos buenos actuales de la empresa, mostrando las opciones de mejora, para tener los puntos clave que mejoren el desarrollo de la mejor estrategia de seguimiento de la empresa para la permanencia en el tiempo.

Un paso crucial para llevar a cabo un análisis FODA es comprender a fondo la *posición interna y externa* de la empresa. Esta ofrece una base sólida para abordar de manera eficiente las oportunidades y amenazas externas del entorno del mercado, además de las fortalezas y debilidades internas. En muchos de los artículos de estudio se menciona la ventaja competitiva que se obtiene al realizar una matriz FODA con una buena comprensión del entorno y es de esta manera que se enfoca el desarrollo de este indicador.

La posición interna y externa de una empresa se refiere a su situación competitiva dentro y fuera de la organización. Bravo (2019) afirma “el diagnóstico organizacional implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos” (par.8), poder revisar estos escenarios, hace que las empresas puedan visualizar estrategias que saquen provecho de las oportunidades y minimicen el riesgo de las posibles amenazas También García y Velaz (2011) citados por Jurado (2019) mencionan sobre la importancia del estudio de la posición de la empresa para innovar, en donde todo cambio positivo de maximización de recursos “para la consolidación de los cambios en el entorno y la tecnología, permite predecir las diferencias de estructura y funcionamiento de las empresas” (párr.16).

A través de la empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.”, se pueden determinar las áreas que poseen una ventaja competitiva, además de los aspectos que requieren mejorarse o donde se deba minimizar el riesgo. Por otro lado, comprender la posición externa permite a la empresa identificar tendencias del mercado, cambios en la competencia y oportunidades emergentes que pueden aprovecharse o amenazas que deben abordarse. En síntesis, un enfoque claro de la comprensión del posicionamiento interno y externo de la empresa marca un punto de arranque para ubicar la mejor estrategia en la gestión administrativa y financiera.

En continuidad con el buen estudio y la buena preparación del análisis FODA, un índice importante es la competencia empresarial, más en empresas PYME, donde la búsqueda de la permanencia en el mercado es muy importante, pues radica la capacidad de la empresa para sobrevivir. Es por esta razón que las empresas tratan de invertir en tecnológica, así como, en la sistematización de la gestión administrativa y financiera, generando una mayor *competencia* en el sector económico que se encuentre.

De acuerdo con Ubieta y Leiva (2019) señala “el índice de competitividad es una herramienta que favorece la toma de decisiones empresariales, pues contribuiría con en el diseño de estrategias empresariales orientadas hacia una configuración más homogénea en la asignación de recursos y capacidades” (p.1); con esto se puede realizar una búsqueda de la mejor forma de trabajo con la que opera

la competencia, en caso de que tengan mejores indicadores de desempeño, de esta forma se va a mejorar a lo interno, para un mejor crecimiento. Por otra parte, Da Silva y Núñez (2021) acotan “la política de competencia es una parte integral, permanente y consistente de la política industrial que incluye, el desarrollo de capacidades tecnológicas, el acceso a los mercados, el mantenimiento del empleo, y el reposicionamiento de la capacidad competitiva de las empresas en los mercados” (párr. 3), considerando que parte de las recomendaciones es un mejor desarrollo tecnológico, se puede hacer un estudio en el que se analice la tecnología utilizada por la competencia, para saber en que invertir.

Ante un análisis exhaustivo que incluye la evaluación de la competitividad empresarial como componente fundamental del análisis FODA, es imperativo tomar medidas con base en los hallazgos. De esta manera, es importante la asignación estratégica de recursos hacia áreas críticas para el crecimiento y la sostenibilidad empresarial, la competencia ofrece información valiosa con desafíos y oportunidades que se pueden observar. La adopción de tecnología sistemática también se convierte en una prioridad, ya que puede mejorar los procesos internos, aumentar la eficiencia operativa e impulsar la capacidad de innovación de una organización; se convierte en una prioridad ya que puede mejorar los procesos internos, aumentar la eficiencia operativa e impulsar la capacidad de innovación de una organización, formando un sentido de mayor competencia.

Para profundizar en la matriz del análisis FODA de la empresa, se estudian los *factores internos*, como puntos determinantes de lo que sucede en la empresa y puede gestionar, como una asignación directa de tareas de las cuales tiene total injerencia; y también, los *factores externos*, como condicionantes indirectos; en este caso la empresa no actúa de forma directa, pero si forma parte de su estrategia para comprender el entorno y prepararse para el riesgo y el impacto de estos factores. Dicho lo anterior, se muestran estos factores a nivel de PYME.

La Organización Internacional del Trabajo (2021) revela “entre los principales factores identificados se encuentran los vinculados a las características del emprendedor, a la estructura de la empresa, al sector de actividad y al entorno empresarial general en el que se desarrolla una operación empresarial formal” (p.2), logrando relacionar la manera en que se vislumbran lo factores externos de la empresa, de acuerdo con los factores internos de esta. Dentro de este análisis del entorno mencionan Almanza et al., (2020) “para las pymes alcanzar la competitividad y sostenerse en ella no es tan fácil, por lo que deben apoyarse en factores internos y externos” (p.4), estos factores pueden ser la planeación estratégica, en donde se determine el mejor rumbo, una buena selección del personal idóneo para la realización correcta de las tareas, entre otros.

Al realizar un análisis FODA se deben tomar en cuenta factores internos y externos que tengan incidencia en la organización, así mismo, se pueden contemplar situaciones de mercado que se pueden materializar en riesgos. La identificación de todos estos factores permite crear estrategias y planes para evitar efectos negativos por la materialización de riesgos, así mismo, las organizaciones pueden explotar sus fuertes para potenciar sus fortalezas y oportunidades. En esta parte final del análisis FODA es una herramienta que al ser analizada correctamente puede determinar el éxito y permanencia en el mercado de una organización.

3.3. Optimización de la Gestión Financiera

Como se menciona con anterioridad la buena gestión organizacional es importante en todas las empresas, sin importar su tipo o tamaño, toma especial relevancia, la gestión financiera. Esta para una PYME esta, puede ser un punto de valor que hace la diferencia en cuanto tiempo que se mantiene en el mercado, razón por la cual, si una PYME maneja bien los recursos financieros posee un medio necesario para asegurar su permanencia en el mercado y su continuo crecimiento. Una empresa debe enfocar sus esfuerzos a asegurar el aumento de sus recursos sin poner en riesgo su rentabilidad, lo que resulta más difícil para una organización de menor tamaño y con pocos recursos financieros y por esto se vuelve una necesidad evaluar que la administración de estos sea la más adecuada.

La optimización de la gestión financiera involucra dos conceptos, el primero es la acción de optimizar, la cual el Diccionario de la Real Academia Española (2024) define como “Buscar la mejor manera de realizar una actividad”. Para definir la gestión financiera como segundo término Hurtado et al. (2021) expresan que esta es el “proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en la organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo” (p.62). Con base en estos dos conceptos se concluye que optimizar la gestión financiera se refiere a la búsqueda de manejar los ingresos y egresos de dinero de una empresa. La investigación pretende determinar el escenario óptimo en el que la gestión financiera pueda generar valor y sostenibilidad al negocio en el tiempo, por lo que, mediante la definición de los tres escenarios (el optimista, el pesimista y el más probable) y la generación de valor como subcategorías, se estudian aspectos fundamentales para el desarrollo de la PYME y para su desarrollo a futuro.

El análisis financiero es el proceso de juzgar y valorar los diferentes escenarios económicos para proyectar las posibles variantes que llevan a una organización a tener un desempeño financiero. Típicamente, existen **tres escenarios** que se analizan: el escenario optimista, el escenario pesimista y el

más probable. Los tres escenarios presentan una perspectiva diferente que permite a las empresas planificar y manejar los riesgos.

Para poder generar una optimización de la gestión financiera, se deben considerar tres posibles escenarios, el óptimo, el pésimo y el más probable. Dicho esto, indica Vásquez y Ortegón (2006) citados por Socorro y Reyes (2019) comenta sobre el desarrollo y creación de posibles escenarios en donde indica que, es importante “explicar cuáles son los factores históricos, o nuevos que influyen o contribuyen a que la tendencia esperada sea similar a la actual, es decir, se necesita precisar aquellos factores que hacen que la tendencia tienda a reforzarse” (p.1). Por otro lado, Flores et al., (2020) afirman “el método de escenarios se ha revelado sumamente productivo, al permitir a la empresa adaptarse a los cambios y situaciones contingentes al aprovechar las posibilidades latentes en éstos” (p.6), entendiendo como la gama de posibilidades que ofrece el entender los escenarios posibles y lo que se hace para prepararse ante las situaciones que arrojen estos escenarios.

En un estudio sobre la evolución estratégica organizacional, se habla de las diferentes etapas de esta evolución, y se menciona que, en la segunda etapa, se empieza a ver la planificación a largo plazo, ubicando a la empresa en estos tres escenarios, para realizar predicciones del futuro, buscando una mejor preparación si se dan alguna de estas variantes; se consideran herramientas necesarias para afrontar el caos y el riesgo, en caso de un escenario pesimista, el control y desarrollo de la inteligencia emocional para el optimista, para realizar buenas inversiones, y la solidez del riesgo, para incentivar la búsqueda del crecimiento de la empresa.

Parte importante de la evaluación de la información financiera, es tener claro cuáles son las metas a nivel financiero propuestas por la empresa. Estas metas u objetivos deben estar bien definidos, deben ser claros y alcanzables, entendiendo los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos, esto ayuda a mantener al equipo de trabajo motivado y enfocado en las tareas diarias que lleven el progreso y la estabilidad de las finanzas de la empresa. También, se debe tener claro las *metas financieras y ventas*, con lo cual se generan ajustes en la gestión para lograr la optimización de los recursos organizacionales tomando en cuenta los objetivos planteados (norte en común).

Es importante tener siempre metas u objetivos claros, teniendo en cuenta a Pérez (2023) “la misión general de la gestión financiera en la empresa de apoyar y financiar su crecimiento rentable, controlando su riesgo, comprende la formulación de objetivos” (p.30). Otro aporte importante lo hace Vásquez. (2023) en donde indica que “definir claramente los objetivos permite delimitar el alcance de la

investigación y orientar los esfuerzos hacia la obtención de resultados relevantes y significativos” (p.1), teniendo claridad con la elaboración de las metas financieras y de ventas objetivas, se puede realizar una selección de las mejores herramientas para cumplirlas mediante la correcta asignación de los recursos.

Los objetivos deben ser precisos, claramente definidos y con plazos claros para su logro. Además, es fundamental que sean realistas y alcanzables, evitando establecer expectativas irracionales que puedan desmotivar. Para evaluar el rendimiento y realizar ajustes según sea necesario, es esencial tener la capacidad de medir el progreso del cumplimiento de los objetivos. Además, los objetivos financieros deben corresponder a la visión y la misión de la empresa para asegurar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. En el contexto financiero son muy importantes porque cada etapa afecta directamente a la estabilidad y el éxito general de la empresa.

En la gestión financiera de cualquier empresa, el concepto de *punto de equilibrio* es fundamental, y comprenderlo es esencial para la toma de decisiones estratégicas. Para la empresa "Servicios Múltiples Especializados S.A.", el análisis del punto de equilibrio es fundamental para optimizar su gestión financiera y garantizar su viabilidad a largo plazo. En las empresas, es primordial determinar el nivel de ventas para cubrir todos los gastos y costos, ya que da una visión clara de su rentabilidad y estabilidad financiera, lo que lleva a obtener datos importantes que informan sobre el estado financiero de la empresa, así buscar rutas alternas para mejorar.

El punto de equilibrio es implementado por muchas empresas para ver el rendimiento de estas, según lo indicado por Aguirre (2021) “El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida” (p.2). También se puede mencionar lo dicho por Martínez (2010) citado por Pretell (2019) quien desarrolla el concepto como “un instrumento de gestión simple que permite analizar los efectos del precio de venta, el costo fijo y el costo variable unitario en los resultados económicos de la empresa (p.13), realizando ajustes en la variación de costos, así como el estudio para alcanzar las ventas requeridas para el cumplimiento de las metas financieras

Al comprender el punto de equilibrio, "Servicios Múltiples Especializados S.A." puede tomar decisiones informadas sobre precios, volumen de producción y estrategias de marketing y ventas, y está en una posición ideal para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y anticipar fluctuaciones en la demanda. Esta visión estratégica permite a la empresa ajustar sus operaciones de manera eficiente, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento que pueden aumentar su rentabilidad a largo plazo. La empresa de estudio mejora su posición competitiva en el mercado al reducir sus riesgos

financieros y aumentar sus ingresos, lo que sienta las bases para un crecimiento sostenible y exitoso en el futuro.

La evaluación de la *liquidez* en una organización se determina como un pilar fundamental en el análisis financiero. En este punto se encuentra un enfoque centrado en la capacidad de conversión de los activos corrientes, por lo que se brinda una panorámica esencial para comprender la estabilidad financiera inmediata de la empresa, entendiendo que, parte importante de la solvencia de una empresa, tiene que ver con la capacidad inmediata del manejo de los activos corrientes para liquidar pasivos con mayor prontitud.

La liquidez suele tratarse como la disponibilidad de dinero en efectivo que se lleva el día a día en las pequeñas empresas, en otras empresas se le ve como la caja chica con la que se pueden gestionar diligencias con inmediatez; según Agudelo y Palacio (2022) “los indicadores de liquidez relacionan los activos y pasivos de corto plazo, ya que se quiere evaluar la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones a corto plazo mediante la conversión de los activos corrientes” (p.32). Por otro lado, Macías y Rivera (2022) acotan “la liquidez es esencial para la salud financiera de cada entidad, el cual es un indicador importante para medir si la empresa genera un valor en sus operaciones de servicios o su eficiencia en sus productos” (p.9).

La liquidez emerge como un recipiente en donde se funden la viabilidad económica y la eficiencia operativa de la empresa. Es, por tanto, una brújula que señala la eficacia de las actividades empresariales y la calidad de su gestión. En este sentido, la constante vigilancia y mejora de los índices de liquidez se muestra como una tarea prioritaria para las organizaciones, asegurando así su salud financiera y su capacidad para afrontar los retos del mercado con solidez y eficacia.

El análisis de la *rentabilidad* constituye un eje fundamental en la evaluación del desempeño financiero empresarial. La rentabilidad cuenta con indicadores de gran valor para la gestión financiera, y es uno de los puntos de partida para iniciar la optimización. La rentabilidad no solo es un indicador, sino un catalizador para el crecimiento y la sostenibilidad empresarial, sirviendo como instrumento de medición de la eficiencia y la efectividad en la gestión financiera.

Mencionando a Agudelo y Palacio (2022) dicen que “los indicadores de rentabilidad o lucratividad presentan la efectividad de la administración para convertir las ventas y la inversión en utilidades, miden el beneficio o la productividad de los fondos comprometidos en la empresa” (p.32). También, Gaytán (2020) habla sobre la importancia de la rentabilidad indicando que “la estrategia

financiera es una parte muy importante de la Planeación Estratégica y del Plan de Negocios” (párr.7). Según lo anterior, es en esta parte en donde se determina cuáles son las ganancias finales, y si está acorde a lo establecido por la empresa, se considera un resultado positivo, siendo el punto de partida para realizar inversiones.

De esta forma se puede entender que la rentabilidad no solo representa un indicador financiero, sino que también es un reflejo de la efectividad de la estrategia empresarial. Es mediante la alineación de las decisiones de inversión y financiamiento con los objetivos estratégicos que una empresa puede alcanzar su máximo potencial de rentabilidad y, en última instancia, asegurar su sostenibilidad y crecimiento en el mercado empresarial.

Estos procesos se aplican en las empresas con la intención de que estas les genere algún valor agregado y les brinde tanto rentabilidad como sostenibilidad en el tiempo. La generación de valor siempre forma parte de los objetivos de las organizaciones, ya que esta representa una forma de mantenerse en el mercado y desarrollarse, siendo el resultado del buen manejo de todos los recursos organizacionales es especial los financieros, así como una muestra de que la gestión organizacional que se está realizando de la mejor manera y las metas empresariales se están cumpliendo.

La **generación de valor** se puede interpretar de muchas formas, sin embargo, cuando se trata del área empresarial esta es, según Porter & Kramer (2006) citado en la revista Contaduría y administración por López y de la Garza (2020), “la capacidad que tienen las empresas para generar utilidades a través de una actividad económica” (p.6). López y de la Garza (2020) explican que para obtener valor por medios financieros se debe mencionar la inversión y la rentabilidad obtenidas de los recursos propios de la empresa para obtener utilidad (p.6).

Este medio financiero es al que se le realiza el estudio en esta investigación, con la finalidad de obtener todos los datos necesarios de la empresa que indiquen su posición financiera actual, así como su situación en relación con el mercado, y reflejan la ruta que sigue la PYME para cumplir sus metas financieras y poder aportar estrategias que lleven a la generación de valor y sostenibilidad a través del tiempo.

Para poder establecer estrategias o escenarios que le ayuden a la empresa a generar valor es importante tomar en cuenta diversos aspectos de la gestión financiera de una empresa, como lo es la *eficiencia del uso de activos*, los activos “Son todos los recursos o bienes, tangibles o intangibles, controlados por la entidad como resultado de eventos pasados y de los que se esperan obtener, en el

futuro, beneficios económicos.” (Espinosa, 2022, p.10). El concepto de eficiencia en aspectos administrativos se refiere a “la obtención de la máxima productividad de acuerdo con los recursos empleados o, de forma análoga, un nivel determinado de producción, utilizando una mínima cantidad de recursos.” (Balseiro et al., 2021, p.21)

Con estos conceptos se puede decir que la eficiencia del uso de activos se refiere al máximo aprovechamiento de los bienes que tiene para trabajar una organización, estos recursos pueden ser tangibles o intangibles. La eficiencia en el uso de los activos está asociado a la productividad, ya que a mejor uso de los recursos se puede dar un efecto positivo sobre esta. El manejo eficiente de los activos permite a las organizaciones aprovechar los recursos que posee para generar más rentabilidad, ya que se pueden reducir los costos y aumentar la producción de bienes y/o servicios. La investigación pretende evaluar el uso que se da a los activos fijos de la empresa, para evaluar si se aprovecha o buscar un uso eficiente para generar valor.

Otro aspecto importante por considerar en una organización es el *flujo de efectivo*, el dinero que una empresa tiene a disposición para realizar sus operaciones y actividades, se registra para conocer su movimiento. Según Guzmán et al. (2020) el flujo de efectivo “sirve para asistir a las obligaciones con los acreedores y socios accionistas, donde una parte de efectivo ofrece cubrir las obligaciones financieras y operativas y la diferencia corresponde a los socios propietarios.”(p.361) Para todas las empresas este es un recurso indispensable para su funcionamiento y se considera una herramienta muy importante para tomar decisiones “porque permiten conocer el grado de utilización de los recursos, por lo tanto, facilita determinar el sendero que debe tomar la empresa, sustentada en una adecuada administración.” (Guzmán et al., 2020, p.361).

El flujo de efectivo tiene su estado financiero que permite registrar sus movimientos y visualizar su uso, se considera en la investigación para conocer el comportamiento usual del efectivo y cómo se puede manejar a futuro para que este sea mayor y la empresa tenga más opciones de desarrollo y crecimiento. Es importante que las empresas lleven el registro de todos sus movimientos contables de forma ordenada, clara y precisa para tener accesibilidad a información relevante para la gestión financiera y tomar decisiones con conocimiento.

Esta información financiera ordenada les permite a las empresas preparar un *presupuesto* que les guíe en el camino a seguir para mantener su rentabilidad, ya que este es “el análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los inputs

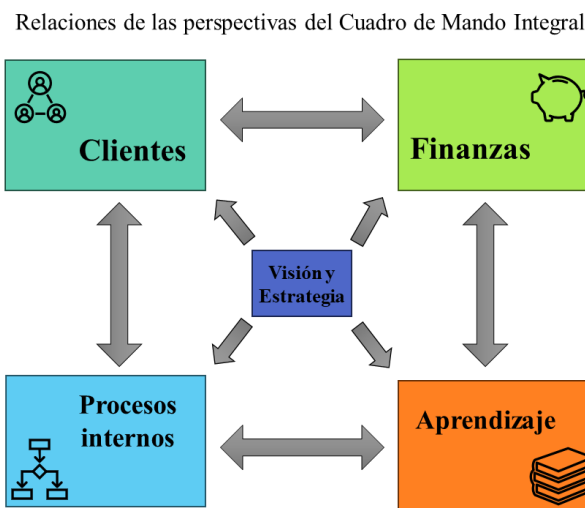
y los output de los recursos” (Chero, 2020, p.11). Esta herramienta de análisis es importante porque presenta todos los resultados contables al finalizar el año y brinda la información para proyectar el año siguiente, tal y como lo indica Moreno (2022) la gestión presupuestaria “genera una proyección de ingresos, gastos y sus efectos en la situación financiera de la empresa, generando una programación sistemática de los resultados en un periodo determinado” (p.361).

Esta investigación se propone validar si la PYME está realizando presupuestos, considerando evaluar la efectividad de los presupuestos (si los hay) o bien brindar conocimiento importante sobre el tema para que sea tomado como parte de la gestión organizacional. Otra herramienta que resulta muy útil para la generación de valor es el *cuadro de mando integral*, este permite tener una visión más amplia del entorno de la empresa. La investigación planea recopilar toda la información del ambiente y de todos los ámbitos que influyen en la PYME para elaborar un cuadro que pueda ser de utilidad en la visualización y toma de decisiones de la empresa.

El *Cuadro de Mando Integral* o Tablero de Control resulta útil para la PYME, ya que según Ghiglione (2021) este es una “herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente.” (p.89), entonces esta toma la información relevante para la estrategia de la empresa y la expresa de una manera más gráfica y sencilla de comprender. Este mismo autor explica que el Cuadro de Mando Integral trabaja con cuatro perspectivas: la financiera, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento y los clientes, tal y como se explica a continuación:

Figura 4.

Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia (2024)

El cuadro anterior muestra las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral según Ghiglione (2021) mismas que se detallan a continuación:

- Perspectiva financiera: Se enfoca en las medidas financieras tradicionales como lo son la rentabilidad, ventas, riesgo y costo financiero; además, actúa bajo la premisa de mercado para tomar decisiones como si se debe incrementar los ingresos, reducir costos o ambos.
- Perspectiva del cliente: Se enfoca en el cliente y en el segmento meta, la satisfacción de éste y las estrategias que mejor se adaptan y responden a las expectativas de los clientes son los principales puntos de acción de esta perspectiva.
- Perspectiva de procesos internos: Esta define los procesos internos que la empresa debería enfocar sus esfuerzos en mejorar para lograr sus metas organizacionales.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta se enfoca en los colaboradores de la empresa, analiza el talento, el conocimiento y las capacidades de estos, así como en la cultura organizacional, el trabajo en equipo y las expectativas individuales.

Después de analizar las áreas de mejora de una organización, y definir sus metas y objetivos, toda esta información se puede plasmar en el cuadro de mando integral, el cual es una herramienta que colabora con la toma de decisiones en las empresas. La gestión organizacional de las PYMES es una tarea multifacética que requiere una combinación de buenas prácticas administrativas y financieras y, finalmente, una incorporación adecuada de tecnología.

Este capítulo define las categorías, subcategorías e indicadores de la investigación para brindar la fundamentación teórica necesaria para entender la gestión administrativa y financiera, conocer como determinar la posición financiera, así mismo, se muestran herramientas necesarias para la evaluación de la posición estratégica de las empresas como lo son las razones financieras, análisis vertical y horizontal, análisis FODA, punto de equilibrio, presupuestos y el cuadro de mando integral. Además, la implementación de la teoría de los tres escenarios y la generación de valor es prometedora en su enfoque de la optimización financiera.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrolla un análisis por medio de las herramientas de recolección de datos que se indican en la tabla de operacionalización, siendo parte de estas: tres entrevistas, una observación y revisiones documentales a diferentes registros y documentos de la empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.”. En cuanto a las entrevistas se encuentra una sobre gestión administrativa y financiera (nombrada en adelante como EGAF) para el Gerente General de la PYME o “GG”, la cual se aplica con el propósito de conocer el estado actual de la empresa y tener una idea clara del funcionamiento de esta en sus procesos administrativos y financieros.

La segunda entrevista es sobre la tecnología para la gestión financiera de una PYME que por sus siglas se menciona como “ETGF” y se aplica a los dos profesionales en tecnologías de la información o “PT” para conocer los sistemas informáticos que utiliza la PYME, la forma en la que la aplican y como los diferentes indicadores de esta subcategoría se implementan en la empresa, si se utilizan. Finalmente, la entrevista sobre la perspectiva del análisis financiero para profesionales en administración y finanzas o “EFP” se aplica a los profesionales en administración y finanzas, los cuales en adelante se les menciona como “PAF”, para la conocer la perspectiva teórico-práctica de aspectos relacionados a esta temática desde un punto de vista externo y ajeno a la PYME.

Además de las entrevistas, se analizan la observación de los sistemas tecnológicos de la PYME o “Guía 1” y la revisión documental de los estados financieros, a la que se le hace referencia como “Guía 2” en el desarrollo del capítulo, en las cuales se encuentran de manera detallada la manera en la que la PYME genera, aplica o toma en cuenta estos aspectos en la toma de decisiones, así como en sus procesos internos administrativos y financieros. Por otra parte, con respecto a las preguntas de cada herramienta, estas se refieren como la letra “P” a modo de abreviatura, junto con el número correspondiente a esta en el instrumento; por ejemplo “P10”.

Con los datos recolectados de las respuestas de estos instrumentos el equipo de investigación genera un análisis que permite evaluar la gestión organizacional de “Servicios Múltiples Especializados S.A.” y los elementos que intervienen en su operatividad, apoyado de gráficos, tablas, infografías y otros elementos visuales que faciliten el entendimiento y complementen las observaciones.

4.1. Gestión Organizacional

Una buena **gestión organizacional** es clave para el funcionamiento de una empresa, esta involucra temas administrativos y financieros necesarios para la continuidad de un negocio en el mercado, por esta razón es de gran importancia su revisión y análisis periódico que permita a la empresa tomar decisiones acertadas en el momento oportuno de acuerdo con su posición en el mercado. Para saber si la empresa tiene una buena gestión organizacional es necesario conocerla desde los aspectos más básicos hasta los más complejos y profundos, así como las bases de sus finanzas.

En esta investigación, con la finalidad de identificar la gestión organizacional en su administración y sus finanzas, se analiza la gestión administrativa y todos los aspectos que la componen, la administración financiera de la PYME y la tecnología para la gestión financiera de una PYME, siendo este un aspecto que complementa a las otras dos subcategorías para hacer su aplicación más veloz y eficiente.

La primera subcategoría en análisis es la **gestión administrativa**, esta establece la base de una empresa, en donde se indica a que industria pertenece, que actividades realiza y con qué fin. Además, establece los objetivos y metas a seguir y describe un plan preciso que se utilizará como camino para llegar a cumplirlas; es por esto por lo que es una parte principal de la gestión organizacional. Por esto, se presentan los resultados obtenidos de los aspectos que la componen como la estructura y registro de una PYME en Costa Rica, el organigrama y las funciones o manuales de puesto de las personas que lo componen, además su portafolio de servicios con sus diferentes canales de distribución y su mercado meta.

Para poder analizar los diversos aspectos de una *PYME en Costa Rica* es necesario confirmar que la organización es una pequeña o mediana empresa, esto se realiza por medio de la fórmula del tamaño de una empresa que se presenta en la teoría y en la cual el puntaje se deriva del promedio de personal empleado, el valor de las ventas netas anuales y el valor de los activos netos totales del último periodo fiscal. Una vez que se aplica esta fórmula a la PYME el resultado es de 10.30, comprobando que se trata de una pequeña empresa.

A pesar de ser una empresa pequeña, esta no se encuentra registrada como una PYME ante el MEIC, esto se puede comprobar ya que el gerente general indica en la P1 de la EGAF, que aún no se ha realizado el registro de esta, sin embargo, le gustaría hacerlo por algunas ventajas que ha escuchado que estas poseen. Para registrar una empresa como PYME el MEIC (s.f.) indica en su guía de registro que se

necesita llenar un formulario que requiere información de la empresa en su estado actual, como el nombre, tipo de identificación (la cual en este caso corresponde a jurídica) y el número de patrono ante la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

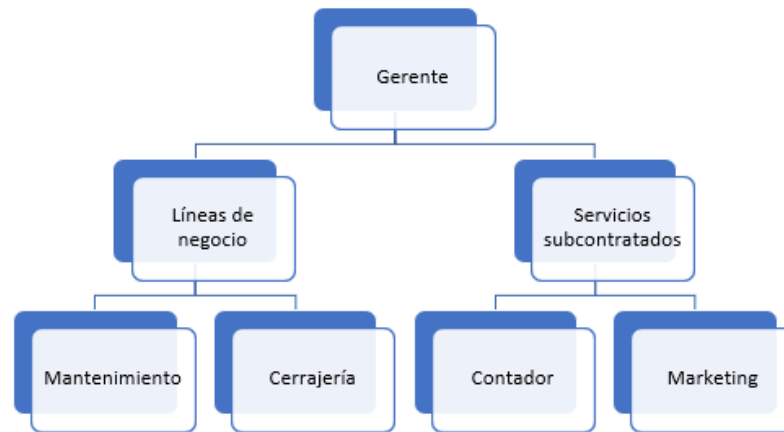
Además, se piden datos como correo electrónico, dirección de página web si posee, dirección y descripción de actividad económica, fechas importantes, descripciones relacionadas con los productos y/o servicios que ofrecen, cantidad de empleados, valores de ventas y activos. Además, debe encontrarse al día con las pólizas de riesgos del trabajo, cargas sociales y obligaciones tributarias; así como información general de permanencia en el mercado.

A parte de este formulario se necesita cumplir con dos de los tres requisitos legales que son la copia de última Declaración de Renta, planilla o comprobante de la CCSS al día o la póliza de riesgos del trabajo del INS. Los estados financieros presentan partidas de impuestos, así como de cargas sociales, comprobando que la empresa cumple con estos últimos requisitos, por lo que lo único que le hace falta para formalizarse como una PYME es completar el formulario y realizar el proceso formal de registro del MEIC.

Las organizaciones deben definir su estructura organizacional (*organigrama*) para facilitar la división del trabajo y visualizar la jerarquía, esta estructura no se debe quedar solo en la administración, sino divulgar a toda la organización para conocimiento de los colaboradores, así mismo, la estructura no es estática, se modificará según las necesidades y objetivos de cada organización. La empresa en estudio no posee un organigrama, e indica que en la toma de decisiones hay flexibilidad, independientemente de las líneas de negocio no siempre se debe tener la opinión del gerente, esto según lo indica en la P3 y P4 de la EGAF. En caso de existir un organigrama para la empresa “Servicios Especializados S.A., sería algo parecido al ejemplo de la figura 3 mostrada seguidamente:

Figura 5.

Ejemplo de Organigrama para Servicios Especializados S.A.



Fuente: Elaboración propia (2024), con datos brindados por el gerente general de “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

El *manual de puestos* es una herramienta que asegura la definición clara y estructurada de las responsabilidades, funciones y requisitos para cada posición dentro de la organización. En la EGAF realizada a la PYME se identifica mediante la P5 que la empresa no tiene un manual de puestos establecido; aunado a lo anterior en la P6 se percibe que muchas de las tareas las realiza una sola persona. En la P7 con el GG se verifica que no existe orden de trabajo en el sistema de facturación, no hay una aplicación o sistema claro que realice la alimentación de datos y guardado de estos, por lo que cualquier inconveniente con el proceso de facturas, no se puede resolver con prontitud. Finalmente, en la P8 se encuentran dos formas de gestionar las tareas, por medio de un horario establecido, y por medio de contratación para la ejecución de tareas de mantenimiento.

Además de conocer la estructura y las funciones de cada puesto, todas las partes involucradas (dueños, personal, proveedores, clientes, socios) deben conocer cuáles son los bienes y servicios que se comercializan en la organización, los colaboradores por su parte deben saber qué pueden ofrecer con los recursos que poseen, los dueños y/o socios deben conocer qué les genera rentabilidad, los proveedores pueden ofrecer los servicios y bienes que mejor se adapten a las necesidades de la organización, y los clientes deben tener conocimiento sobre los productos que la empresa ofrece, todo esto con el fin de buscar en el mercado la o las opciones que mejor se adapten a sus necesidades.

Si se toma en cuenta la respuesta a la P5 de la EGAF se puede notar que la falta de documentación de los procesos y los manuales de puestos afecta en los procesos de inducción, precisamente en que la empresa no tiene este tipo de proceso y no se puede definir un diagrama o una base, ya que al no estar establecidas las pautas o actividades básicas de este para cada nuevo colaborador la experiencia de inducción a su puesto es diferente.

Los productos disponibles para la venta se ponen a disposición en un *portafolio de bienes y servicios* para facilitar el envío a todos los interesados. Cuanto más atractivo sea, más interés podrá despertar en la persona y apoyará a la administración para planear sobre ellos. La empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.” indica que a solicitud de cliente se envía un documento con los servicios que brindan, P9 de la EGAF, es decir no se tiene un documento estándar para envío de los clientes. Así mismo, la empresa no cuenta con página web o redes sociales, como lo indica en la P11 de la EGAF, por lo tanto, no existe un sitio web donde los clientes puedan ver los servicios que ofrecen. Aunado a esto, los colaboradores no conocen los productos que ofrece la empresa, estos saben de los que pueden brindar acorde a la línea de negocio en que operan, pero desconocen la integralidad de la organización, según la P10 de la EGAF.

Ya que la organización no tiene un portafolio estandarizado y definido, implica reprocesos ya que deben invertir tiempo realizando documentos cada vez que lo solicitan. Debido a que se genera un documento adaptado a cada necesidad del cliente, estos no visualizan los otros productos que ofrece la empresa, lo que produce que los clientes no accedan a la gama de servicios disponibles. Repercutiendo a nivel de procesos y ventas, ya que implica realizar varias veces la misma actividad (reproceso) y puede que los clientes requieran servicios que la empresa brinda, pero al desconocerlos no los contratan.

En términos financieros, se puede afirmar que un mercadeo correcto donde los clientes puedan visualizar los productos que se venden, puede aumentar los niveles de ventas, por lo tanto, se tienen más ingresos. Definir el *mercado meta* a cuál se dirigen los bienes y servicios de las empresas, contribuye a tener un enfoque, donde los esfuerzos de los colaboradores sin importar su nivel de jerarquía deben intentar satisfacer las necesidades del mercado definido sin dejar de lado la rentabilidad que les genera. No necesariamente un mercado amplio permite que la organización satisfaga todas sus necesidades, ya que las empresas tienen recursos limitados (financieros, de capital humano, maquinaria, entre otros.) siendo lo que pueda ofrecer limitado a lo que posee.

La empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.” a pesar de no tener definido tácitamente un mercado meta, saben que la mayor parte de sus clientes son empresas resultado obtenido en la P13 de la EGAF. Para conocer los clientes de la empresa se realiza una división de la cartera por tipo de clientes (físicos o jurídicos) y por provincia, así como se realiza la división de las ventas por la línea de negocio con corte al I cuatrimestre 2024, los resultados se muestran a continuación:

Gráfico 1.

División de clientes por estructura con corte al I Cuatrimestre 2024

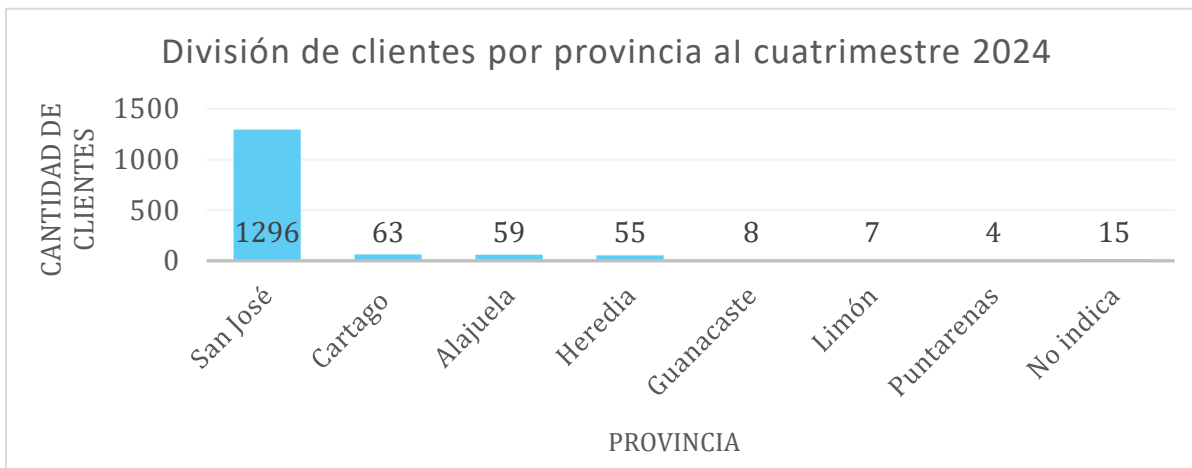


Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de la cartera de clientes de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

De la cartera activa de clientes al 30 de abril 2024, se visualiza que un 25% son personas físicas y un 75% son personas jurídicas, resultado que refleja lo indicado por el GG donde indica que la mayor parte de clientes son empresas. Así mismo, el análisis de cartera de clientes releva que la mayor parte de clientes son de la provincia de San José, a continuación, se muestra gráficamente este resultado:

Gráfico 2.

División de clientes por provincia con corte al I Cuatrimestre 2024

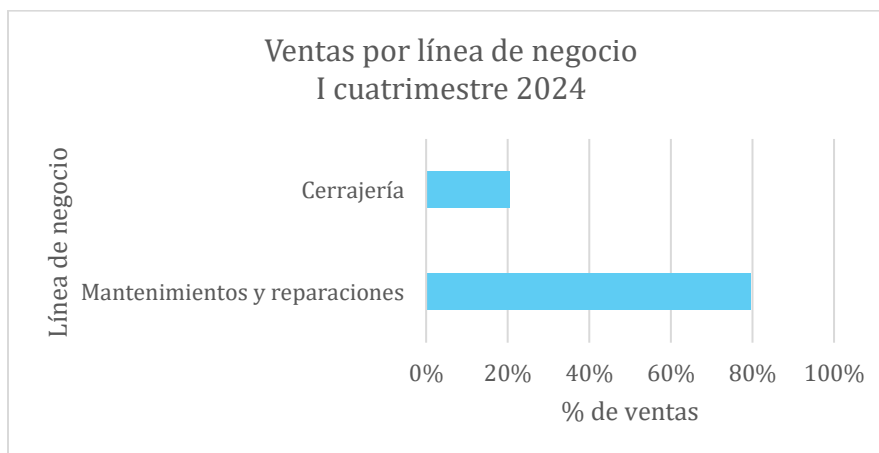


Fuente: Elaboración propia 2024 con datos tomados de la cartera de clientes de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

Lo anterior evidencia que la concentración de clientes está en la provincia de San José, aunque prestan el servicio en todo el país, como indica la P16 de la EGAF. El análisis de cartera arroja que el mayor porcentaje de ingreso por ventas es por mantenimientos y reparaciones, un 80%, frente a un 20%, que representan los ingresos por cerrajería.

Gráfico 3.

Ventas por cada línea de negocio, I Cuatrimestre 2024



Fuente: Elaboración propia 2024 con datos tomados de las ventas de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” del I cuatrimestre 2024

Con los datos mostrados se puede delimitar el mercado meta al cual va dirigida la organización, el no hacerlo puede traer consigo hacer gastos en publicidad que no va enfocado en ningún segmento del mercado, por lo que disminuye la posibilidad de atraer clientes potenciales que podrían terminar siendo clientes reales. Este tipo de análisis no solamente se debe hacer una vez, se puede aumentar la frecuencia de realización dependiendo de los productos y las ventas, e incluso puede dirigir a la empresa a invertir recursos directamente para satisfacer las necesidades de los principales clientes.

Como continuación de la revisión de la gestión organizacional en términos administrativos y financieros de la PYME objeto de estudio, se visualiza la administración financiera de la empresa. Una adecuada **administración financiera** permite maximizar las utilidades mediante la planeación y la dirección hacia el cumplimiento de objetivos. Las organizaciones deben comprender los recursos económicos que tienen y la mejor manera de gestionarlos, distribuirlos y dirigirlos correctamente hacia lo planeado. A continuación, se presenta el análisis de los indicadores de procesamiento de facturas, toma de decisiones financieras en PYMES, procedimientos para la elaboración de la información financiera, fichas de procesos y tiempos de elaboración de los estados financieros.

El *procesamiento de facturas* es una parte inmensamente crucial de la gestión financiera en cualquier empresa, independientemente de si es una PYME como “Servicios Múltiples Especializados S.A.” o una compañía de mayor tamaño. Con un sistema eficiente para procesar facturas, todas las transacciones se registran de manera precisa y oportuna, fundamental para mantener un flujo de caja saludable y garantizar que la empresa sea creíble y solvente para sus proveedores y clientes.

Además, el manejo de facturas bien llevado puede ser prometedor y evitar errores financieros, disminuir el riesgo de fraude y aumentar la eficacia operativa, en general. La implementación de un control fuerte en el procesamiento de facturas aumenta la transparencia y la mejor toma de decisiones, lo que es crítico y relevante en el contexto de una PYME. Aquí, los recursos pueden ser limitados, y la eficiencia operativa es lo que promueve la sostenibilidad a largo plazo

En la EGAF se realizan consultas al GG sobre el procesamiento de facturas, en donde los comentarios son clave para el análisis del funcionamiento de este proceso. En la P18, se indica que no existe un cálculo de tiempos en el procesamiento de las facturas. Para P19, por otro lado, con respecto a hacerle frente de manera oportuna a los pagos de la empresa, el GG señala que siempre hay efectivo disponible gracias a un “colchón” financiero, lo que refleja una gestión prudente del flujo de caja. Sobre el control del pago a los proveedores, en la P20, se revisan los saldos de cuentas por pagar y por cobrar

de semana en semana, con la premisa de siempre pagar de contado, así demostrando una gestión organizada y proactiva de las obligaciones financieras. Todas esas opiniones reflejan una gestión financiera sólida, aunque no perfecta.

El análisis de los resultados obtenidos indica que “Servicios Múltiples Especializados S.A.” tiene una gestión financiera robusta a través de la solidez del efectivo disponible y el control de cuentas por pagar. Sin embargo, lo indicado en P18, sobre la falta de registros de tiempos desde que se recibe una factura en el punto de venta hasta que se procesa en el gráfico indica una oportunidad de mejora significativa. Un sistema de seguimiento de tiempo le permite a la empresa identificar cuellos de botella en el procesamiento de facturas e implementar medidas para mejorar la eficiencia. Por otro lado, establecer procedimientos negociados y formalizados adicionalmente fortalece la estructura de la empresa, permite un manejo más transparente y una mejor *toma de decisiones financieras*.

Las decisiones financieras son clave para el desarrollo y crecimiento de una empresa, sin importar el tamaño que tenga. Se vuelve crucial que las decisiones que se tomen sean acertadas y oportunas según el estado del mercado, la posición de la empresa y otros elementos del entorno que puedan afectar a la PYME. El conocimiento de finanzas básicas facilita el entendimiento de estos factores y colabora en poder actuar a tiempo con una respuesta acertada.

En la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” las decisiones financieras son tomadas por el gerente general, este indica en la P22 de la EGAF que las decisiones en temas económicos son parte de sus funciones, es la gerencia quién se dedica a decidir que se realiza con el dinero y además se encarga de las compras y los gastos en los que incurra la organización, esto lo hace con base en la experiencia que ha adquirido con los años en dirección de empresas, como lo confirma en la P23 y en la P21.

Además, en la P21 del mismo instrumento el GG añade que los cálculos que se realizan que sí son tomados en cuenta en las decisiones financieras son obtenidos de forma manual, no cuentan con un sistema informático que lo realice o le brinde un soporte en estos cálculos. En esa misma pregunta indica que la empresa solo realiza los estados financieros cuando un cliente lo solicita, no son utilizados a nivel interno por lo que la información que estos brindan no es tomada en cuenta ni analizada, como así lo expresa en su respuesta a la P25 del EGAF.

Los estados financieros son realizados por un contador el cual es contratado solo para este fin, además, según la respuesta del gerente a la P24 de la EGAF, los administradores poseen dificultades al

momento de separar el dinero de la empresa y el del presupuesto de la familia propietaria de esta; por lo que para poder crear los estados financieros de la empresa el contador se encarga de hacer una separación entre el dinero de la empresa y el del presupuesto de la familia que la dirige. Según la respuesta del GG a la P24 de la misma entrevista, al momento la PYME no cuenta con un algún profesional en finanzas que pueda brindar un aporte u opinión profesional en el tema.

La empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.” no posee políticas ni *procedimientos definidos para la elaboración de los estados financieros* y el contador es el encargado de hacer los EEFF, mediante la información del sistema de facturación, los estados de cuenta, y la facturación que le llega al correo, P26 y P29 de la EGAF. No hay estados financieros intermedios, solo realizan anualmente para el cálculo de impuestos y presentación a los clientes que lo solicitan, sin embargo, estos no cuentan con las respectivas notas a los estados financieros según lo indicado en las P27 y P28 de la EGAF.

Al no generarse información financiera intermedia, el GG no posee conocimiento de los ingresos mensuales de la empresa, esta información la tiene disponible al finalizar el periodo mediante los estados financieros que genera el contador, la P29 de la EGAF. Aunque la organización no tiene procedimientos establecidos, si paga las obligaciones financieras a tiempo, según afirma su GG, y también posee como buena práctica tener reserva de dinero para cubrir eventualidades, las P30 y P31 de la EGAF. Las empresas pueden tener buenas prácticas que se deben definir mediante procesos para que sea una obligación mantener esta reserva y se establezca formalmente.

Si no se tienen políticas y procedimientos establecidos los colaboradores pueden realizar sus tareas sin una guía, lo que provoca la realización de tareas innecesarias, repetitivas o que no aportan ningún valor a la empresa, como: la recopilación de datos de diferentes fuentes puede provocar desperdicios en tiempos y movimientos, la verificación de cifras y documentos, repetición de cálculos y la necesidad de realizar ajustes contables en múltiples ocasiones. Así mismo, ante la toma de decisiones es difícil identificar responsables o establecer sanciones ante el incumplimiento de determinado proceso. La generación de estados financieros lleva consigo procesos delicados y puede o no tomar en cuenta las responsabilidades y responsables que se deben establecer, además establecer procesos puede disminuir los errores en la generación de estos, lo que minimiza la probabilidad de que se materialicen riesgos financieros, legales y/o reputacionales.

Las *fichas de procesos* son una herramienta vital en las gestiones administrativas y financieras de la PYME, ya que permiten documentar, analizar y mejorar los procesos internos de la empresa. Según la

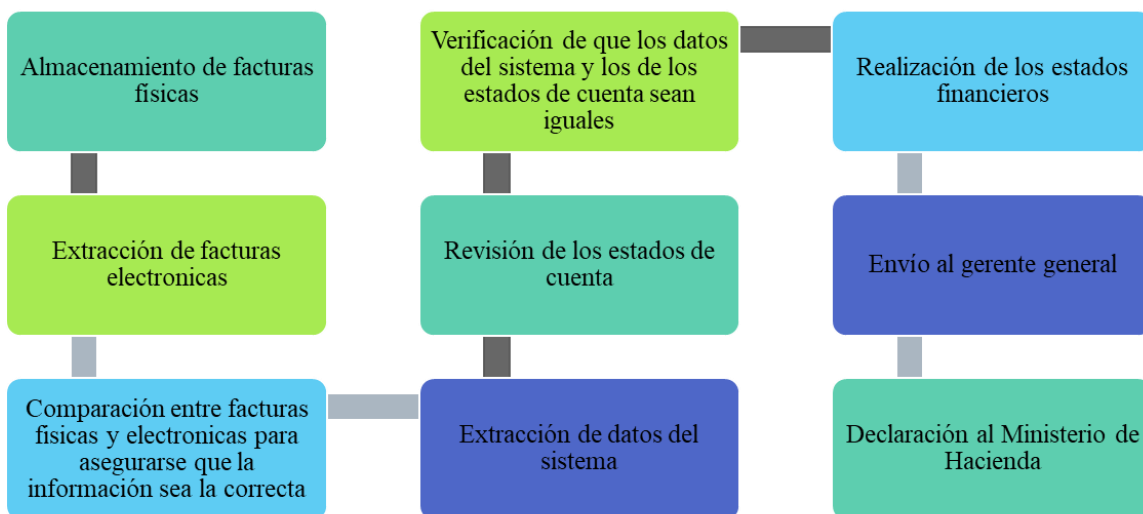
respuesta a la P32 de la EGAF se puede decir que el gerente general no conoce el proceso específico que se realizan en la elaboración de los estados financieros y como se visualiza a lo largo del análisis la empresa no acostumbra a documentar sus procesos, ni a registrar la diversa información administrativa y financiera que se encuentra presente en sus actividades operativas.

El contador es un colaborador externo al cual se le paga por sus servicios contables con regularidad, este es el encargado de realizar los EEEF, según se presenta en la P33 del mismo instrumento. Además, en la P34 y la P32 se confirma que la participación del gerente general es solo de facilitador de información, este solo brinda los estados de cuenta de su entidad bancaria y las facturas físicas que almacenó para confirmar la información que el contador extrae del sistema de facturación, por lo que tal y como muestra la P36, estos estados y las facturas son los únicos documentos que se involucran en el proceso.

Es relevante resaltar que el gerente general no pudo responder a la P35 de la EGAF, indicando que realmente desconoce el proceso y los recursos que se necesitan para elaborar la información financiera de la empresa, indicando la oportunidad de mejorar este por medio de la capacitación en estos temas y la documentación del proceso para su entendimiento y optimización. A raíz de esto, se realiza el siguiente diagrama del proceso en sus etapas conocidas por medio del análisis de los resultados de la EGAF:

Figura 6.
Diagrama de proceso de elaboración de los estados financieros

Diagrama de proceso de elaboración de los estados financieros



Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de la EGAF.

En cuanto los diversos procesos que la empresa realiza para mantenerse operando, estos tampoco se encuentran definidos ni documentados, tal como se menciona anteriormente, lo que genera que estos no se realicen siempre de la misma manera, que no se pueda conocer si su realización es correcta o posee fuertes áreas de mejora y que no se pueda conocer su grado de automatización o si existe una TIC que facilite su realización; asimismo, por esta razón no son tomados en cuenta en su totalidad en las decisiones administrativas ni financieras.

Otro aspecto de gran importancia para el análisis de una PYME son los *tiempos de elaboración de los estados financieros*, estos son necesarios para conocer la situación financiera de la empresa y se deben realizar con cierta periodicidad para poder realizar comparaciones entre ellos, muchas empresas los realizan de manera mensual, trimestral, cuatrimestral o anual. En la PYME, según la P38 de la EGAF, los elabora el contador anualmente, estos los emite en el primer trimestre del año con la información financiera del año anterior y la única finalidad de su elaboración es realizar la declaración que solicita el Ministerio de Hacienda para realizar el pago de los impuestos correspondientes, como se expresa en la P37 del mismo instrumento de recolección de datos.

Sin embargo, al analizar las observaciones recolectadas en la P6 de la Guía 2, indican que los estados financieros del último periodo se emiten dos meses después de la fecha de la declaración ante el Ministerio de Hacienda, es decir se elaboran en el mes de mayo, no el primer trimestre del año como lo indica el GG en la entrevista. Además, la empresa solo cuenta con datos y registros manuales, por lo que el proceso de digitalización de la información para la presentación de declaración de impuesto dificulta y ralentiza la emisión de la información financiera.

En este trabajo de investigación, se aborda el tema de *la tecnología para la gestión financiera en una PYME*, partiendo de una entrevista realizada al gerente de la empresa. Durante la conversación, el gerente compartió que, lamentablemente, la empresa no cuenta con un soporte tecnológico adecuado, lo que complica la realización de tareas clave. Actualmente, muchas funciones, como la gestión de datos de clientes y la revisión de la información financiera, se llevan a cabo de manera manual o utilizando herramientas básicas de Office. Esta situación pone de manifiesto la necesidad urgente de mejorar la infraestructura tecnológica para hacer más eficientes los procesos financieros de la empresa.

Después de haber analizado la gestión administrativa y la administración financiera PYME, se debe valorar la *disponibilidad de recursos tecnológicos* para la optimización de procesos en las empresas. En la PYME objeto de estudio, el GG revela las siguientes respuestas: la empresa cuenta con un sistema

de facturación básica llamado “Factura profesional”. Es utilizado para fines de proforma y todas las facturas diarias del punto de venta y es el GG quien utiliza este sistema para generar facturas a los clientes en los días de facturación. La empresa invierte aproximadamente 200 dólares por año en sistemas computarizados. Esta información implica que, si bien la empresa cuenta con un sistema básico para la administración de facturación, la inversión en tecnología es mínima y, por lo tanto, puede limitar la capacidad de la empresa para escalar y mejorar sus operaciones.

Al implementar sistemas informáticos en los procesos internos de la empresa, estos deber ser fáciles de usar y comprender por todos los involucrados. Siendo el sistema de facturación, Microsoft Word y Microsoft Excel las únicas herramientas tecnológicas que utiliza la empresa es de gran importancia que estas sean sencillas de utilizar, según la P43 de la EGAF el gerente considera que programa “Facturación Profesional” es cómodo, ya que solo se crean los usuarios y pueden facturar. En la revisión del sistema se confirma la *facilidad de uso* de este sistema, este posee una interfaz gráfica agradable y amigable con el usuario final, posee iconos y títulos que representan cada función de la plataforma, la información está clasificada correctamente por lo que cada icono desplegable muestra el contenido que indica el nombre, además genera de manera sencilla el producto esperado y con alta calidad.

Como se puede visualizar en la P3 de la Guía 1, el sistema fue diseñado para ser utilizada por el usuario final y no específicamente por profesionales en tecnología. Además, en la P14 de esta misma guía, se registra que la aplicación se encuentra en constante actualización y la realiza automáticamente por lo que el usuario no se debe preocupar por obtener la última versión, además cada vez que el usuario entra a la plataforma después de que esta se haya actualizado automáticamente el usuario encuentra un mensaje que le indica los cambios que se aplican y esta información se registra para su revisión posterior. Usualmente el sistema trabaja sin problemas o fallas independientemente de la cantidad de datos que procese y como un beneficio para el usuario pone a disposición un espacio de acceso rápido y sencillo de obtener soporte en caso de necesitarlo para utilizar el programa, otro beneficio es que ofrece un historial de las acciones realizadas por el usuario, por lo que le permite hacer una revisión de las últimas actividades en la plataforma.

Tanto las herramientas de Microsoft como el de facturación son sistemas amigables y útiles para las actividades de la PYME, sin embargo, gran cantidad de los procesos de la empresa aún se realizan de forma manual por la falta de implementación de tecnologías. Como parte de las recomendaciones que brindan los expertos en la P10 en la ETGF para futuros sistemas a implementar es utilizar dispositivos

sencillos y cotidianos como computadoras, tabletas, teléfonos celulares y computadoras portátiles, ambos indican que estos tienen los beneficios de que no dependen de grandes espacios para ser utilizados, son sencillos y fáciles de aprender a usar, incluso en muchos casos ya las personas tienen conocimientos básicos de cómo usarlos.

El uso de sistemas informáticos trae consigo la adquisición de responsabilidades en la empresa, no solamente de compra el sistema o el paquete informático sino, se deben establecer políticas, controles para la disminuir la probabilidad de que se materialicen *riesgos informáticos* que traen consigo repercusiones financieras y reputacionales. El *mantenimiento de los sistemas* puede brindar actualizaciones referentes a la protección de datos. La información que manejan las empresas no solamente es propia ya que, también guardan en sus bases de datos información de clientes y/o proveedores, por esto la importancia de saber proteger la información.

En la PYME en estudio, a pesar de que el GG indica que solo utiliza un sistema como herramienta tecnológica para facturar, P40 de la EGAF, es conocido que también utiliza una cuenta de correo electrónico con dominio propio de la empresa. Además, ambas herramientas tienen más de un usuario y son abiertas en más de un dispositivo, ya que son utilizadas en el día a día para el envío de correos, carga de información y generación de facturas.

El programa para facturar se utiliza en línea, y no requiere mantenimiento porque mediante el pago de una anualidad las empresas pueden usar y el proveedor se encarga de actualizar y darle seguimiento al rendimiento del sistema. Según indica el GG en la P43 de la EGAF, “nada más se crean usuarios y ya se puede facturar”, en la P11 de la ETGF el PT1 considera que es importante que haya actualización y mantenimiento en los sistemas ya que las necesidades evolucionan y el negocio se transforma, por su parte el PT2 en la misma pregunta indica que los ciberdelincuentes están constantemente encontrando errores en las aplicaciones entonces corresponde a los proveedores hacer arreglos para poder mitigarlos.

En cuanto al conocimiento sobre temas de seguridad informática el GG indica en la P45 de la EGAF que no posee conocimientos en este tema. Esto puede traer consigo riesgos muy relevantes, por su parte el PT1 menciona sobre los principales riesgos: ataques cibernéticos, pérdida y/o secuestro de información, interrupción en la continuidad del negocio, inconsistencia en los datos, daños en los equipos y/o respaldos, fuga de talento especializado e inversiones y gastos sin retorno. Y, el PT2 menciona como principales riesgos: el phishing (mediante correos de suplantación de identidad), la ciberestafa (donde

solicitan realizar transacciones en nombre de instituciones) y el mal uso de la inteligencia artificial (donde se modifica la voz o el rostro, y se hacen pasar por personas conocidas).

La materialización de los riesgos tecnológicos puede generar diversos impactos en la empresa, el PT1 en la P13 de la ETGF afirma: “afectación de la solidez financiera del negocio, mala reputación a nivel de imagen, oportunidad para la competencia, disminución del talento humano, pérdida de confianza de los aliados, y hasta el cierre de operaciones”, el PT2 respecto a la misma consulta propone que primero se debe medir el apetito de riesgo para saber cuánto riesgo puede asumir, porque la mala gestión de los riesgos puede llevar a la quiebra de la empresa por la mala reputación, baja en las ventas y despido del personal. Ahora bien, para mitigar estos riesgos este mismo profesional indica que es importante buscar el apoyo de especialistas en ciberseguridad para que brinden capacitación a los usuarios ya que son el eslabón más débil porque suelen dar credenciales e información.

En este punto no se debe apartar la normativa vigente, la Ley N°8968 es la encargada de velar por el correcto tratamiento, uso, distribución y almacenamiento de los datos de las personas, e indica que estas tienen derechos de indicar cuando desee la supresión o modificación en las bases de datos, además, que los datos se utilicen solo para lo que están siendo informados. Dicho esto, la empresa debe velar por el correcto tratamiento de los datos de los clientes y proveedores, y debe establecer políticas para garantizar que los maneja de manera adecuada, con esto el riesgo por incumplimiento de una ley se estaría mitigando.

Una forma de mitigar los riesgos tecnológicos es mediante la implementación del protocolo triple A. Si se implementa el uso de tecnología en una empresa es necesario recurrir a buenas prácticas de seguridad que respalden el buen uso de la información y eviten fugas de datos sensibles y confidenciales de la empresa. El *protocolo triple A*, por sus siglas en inglés hace referencia a la Autenticación (Authentication), Autorización (Authorization) y a la Contabilización (Accounting). El PT2 en la ETGF considera: “este protocolo hace referencia a la seguridad de la información, la seguridad de la información permite a prever y tomar controles, buscar de qué forma mitigar cualquier riesgo que se pueda presentar” (2024)

En la teoría se lleva el Protocolo AAA, sin embargo, con la consulta de los expertos (P1 del ETGF) se adiciona al protocolo cuatro pilares de la informática, los cuales son: integridad, confidencialidad de la información, disponibilidad y autenticación. La primera, indica que todo se mantenga sin modificación sin autorización expresa, la segunda indica que se debe impedir que externos

o terceros obtenga información de las bases de datos de clientes, el tercero indica que la información debe estar disponible todo el día y la noche de manera rápida, y el cuarto hace referencia a que se pueda identificar las personas que acceden al sistema y las acciones que allí hacen.

La PYME por un tema de costos opta por pagar un sistema de facturación en la nube, P42 de la EGAF, sin embargo, el PT2 en la ETGF en la P2, recomienda que se compren aplicaciones y sistemas en la nube, ya que los encargados de dar seguridad son los desarrolladores de las aplicaciones. El PT1 en la ETGF en la P2 recomienda aplicar campañas de concientización sobre la importancia de la seguridad en la tecnología y la información.

El trabajo de investigación se enfocó en el protocolo triple A, sin embargo, los expertos aportan conocimiento relevante sobre los pilares de la informática, mismos que son relevantes en el uso de la tecnología en las empresas. El conocimiento tanto de los pilares de la informática como del protocolo AAA disminuye la probabilidad de un impacto económico negativo derivado del mal uso, donde es mejor invertir en la capacitación y seguridad para asegurar el uso adecuado de la tecnología.

4.2. Análisis Financiero

Un análisis financiero busca razones por las cuales se da el comportamiento financiero en las empresas, mediante este análisis se brindan insumos a la administración para la toma de decisiones. El análisis debe ser periódico, integral y completo para determinar la posición financiera de la organización, empresa, esto con el fin de tomar decisiones informadas y medir la consecución de resultados. Por esta razón es necesario medir lo actual, comparar con los datos históricos para ver el crecimiento y proyectar lo requerido. A continuación, se mostrarán los resultados de los indicadores pertenecientes a la posición financiera, así como, un análisis FODA que evaluará los factores internos y externos que afectan el desempeño financiero.

Por medio de los estados financieros y el análisis de estos, a través de las razones financieras y análisis vertical y horizontal, se puede establecer la **posición financiera** de una organización en un tiempo determinado, aunado a esto, el análisis de los factores internos y externos robustecen la determinación de la posición financiera de una empresa. Al ser los *Estados Financieros* la base para la realización de un análisis se presentan los resultados entorno a este indicador.

Mediante la Guía 2, se da un primer acercamiento de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”, donde en la P1 y P3, se lograr observar los cuatro estados financieros sin las notas

a estos estados. En la P4, se visualiza que no se presenta la información financiera de manera comparativa, así mismo, los estados financieros se realizan 5 meses después del cierre del periodo (P6) razón por la cual, se puede afirmar que la información financiera no es analizada para la definición de planes, proyecciones y el establecimiento de objetivos.

En cuanto a la estructura, según lo visto en la Guía 2, en la P2 y P5 la información financiera posee sus respectivas firmas y encabezados. Con la P9 del mismo instrumento, se observa la evolución de la presentación de los EEFF de la empresa, donde en los primeros años no contaban con encabezados ni firmas, pero en la última información financiera si se presentan ambos aspectos. En la P7, se visualiza que los EEFF contemplan la depreciación de vehículos, sin embargo, no posee ninguna cuenta para la realización de reservas, P8. A modo de ilustración la estructura del encabezado del Estado de Resultados se visualiza de la siguiente manera:

Tabla 6.

Representación de los encabezados del 2019 y 2023 de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

Estructura del Estado de Situación Financiera	
2019	2023
Nombre del estado Al mes de setiembre 2019	Nombre de la empresa Cédula jurídica Nombre del estado Al 31 de diciembre, 2023

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF del 2019 y 2023

En el instrumento EFP, en la primera pregunta P1, se les consulta a los profesionales sobre la frecuencia que recomiendan revisar los estados financieros de una empresa, la mayor parte coinciden en que estos se deben revisar mensualmente (cinco de ellos), uno indica que deber ser mensual y trimestral, y solamente uno indica que debe ser trimestral. En la P6 de la Guía 2, se observa que la generación de los EEFF anuales al 31 de diciembre 2023, se realiza 5 meses después de su corte, lo que provoca que no sea información actual para realizar proyecciones y toma decisiones oportunas para el 2024.

La información financiera debe estar disponible y a la mano; existen sistemas que permiten la generación de los estados financieros en el mismo momento sin necesidad de esperar a que un contador o un responsable financiero genere la información financiera al final de un periodo. Al generar EEFF con mayor frecuencia permite un mejor análisis de la situación de la empresa, mejorando y facilitando los

procesos de toma de decisiones, la mayor parte de expertos coinciden en que esta información se debe analizar mensualmente, sin embargo, si no se poseen los sistemas adecuados para la realización de manera eficiente y eficaz provoca que la empresa genere información no oportuna para la toma de decisiones, esto se indica debido a que se realizan los EEFF 2023 cinco meses después de su corte (P6 de la Guía 2), lo que provoca que no sea información actual para realizar proyecciones y toma decisiones oportuna para el 2024.

Para obtener información financiera clara, acertada y actualizada por medio de los estados financieros se debe seguir normativa específica para su elaboración y análisis, en el caso de la empresa puede optar por aplicar las *Normas Internacionales de Información Financiera* (NIIF) o las NIIF para PYME. En cuanto a la diferencia entre ambas normas, los profesionales en administración y finanzas indican en la P2 de la EFP que conocen que existen ambas, sin embargo, no conocen las NIIF para PYMES a profundidad.

El PAF3 explica que las NIIF son para las empresas grandes y que cotizan en la Bolsa de Valores, por otro lado, las NIIF para PYME están diseñadas para organizaciones de menor tamaño. Sin embargo, según la revisión realizada a los estados financieros se puede visualizar que la empresa cada año se preocupa más por presentarlos de una manera más estructurada. En el año 2023, siendo el periodo más reciente, se presentan: el estado de situación financiera, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio y el estado de flujos de efectivos, todos estos son parte de los estados requeridos en las NIIF.

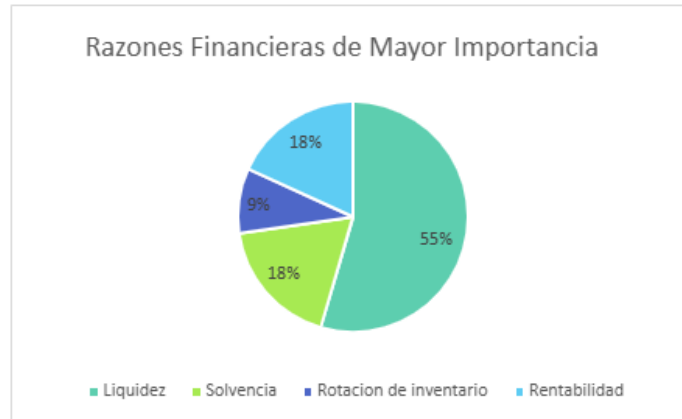
En cuanto a la estructura de estos estados financieros, no cuentan con las notas que solicitan ambas normas, no son emitidos en el tiempo establecido. Según la Guía 2, se puede observar que cada año los estados financieros de la PYME se realizan de una forma más estructurada, ordenada y clara, esto se evidencia en los cambios presentados entre los estados financieros del año 2019 al año 2023; sin embargo, al momento la empresa no se ha estandarizado acorde con las NIIF ni tampoco se utilizan las NIIF para PYME, a pesar de que éstas son una forma más simplificada de las anteriores.

Una forma de analizar la información de los estados financieros son las *razones financieras*, las cuales son herramientas utilizadas para medir la salud y desempeño financiero de las organizaciones. Estas métricas proporcionan indicaciones claras de la capacidad, rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa de la empresa. Al tener en cuenta estas métricas, los gerentes pueden tomar decisiones informadas, identificar áreas problemáticas y desarrollar planes de mejora. Para una PYME como

"Servicios Múltiples Especializados S.A.", el uso adecuado de las proyecciones financieras es crucial para garantizar la estabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Gráfico 4.

Razones Financieras de Mayor Importancia según EFP



Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de la EFP

El Gráfico 4, muestra los resultados de la EFP específicamente la P3, donde los profesionales en finanzas consideran que las razones financieras más importantes para evaluar la salud financiera de una empresa son: la mayoría de los encuestados (55%) considera que la liquidez es el factor más importante, seguido de la solvencia y la rentabilidad, ambas mencionadas con un 18%, y la rotación de inventarios con un 9%, estas respuestas las justifican debido a la importancia de solventar las deudas a corto plazo, mejorando la liquidez y la solvencia de la empresa.

El 58% de los encuestados del EFP indica que las razones de liquidez con las más importantes para evaluar la salud financiera de una empresa. El nivel de liquidez que debe mantener una empresa está estrechamente relacionado al giro del negocio y la dinámica de la empresa, para la PYME en estudio puede garantizar la posibilidad de solventar las deudas a corto plazo lo más rápidamente posible. Según los EEFF de la empresa, se calculan las razones de liquidez en la tabla 6.

Tabla 7.*Razones Financieras de Liquidez*

Liquidez					
Detalle	2019	2020	2021	2022	2023
Capital de trabajo	₡14.270.888	₡10.411.161,09	₡20.392.929	₡17.079.489	₡12.756.625
Capital de trabajo neto	₡13.108.383	₡10.118.761,76	₡19.866.955	₡16.702.801	₡7.159.341
Ratio corriente	12,28	35,61	38,77	45,34	2,28
Prueba acida	No se calcula debido a la falta de información del inventario				
Relevancia Activo Corriente	100,00%	30,18%	47,99%	47,96%	47,05%

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

En la tabla 7, el capital de trabajo bruto indica el dinero que la empresa tiene disponible y no está comprometido, para el año 2019 se tienen ₡14.270.888 y para el 2023 se tiene ₡12.756.625 presentando un decrecimiento de ₡1.514.263 en términos absolutos es decir un 10.6% menos en el 2023 respecto al 2019. El capital de trabajo neto es el resultado de quitarle al activo corriente el pasivo corriente, en el 2019 el resultado es igual a ₡13.108.383 y en el 2023 se tienen ₡7.159.341, el capital de trabajo neto presenta una disminución de ₡5.949.042 es decir disminuye un 45% en el 2023 respecto al 2019; con la disminución del CTN indica que la empresa ha desmejorado su capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

En cuanto al ratio corriente, si el resultado es mayor a “1” quiere decir que la empresa tiene más activos corrientes que pasivos corrientes, para el 2023 el resultado es 2.28, por lo tanto, se puede indicar que la empresa puede cubrir sus obligaciones de corto plazo, por cada colón de pasivos corrientes la empresa posee 2.28 colones en activos corrientes. La ratio posee una disminución del 2023 respecto al 2022, sin embargo, aún tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo esto se puede deber a un problema potencial con la gestión de activos actuales. La prueba ácida no se calcula debido a la falta de registros, una alternativa de cálculo de esta razón a falta de información de los inventarios es utilizar la fórmula de la ratio corriente, razón por la cual son los mismos resultados.

Por otro lado, respecto a la relevancia de los activos corrientes, este se calcula dividiendo los activos corrientes entre el total de activos, el resultado se multiplica por 100. En el 2019, el resultado de la relevancia fue de un 100%, cayendo en el 2020 a un 30.18%, para el 2021 aumentó a un 47.99%, en

el 2022 tuvo un 47.96% y en el 2023 el resultado fue de un 47.05%. Si el resultado de la relevancia del activo se encuentra entre el 20% y el 60% son niveles aceptables, no se tiene ni alta ni baja relevancia, razón por la cual, a excepción del 2019, del 2020 al 2024 son niveles normales de la relevancia del activo corriente.

Tabla 8.

Razones Financieras de Rentabilidad

Rentabilidad					
Detalle	2019	2020	2021	2022	2023
Margen bruto	57,80%	38,18%	35,34%	34,20%	25,16%
Margen neto	12,26%	13,54%	6,92%	9,40%	6,56%
ROA	100%	69%	19%	49%	60%
ROE	109%	69%	19%	50%	75%

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEEF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

En la Tabla 8, el margen bruto muestra qué porcentaje de los ingresos está disponible después de cubrir el costo de los bienes vendidos. Los resultados del margen bruto indican: un 57.80% en el 2019, un 38.18% en el 2020, un 35.34% en el 2021, un 34.20% en el 2022 y un 25.16% en el 2023, estos resultados demuestran que la empresa ha disminuido del 2019 al 2023 su margen bruto, por lo tanto, es cada vez menos eficiente, los costos de producción con cada vez más altos, y puede que no haya recalculado sus precios a lo largo de los años (obtiene la misma remuneración por brindar un servicio pero los costos para brindarlo si aumentan).

Así mismo, si se mide la rentabilidad después de deducir los costos y los gastos, se obtiene el margen neto. Al igual que el margen bruto, este presenta una disminución desde el 2019 al 2023, los resultados son 12.26%, 13.54%, 6.92%, 9.4% y 6.56% respectivamente para esos años. A mayor margen neto, la empresa tiene más capacidad de retener sus ingresos como ganancia neta, los resultados arrojan que el margen neto disminuyó en 5.7pp en el 2023 respecto al 2019.

Por su parte, el ROA mide la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos totales, se calcula tomando la utilidad neta dividiéndola entre los activos totales y multiplicándolo por 100. El resultado del cálculo del ROA del 2019 al 2023 sugiere porcentajes altos, un 100% en el 2019, un 69% en el 2020, un 19% en el 2021, un 49% en el 2022 y un 60% en el 2023, donde la empresa hace uso eficiente de sus activos para generar ganancias, sin embargo, esto está en contraposición de los resultados

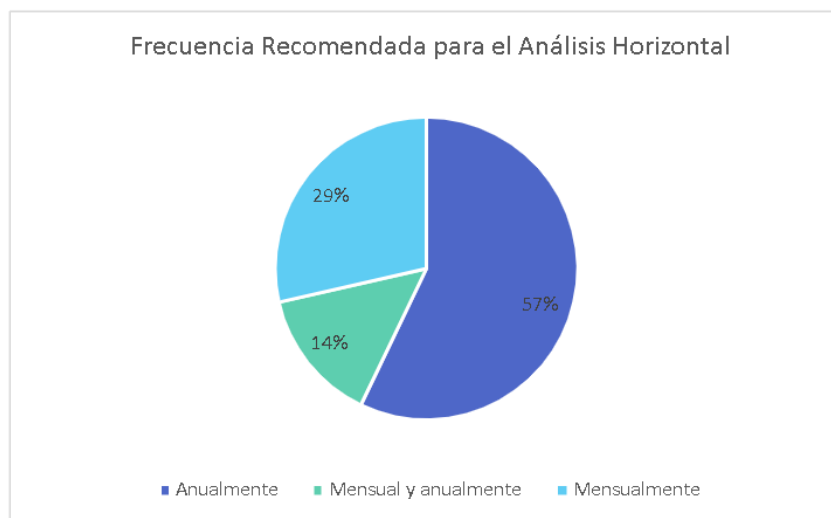
del análisis del indicador de eficiencia del uso de activos donde se evidencia un uso ineficiente, al ser este dato tan inusual se puede deber a que no se están contabilizando adecuadamente los activos en la organización.

Finalmente, en términos de razones financieras se calcula el ROE, el cual mide la rentabilidad de una empresa en relación con el capital propio a razón de la inversión de sus socios y accionistas, y se calcula dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto promedio por 100. Para el 2019 el resultado es igual a 109%, el 2020 un 69%, el 2021 un 19%, el 2020 un 50% y el 2023 un 75%, estos resultados indican que la empresa está generando mucha rentabilidad en relación con el capital invertido, sin embargo, los resultados extremos de esta razón se pueden generar por una incorrecta evaluación del patrimonio organizacional.

Con el fin de realizar un análisis financiero integral, se toma en cuenta para la investigación el *análisis horizontal y vertical* de los estados financieros de la empresa. Primeramente, con el fin conocer la opinión a expertos sobre la frecuencia en que se debe realizar los análisis horizontales y verticales en las empresas, se les consulta sobre la frecuencia recomendada para cada análisis. Así mismo, en función práctica de estudio, se generan estos análisis por año, ya que esta es la información que se puede obtener de la empresa. Las entrevistas con los profesionales en EFP generan sugerencias para las frecuencias de evaluación horizontal y vertical.

Gráfico 5.

Frecuencia Recomendada para el Análisis Horizontal

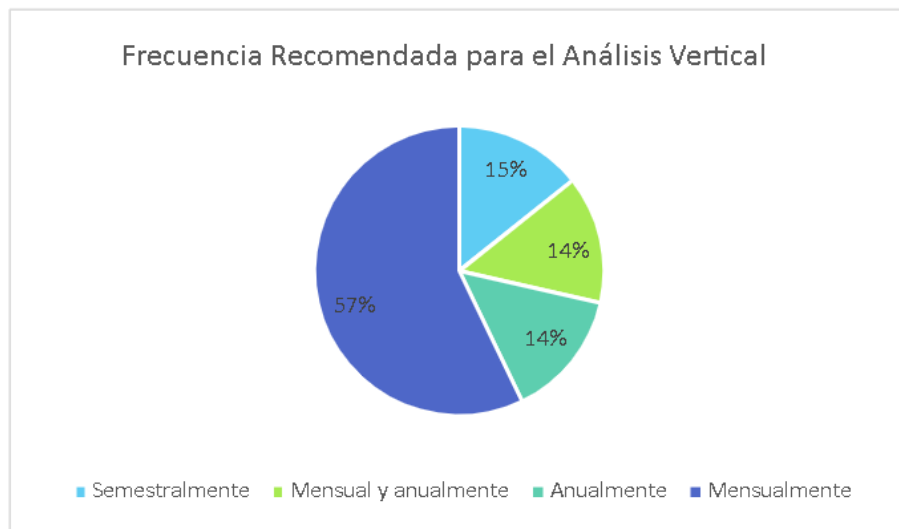


Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de la EFP

Según el Gráfico 5, en el análisis horizontal, la mayoría de los encuestados, un total del 57%, indica que debe realizarse anualmente, mientras que un 29% recomienda de manera mensual, y un 14% mensual y anualmente. La PYME objeto de este estudio solo genera los EEFF para el pago de impuestos una vez al año (EGAF, P37), esto imposibilita la realización con mayor frecuencia del análisis horizontal, misma situación se presenta con el análisis vertical. Para el cual, los expertos también brindan su recomendación respecto a la frecuencia para la realización de este en el gráfico 6.

Gráfico 6.

Frecuencia Recomendada Para Análisis Vertical



Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de la EFP

El Gráfico 6, sobre la frecuencia recomendada para realizar el análisis vertical según expertos, la mayor parte de encuestados indica que se debe hacer mensualmente, un 57% específicamente, 15% indica de manera semestral, un 14% indica que recomiendan de manera anual, y un 14% de manera mensual y anual; estos resultados sugieren mantener un seguimiento frecuente y completo de la situación financiera de una empresa. Para el cálculo del análisis horizontal y vertical de la PYME se utiliza el estado de resultados y el estado de situación financiera del 2019 al 2023, a continuación, se muestra dicho análisis en los gráficos 7 y 8, y en las tablas 8, 9, 10, 11 y 12.

Tabla 9.*Variación Relativa del Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias*

Análisis Horizontal Variación Relativa Estado de Pérdidas y Ganancias									
Cuenta estado de resultados	2019	2020	% var	2021	% var	2022	% var	2023	% var
Ventas	₱116,583,395.36	₱174,930,371.09	50%	₱116,367,000.50	-33%	₱186,136,889.34	60%	₱247,406,530.38	33%
Costo de Ventas	₱49,192,756.94	₱108,140,379.42	120%	₱75,241,887.98	-30%	₱122,483,356.19	63%	₱185,163,770.06	51%
Utilidad Bruta	₱67,390,638.42	₱66,789,991.67	-1%	₱41,125,112.52	-38%	₱63,653,533.16	55%	₱62,242,760.33	-2%
Gastos de Administracion	₱50,324,727.38	₱32,477,167.11	-35%	₱20,536,766.21	-37%	₱34,791,051.06	69%	₱36,067,758.66	4%
Utilidad de Operación	₱17,065,911.05	₱34,312,824.56	101%	₱20,588,346.32	-40%	₱28,862,482.10	40%	₱26,175,001.67	-9%
Gastos Financieros	₱515,786.16	₱739,415.63	43%	₱560,946.75	-24%	₱905,641.16	61%	₱0.00	-100%
Gasto x Depreciación		₱4,459,808.96	0%	₱3,594,722.16	-19%	₱3,567,847.17	-1%	₱1,869,025.08	-48%
Otros Egresos	₱2,251,670.88	₱5,430,439.80	141%	₱8,380,908.00	54%	₱6,885,793.50	-18%	₱8,068,149.00	17%
Resultado del Ejercicio	₱14,298,454.01	₱23,683,160.18	-83%	₱8,051,769.41	-66%	₱17,503,200.27	117%	₱16,237,827.59	-7%

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

Tabla 10.*Variación Absoluta del Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias*

Análisis Horizontal Variación Absoluta Estado de Pérdidas y Ganancias									
Cuenta estado de resultados	2019	2020	variación absoluta 2020-2019	2021	variación absoluta 2021-2020	2022	variación absoluta 2022-2021	2023	variación absoluta 2023-2022
Ventas	₱116,583,395.36	₱174,930,371.09	₱58,346,975.73	₱116,367,000.50	-₱58,563,370.59	₱186,136,889.34	₱69,769,888.85	₱247,406,530.38	₱61,269,641.04
Costo de Ventas	₱49,192,756.94	₱108,140,379.42	₱58,947,622.49	₱75,241,887.98	-₱32,898,491.45	₱122,483,356.19	₱47,241,468.21	₱185,163,770.06	₱62,680,413.87
Utilidad Bruta	₱67,390,638.42	₱66,789,991.67	-₱600,646.75	₱41,125,112.52	-₱25,664,879.15	₱63,653,533.16	₱22,528,420.64	₱62,242,760.33	-₱1,410,772.83
Gastos de Administracion	₱50,324,727.38	₱32,477,167.11	-₱17,847,560.27	₱20,536,766.21	-₱11,940,400.91	₱34,791,051.06	₱14,254,284.86	₱36,067,758.66	₱1,276,707.60
Utilidad de Operación	₱17,065,911.05	₱34,312,824.56	₱17,246,913.51	₱20,588,346.32	-₱13,724,478.24	₱28,862,482.10	₱8,274,135.78	₱26,175,001.67	-₱2,687,480.43
Gastos Financieros	₱515,786.16	₱739,415.63	₱223,629.47	₱560,946.75	-₱178,468.88	₱905,641.16	₱344,694.41	₱0.00	-₱905,641.16
Gasto x Depreciación		₱4,459,808.96	₱4,459,808.96	₱3,594,722.16	-₱865,086.80	₱3,567,847.17	-₱26,874.99	₱1,869,025.08	-₱1,698,822.09
Otros Egresos	₱2,251,670.88	₱5,430,439.80	₱3,178,768.92	₱8,380,908.00	₱2,950,468.20	₱6,885,793.50	-₱1,495,114.50	₱8,068,149.00	₱1,182,355.50
Resultado del Ejercicio	₱14,298,454.01	₱23,683,160.18	₱9,384,706.17	₱8,051,769.41	-₱15,631,390.77	₱17,503,200.27	₱9,451,430.86	₱16,237,827.59	-₱1,265,372.69

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

Debido a la estrecha relación de la tabla 9 y 10, a continuación, se presentan ambos análisis, la tabla 9 brinda las variaciones en términos relativos y la tabla 9 brinda las variaciones en términos absolutos del análisis horizontal del estado de resultados.

- **Ventas:** en la Tabla 9 se denota en términos relativos en el 2020 crecieron un 50% respecto al 2019, pero luego del 2020 al 2021 cayeron un 33%, en el 2022, volvieron a subir un 60% respecto al 2021 y en el 2023 incrementaron un 33% respecto al 2022.

Si se comparan las ventas del 2023 respecto a las del 2019 hubo un aumento de un 112%. En términos absolutos, donde mayor hubo disminución de las ventas fue del 2020 al 2021 donde se pasó de tener ¢23.683.160,18 a ¢8.051.769,41, esto demuestra la mayor disminución en ventas en los periodos analizados. Así mismo, el periodo donde más hubo incremento en las ventas fue del 2021 al 2022, donde se pasó de ¢8.051.769,41 a ¢17.503.200,27 respectivamente.

- **Costo de ventas:** aumentó un 120% en 2020 respecto al 2019, luego disminuyó un 30% en 2021 respecto al 2020, para el 2021 disminuyó el costo de ventas, pero también hubo disminución de las ventas, para el 2022 el costo de ventas aumentó un 63% respecto al 2021, sin embargo, está relacionado al 60% que aumentaron las ventas. Finalmente, en el 2023 denota un aumento de un 51% en el costo de ventas, pero las ventas solo aumentaron un 33% respecto al 2022.
- **Utilidad bruta:** en el periodo analizado del 2019 al 2023, en el 2022 se dio el mayor aumento en la utilidad bruta esto respecto al 2021, con un 55% de aumento, que en términos absolutos representan ¢22.528.420,64. En el último periodo analizado (2023) la utilidad bruta disminuyó en un 2% lo que se traduce en una utilidad de menos de ¢1.410.772,83 respecto al 2022.
- **Gastos de administración:** en el 2022 tuvo la mayor alza en los gastos de administración de los periodos analizados, específicamente aumentaron un 69% respecto al 2021, lo que se traduce en un aumento de ¢14.254.284,86. Sin embargo, para el 2023 solo tuvo un alza de ¢1.276.707,60 respecto al 2022, es decir un 4%.
- **Utilidad de operación:** esta aumentó en un 101% del 2019 al 2020, decreció un 40% del 2020 al 2021, aumentó un 40% del 2021 al 2022 y para el 2023 respecto al 2022 disminuyó un 9%.
- **Utilidad neta:** el periodo donde más hubo utilidad neta fue en el 2022 (¢17.503.200,27), con una variación positiva del 2021 al 2022 de 117%, para el 2023 disminuyó la utilidad en un 7% respecto al 2022, lo que en términos absolutos es igual a -¢1.256.372,69.

Tabla 11.*Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas*

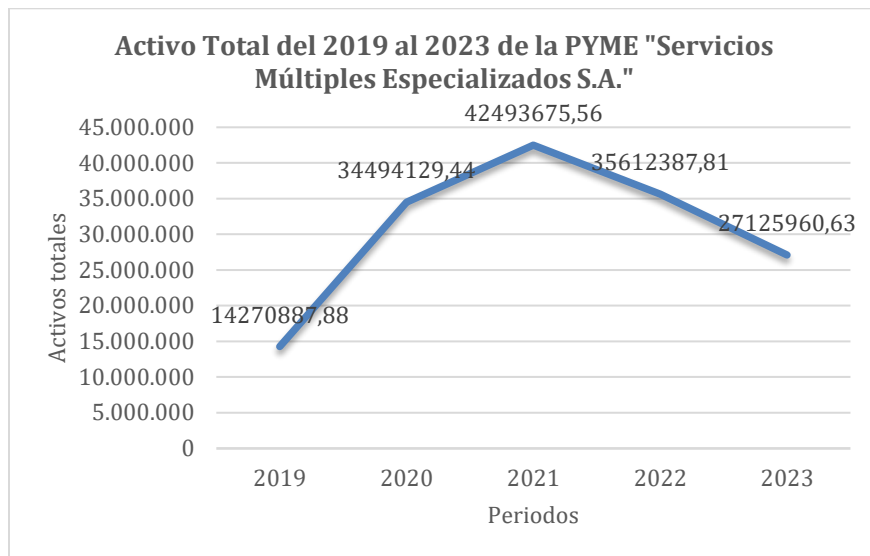
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA													
Cuentas	2019	2020	Variación absoluta	%	2021	Variación absoluta	%	2022	Variación absoluta	%	2023	Variación absoluta	%
Activo Total	₡14,270,887.88	₡34,494,129.44	₡20,223,241.56	142%	₡42,493,675.56	₡7,999,546.12	23%	₡35,612,387.81	-₡6,881,287.76	-16%	₡27,125,960.63	-₡8,486,427.18	-24%
Activo Corriente	₡14,270,887.88	₡10,411,161.09	-₡3,859,726.79	-27%	₡20,392,929.38	₡9,981,768.29	96%	₡17,079,488.79	-₡3,313,440.59	-16%	₡12,767,124.95	-₡4,312,363.85	-25%
Activo no Corriente	₡0.00	₡24,082,968.35	₡24,082,968.35	0%	₡22,100,746.19	-₡1,982,222.16	-8%	₡18,532,899.02	-₡3,567,847.17	-16%	₡14,358,835.68	-₡4,174,063.34	-23%
Pasivo y Patrimonio	₡14,270,887.91	₡34,494,129.44	₡20,223,241.53	142%	₡42,493,674.06	₡7,999,544.63	23%	₡35,612,387.82	-₡6,881,286.24	-16%	₡27,125,960.51	-₡8,486,427.32	-24%
Pasivo Total	₡1,162,504.70	₡292,399.34	-₡870,105.36	-75%	₡525,973.97	₡233,574.63	80%	₡376,687.50	-₡149,286.47	-28%	₡5,597,283.56	₡5,220,596.06	1386%
Pasivo Corriente	₡1,162,504.70	₡292,399.34	-₡870,105.36	-75%	₡525,973.97	₡233,574.63	80%	₡376,687.50	-₡149,286.47	-28%	₡5,597,283.56	₡5,220,596.06	1386%
Pasivo no Corriente	₡0.00	₡0.00	₡0.00	0%	₡0.00	₡0.00	0%	₡0.00	₡0.00	0%	₡0.00	₡0.00	0%
Patrimonio Neto	₡13,108,383.21	₡34,201,730.10	₡21,093,346.89	161%	₡41,967,700.10	₡7,765,970.00	23%	₡35,235,700.32	-₡6,731,999.78	-16%	₡21,528,676.95	-₡13,707,023.37	-39%

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

En la Tabla 11, se muestra el análisis horizontal de las partidas clave del estado de situación financiera con el fin de tener un enfoque en el análisis. En relación con sus activos, del 2019 al 2020, hubo un aumento de un 142% pasando de ₡14.270.887,88 a ₡34.494.129,44, en el 2021 respecto al 2020 hubo un aumento de un 23% en sus activos, quedando en ₡42.493.675,56. Para el 2022, los activos de la PYME disminuyeron respecto al 2021 en un 16% y, para el 2023 se tuvo la mayor disminución en activos desde el 2019 (un 24% respecto al 2022). Esta situación se representa en el Gráfico 7.

Gráfico 7.

Activo Total del 2019 al 2023 de la PYME "Servicios Múltiples Especializados S.A."



Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

El Gráfico 7, muestra la tendencia de los activos de la empresa “Servicios Múltiples Especializados S.A.” donde en el 2019 tenían ₡14.270.887,88 en activos, su punto mayor fue durante el 2021 con ₡42.493.675,56 y cerró el 2023 con ₡27.125.960,03. Al analizar nuevamente la Tabla 10, se evidencia que estas variaciones en los activos no se han realizado por medio de apalancamiento, si no por la variación de su patrimonio. Por otro lado, en cuanto a los pasivos de la organización en los periodos analizados se muestra el mayor pasivo corriente en el 2023 con un monto total de ₡5.597.238,56, monto afectado en mayor medida por las cuentas por pagar a socios.

Tabla 12.*Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias*

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Partidas	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de Ventas	42.20%	61.82%	64.66%	65.80%	74.84%
Utilidad Bruta	57.80%	38.18%	35.34%	34.20%	25.16%
Gastos de Administración	43.17%	18.57%	17.65%	18.69%	14.58%
Gastos de Ventas	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidad de Operación	14.64%	19.62%	17.69%	15.51%	10.58%
Gastos Financieros	0.44%	0.42%	0.48%	0.49%	0.00%
Gasto x Depreciación	0.00%	2.55%	3.09%	1.92%	0.76%
Otros Egresos	1.93%	3.10%	7.20%	3.70%	3.26%
Resultado del Ejercicio	12.26%	13.54%	6.92%	9.40%	6.56%

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

En el análisis vertical que se muestra en la Tabla 12, partiendo de que las ventas representan el 100%, se obtiene la siguiente información relevante: el costo de ventas aumenta del 2019 al 2023, pasando del 42.20% en 2019 al 74.84% en 2023. Por otra parte, la utilidad bruta cae de un 57.80% en el 2019 a un 25.16% en el 2023, es decir hay una diferencia negativa de 32.65pp del primer al último periodo analizado, este aumento en el costo de ventas impacta directamente en la utilidad bruta ya que hay menos margen de ganancia. En la siguiente tabla 13, se resume lo indicado:

Tabla 13.*Variación del Costo de Ventas y Utilidad Bruta del 2019 al 2023*

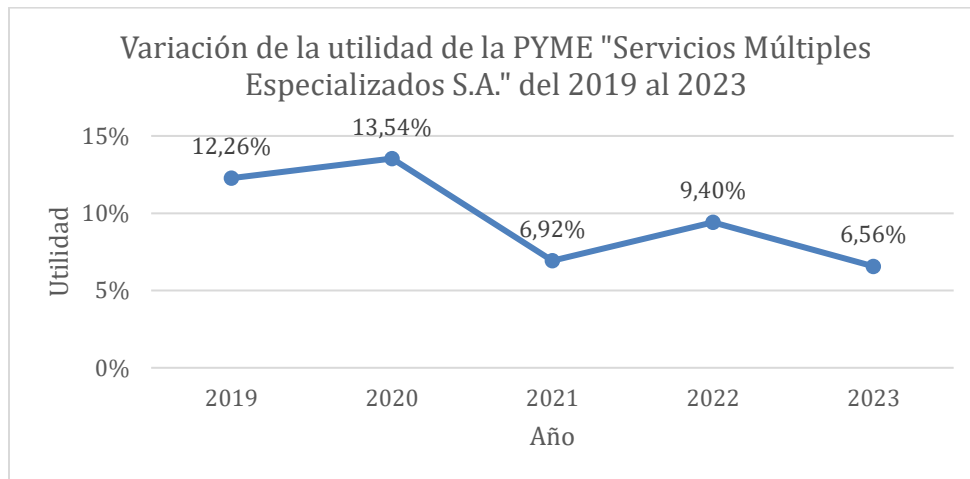
Partida	2019	2023	Diferencia
Ventas	100%	100%	-32.64%
Costo de ventas	42.20%	74.84%	
Utilidad bruta	57.80%	25.16%	

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

En el análisis vertical del estado de pérdidas y ganancias de la Tabla 11, también se denota la disminución de la utilidad a lo largo de los periodos analizados, donde en el 2019 contaba con una utilidad de 12.26% y en el 2023 cerró con una utilidad del 6.56%, esto se puede deber al aumento de los costos de ventas a lo largo de los años. A continuación, se representa gráficamente:

Gráfico 8.

Variación de la utilidad de la PYME "Servicios Múltiples Especializados S.A." del 2019 al 2023



Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

Los gastos de administración también disminuyen del 2019 al 2023, mostrando eficiencia operativa, en este punto no se debe olvidar que se está analizando una PYME. Las disminuciones de los gastos de administración en las organizaciones se pueden deber a una optimización de los recursos, recorte de personal o incluso la automatización de procesos, sin embargo, debido a la baja inversión en tecnología de la PYME en estudio este no es el motivo de la disminución (aspecto analizado en la subcategoría de esta investigación de “Tecnología para la gestión financiera de una PYME”), al considerar que en la PYME en estudio se tienen las tareas centralizadas (resultados de la EGAF, P7) en el gerente quien también es el dueño, puede que esto tenga un efecto directo en la disminución de los gastos de administración.

Tabla 14.*Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera*

BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA										
Cuentas	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
Activo Total	₡14,270,887.88	100%	₡34,494,129.44	100%	₡42,493,675.56	100%	₡35,612,387.81	100%	₡27,125,960.63	100%
Activo Corriente	₡14,270,887.88	100%	₡10,411,161.09	30%	₡20,392,929.38	48%	₡17,079,488.79	48%	₡12,767,124.95	47%
Activo no Corriente	₡0.00	-	₡24,082,968.35	70%	₡22,100,746.19	52%	₡18,532,899.02	52%	₡14,358,835.68	53%
Pasivo y Patrimonio	₡14,270,887.91	100%	₡34,494,129.44	100%	₡42,493,674.06	100%	₡35,612,387.82	100%	₡27,125,960.51	100%
Pasivo Total	₡1,162,504.70	8.15%	₡292,399.34	0.85%	₡525,973.97	1.24%	₡376,687.50	1.06%	₡5,597,283.56	20.63%
Pasivo Corriente	₡1,162,504.70	8%	₡292,399.34	1%	₡525,973.97	1%	₡376,687.50	1%	₡5,597,283.56	21%
Pasivo no Corriente	₡0.00	0%	₡0.00	0%	₡0.00	0%	₡0.00	0%	₡0.00	0%
Patrimonio Neto	₡13,108,383.21	91.85%	₡34,201,730.10	99.15%	₡41,967,700.10	98.76%	₡35,235,700.32	98.94%	₡21,528,676.95	79.37%

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

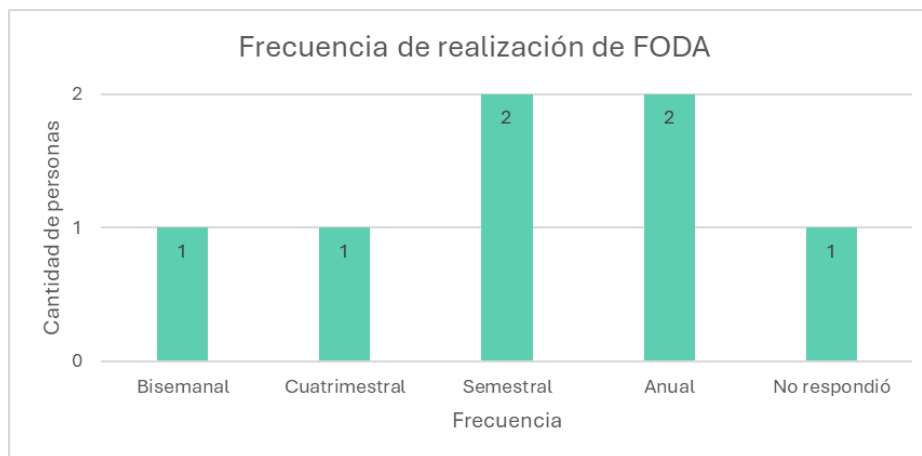
En la Tabla 14, se muestra el análisis vertical de las partidas clave del estado de situación financiera con el fin de tener un enfoque en el análisis, para poder decir que una empresa tiene una liquidez adecuada su activo corriente debe estar entre un 30% y 50% en relación con el activo total. A excepción del 2019 del 2020 al 2023, el activo corriente en proporción al activo total se encuentra en 30%, 48%, 48% y 47% respectivamente para cada uno de los años. Así mismo, respecto al activo no corriente se visualiza que en el 2020 fue el periodo donde el activo corriente representó más porcentaje del activo total (un 70%) esto en contraposición de los años 2021, 2022 y 2023 donde representan un 52%, 52% y 53% respectivamente, si el activo no corriente se encuentre entre un 30% y un 50% está en un rango normal.

Al visualizar el patrimonio, este refleja lo indicado por el GG en la EGAF, donde indica que la mayor parte de los activos han sido financiados con capital propio y no por financiamiento, ya que en ninguno de los años se tiene pasivo no corriente. Ya para finalizar el análisis vertical se visualiza que, el “patrimonio neto” tiene más peso que el “pasivo corriente” respecto al total de “pasivo y patrimonio”, esto se demuestra del 2019 al 2023, donde el patrimonio neto representa un 91.85% (2019), un 99.15% (2020), un 98.76% (2021), un 98.94% (2022) y un 79.37% (2023), esta última disminución está estrechamente relacionada al aumento del pasivo corriente en el 2023 donde representó un 21% del total de “patrimonio y pasivo”.

Por otro lado, si se profundiza en el análisis de la administración de la PYME, el *análisis FODA* o *DAFO* es una herramienta clave para valorar aspectos cualitativos de una organización, aunado a los análisis cuantitativos puede ayudar en el entendimiento de manera integral de lo que está pasando en la organización momento determinado. Esta herramienta se puede aplicar según la frecuencia requerida por la organización, y se puede aplicar a la empresa como un todo o bien en áreas específicas de la organización. Durante la revisión y análisis documental no se encuentra evidencia de la aplicación de este análisis en la PYME, siendo la P46 de la EGAF, que afirma que no se ha aplicado esta herramienta en la empresa. En la EFP, específicamente en la P6, se les consulta a los expertos sobre la frecuencia que consideran importante de realizar un análisis FODA para evaluar la posición interna y externa, para los cuales se tienen los siguientes resultados:

Gráfico 9.

Frecuencia de realización de FODA



Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de EFP

En el Gráfico 9, se muestra que no hay concordancia en la opinión de los expertos respecto a la frecuencia en que se debe aplicar el FODA en la empresa, donde una persona indica que debe ser bisemanal, una persona indica que debe ser cuatrimestral, dos personas indican que debe ser semestral, dos personas indican que debe ser anual y una persona no responde la pregunta.

Pese a la opinión de los expertos respecto a la frecuencia de aplicación del FODA, se considera que este se debe realizar anualmente, pero se puede estar examinando con mayor frecuencia para valorar la necesidad de implementar acciones para mitigar riesgos que amenacen a la organización, aprovechar las oportunidades, mejorar aspectos que se consideran débiles y continuar aprovechando las ventajas.

Se debe analizar la **posición de la empresa tanto a nivel interno como externo**. Esta información es utilizada para conocer el entorno en el que se encuentra la empresa y con ella se pueden crear herramientas de gran importancia para la toma de decisiones como el FODA. Principalmente, para conocer la posición de la empresa se deben conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la PYME.

Dentro de sus fortalezas el gerente indica en la P47 de la EGAF el tener mucho activo para trabajar y las inversiones. Además, los años de experiencia que tienen y su fuerte crecimiento evidenciado con el paso de que la empresa estuviera registrada como persona física y ahora lo esté como persona jurídica. Este último forma parte de las fortalezas identificadas por el equipo investigador, ya que al ser persona jurídica este puede brindar a sus clientes una factura legal por el pago de sus servicios.

Otra fortaleza identificada es la apertura que tiene la gerencia a realizar cambios y tomar en cuenta opiniones diferentes a la suya con el propósito de que la empresa pueda crecer. Esto es visible a lo largo de la investigación, con la apertura a que el equipo investigador tenga acceso a sus estados financieros, sistemas informáticos y cualquier otra información necesaria para el análisis y valoración de la empresa, sabiendo que esta información y análisis es en beneficio de la PYME.

El gerente al responder sobre sus debilidades en la P49 destaca que considera como su debilidad que la continuidad de la PYME depende fuertemente en su participación, como se menciona anteriormente el gerente general dentro de sus funciones posee las de un gerente financiero, esto genera que el negocio dependa en gran medida en las decisiones que tome y en su participación en la administración de la empresa en todo momento.

Una de las debilidades de la empresa se encuentra en el manejo de la información financiera, ya que como se analiza con anterioridad, los estados financieros son emitidos solo una vez al año y no tienen un formato concreto y constante. A sí mismo, la falta de conocimiento en temas financieros y de los sistemas de la información es parte de las debilidades identificadas, junto con la escasa utilización de los sistemas informáticos.

Como respuesta a la P48 de la EGAF sobre las oportunidades, el gerente indica que considera el orden como una oportunidad, con esto hace referencia al orden de la información financiera, en específico a separar el dinero de la empresa del dinero de la familia para mejorar sus finanzas y crecer más en el mercado. Derivadas del análisis se encuentran como oportunidades el registro como PYME ante el MEIC y la implementación de tecnologías y sistemas de información.

Finalmente, toda empresa que se encuentre dentro del marco de lo legal y formal se encuentra sujeto a cambios en la legislación por parte del Gobierno y/o a cambios en los impuestos como parte de los factores que pueden amenazar con la continuidad del negocio. Además, se considera como una amenaza para las PYME, según el PAF3 en su respuesta a la P9 de la EFP, a los nuevos competidores o servicios sustitutos que ingresen al mercado; asimismo, la volatilidad de este. Todos estos factores se analizan por medio de una matriz, al no contar la empresa con esta herramienta a continuación se presenta la matriz con los resultados anteriores:

Figura 7.

Análisis FODA de “Servicios Múltiples Especializados S.A.” con los resultados de las entrevistas

ANÁLISIS FODA DE “SERVICIOS MÚLTIPLES ESPECIALIZADOS S.A.”

FACTORES INTERNOS		FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)		DEBILIDADES (-)	
1	Tiene mucho activo para trabajar e invertir	1	La operatividad de la empresa depende fuertemente en la participación constante del gerente general
2	Más de 10 años de experiencia y sostenibilidad en el mercado	2	Deficiente elaboración y administración de la información financiera
3	Fuerte crecimiento en los últimos años	3	Escaza utilización de los sistemas informáticos.
4	Se encuentra legalmente constituida como persona jurídica	4	Falta de conocimiento en temas financieros y de los sistemas de la información
5	La administración se encuentra abierta a cambios con oportunidades de mejora	5	Falta de toma de decisiones basadas en información financiera

FACTORES EXTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)		AMENAZAS (-)	
1	Orden de las finanzas de la empresa	1	Cambios en la legislación por parte del Gobierno
2	Registro como PYME ante el MEIC	2	Cambios en la declaración y pagos de los impuestos
3	Implementación de tecnologías y sistemas de información	3	Nuevos competidores o servicios sustitutos
4	Elaboración y utilización de herramientas de análisis	4	Volatilidad del mercado

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de EFP y la EGAF

Para que una empresa permanezca en el tiempo debe estar consciente que pertenece a un entorno y por ende debe ver sus movimientos y adaptarse e incluso anticiparse a los cambios en el mercado para poder sobrevivir. La sostenibilidad no solamente depende de la gestión interna, también está determinada por fuerzas externas, como los movimientos políticos, naturales, y del mercado (acá se encuentran las otras empresas, competencia).

En este indicador se intenta primero ver cómo actúa la empresa ante la competencia, si se ve como una amenaza o como oportunidad de mejora, en la P52 de la EGAF, el GG indica: “la competencia es buena lo hace ser mejor”, así mismo, indica que la competencia es importante. En la P51 del mismo instrumento, se le consulta al GG sobre aspectos que puede mejorar la PYME y que la competencia lo posee, para lo cual indica: en rótulos la competencia los fabrica y la PYME no, solo se encarga del mantenimiento.

En mantenimiento de propiedades, tener personal capacitado en muchas áreas, y en cerrajería hacer más publicidad para exponer la marca. Además, en el ETGF, en la P9 se les consulta a los expertos sobre la importancia de la evaluación de la competencia para la PYME todos los PAF coinciden en que la competencia es buena, sin embargo, se resalta la respuesta del PAF2, el cual menciona que la evaluación de la competencia sirve para entender el panorama competitivo, identificar amenazas y oportunidades, desarrollar estrategias competitivas, tomar mejores decisiones y monitorear el desempeño de la competencia.

Evaluar la competencia directa, indirecta o potencial de las empresas permite conocer como están trabajando las demás empresas que se dedican a brindar los mismos bienes o bienes sustitutos dentro del mercado. Las respuestas brindadas por el GG sobre aspectos que posee la competencia y que la PYME puede mejorar evidencian que tiene conocimiento de las empresas que brindan el mismo servicio, a pesar de brindar servicios en diferentes áreas, se visualiza que está consciente de cómo está operando el mercado en cada área. La visión del gerente no solo le permite tomar en cuenta lo interno y lo externo, consciente de que operan en un entorno socioeconómico.

Cuando se trata del análisis financiero de una empresa, de los indicadores más importantes son los *factores internos* y los *factores externos*, en que se ve inmersa la empresa. En las entrevistas realizadas a los profesionales (EFP), se consulta directamente sobre el tema, para conocer el criterio de los entrevistados sobre el factor interno de mayor relevancia y el externo de mayor impacto, para prevenir o

anticiparse a problemas en el funcionamiento de la empresa, desarrollando un mayor músculo en la estrategia organizacional.

Gráfico 10.

Factor Interno De Mayor Relevancia



Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de EFP

Las opiniones de siete profesionales en administración y finanzas en la EFP en la PAF7, mostradas en el gráfico 10 sobre los factores internos de mayor relevancia que afectan el desempeño financiero son distintas. En el análisis de la pregunta, se considera "El costeó" como el factor interno más importante en una empresa, mencionándolo tres veces. Esto destaca lo crucial que es gestionar los costos de manera eficiente para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Otros factores como "Cobro de facturas", "Gastos variables", "Ventas vs facturación", "Control de inventario", "Estrategia y liderazgo", y "Realización de la información financiera" también son mencionados, cada uno por una persona. Esto refleja una preocupación diversa por varios aspectos operativos y estratégicos. Aunque el costeó es primordial, la encuesta muestra que la gestión eficaz de otros elementos también es esencial para la empresarial.

Gráfico 11.

Factor Externo De Mayor Relevancia



Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de EFP

En esa misma entrevista realizada (EFP), y con los datos mostrados en el gráfico 11, se realiza la consulta sobre el factor externo más determinante en las empresas (PAF8). Al analizar los resultados de la encuesta sobre los factores externos más importantes en una empresa, se descubre que las "Condiciones económicas" son consideradas el factor predominante, mencionadas por tres de los entrevistados. Esto revela una preocupación significativa por cómo el entorno macroeconómico afecta las operaciones empresariales. "El mercado" es identificado por dos personas, lo que subraya la importancia de comprender y adaptarse a las dinámicas del mercado para mantener la competitividad. Además, "La tecnología" y "El marketing" son cada uno mencionados por un entrevistado, indicando que la innovación tecnológica y las estrategias de promoción también son cruciales para el desarrollo óptimo de la empresa. Factores como "Calidad del producto" y "Servicio al cliente", a pesar de ser mencionados por los profesionales entrevistados, se consideran internos y no se incluyen en este análisis.

4.3. Optimización de la gestión financiera

Otra categoría necesaria para el cumplimiento del objetivo de este estudio es la optimización de la gestión financiera. Por gestión financiera, se refiere a las estrategias y herramientas utilizadas en un esfuerzo para adquirir y usar los recursos financieros de tal manera que se minimice el costo y se maximice la rentabilidad. Si bien esta posición proporciona una excelente perspectiva para estudiar, en la vida real, una gestión financieramente sólida crea la base y la oportunidad para realizar análisis de

decisiones estratégicas informadas mientras establece una base sólida para afrontar la incertidumbre económica y el crecimiento. La razón de centrarse en esta categoría es identificar las prácticas exitosas que luego se pueden adaptar a otras organizaciones.

El análisis de **tres escenarios** distintos a saber, optimista, pesimista y más probable es una herramienta clave de gestión administrativa y financiera. Este enfoque le permite a la empresa estar mejor preparada para un amplio espectro de futuros posibles, reforzando así la planificación estratégica. El escenario optimista implica condiciones inmejorables cuando el crecimiento y la rentabilidad superan las expectativas. En cambio, el escenario pesimista se refiere a los peores resultados posibles y ayuda a la empresa a identificar y mitigar los riesgos. Finalmente, el escenario más probable es el que se basa en proyecciones medianas del desarrollo de negocios y se da de manera automática, permitiendo a los gestores establecer objetivos realistas.

Además, la previsión de escenarios no solo mejora la respuesta a los cambios del entorno, sino que también fortalece la toma de decisiones informada. Por lo tanto, al considerar los tres escenarios anteriores, “Servicios Múltiples Especializados S.A.” puede evaluar el impacto de varias variables que se pueden presentar a nivel externo o interno, como fluctuaciones del mercado, cambios en la demanda, alteraciones de los costos operativos, entre otros. Esto proporcionaría el desarrollo de estrategias flexibles que pueden adaptarse a cada situación, asegurando la viabilidad y un mayor crecimiento a largo plazo. Además, los escenarios son útiles para la comunicación a múltiples partes interesadas, ya que se garantizan una visión clara y comprensible de los posibles desarrollos y las medidas que se planea tomar.

Uno de los pilares de la organización de una empresa son sus metas, con ellas es posible visualizar que es lo que se espera lograr y medir que tanto las actividades que realizan están siguiendo un buen camino a cumplirlas en el tiempo establecido. En cuanto a *las metas financieras y de ventas* de la empresa, como se puede visualizar en la P55 de la EGAF, la única meta que tiene la PYME en este momento es separar las finanzas familiares de las empresariales, sin embargo, sí tienen esperado alcanzar un aumento en ventas del 25%. En la P63 el gerente indica que a pesar de no saber si es o no una buena práctica, él calcula sus ventas sumando un 60% de utilidad a los gastos totales.

En temas de tiempos de facturación, según la P57, no hay metas definidas ya que se considera que los tiempos actuales son los adecuados con la facturación inmediata o en el mismo día para clientes que pagan en los puntos de venta y una vez a la semana para clientes que pagan a crédito. Asimismo, sucede en temas de cotizaciones, en las que si un cliente particular requiere conocer los precios de sus

servicios se les indica de inmediato y de necesitar una cotización esta se le envía en no más de una semana.

Además, según la P60 y P61 de la EGAF, la empresa no tiene metas de expansión, ni de venta de acciones, pero esta posee como meta comprar una grúa para ampliar los clientes que tienen por medio de un servicio de mejor calidad y capacidad, ya que por temas de altura no se puede brindar este servicio con las grúas que poseen actualmente.

Las empresas deben conocer el *punto de equilibrio* para tener claridad sobre los esfuerzos que deben realizar para obtener utilidades, por lo tanto, se puede decir que el conocimiento del punto de equilibrio puede apoyar al planeamiento financiero de la organización, por medio del establecimiento de metas de ventas para que quede una ganancia después de cubrir costos al final del periodo, en la realización de esta investigación no se tuvo acceso a los costos por cada unidad producida, por lo tanto se imposibilita el cálculo de este.

En la P10 de la EFP, los expertos emiten su criterio respecto a la frecuencia con que se debe evaluar el punto de equilibrio en las organizaciones, se obtuvo los siguientes resultados: 4 de ellos indican que mensualmente (PAF4, PAF5, PAF6 y PAF7), 2 indican que anualmente (PAF2 y PAF3) y 1 de ellos indicó que una vez que se llega al punto de equilibrio no es un factor que se debería estar evaluando (PAF1). Las empresas de servicios como la empresa en estudio muchas veces requieren de materiales e inventario para poder dar sus servicios, mediante la planeación puede identificar el stock requerido para brindar sus servicios de acuerdo con el punto de equilibrio calculado, esto puede tener un efecto en la disminución de desperdicios.

La capacidad de convertir activos en efectivo rápidamente, sin perder sus beneficios, permite garantizar que la empresa puede cumplir sus compromisos en el corto plazo. Para estos efectos, se realiza una evaluación de la *liquidez* de la PYME utilizando razones financieras necesarias para analizar este indicador, se procede por medio de una tabla en la que se presentan los indicadores de las ratios obtenidas de los estados financieros de balance de situación y el estado de resultados, para los años del 2019 al 2023.

Tabla 15.*Razones de liquidez con variaciones y promedio en los periodos del 2019 al 2023*

Liquidez										
Detalle	2019	2020	Variación	2021	Variación	2022	Variación	2023	Variación	Promedio
Capital de trabajo	¢14,270,888.00	¢10,411,161.09	¢3,859,726.91	¢20,392,929.00	¢9,981,767.91	¢17,079,489.00	¢3,313,440.00	¢12,756,625.00	¢4,322,864.00	¢378,565.75
Capital de trabajo neto	¢13,108,383.00	¢10,118,761.76	¢2,989,621.24	¢19,866,955.00	¢9,748,193.24	¢16,702,801.00	¢3,164,154.00	¢7,159,341.00	¢9,543,460.00	¢1,487,260.50
Ratio corriente	12.28	35.61	23.33	38.77	3.16	45.34	6.57	2.28	-43.06	-2.5
Prueba acida	No se calcula debido a la falta de información del inventario									
Relevancia Activo Corriente	100.00%	30.18%	-69.82%	47.99%	17.81%	47.96%	-0.03%	47.05%	-0.91%	-13.24%

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

Al analizar los datos, se aprecia una notable volatilidad en el capital de trabajo. En 2020, se experimenta una fuerte disminución, seguida de un aumento considerable en 2021, para luego volver a caer en 2023. Aunque el promedio muestra una reducción de ¢378,565.75, la fluctuación en los valores de un año a otro revela una inestabilidad financiera. El capital de trabajo neto sigue un patrón similar, pero con una disminución aún más pronunciada, promediando un valor negativo de ¢1,487,260.50. Esto resulta preocupante, ya que el capital de trabajo neto representa la liquidez disponible para las operaciones después de cumplir con los pasivos corrientes.

La ratio corriente también experimenta cambios significativos. Entre 2019 y 2021, hay un aumento considerable, pero en 2023, sufre una caída abrupta. Con un promedio de -2.5, se evidencia un deterioro en la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Además, la relevancia del activo corriente muestra una tendencia decreciente en general, con un promedio negativo de -13.24%. Este dato sugiere que los activos corrientes están perdiendo importancia en relación con el total de activos, lo que podría implicar una disminución en la liquidez de la empresa. Seguidamente se mostrará un gráfico con la proyección de la liquidez, como el escenario más probable:

Tabla 16.*Proyección a 5 años de Indicadores de Liquidez*

Proyección a 5 años de Indicadores de Liquidez				
Año	Capital de trabajo	Capital de trabajo neto	Ratio corriente	Relevancia Activo Corriente
2024	¢12,378,059.25	¢5,672,080.50	-0.22	33.8125
2025	¢11,999,493.50	¢4,184,820.00	-2.72	20.575
2026	¢11,620,927.75	¢2,697,559.50	-5.22	7.3375
2027	¢11,242,362.00	¢1,210,299.00	-7.72	-5.9
2028	¢10,863,796.25	¢276,961.50	-10.22	-19.1375
2029	¢10,485,230.50	¢1,764,222.00	-12.72	-32.375

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

En un escenario optimista, es esencial que la empresa se concentre en estabilizar y aumentar tanto el capital de trabajo como el capital de trabajo neto, que en las proyecciones actuales muestran una tendencia a la disminución. Para asegurar un resultado favorable, la empresa necesita optimizar la gestión de sus activos corrientes y pasivos, garantizando que el capital de trabajo se mantenga en niveles positivos y en crecimiento. Esto le puede brindar la cobertura necesaria en sus obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a medidas drásticas, como la venta de activos importantes.

Por otro lado, en un escenario pesimista, lo más preocupante es la continua caída del capital de trabajo neto, que, según las proyecciones, podría llegar a niveles bajos. Si no se implementan acciones para solventar esta situación, la empresa podría enfrentar serias dificultades para mantener sus operaciones diarias. Además, si esta tendencia persiste, la importancia del activo corriente podría disminuir tanto que ya no sería suficiente para cubrir las necesidades operativas de la empresa, poniendo en riesgo su solvencia de manera significativa.

Revisando los datos de la tabla 14, Servicios Especializados S.A. presenta información financiera correspondiente a los años 2019 a 2023, lo que permite llevar a cabo un análisis detallado de su liquidez. Este análisis se enfoca en indicadores clave como el capital de trabajo, la ratio corriente y la prueba ácida, elementos esenciales para determinar la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo sin depender de la venta de inventarios. Este análisis de las ratios, se presenta de la siguiente manera:

- **Capital de trabajo:** Hay evidencia fluctuaciones notables a lo largo de los años. En 2020, se observa una disminución significativa, lo que podría reflejar dificultades en la gestión de activos y pasivos a corto plazo. Para 2023, aunque hay una recuperación parcial, el capital de trabajo sigue siendo considerablemente menor en comparación con años anteriores.
- **Ratio corriente:** Se muestra una gran variabilidad, alcanzando su punto más alto en 2022 con un valor de 45,34, lo que indica una alta capacidad para cubrir pasivos corrientes. Sin embargo, en 2023, esta ratio desciende a 2,28, lo que sugiere un aumento en el riesgo de liquidez, dado que la empresa dispone de menos activos corrientes en relación con sus obligaciones.
- **Prueba ácida:** En este caso particular, en el cual se excluye inventarios para ofrecer una visión más conservadora de la liquidez, coincide con la ratio corriente en los años 2019, 2020 y 2023, lo que indica la ausencia de inventarios durante esos períodos. En 2023, la prueba ácida también registra un valor de 2,28, señalando un riesgo similar al de la ratio corriente y sugiriendo que la empresa podría enfrentar dificultades para cubrir sus pasivos sin liquidar activos corrientes.

En síntesis, Servicios Especializados S.A. ha atravesado fluctuaciones en su liquidez que evidencian desafíos en la gestión financiera, particularmente en 2023. La disminución tanto del capital de trabajo como de las ratios de liquidez señala que la empresa podría encontrarse en una posición vulnerable, lo que podría requerir medidas correctivas para fortalecer su estabilidad financiera y mejorar su capacidad de respuesta frente a obligaciones a corto plazo.

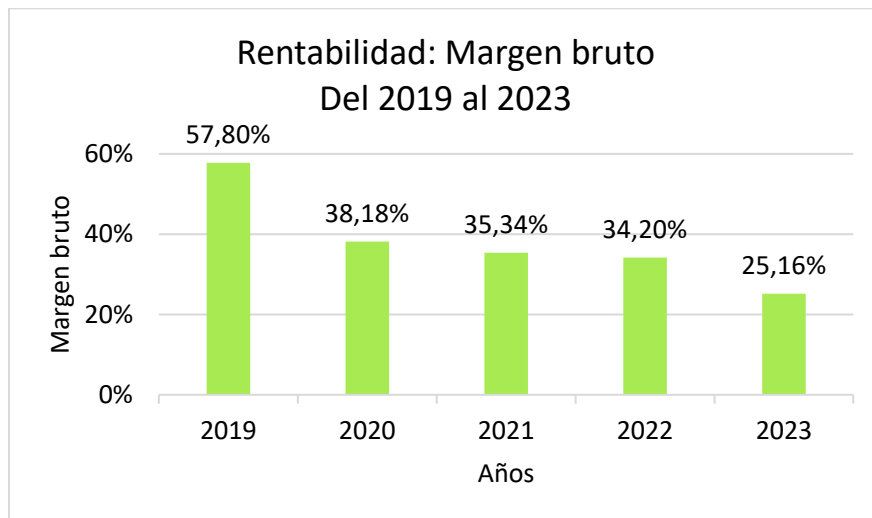
Sin embargo, en la entrevista con GG de "Servicios Múltiples Especializados S.A." aportó información valiosa sobre cómo la empresa gestiona sus finanzas. En P64, GG dijo que cuando hay exceso de efectivo, la empresa invierte en reservas de tiempo o compra activos para evitar efectivo inactivo. Esto indica un enfoque prioritario para el uso eficiente de los recursos financieros. Respecto al P65, GG aseguró que los fondos siempre estuvieron disponibles y nunca hubo una situación en la que no hubiera fondos suficientes para pagar, debido a la práctica de reservar un "colchón" financiero para eventos inesperados. Este enfoque refleja una gestión prudente y prudente de los fondos de la empresa; totalmente contradictorio con los datos obtenidos de las razones financieras de liquidez.

Para una empresa es indispensable ser *rentable* si se quiere mantener en el mercado, según la P66 de la EGAF para el gerente la PYME es rentable ya que tiene años en el mercado y ha sido fuente de empleo durante estos, a esto añade que espera que esto se mantenga por mucho tiempo; razón por la cual

se realiza la aplicación de las razones financieras enfocadas en la rentabilidad de la empresa. Al hacer el cálculo del Margen Bruto es posible conocer cuánto se genera por colón del valor de la utilidad bruta dividiendo el margen resultante entre 100, después de la aplicación del cálculo para cada año y se analizar cada año entre sí se encuentra una tendencia a la baja que lleva a la empresa de tener un 57,80% que indica que la empresa tiene suficiente dinero para cubrir sus gastos a un 25,16% en el 2023, como se visualiza en el siguiente gráfico:

Gráfico 12.

Margen de Utilidad Bruto por año del 2019 al 2023

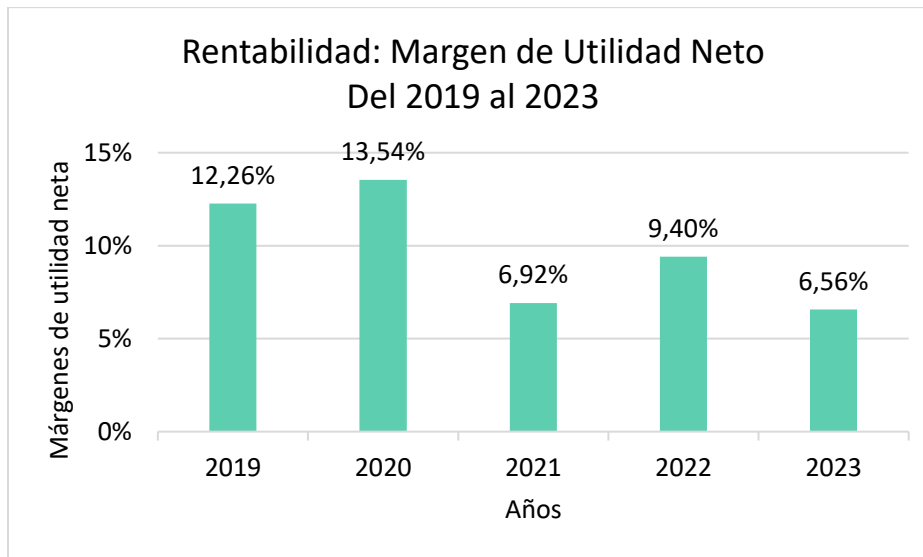


Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

Estos datos indican que a pesar de que antes la empresa tenía la capacidad de hacer frente a sus gastos y ahora se ve disminuido fuertemente, el resultado del año 2023 sigue siendo positivo, la empresa posee un margen bruto moderado que indica que una buena gestión de los costos y buena rentabilidad. Sin embargo, no se debe ignorar la fuerte disminución a lo largo de los años, en especial siguiendo el Margen de Utilidad Neto, que indica la cantidad generada por colón de utilidad neta, como se muestra en el grafico por periodo:

Gráfico 13.

Margen de Utilidad Neto por año del 2019 al 2023



Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los EEFF de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

Este margen ha sido variable a lo largo de los 5 años del estudio, un margen de utilidad neto constante le permite a la PYME crecer y hasta invertir. En el caso de este indicador entre más alto sea el porcentaje mayor será la rentabilidad y al igual que en el indicador anterior este disminuye considerablemente en el 2023, es un dato bajo, pero se visualiza que la empresa aún es capaz para utilizar los ingresos de sus operaciones y transformarlos en ganancias. Además, según se visualiza en la variación interanual la empresa está en la capacidad de aumentar su rentabilidad.

Otros dos indicadores que se analiza para conocer la rentabilidad de una empresa es el Retorno sobre Activos (ROA) y el Retorno sobre el Capital (ROE). En el caso de la PYME el ROA no se encuentra en los márgenes considerados normales (según se visualiza en la tabla 17), la variación entre los años comprendidos entre el 2019 y el 2023 presentan una desviación estándar muy elevada (los datos se encuentran muy dispersos) debido a esto se imposibilita la realización de proyecciones, cabe destacar, que un ROA mal calculado puede indicar que la empresa utiliza sus activos de manera más eficiente o ineficiente de lo que realmente los está utilizando. Por su parte, tampoco se realizan las proyecciones del ROE, al igual que en el ROA, los datos del 2019 al 2023 se encuentran muy dispersos, y al brindar proyecciones con estos datos se pueden desarrollar conclusiones erróneas sobre la rentabilidad.

Tabla 17.*Razones de rentabilidad y su variación interanual*

Rentabilidad										
Detalle	2019	2020	Variación	2021	Variación	2022	Variación	2023	Variación	Promedio
Margen bruto	57,80%	38,18%	19,62%	35,34%	-2,84%	34,20%	-1,14%	25,16%	-9,04%	1,65%
Margen neto	12,26%	13,54%	-1,28%	6,92%	-6,62%	9,40%	2,48%	6,56%	-2,84%	-2,07%
ROA	100%	69%	31,53%	19%	-49,71%	49%	30,20%	60%	10,71%	6%
ROE	109%	69%	40,00%	19%	-50,00%	50%	31,00%	75%	25,00%	12%

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de los estados financieros

Por medio de estas variaciones es posible la realización de una previsión de los tres escenarios aplicados a la rentabilidad de la empresa, por lo que utilizando el promedio de las variaciones como base para calcular los siguientes 5 años se obtienen el escenario más probable. Como se puede ver en la tabla 18 en este escenario el margen bruto se mantiene positivo y con una tendencia a aumentar con el pasar de los años, sin embargo, el margen neto se mantiene disminuyendo y siendo en el año 2026 el último con resultado positivo.

Tabla 18.*Escenario más probable de rentabilidad*

Rentabilidad: Escenario más probable						
Detalle	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Margen bruto	25,16%	26,81%	28,46%	30,11%	31,76%	33,41%
Margen neto	6,56%	4,50%	2,43%	0,37%	-1,70%	-3,77%

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de las razones financieras

Es de suma relevancia que al hablar de los escenarios sea tomado en cuenta el hecho de que son sumamente variables, ya que, así como no es certero lo que sucede en un futuro, tampoco lo es una proyección de este tipo. Los escenarios están sujetos tanto a las prácticas internas como a los factores externos que puedan impactar la empresa y la gestión de estos por parte de la administración. Las personas que forman parte de la PYME se encuentran dispuestas a generar cambios e incluso esto se

visualiza a lo largo de los resultados anteriores, como lo más probable es que esta cultura se mantenga presente en la empresa, esto arroja resultados positivos a lo largo de los años.

Pese a estos buenos resultados, no se puede dejar de lado los negativos del margen neto, esto se indica que, aunque la empresa es capaz de sostenerse con su utilidad bruta, una vez que se restan todos los costos en los que incurre la empresa, como los impuestos, la empresa tiene dificultades para mantenerse rentable; es valioso que esto sea tomado en cuenta en futuras decisiones administrativas y financieras, para prever esta situación y crear un plan de acciones estratégicas para contrarrestarlo.

Tomando en cuenta este escenario se puede deducir que en uno en el que la empresa perdiera su proactividad y apertura a mejoras, mantenga sus prácticas y su falta de documentación se puede llegar a presentar un escenario pesimista en el cual, ya no solo disminuya su capacidad neta, sino que también la bruta. La falta de documentación y registros de la información genera desorden y pérdida de las buenas prácticas que se tienen, si a esto se le suma el hecho de que no se persiga el enfoque a la mejora continua y las malas prácticas en la gestión de la PYME persistan, se perderán clientes, ventas y utilidades, disminuyendo el margen bruto y neto.

Sin embargo, la empresa se podría encontrar con un escenario optimista en el que pueda mantener su margen neto con tendencia al aumento y el bruto aún más alto si se preocupa por atender los puntos débiles de la gestión actual, así como de implementar tecnologías que le brinde modernidad y una mayor facilidad en los diferentes controles y registros. Además, si se enfatiza en generar manuales y la documentación de los procesos que elabora la PYME en sus actividades operativas, administrativas y financieras, para generar orden, estructura y una cultura definidos dentro de la empresa que haga más atractivo para los clientes adquirir sus diferentes servicios. A mejores prácticas de gestión, mejor posición interna y externa, todo esto genera que la empresa pueda identificar amenazas y debilidades para convertirlos en oportunidades y fortalezas de forma rápida y eficiente.

Por situaciones como las presentadas anteriormente es que las empresas trabajan enfocadas en la **generación de valor**. Estas deben estar en constante revisión de sus datos y su entorno para alcanzar una buena posición en el mercado, pero aparte de estas revisiones se deben encontrar todos aquellos aspectos a mejorar o que le brinden a la empresa una oportunidad de crear valor y le diferencie del resto de empresas y su competencia directa. Los resultados de la eficiencia del uso de activos, del flujo de efectivo, el cuadro de mando integral y el presupuesto se analizan a continuación con la finalidad de

encontrar todos los puntos de mejora que le puedan ayudar a la PYME a mantenerse en el mercado, continuar brindando sus servicios a más cliente y optar por una mejor posición con relación al mercado.

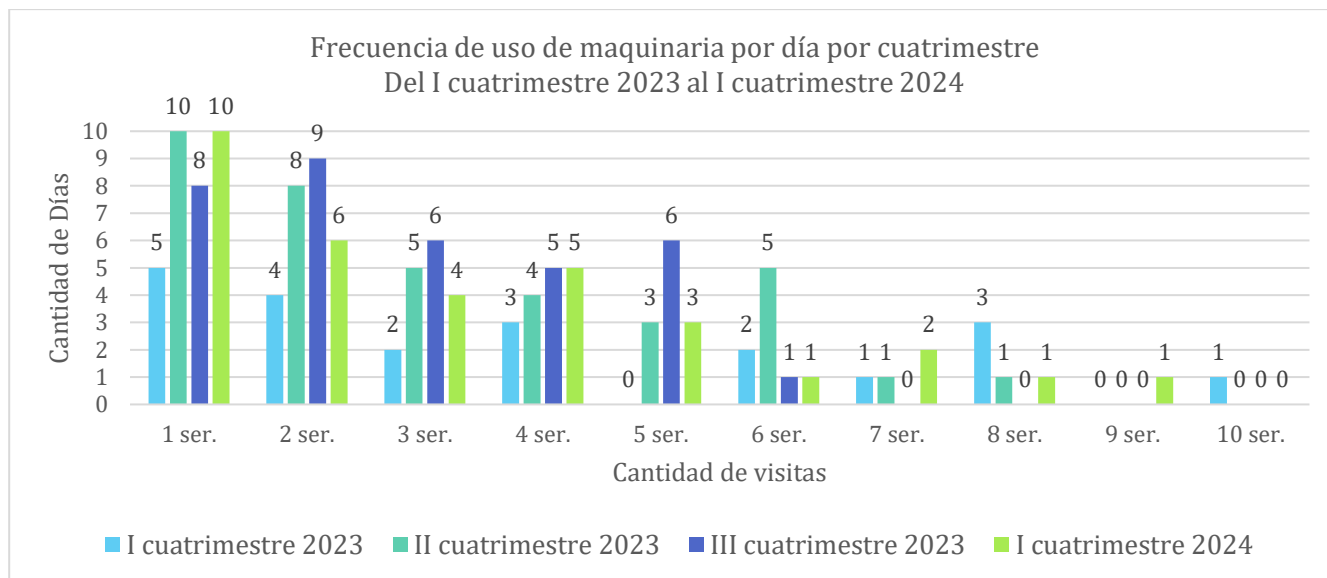
Mediante la correcta planeación se puede hacer uso de los activos de manera eficiente, es necesario llevar registros y controles para poder analizar la manera en que estos se utilizan. Al consultar por la manera de determinar las necesidades de inversión en activos de la organización, el GG indica mediante la EGAF, que lo realizan basándose en las necesidades del mercado, siempre intentan mantener maquinaria adecuada para brindar los servicios (P69), por esta razón, considera que hace falta realizar la compra de una grúa (P71). A pesar de esta respuesta, al consultar si hay espacios donde no se utilice maquinaria por la falta de demanda, el GG en la EGAF, menciona que hay una maquinaria sin utilizar porque no hay trabajos suficientes para contratar a personal solo para el uso de ese activo, así mismo, indica que hay días con mucho trabajo y otros donde no hay suficiente (P67 y P68).

Existen diferentes indicadores que se pueden implementar para la medición de la eficiencia en el uso de los activos, en la P11 del EFP se le consulta a los profesionales sobre cuáles son los principales indicadores que se utilizan para este fin, los cuales indican: 2 de ellos coinciden en el indicador de ROA (PAF6 y PAF7), 2 de ellos coinciden en el indicador de costos (PAF4 y PAF5), 1 experto indica efectividad (PAF1), 1 experto indica productividad (PAF2) y 1 experto indica el retorno sobre la inversión-ROI (PAF3).

Para el análisis de la eficiencia en el uso de los activos de la PYME, surge un especial interés por la frecuencia del uso de la grúa de mantenimiento, misma que corresponde a uno de los activos con más valor en libros de la organización. Los datos analizados comprenden desde el 02 de enero 2023 al 29 de abril 2024, razón por la cual se divide en 4 cuatrimestres para facilitar la comparabilidad en la frecuencia del uso. La PYME no posee datos registrados con anterioridad al 02 de enero del 2023, razón por la cual, no se analizan más periodos. En total se analizan 407 registros de los servicios brindados con la grúa a uno de los principales clientes, mediante este análisis se logra determinar: a) Del I cuatrimestre del 2023 al I cuatrimestre 2024, el máximo de servicios brindados con la grúa fueron 10 por día, b) En los cuatro trimestres analizados en la mayoría de los servicios solo se brinda un mantenimiento por día, situación que se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 14.

Frecuencia de uso de maquinaria por día por cuatrimestre

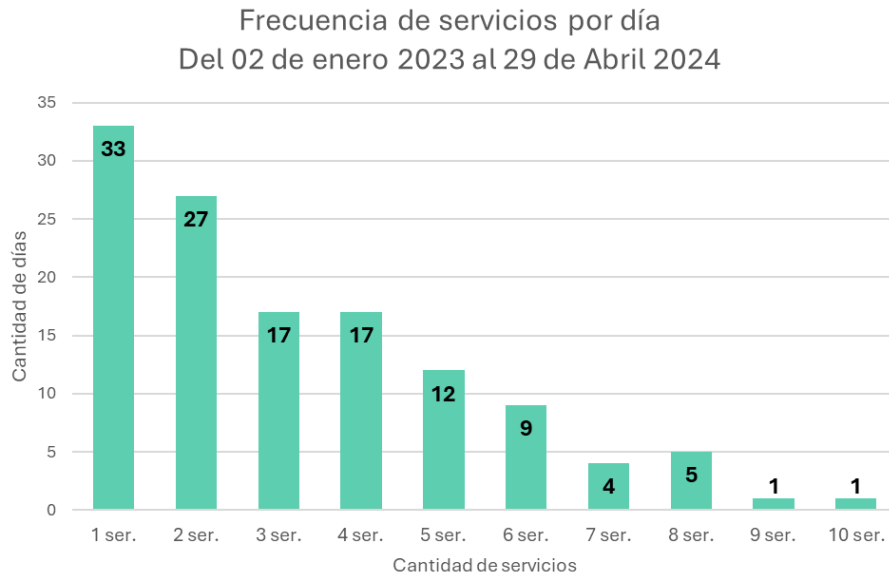


Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de las ventas del 02 de enero 2023 al 29 de abril 2024 de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

El Gráfico 14 muestra que la máxima utilización de la grúa fue para realizar 10 servicios en 1 día, y el mínimo fue para realizar 1 servicio por día, sin embargo, durante todo el periodo analizado solo 1 vez se utiliza para brindar 10 servicios (esto durante el primer cuatrimestre 2023, precisamente el periodo donde se da el inicio a llevar los registros). La mayor concentración de datos se encuentra en el registro de una visita diaria, lo que quiere decir que: en el I cuatrimestre 2023 la grúa sale 5 veces a brindar un único servicio por día, en el II cuatrimestre 2023 la grúa sale 10 veces a brindar un único servicio por día, en el III cuatrimestre 2023 la grúa sale 8 veces a brindar un único servicio por día y en el I cuatrimestre 2024 la grúa sale 10 veces a brindar un único servicio por día. Si se compactan las frecuencias de todo el periodo analizado (los cuatro cuatrimestres) se obtiene como resultado el siguiente gráfico:

Gráfico 15.

Frecuencia de servicios por día

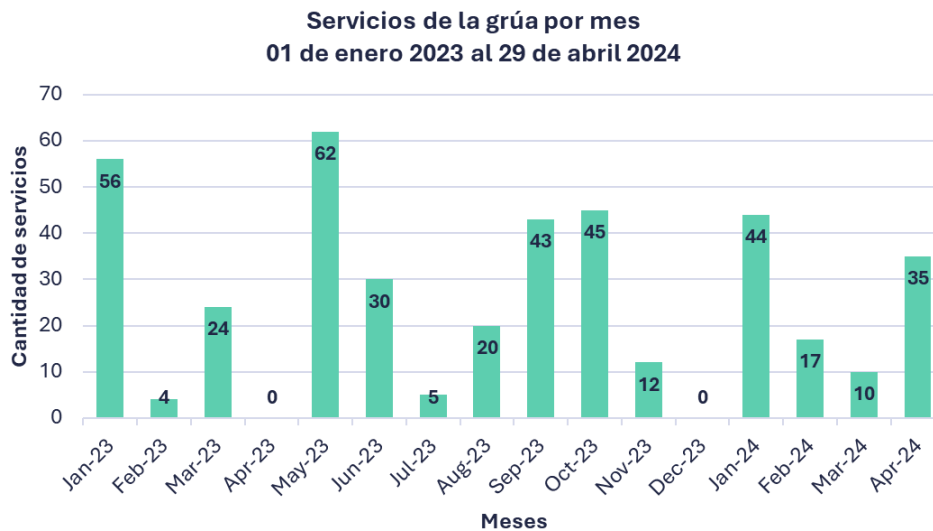


Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de las ventas del 02 de enero 2023 al 29 de abril 2024 de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

El Gráfico 15 refleja que durante todo el periodo analizado existe una mayor concentración en el uso de la grúa para brindar un único servicio por día, donde del 02 de enero 2023 al 29 de abril 2024 en 33 ocasiones la grúa se utiliza para brindar un único servicio, en 27 ocasiones se utiliza para brindar 2 servicios, en 17 ocasiones se utiliza para brindar 3 servicios, en 17 ocasiones se utiliza para brindar 4 servicios, en 12 ocasiones se utiliza para brindar 5 servicios, en 9 ocasiones se utiliza para brindar 6 servicios, en 4 ocasiones se utiliza para brindar 7 servicios, en 5 ocasiones se utiliza para brindar 8 servicios, y en solo una ocasión se utiliza para brindar 9 y 10 servicios.

Gráfico 16.

Servicios de la grúa por mes



Fuente: Elaboración propia (2024), de las ventas del 01 de enero 2023 al 29 de abril 2024 de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

El Gráfico 16 muestra que, en el periodo analizado del 02 de enero 2023 al 29 de abril 2024, el mes más productivo fue mayo 2023, donde se realizan 62 servicios en el mes (promedio de 2 servicios por día), abril 2023 y diciembre 2023 no poseen ninguna visita, y solo 4 visitas contra 17 visitas del mismo periodo del 2024. Así mismo, muestra que existen meses de mucha concentración en el servicio y meses que por el contrario el uso es muy bajo o incluso nulo.

Usar un activo de manera eficiente implica analizar la demanda, planear, hacer análisis de costo-beneficio, medir tiempos de utilización y tiempos de inactividad. Tener activos sin utilizar puede ser más costoso para una empresa que no tenerlos ya que, requieren que se realicen gastos por mantenimiento. Al no tener claridad del uso que se les brinda a los activos se puede incurrir en costos no deseados, gastos innecesarios, espacios sin aprovechar (por el almacenamiento del activo), la no planeación de las ventas requeridas para obtener beneficios y la oferta que se puede brindar debido a la disponibilidad de los activos.

La gestión y planificación del *flujo de efectivo* permite a una empresa realizar un seguimiento de las entradas y salidas de efectivo, garantizando que siempre haya efectivo disponible para cumplir con sus obligaciones financieras. Además, el flujo de caja facilita la toma de decisiones informadas, ya que proporciona una imagen clara del flujo de caja de la empresa y ayuda a identificar momentos de escasez

o superávit de efectivo. Puede enfrentar tipos de problemas de flujo de caja que pueden mantener su negocio en funcionamiento.

Una entrevista con el GG de “Servicios Múltiples Especializados S.A.” revela la necesidad de una grúa con un costo de entre \$40,000 y \$50,000 en P72. Esta inversión se considera necesaria para expandir el negocio y brindar nuevos servicios que actualmente no se pueden brindar. Sin embargo, también se revela que la empresa no monitorea los flujos de efectivo periódicos en P73. Actualmente, las entradas y salidas de efectivo no se controlan periódicamente y las ganancias mensuales sólo se declaran al final del período en el que los contadores preparan los estados financieros. Esto significa una falta de gestión y control financiero que puede afectar negativamente la toma de decisiones y la estabilidad financiera de una empresa.

El uso integral y consistente de la gestión de efectivo es esencial para una elaboración presupuestaria eficaz. Además, una sólida gestión del flujo de caja ayuda a evaluar la viabilidad de inversiones, como la compra de la grúa GG mencionada. Realizar un flujo de caja proyectado, permite a la empresa una medición futura de las ventas, creando de la mano objetivos claros para hacerle frente a futuras inversiones.

Los *presupuestos* se pueden realizar por proyectos o por áreas productivas (producción, ventas, compras, mercadeo, etc.), realizarlos permite ir evaluando el cumplimiento de las metas, asignar recursos correctamente y controlar y comparar (lo proyectado con lo real). En la P77 de la EGAF, el GG indica que en la organización no se realiza un documento financiero proyectado, el contador realiza los estados con la información del año anterior pero no se hace nada a futuro. En la EFP específicamente en la P14, los 7 expertos coinciden en que el presupuesto es importante en la toma de decisiones, así mismo, dos de ellos indican que el presupuesto es parte de la planeación (PAF6 y PAF3).

Se les consulta a los PAF sobre la frecuencia en que las PYMES deben realizar proyecciones y todas sus respuestas fueron distintas (P14 de la EFP), a saber: PAF1 indica que, dependiendo del giro del negocio, PAF2 indica que siempre, PAF3 no responde conforme a lo consultado, el PAF4 indica que al menos una vez al mes, PAF5 indica que una vez al año, PAF6 indica que cada vez que se tenga un contrato para establecer un precio y PAF7 indica que anual de acuerdo con las metas. Con estos resultados, se puede decir que siempre es necesario realizar proyecciones y presupuestos, la frecuencia requerida va a depender de la organización y de las necesidades de esta.

En la P15 de la EFP, se consulta a los PAF lo siguiente: “¿Cada cuánto considera que se debe hacer un monitoreo de ingresos y gastos para el cumplimiento de lo proyectado?” sus respuestas fueron: dos PAF indican que de manera semanal (PAF2 y PAF4), dos PAF indican que mensualmente (PAF1 y PAF6), dos PAF indican que de manera trimestral (PAF5 y PAF7) y uno no aplica la respuesta (PAF3). En este punto se considera que existen diferentes tipos de proyecciones y presupuestos, si es un flujo de efectivo proyectado se puede realizar la evaluación mensualmente, pero si se trata de presupuestos realizados para proyectos va a depender de la presentación de avances e informes.

No proyectar significa no pensar en el futuro, a nivel empresarial se puede traducir como trabajar solo en el presente sin visualizar a la empresa en el futuro ya sea cercano o lejano. Los presupuestos se basan en esa proyección que se debe realizar para cumplir con metas. El presupuesto permite anticiparnos, se dice que los presupuestos son herramientas de análisis se realizan de acuerdo con información histórica o requerimientos futuros, donde se asignan recursos para la consecución de objetivos.

Una herramienta de gran valor para el análisis de la información financiera y el entorno de la empresa con vistas al futuro es el *Cuadro de Mando Integral*. La PYME no cuenta con esta herramienta o compilación de información para realizarlo, sin embargo, con la recolección de información realizada en la investigación es posible analizar las cuatro perspectivas que lo componen. Este cuadro muestra los objetivos a realizar en cada perspectiva, la meta y su progreso, razón por la cual son reflejo de los desafíos que presenta la empresa en cada uno de sus cuadrantes.

Primero se analiza la perspectiva financiera, en la que se visualiza que la rentabilidad de la empresa ha disminuido, se establece una meta de un aumento en las ventas del 25% para el cierre del periodo 2024, existe una faltante en los datos sobre los costos y los estados financieros no se encuentran apegados a las normas internacionales, la finanzas de la empresa están mezcladas con las de la familia; todas estas pueden ser aplicadas como un objetivo o meta a cumplir dentro del cuadro de mando integral.

Otros datos relevantes para el cuadro de mando, pero en la perspectiva de clientes son la posibilidad de brindar servicios a más clientes con una nueva grúa, hay una mayor concentración de clientes en la provincia de San José, mayor porcentaje de ingreso por ventas es por mantenimientos y reparaciones, le empresa no cuenta con páginas web o redes sociales y según la respuesta a la P62 de la EGAF la empresa no tiene un área, departamento o equipo que se encargue del servicio al cliente.

La tercera perspectiva corresponde a los procesos internos por lo que se puede tomar en cuenta que la mayoría de los procesos no se encuentra documentados o registrados, la mayoría de los procesos son realizados de forma manual, no hay implementación de las tecnologías y los sistemas informáticos. Por último, en el cuadrante de aprendizaje y crecimiento se puede se muestra ausencia de profesionales en temas de administración financiera, falta de profesionales o personas que conozcan de tecnología de información y la ausencia capacitaciones que le permitan a los colaboradores conocer y desempeñar tareas del gerente.

En cuanto al cuadro de mando integral como la empresa no posee documentación ni información de forma gráfica, el equipo investigador utiliza los resultados obtenidos de la EGAF con relación a las cuatro perspectivas y que la empresa utiliza o aplica de manera empírica e implícita para definir el camino a seguir de la gestión general de la PYME, para realizar el siguiente cuadro que permita conocer su estado actual y sea de utilidad para la elaboración de posteriores herramientas de este tipo.

Figura 8.

Cuadro de Mando Integral de "Servicios Múltiples Especializados S.A." con resultados de la EGAF

CUADRO DE MANDO INTEGRAL “SERVICIOS MÚLTIPLES ESPECIALIZADOS S.A.”

PERSPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVO	META	OBJETIVO	META
Aumento en las ventas	25%	Documentación y registro de procesos internos	100%
Orden de las finanzas de la empresa	100%	Documentación de políticas	100%
Registro de los costos	100%	Realización de manuales de puestos	100%
Adecuar los EEFF a las NIIF para PYME	100%	Documentación de información de análisis	100%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE		PERSPECTIVA DE CLIENTES	
OBJETIVO	META	OBJETIVO	META
Capacitación en finanzas	2 personas	Compra de nueva grúa para mejorar el servicio	100%
Capacitación en sistemas informáticos y protocolo AAA	3 personas	Creación y uso de una página web y redes sociales	100%
Capacitación en procesos delegables del gerente general	2 personas	Creación de un departamento o equipo para el servicio al cliente	100%

Fuente: Elaboración propia (2024), con datos tomados de la EGAF.

En síntesis, la empresa se encuentra en un momento difícil en el que su máximo esfuerzo está orientado a recuperar las buenas prácticas financieras que presentaban en sus primeros años, aún se encuentra en una buena posición y posee muchos aspectos importantes a mejorar que le pueden ayudar a mantenerse en el mercado e incluso llegar a generar valor agregado y diferenciarse de las otras empresas. Existe una falta de implementación de herramientas de análisis financieros y de sistemas informáticos que agilicen los procesos y respalden la toma de decisiones financieras, por lo que la empresa aún tiene la posibilidad de implementar estrategias diferentes e innovar para hacer que esta crezca y sea sostenible en el tiempo.

Como se puede apreciar a lo largo del capítulo se presentan los resultados a los indicadores de las tres categorías del trabajo de investigación, evaluando cada uno de los elementos que intervienen en las operaciones de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”, estos se dividen en elementos administrativos, financieros y tecnológicos. El primer elemento es que esta es una pequeña empresa con un mercado meta de clientes jurídicos, mayormente de la provincia de San José y con un porcentaje mayor en ingresos provenientes del Mantenimiento y Reparaciones.

Otro elemento administrativo es que el gerente general ha valorado inscribir la empresa ante el MEIC como PYME por los beneficios que ofrecen, buscando mejorar su posición externa; y actualmente la empresa cuenta con todos los requisitos que solicita esta entidad. Esto hace referencia a la posición interna de la empresa, en la cual además de esta fortaleza también se encuentran la cantidad de activo disponible y el tiempo que la organización ha logrado mantenerse en el mercado, demostrando sostenibilidad y crecimiento. Es de relevancia enfatizar que estos factores son parte de la empresa en una manera empírica e implícita, ya que en la empresa no se generan ni aplican herramientas de análisis como el FODA o el Cuadro de Mando Integral, ni de estructura organizacional como el organigrama, manuales de puestos, procesos de inducción o portafolio de servicios.

Parte de las mejoras es el manejo de la información financiera, entre estas se encuentra que los estados financieros se generan de forma anual, solo se utilizan para la declaración ante el Ministerio de Hacienda, no tienen un formato concreto y constante y no son generados a tiempo. Aparte de esto, se evidencia que en la organización existe una falta de conocimiento en finanzas (a excepción del contador externo), por esta razón en la toma de decisiones no se aplican herramientas como las razones financieras y el presupuesto, generando falta de información clara, transparente y accesible que permita una revisión o análisis en estos temas.

Sin embargo, es destacable que la empresa paga sus obligaciones financieras en el tiempo correspondiente y posee buenas prácticas de respaldo y prevención, como guardar una reserva de dinero para cubrir imprevistos. No obstante, al no haber documentación estas acciones no se encuentran definidas ni establecidas formalmente, por lo que al momento no es una obligación aplicarlas. En este mismo tema, se revela que la empresa no monitorea los flujos de efectivo periódicos, las entradas y salidas de efectivo no se controlan periódicamente y las ganancias mensuales sólo se declaran al final del período en el que se preparan los estados financieros.

Esta empresa mantiene su operatividad por medio de elementos como el control de pago a proveedores, en el cual siempre se paga de contado y se hacen revisiones de las cuentas por pagar y por cobrar de forma semanal, que cuando hay exceso de efectivo la empresa invierte en reservas de tiempo o compra activos para no tener efectivo inactivo y con la verificación de que la información los estados financieros es la correcta. Otro elemento de estos son los resultados de las razones financieras, entre estos se evidencia que la empresa presenta una disminución en su capacidad para pagar sus pasivos de corto plazo en el último año, esta tendencia también se visualiza en la prueba ácida, donde inicia aumentando su capacidad y luego disminuye bruscamente; en cuanto al rendimiento de activos este tiene una tendencia similar, pero se mantiene en un nivel aceptable.

En términos de rentabilidad, la empresa presenta un aumento en la eficiencia operativa indicando una recuperación en la generación de valor para los accionistas y posee un margen bruto moderado que indica que una buena gestión de los costos y buena rentabilidad; sin embargo, no se debe ignorar la fuerte disminución a lo largo de los años ambos márgenes. En el margen neto se presenta una disminución considerable en el 2023, pero aún cuenta con la capacidad para utilizar los ingresos de sus operaciones y transformarlos en ganancias.

En cuanto a la utilización de los activos, las necesidades de inversión en activos de la organización se realizan basándose en la demanda del mercado, razón por la que desean comprar una nueva grúa. Sin embargo, se evidencia que se tiene maquinaria sin utilizar porque no hay trabajos suficientes para contratar a personal solo para el uso de ese activo y/o el negocio tiene días con mucho trabajo y otros donde no hay suficiente.

Finalmente, otros elementos que intervienen en la operatividad de la empresa y la consolidación de un modelo de negocio sostenible son aquellos relacionados con la tecnología. La PYME solo utiliza Microsoft Excel, Microsoft Word y el sistema de facturación. Este último, es un sistema en línea llamado

“Factura profesional”, el gerente general lo usa para generar facturas a los clientes, además, se utiliza para fines de proforma y todas las facturas del punto de venta.

Estos sistemas son diseñados para ser utilizada por el usuario final, realizan las actualizaciones de forma automática, trabajan sin problemas o fallas recurrentes independientemente de la cantidad de datos que procese, y como un beneficio para el usuario, disponen espacios de acceso rápido y sencillo para obtener soporte en la utilización del programa. Factura profesional y las herramientas de Microsoft son sistemas amigables y útiles para las actividades de la PYME, sin embargo, gran cantidad de los procesos de la empresa aún se realizan de forma manual por la falta de implementación de tecnologías.

A nivel general, la empresa cuenta con muy buenas prácticas y actividades de gestión organizacional y esto le ha permitido mantenerse en el mercado por mucho tiempo, sin embargo, aún tiene muchos aspectos a mejorar en áreas administrativas, financieras y tecnológicas para aumentar su rentabilidad y sostenibilidad, en especial en la elaboración y aplicación de diversas herramientas de análisis que sirven de soporte para que los procesos internos en estos aspectos sean cada vez más sencillos y tomen menos tiempo de realización, así mismo que el gerente general pueda delegar o disminuir su participación en algunos de estos procesos para poder enfocar su tiempo y energía en el crecimiento y mejora de la posición de la empresa.

CAPÍTULO V.
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

Este capítulo abarca dos apartados de gran relevancia para la investigación. Primero, se desarrollan las conclusiones, generadas a partir de toda la información que se obtiene de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y del análisis del equipo de investigación. Luego, se presentan recomendaciones que pueden ser analizadas y aplicadas por la empresa para mejorar la gestión organizacional y consolidación de un modelo de negocio sostenible.

5.1. Conclusiones

Actualmente la empresa no se encuentra inscrita como PYME ante el MEIC, sin embargo, cuenta con todos los requisitos para inscribirse. Estar inscritos ante esta institución gubernamental le puede brindar beneficios como la exoneración de impuesto y acceso a capacitaciones y talleres en temas empresariales. Esto ayuda a mejorar la posición externa de la empresa y es un elemento clave para aumentar el resultado del margen de rentabilidad neto por la disminución en los pagos de tributos. A pesar de contar con los aspectos necesarios para esto, es notable que la empresa carece de organigrama, manuales de puestos, ni portafolio de servicios estructurados y documentados.

La falta de esta documentación claramente definida dificulta la planeación estratégica de la gerencia, ya que no visualiza los servicios que puede brindar y el personal que posee para cubrir de manera idónea las posiciones de trabajo. Respecto al organigrama y los manuales de puestos, la falta de estructura y documentación hace que el gerente no tenga claridad de las actividades que puede delegar a los colaboradores y crea dependencia de su participación en tareas de colaboradores, así mismo, no tiene conocimiento de los perfiles requeridos para cubrir posiciones en la PYME.

Por su parte, las personas que ya pertenecen a la organización no visualizan de manera integral a la organización por medio de un organigrama, así como, solo conocen aquellos dentro de la línea de negocio en la que elaboran y no se tienen delimitadas las tareas que deben ejercer por medio de un manual de puestos. Además, esto afecta en otros procesos como la “inducción del personal”, cuando una persona ingresa como parte del equipo solamente se le indiquen sus funciones de forma verbal y no hay claridad en todas las actividades que conlleva su puesto.

Por otro lado, la PYME al no tener un portafolio de servicios y un mercado meta claramente definidos, no permite que la gerencia evalúe de manera estratégica si es necesario brindar un servicio o si se debe modificar en función del mercado meta y las necesidades de este. Así mismo, existen reprocesos de elaboración en portafolios a los clientes que lo solicitan y no permite que los clientes conozcan toda la gama de servicios que puede brindar la empresa.

La empresa no calcula tiempos en el procesamiento de facturas, esto puede provocar tener flujos de efectivo en exceso que podría invertir o bien, periodos de falta de efectivo, un adecuado manejo de la facturación permite mantener un efectivo en constante movimiento en las organizaciones, por lo tanto, se debe administrar correctamente, para no contar con periodos de insolvencia. Además, en la empresa no existen fichas de procesos ni procedimientos financieros claramente establecidos por lo que no se encuentran responsables, tareas y sanciones claramente establecidas en caso de incumplimiento, así mismo, dificulta visualizar como se están realizando los procesos para buscar maneras de mejorarlo.

El gerente es quien toma las decisiones financieras en la PYME y asume responsabilidad basado en su experiencia, no utiliza la información generada por los estados financieros ya que estos se utilizan para presentar datos históricos a clientes y para el pago de impuestos, además se realizan una vez al año, en el trimestre siguiente de finalizado el periodo, pero no son utilizados para la realización de proyecciones ni la toma de decisiones oportuna.

En cuanto a la tecnología, la empresa solo utiliza dos sistemas: Las herramientas de Microsoft Office, principalmente Word y Excel y el de facturación. Ambas plataformas son sencillas de utilizar y se actualizan automáticamente, así mismo poseen sus propios controles de seguridad y acceso a soporte de profesionales al alcance del usuario. En el caso de Word y Excel estos son utilizados para registrar y almacenar la escasa información que se genera en la empresa, mucha de esta información proviene del trabajo de los operarios, otra parte proviene del trabajo del contador y otra del sistema de facturación. Este último, solo se utiliza en los puntos de venta para generar las facturas diarias y el gerente lo utiliza para generarlas en los días destinados a facturación, así como para fines de proforma; a pesar de que el sistema incluye muchos otros beneficios. La inversión que realiza la empresa en sistemas es muy escasa y los procesos con tecnología implementada casi nulos.

La empresa elabora cuatro estados financieros: el estado de resultados, el balance de situación, balance de comprobación y cambios en el patrimonio. Estos no poseen las notas correspondientes, además no se presenta la información financiera de manera comparativa y se realizan 5 meses después del cierre del periodo razón por la cual, se puede afirmar que la información financiera no es analizada ni tomada en cuenta en la toma de decisiones. En cuanto a la estructura la información financiera posee sus respectivas firmas y encabezados y se observa la evolución de la presentación de los EEFF de la empresa, donde en los primeros años no contaban con estos, pero en la última información financiera si se presentan ambos aspectos. Con esto se puede decir que la empresa cada año se preocupa más por presentar su información financiera de una manera más estructurada.

Por otra parte, las razones financieras indican que la empresa ha disminuido su capacidad de cumplir sus obligaciones a corto plazo convirtiendo sus activos corrientes en efectivo, a pesar de esta disminución la empresa aún cuenta con liquidez para sostener sus operaciones, en cuanto a sus obligaciones a largo plazo está se encuentra en una situación favorable. Además, en este rubro también se encuentra limitaciones por la falta de información financiera recopilada, como es el caso del valor de los inventarios.

En cuanto a su rentabilidad es destacable que la empresa tiene más capacidad de retener sus ingresos como ganancia neta y hace uso eficiente de sus activos para generar ganancias, sin embargo, esto está en contraposición de los resultados del análisis del indicador de eficiencia del uso de activos donde se evidencia un uso ineficiente, esto se debe a que está generando mucha rentabilidad en relación con el capital invertido, sin embargo, este análisis podría variar con la correcta recopilación y documentación de la información financiera.

El análisis de los estados financieros presenta que su costo de ventas aumenta y esto impacta directamente en la utilidad bruta ya que hay menos margen de ganancia, también se evidencia que las variaciones en los activos no se han realizado por medio de apalancamiento, si no por la variación de su patrimonio. Además, se presentan disminuciones en los gastos administrativos, ya que se tienen la mayoría de las tareas centralizadas en el gerente, puede que esto tenga un efecto directo en la disminución de estos gastos.

La posición interna de la empresa es buena, sin embargo, se puede mejorar en gran medida. Sus fortalezas lo mantienen con fuerza en el mercado y sus debilidades poseen mucha apertura a realizar diferentes planes y estrategias para mitigarlas. Así mismo se puede ver que su posición externa se encuentra bien, la administración de la PYME se encuentra consiente de su entorno, de su competencia y productos sustitutos, así como de sus dificultades para lograr cumplir con los requerimientos del Gobierno para mantenerse de forma correcta legalmente. Además, el gerente está consciente de que la empresa tiene muchos espacios para mejorar, pero por la falta de conocimiento administrativo y financiero se dificulta encontrarlos; a pesar de sus limitaciones, la empresa se encuentra completamente dispuesta a aplicar cambios, implementar mejoras y explotar al máximo sus oportunidades.

La empresa se ha fijado como objetivo aumentar sus ventas en un 25%, lo cual es bastante ambicioso. Sin embargo, no cuenta con una estrategia bien definida para lograrlo, lo que resulta problemático en un mercado donde la competencia es cada vez más intensa. Además, no se ha

desarrollado metas adicionales que le permitan expandirse o diversificar sus servicios, lo que deja espacio para la incertidumbre. Al no contar con una planificación clara, se corre el riesgo de quedarse atrás frente a otras empresas que sí están preparadas para enfrentar los desafíos del mercado.

Respecto al punto de equilibrio, la empresa también opera, de acuerdo con su situación actual, en un escenario más probable, donde la falta de datos precisos sobre los costos unitarios impide una evaluación regular y precisa. Sin esta información, la empresa no puede fijar metas de ventas claras que garanticen la cobertura de todos los costos y la generación de beneficios, lo que aumenta el riesgo financiero y complica la sostenibilidad a largo plazo.

Aunque la empresa ha mantenido reservas financieras para imprevistos, lo que la pone en un escenario óptimo, no cuenta con un monitoreo continuo y sistemático del flujo de efectivo. Esta falta de previsión y control puede exponer a la empresa a dificultades financieras en situaciones de fluctuación económica o emergencias, limitando su capacidad de respuesta rápida y efectiva.

La empresa atraviesa un escenario complicado, donde se observa una disminución en sus márgenes de utilidad bruta y neta. Esto refleja que no se está gestionando de manera eficiente sus costos y recursos, lo que representa un desafío importante para su futuro. Aunque la empresa ha logrado mantenerse operativa, esta tendencia negativa es preocupante, ya que podría poner en riesgo su estabilidad si no se toman medidas para mejorar su eficiencia. La falta de optimización en el manejo de los costos puede derivar en una menor rentabilidad y dejar a la empresa más expuesta a los cambios del mercado.

La revisión del uso de los activos muestra que hay problemas significativos, especialmente en lo que respecta a la baja utilización de la grúa de mantenimiento, uno de sus recursos más valiosos. Esto evidencia que la empresa no está aprovechando al máximo sus activos, lo que no solo genera costos adicionales, sino que también limita su capacidad para sacar el mayor provecho de sus inversiones. Tener un activo tan importante sin utilizar eficientemente implica asumir gastos innecesarios, como el mantenimiento y el espacio que ocupa, sin que realmente aporte beneficios.

La falta de control periódico sobre el flujo de efectivo impide a la empresa realizar una planificación financiera efectiva y puede llevar a problemas de liquidez. Sin un seguimiento adecuado, la empresa corre el riesgo de enfrentar déficits de efectivo que comprometan su operatividad. Por otro lado, la ausencia de un presupuesto financiero proyectado limita la capacidad de la PYME para planificar y asignar recursos de manera eficiente, lo cual es esencial para su sostenibilidad a largo plazo. Esta falta

de previsión puede resultar en decisiones financieras poco informadas y en un uso ineficaz de los recursos.

La falta de un Cuadro de Mando Integral en la Pyme limita su capacidad para medir y gestionar su desempeño en áreas clave como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Esta carencia impide a la empresa tener una visión integral de su situación actual y de las oportunidades de mejora, dificultando la implementación de estrategias efectivas para su crecimiento y su permanencia en el mercado.

La evaluación de la gestión organizacional en términos administrativos y financieros, enfocada en la consolidación de un modelo de negocio sostenible, muestra la importancia de integrar diversas estrategias y herramientas para garantizar la permanencia en el tiempo. En términos administrativos, la empresa carece de elementos importantes como el debido registro ante el MEIC, documentos administrativos como el organigrama, manuales de puestos, manuales de políticas, portafolio de servicios, lo que dificulta la evaluación de la gestión y la planificación estratégica.

En términos financieros, existe poca información financiera, falta de controles, políticas financieras, que permitan el análisis de la información oportuna para la correcta toma de decisiones, a diciembre 2023 la empresa posee una posición financiera de solidez, ya que los activos corrientes son más altos que los no corrientes. Sin embargo, se deben evaluar los estados financieros con regularidad para definir cómo administrar las finanzas en función de los objetivos de la empresa. La gestión organizacional, se caracteriza por la falta de implementación de herramientas de análisis y tecnologías para la consolidación de un modelo sostenible y competitivo, donde permita a la PYME crecer y permanecer en el tiempo.

5.2. Recomendaciones

- Inscripción ante el MEIC como PYME para acceder a capacitaciones en temas de gestión empresarial, así como exoneración de impuesto y a la participación como un proveedor PYME del Estado.
- Elaboración del organigrama y los manuales de puestos de forma definida, clara y documentada para contribuir a la gerencia a realizar movimientos estratégicos para el logro de objetivos, así mismo, ayudar en la valoración de necesidades de contratación o prescindir de los servicios de colaboradores no requeridos en la estructura. Además, para que los colaboradores puedan visualizar a la empresa en una representación gráfica, orientando y delimitando jerarquías,

departamentos, funciones y responsables, reduciendo la ambigüedad en funciones, mandos, y tareas.

- Elaboración del portafolio de servicios para que todas las partes interesadas de la empresa tengan claridad de los servicios que brinda la PYME, donde la gerencia puede valorar la necesidad de brindar nuevos bienes o servicios al mercado o bien, transformar algún servicio ofrecido en función del mercado meta, donde los colaboradores conozcan los servicios que se brindan y puedan asesorar a los clientes, y donde estos últimos puedan ver todo lo que ofrece la empresa además del servicio que están adquiriendo.
- Programación y definición de tiempos en el procesamiento de factura para identificar cuellos de botella en los cobros a clientes, permitiendo a la organización mantener un flujo de efectivo adecuado según su giro de negocio e implementar medidas para ser más eficientes en los procesos de facturación. Tener un sistema de facturación contribuye en la información oportuna para la generación de EEFF, sin embargo, se requiere mayor aprovechamiento de herramientas digitales que permitan descargas de inventarios, ingresos de gastos, revisión de movimientos diarios, realización de proyecciones.
- Documentación de procesos financieros, primero, mediante la creación de fichas de procesos, pues son guías para la creación de los procedimientos de elaboración de la información financiera, con las fichas y procesos definidos se tiene un panorama de lo que hay y se pueden buscar maneras de mejorarlo (mejora continua). Así mismo, definir procedimientos colabora en el establecimiento de controles para validar el seguimiento de las actividades para llegar a determinado fin.
- Toma de decisiones basada en información financiera, se deben definir plazos para la entrega de estados financieros ya que esta debe estar disponible para la toma de decisiones informada. Se deben elaborar los EEFF con mayor frecuencia en el periodo fiscal, para poder analizar los datos históricos y realizar proyecciones según los objetivos. Es necesaria, la digitalización de procesos de financieros y los procesos para el procesamiento de facturas ya que permiten realizar la información financiera con mayor eficiencia.
- Transformación digital en la organización, se requiere la automatización procesos y la implementación de tecnología y sistemas de información en toda la organización, así como, la digitalización de datos, para que estos puedan ser oportunos y con el mínimo de errores para un análisis certero. Además, el aprovechamiento completo del sistema Factura Profesional que utiliza la PYME para el beneficiarse de los módulos de centro de costos, registro de clientes,

estados de cuenta y reportes. Así mismo, utilizar el usuario de contador, el cual, mediante la delegación y automatización de procesos, consigue la disminución de tiempos y una menor dependencia del gerente general.

- Sistematización financiera, con la automatización de la gestión financiera se puede realizar la información financiera con una periodicidad más constante, preferiblemente de forma mensual, para tener información relevante en la toma de decisiones administrativas, financieras y demás áreas funcionales. Asimismo, la aplicación de herramientas que permitan la realización de estados financieros con mayor frecuencia, para hacer un análisis más robusto, certero y respaldado con documentación actualizada y transparente. La incorporación de herramientas tecnológicas en los procesos financieros puede ayudar a delegar tareas, dando a la operatividad de la PYME mayor independencia del gerente general, así como una fuerte disminución en los gastos administrativos y aumentos en la producción.
- Documentación de los procesos y la información financiera que se genera de la gestión financiera, para su revisión constante y la creación de políticas que ayuden a mantener una buena salud financiera como reservas de dinero y manejo del flujo de caja.
- Implementación de herramientas de análisis y tecnologías para mejorar los procesos internos, influenciando directamente en su posición interna y externa positivamente. Además, se deben tomar en cuenta los factores más relevantes según los expertos, como la gestión de costos, para generar estrategias de control y manejo de estos como parte de los aspectos relevantes de la gestión financiera. También, se deben tomar talleres o cursos que capaciten a los colaboradores, en especial al gerente general, en tema de finanzas y tecnología, con el auge que tiene esta última es sencillo encontrar formas de educarse en estos temas de manera clara y gratuita.
- Planificación financiera estratégica que incluya metas específicas y medibles a corto, mediano y largo plazo, en aras de alcanzar un escenario óptimo. La definición de acciones concretas puede aumentar las ventas mediante estrategias de marketing agresivas, exploración de nuevos mercados o la diversificación de su cartera de servicios. Además, el establecimiento de indicadores de rendimiento para monitorear el progreso hacia estos objetivos permite a la empresa adaptarse de manera rápida y oportuna a las condiciones cambiantes del mercado y así, mejorar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.
- Implementación de la revisión de costos de forma rigurosa que permita calcular el punto de equilibrio de manera periódica, para alcanzar un escenario favorable. Esto ayuda a definir metas

de ventas más precisas y a diseñar estrategias financieras que aseguren la rentabilidad, reduciendo el riesgo de incurrir en pérdidas y fortaleciendo la base financiera de la empresa.

- Adaptación de un enfoque proactivo mediante el monitoreo mensual del flujo de efectivo. Esto permite anticipar problemas de liquidez y tomar decisiones informadas para mantener una estabilidad financiera, para acercarse a un escenario óptimo. Además, explorar opciones de financiamiento ayuda a gestionar las fluctuaciones de efectivo y prepara a la empresa para contingencias.
- Realización de un plan de optimización del uso de activos que incluya la planificación del mantenimiento y la redistribución de los recursos subutilizados. Además, la empresa debe considerar la venta o el alquiler de activos que no se utilizan al cien por ciento, para reducir costos y aumentar la rentabilidad.
- Generación de un presupuesto anual realista que abarque todas las áreas de la empresa, tanto operativas como financieras. Este presupuesto debe basarse en proyecciones alcanzables y considerar los recursos disponibles, así como los posibles cambios en el mercado. Es importante evitar que quede únicamente en un plan inicial, sino que deber ser revisado y ajustado de manera regular, para asegurarse de que siga siendo útil y alineado con los objetivos de la empresa.
- Implementación de un Cuadro de Mando Integral para poder tener un control más amplio y estratégico sobre su rendimiento. Esta herramienta le permite tomar decisiones fundamentadas, ya que ofrece una visión clara y organizada de áreas estratégicas como las finanzas, la relación con los clientes, los procesos internos y el desarrollo del equipo. Con información precisa, la empresa puede detectar sus puntos fuertes y áreas de mejora, lo que ayudara a hacer ajustes oportunos y efectivos.

Para mejorar la gestión organizacional de una PYME y consolidar un modelo de negocio sostenible, es esencial adoptar estrategias y herramientas clave. Por un lado, es necesario, la transformación digital por medio de la automatización de procesos y la implementación de sistemas y herramientas de gestión empresarial para disminuir la realización de tareas manuales, aumentar la eficiencia operativa y mejorar la toma de decisiones y, así mismo, definir claramente las responsabilidades y roles mediante un organigrama actualizado y crear manuales de puestos detallados facilita la capacitación y evaluación del personal.

Por otro lado, la sistematización financiera por medio de programas contables y financieros que permitan un seguimiento en tiempo real de las transacciones y el flujo de efectivo, asegurando la

estabilidad financiera mediante políticas claras de gestión financiera. Asimismo, realizar los estados financieros con periodicidad definida y analizarlos, permite la creación de escenarios que ayudan a anticipar necesidades administrativas, operativas y financieras para así, evitar problemas de liquidez. Optimizar la gestión de cuentas por cobrar contribuye a mantener un flujo de efectivo saludable.

REFERENCIAS

LIBROS

Chero, A. (2022). PRESUPUESTOS. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/16622/PRESUPUESTOS%20%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Espinosa, N. (2022). Contabilidad financiera y gerencial Tomo 1: Conceptos fundamentales (Vol. 1). Ediciones Universidad Alberto Hurtado. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jx2bEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=contabilidad+conceptos+basicos&ots=qqsS5-aIYp&sig=vCkngCQyotLT94-tVyPFsV8k3pE#v=onepage&q&f=false>

Hernández, F. (2020). Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones. 2a ed. Ciudad de México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/6792-direccion-de-recursos-humanos-en-bibliotecas-y-otras-instituciones>

Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Bubok. https://play.google.com/store/books/details?id=6h0JEAAAQBAJ&rdid=book-6h0JEAAAQBAJ&rdot=1&source=gbs_vpt_read&pcampaignid=books_booksearch_viewport&pli=1

Kotler, P., Armstrong, G. y Balasubramanian, S. (2024). Principles of Marketing: Nineteenth Edition Global Edition. Pearson Education Limited. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292449333_A46720135/preview-9781292449333_A46720135.pdf

Pérez, J. (2023). La gestión financiera de la empresa: Análisis y planificación para la toma de decisiones. 2a ed. ESIC Editorial. <https://www.esic.edu/sites/default/files/2023-10/978-84-11920-00-1%20La%20gesti%C3%B3n%20financiera%20de%20la%20empresa%202%C2%AA%20edici%C3%B3n.pdf>

LEYES

Ley N° 7092 de 1988. Ley de Impuesto sobre la Renta. 19 de Mayo de 1988. La Gaceta No. 96.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=10969&nValor3=0&strTipM=FN

Ley N° 8591 de 2007. Ley de Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica N° 8591. 14 de agosto 2007. La Gaceta No. 155.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=60741&nValor3=0&strTipM=FN

Ley N° 8262 del 2002. Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas. 17 de Mayo de 2002. La Gaceta No. 94.
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525&strTipM=TC

Ley N° 8968 de 2011. Ley De Protección De La Persona Frente Al Tratamiento De Sus Datos Personales. 05 de septiembre de 2011. La Gaceta No. 170.
<https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/CR4%20Ley%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20la%20Persona%20frente%20al%20Tratamiento%20de%20sus%20Datos%20Personales.pdf>

Ley N° 9576 del 2018. Ley para el fomento de la competitividad de la PYME mediante el desarrollo de consorcios. 22 de Junio del 2018. La Gaceta No. 132.
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=86880&nValor3=112937&strTipM=TC

REGLAMENTOS

Reglamento 37457-MEIC de 6054 de 1978. Ley Orgánica del Ministerio del Economía, Industria y Comercio. 9 de enero de 2013. La Gaceta No. 6.
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=73943&nValor3=0&strTipM=TC

Reglamento 37554-JP de 8968 de 2011. Ley de Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales. 5 de marzo del 2013. La Gaceta No. 45.

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74352&nValor3=0&strTipM=TC

Reglamento General a la Ley N° 8262 del 2015. Reglamento General a la Ley N° 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, N° 37121-MEIC. 23 noviembre de 2015. La Gaceta No. 227.

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80601&nValor3=103712&strTipM=TC

Reglamento N° 37168 del 2012. Reglamento para el Programa de Fortalecimiento para la Innovación y Desarrollo Tecnológico de las PYME, N° 37168. MICIT-MEIC. 08 de Mayo 2012. La Gaceta No. 115.

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=72730

DECRETOS

Decreto 30410-H de 2002 [con fuerza de ley]. Reforma al Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta. 3 de mayo de 2002. La Gaceta No. 84.

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48374&nValor3=51529&strTipM=TC

Decreto 41818 de 2019. Reforma artículo 15 del Reglamento del Impuesto sobre la Renta. 26 de Junio 2019. La Gaceta No. 145.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=89075&nValor3=116743&strTipM=FN

ACUERDOS

Colegio De Contadores Públicos De Costa Rica (05 de Noviembre 2010) Definición de Pyme para efectos de aplicación de Normativa NIIF para las Pymes en Costa Rica: Acuerdo N° 504-2010. Publicado en la Gaceta No. 215: San José, Costa Rica.

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC

[C&nValor1=1&nValor2=68996&nValor3=82690&strTipM=TC#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20generales%20una%20empresa,de%20riesgo%20y%20su%20gesti%C3%B3n.](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68996&nValor3=82690&strTipM=TC#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20generales%20una%20empresa,de%20riesgo%20y%20su%20gesti%C3%B3n.)

Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica (03 de Noviembre 2009) Adopta Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF-PYMES). Publicado en la Gaceta No. 213: San José, Costa Rica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=87423&nValor3=113904&strTipM=TC

REVISTAS

Aguirre, J. (2021) Importancia de la determinación del punto de equilibrio en proyectos de empresas constructoras. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2023/09/05CA2021-1.pdf>

Alfaro, J. (2023) Factores que influyen en la subsistencia de las MyPES en El Salvador ante la recuperación económica del periodo post-pandemia 2022. Revista La Universidad. Facultad Multidisciplinaria Oriental-UES. El Salvador. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/launiversidad/article/view/2727/2717>

Alfaro, J. (2022). Análisis de la adopción de las normas internacionales de información financiera para pymes en el Perú. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(3), 666-679. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2252>

Balseiro Barrios, Héctor Darío, Luna Amador, Jorge Armando, & Maza Avila, Francisco Javier. (2021). Análisis de eficiencia financiera de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano para el periodo 2012-2017. Revista Finanzas y Política Económica, 13(1), 19-41. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2248-60462021000100019&script=sci_arttext

Becerra, E., Orellanda, R., Lituma, M. y Carrasco, T. (2023). Análisis de estados financieros, como herramienta útil para la gestión económica tras la pandemia COVID 19. Revista Universidad y Sociedad. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300263#B4

Bermeo, M., Montoya, L., Valencia, A. y Mejía, M. (2020). Incursión de las TIC en la gestión de la información financiera en las empresas pyme comerciales: estudio de caso. NOVUM, 1(10), 25-41. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/84003>

Bernales, M., Félix, J. Concha, C. Morales, y J. Farfán, D. (2022) Gestión organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la corte de justicia de Lima, Perú. *Ciencia Latina . Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2555-2573. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3266/4962>

Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P. y Tejada, A. (2019) Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 88, pp. 1316-1328, 2019. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>

Bú, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, Revista científica Sociedad & Tecnología, volumen 15, pp. 57-72. Instituto Tecnológico Superior Jubones. <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/189>

Cano, G. (2020) Implementación De Gestión Por Procesos En El Área De Mantenimiento De PIC Colombia. Universidad De Antioquia Facultad De Ingeniería, Departamento De Ingeniería Industrial Medellín: Colombia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/16211>

Cantillo, A., Vergara, J., Puerta, F. y Makita, T. (2022) Implementación de las normas internacionales de información financiera (NIIF) para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en el sector palmicultor de Colombia. *Información tecnológica*. 33(2), 269-278. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200269&script=sci_abstract

Castrellón, X., Cuevas, G. y Calderón, R. (2021) La importancia de los Estados Financieros en la toma de decisiones financiero-contables. Universidad de Panamá. *Revista FAECO sapiens*. vol. 4, núm. 2, 2021. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2212240006/index.html>

Centro Latinoamericano de Innovación y Emprendimiento (2021) Reactivación de la MIPYME en el contexto del COVID-19: I Encuentro Virtual Latinoamericano, Cuadernos Centroamericanos del ICAP. San José: Costa Rica. Rev. N.33. <https://icap.ac.cr/wp-content/uploads/2021/06/Cuaderno-Centroamericano-33-FINAL-01062021.pdf>

Comisión Evaluadora del Sistema Banca para el Desarrollo (2022) III Informe de Evaluación del SBD. Valoraciones, conclusiones y recomendaciones de la Comisión Evaluadora del Sistema de Banca para el Desarrollo. San José: Costa Rica. <https://www.sbdcr.com/wp-content/uploads/2022/09/III-Informe-de-evaluacion-SBD-2022.pdf>

Comisión Europea (2020) Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre una Estrategia de Finanzas Digitales para la UE. U. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52020DC0591>

Díaz, N., Maestre, M. y Romero, F. (2018). Generación de valor: factor clave en la toma de decisiones de las pymes. *Económicas CUC*, 39(2), 9-24. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1631>

Elizalde, L. (2019) Los estados financieros y las políticas contables. Digital Publisher. Edición especial - septiembre 2019. Quito: Ecuador. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7144051.pdf>

Espinoza-Pajuelo, L., y Ochoa-Pachas, J. (2021). El nivel de investigación relacional en las ciencias sociales. *ACTA JURÍDICA PERUANA*, 3(2), 93-111. <http://201.234.119.250/index.php/AJP/article/view/257>

Estado de la Nación 2023 (2023) Consejo Nacional de Rectores, Programa Estado de la Nación. San José, C.R. CONARE - PEN, 2023. https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/8603/PEN_informe_estado_nacion_2023.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Ferreira, H., Melo, R. y Oliveira, A. (2021) Organigramas: la importancia de la sectorización y la definición de cargos y funciones en las empresas. *Revista científica Multidisciplinar Núcleo del Conocimiento*. https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/importancia-del-sector#google_vignette

Francisco, F., Méndez, J. y Bermúdez, C. (2020) Estrategias digitales para las pymes. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 29-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7964702>

Fontana (2024) Las dos caras de la economía en Costa Rica. Estado de la Nación. San José, Costa Rica. <https://estadonacion.or.cr/las-dos-caras-de-la-economia-en-costa-rica/>

Gaytan, J. (2020). Indicadores Financieros y Económicos. El Plan de Negocios y la Rentabilidad. Scielo: Mercado y Negocios. El Plan de Negocios y la Rentabilidad. <https://www.scielo.org.mx/pdf/myn/v21n42/2594-0163-myn-21-42-143.pdf>

Ghiglione, Franco Alexis. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. Ciencias administrativas, 9(18), 87-93. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382021000200087&script=sci_arttext

Gonzalez, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019) Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Redalyc journal. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6773127>

Guevara, G., Verdesoto, A. y Castro, N. (2020) Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Recimundo: julio 2020.163-173. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>

Guzmán, C., Bonilla, S. y Moreno, V. (2020) Incidencia del flujo de efectivo en las decisiones empresariales de las estaciones de servicio. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(4), 357-387. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608927>

Hernández, O. (2021) Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. Revista Cubana de Medicina General Integral. Vol.37 no.3 Ciudad de La Habana jul.-set. 2021 http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002

Hernández, Y., Rodríguez, M. y Ayala, H. (2020) Diseño del escenario más probable de la OSDE Viajes Cuba al año 2025. Revista Científica ECOCIENCIA. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/363>

Huacchillo, L., Ramos, E., y Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. Universidad y Sociedad, 12(2), 356-362. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000200356&script=sci_arttext

Humberto, C. (2019) Gerencia estratégica como factor de competitividad en entornos cambiantes. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7380672>

Jurado, J. (2019) Aportes al análisis de la capacidad de gestión centrada en la innovación con explotación y exploración. Revista espacios Vol. 40 (Nº 25) Año 2019. Pág. 10.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n25/19402510.html>

López, J. y de la Garza, M. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. Contaduría y administración, 65(3), 1-23.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7504745>

Lopezosa, C. (2020) Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1. Barcelona: Universitat Pompeu p. 88-97.
https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Methodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Marcillo, C., Aguilar, C., y Gutiérrez, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7896330.pdf>

Mariño, A. (2023). Resultados de la aplicación de un análisis FODA a Docentes de Instituciones Superiores de Escuelas de Traducción en Perú. *Revista Ciencia & Sociedad*, 3(2), 152-162.
<https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocietatf/article/download/77/59/142>

Martínez, J., Palacios, G., y Oliva, D. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Ra Ximhai*, 19(1).
https://www.researchgate.net/publication/369385707_Guia_para_la_Revision_y_el_Analisis_Documental_Propuesta_desde_el_Enfoque_Investigativo

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., y Comas, R. (2019) Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. *Ingeniare. Rev. chile. ing.* vol.27 no.2 Arica abr. 2019: Chile.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328#f2

Mejía, N. (2020) Administración financiera como disciplina en organizaciones empresariales. *Global Negotium: Florida Global University Doral-Estados Unidos*. Vol. 4. No. 1 Enero-Abril 2021.
<https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/160/225>

Melena, J. (2017). Manual descriptivo de funciones y cargos. Obtenido de Documento de la organización y estructura de funciones del personal de la Universidad del Pacífico. http://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021). Plan De Digitalización De PYMEs, 2021-2025. https://portal.mineco.gob.es/RecursosNoticia/mineco/prensa/noticias/2021/210127_np_pyme.pdf

Ministerio de Economía Industria y Comercio (2021) Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021. Ministerio de Economía Industria y Comercio. San José, Costa Rica. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>

Mojica, E. y Contreras, M. (2022). La importancia del análisis de los estados financieros. Reflexiones Contables UFPS, 5(2), 30–39. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/RC/article/view/3602>

Moreno, E. (2022). El presupuesto empresarial como herramienta gerencial en las Pymes de América del Sur. Revista Enfoques, 6(24), 352–362. <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/162>

Organización Internacional del Trabajo (2021) Factores internos y externos para el éxito de las PYME: Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas. Primera Edición 2021. <https://www.ilo.org/es/media/379411/download>

Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., y Hernández, H. (2022). Gestión gerencial creativa de las micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras (MIPYMES) para el desarrollo de mejoramiento constante. Información tecnológica, 33(3), 67-80. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000300067&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Parrales, V., Aguirre, M., Velasco, A. y Bastidas, T. (2020) Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes. Revista Ciencia e Investigación. Vol. 5, N°. Extra 2, 2020. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7894534>

Peña, D., Escobar, N., Navas, R. y Portero, P. (2019) Análisis financiero como herramienta básica en la toma de decisiones de la empresa Comfalasdi Cía. Ltda. “Graiman”. Revista Dilemas

Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1440>

Pérez, R. (2019). Modelación financiera: Concepto y Aplicaciones. Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6633>

Ramos, C. (2020) Los alcances de una investigación. Revista CienciAmérica: julio – diciembre de 2020. Vol.9(3).<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746475.pdf>

Rodríguez, J. (2024). Retos y beneficios en la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera en Iberoamérica. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología. https://www.researchgate.net/publication/379612412_Retos_y_beneficios_en_la_adopcion_de_las_Normas_Internacionales_de_Informacion_Financiera_en_Iberoamerica

Rolando, G., Romero, A., y Mendieta, C. (2022) Modelo de gestión por procesos y mejora continua. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua: Ecuador. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/831/1358>

Sáenz, L., y Sáenz, L. (2019). Razones Financieras De Liquidez: Un Indicador Tradicional Del Estado Financiero De Las Empresas. Revista Científica Orbis Cognitiona, 3(1), 81–90. https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/view/376

Sánchez, M., Fernández, M. y Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. Revista Científica UISRAEL, 8(1), 107-121. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/400>

Soledispa, X., Pionce, J. y Sierra, M. (2022) La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa: Ecuador. Vol. 8, núm. 1, Febrero Especial, 2022, pp. 280-294 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383391.pdf>

Tejedor, B., Castrellón, H., de León, E. y Vásquez D. (2023). Seguridad de los Sistemas Informáticos Universitarios: Retos Pendientes. REICIT, 2(2), 113-142. <https://core.ac.uk/download/pdf/553289491.pdf>

Tobón, L., Urquía, E. y Cano, E. (2023) Impacto de la información financiera en la consecución del desarrollo empresarial en Colombia. Revista De Ciencias Sociales, XXIX(2), 297-314. Universidad del Zulia, Venezuela. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8920552>

Toro, J., Tulcán, A., Calva, G. y Chancusig, K. (2023) Análisis del diseño e implementación de la estructura organizacional en las pymes del distrito metropolitano de Quito. Revista Colombiana de Ciencias Administrativas, vol.5, núm. 2. Fundación Universitaria San Mateo, Colombia. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/745/7454229001/html/>

Vázquez, V. (2023) Implicaciones teóricas de la administración financiera. Revista de Investigaciones Universidad del Quindío. Vol. 35, Núm. 1. https://www.researchgate.net/publication/369836345_Implicaciones_teoricas_de_la_administracion_fi_nanciera

Zumba, M., Jácome, J. y Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 10(1), 21-32. <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/1176/991>

TESIS

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

Burgos, S. (2019) Factores de internacionalización de las Pymes en Europa. Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11650/T08753.pdf?sequence=5>

Cañas, I. (2023) Automatización de Procesos de Facturación. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria: Colombia. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3331/Plan%20de%20mejoramiento%20-%20Irene%20Lucia%20Ca%C3%B1as%20Zapata.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guarín, S. (2022) Estudio de la importancia sobre la creación e implementación del portafolio para la In-House Fuente. Universidad Santo Tomás de Aquino. Bogotá: Colombia.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/51533/2022SandraGuarin.pdf?sequence=4#:~:text=El%20portafolio%20de%20servicios%20se,que%20ofrecen%20a%20sus%20clientes.>

López, C. (2019). Valoración de empresas como herramientas de gestión de valor: caso de una empresa avícola colombiana (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga). Repositorio Universidad Autónoma de Bucaramanga. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/2049>

Mejía, E. (2022) Plan Estratégico para el Asadero Tres Marías. Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12432/1/17959.pdf>

Romero, D., Castillo, G. Sánchez, E. y Jabid, J. (2021) Fortalecimiento del portafolio de servicios de la empresa BienestarCorp a partir del análisis de los planes de bienestar implementados en empresas Great Place To Work en Colombia. Universidad EAN, Bogotá: Colombia. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11374/CastilloGerman2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Ropa, B. Alama, M. (2022) Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Escuela de Posgrado. Lima, República del Perú. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000100081

TRABAJOS FINALES DE INVESTIGACIÓN

Agudelo, E. y Palacio, J. (2022) Herramienta de evaluación de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, como estrategia financiera para los sectores comercio y servicios. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Proyecto de grado para obtener el título de Magister en Finanzas. https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/18326/2022_Tesis_Edinson_Agudelo.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Córdoba, N., y Estupiñán, A. (2023). Optimización de la Administración Financiera como Herramienta para la Planificación y Organización de los Recursos de la Pymes del Sector Calzado. Tesis Unidades Tecnológicas de Santander: Bucaramanga, Colombia. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/12986>

Da Silva, F. y Nuñez, G. (2021) La libre competencia en la era digital y la postpandemia. CEPAL. Naciones Unidas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46663/1/S2100020_es.pdf

Espinel, J. (2019) Diseño e implementación de seguridad A.A.A (authentication authorization and accounting) en las redes wi-fi del gad municipal del cantón Mejía. (Trabajo fin de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Repositorio UTC. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/5337>

Mena, P. (2019) Manual Descriptivo de Puestos y Manual de Procedimientos para el Servicentro Cerro Cortés ubicado en Cerro Cortés de Aguas Zarcas, San Carlos Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11106/Manual_descriptivo_de_puestos_y_manual_de_procedimientos_para_el_Servicentro_Cerro_Cort%C3%A9s_ubicado_en_Cerro_Cort%C3%A9s_de_Aguas_Zarcas_San_Carlos_%20Tomo%20I.pdf

Piscoya, P. (2024) Metodología de gestión del riesgo de proyectos de tecnología para PYMES basado en la ISO 31000. Trabajo fin de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cibertesis: Repositorio de Tesis Digitales. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/21496>

Pretell, M. (2019) Impacto del punto de equilibrio como herramienta de gestión en el resultado económico de la empresa Inversiones R & AT S.A.C Trujillo-2019. Universidad Privada del Norte: Facultad de Negocios. Impacto del punto de equilibrio como herramienta de gestión en el resultado económico de la empresa Inversiones R & At S. A. C. Trujillo - 2019 <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/33385>

Stefanuca, S. (2021). LA PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS: UNA REVISIÓN DE LA NORMATIVA CONTABLE INTERNACIONAL. (Trabajo fin de grado, Universidad de Cantabria). Repositorio Abierto de la Universidad de Cantabria. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/23019>

Ubieta, S. y Leiva, J. (2019) Competitividad empresarial en Costa Rica: un enfoque multidimensional de competitividad empresarial. Scielo. Tec empresarial. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592019000300028#B11

Valle, A., Manrique, L. y Revilla, D. (2022) La Investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>

Vásquez, R. (2023) La importancia de los objetivos en la investigación: definición, características y guía. Politécnico Colombiano, Jaime Isaza Cadavid. Importancia de los Objetivos en una Investigación <https://noseasrollero.es/cual-es-la-importancia-de-los-objetivos-en-una-investigacion/>

SITIOS WEB

Arroyo, E. (2024) Aumento la Cantidad de Microempresas en el país. Ministerio de Economía Industria y Comercio, San José, Costa Rica. <https://www.meic.go.cr/comunicado/940/aumento-la-cantidad-de-microempresas-en-el-pais.php>

Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Bruselas (2020). Sobre una estrategia de finanzas digitales para la UE. (s. f.). <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/digital-finance/>

Jimenez, G. (2020) Pequeña guía para registrarse en MEIC como emprendedor o pyme. https://www.meic.go.cr/selloartesanal/doc/mat_apoyo/Reg_EmpresaSIEC.pdf

Revista SUMMA (12 de Abril 2023) 8 de cada 10 pymes mueren en fase temprana: ¿Cómo la IA puede revertir este escenario? Summa Media Group: Centroamerica. <https://revistasumma.com/8-de-cada-10-pymes-mueren-en-fase-temprana-como-la-ia-puede-revertir-este-escenario/#:~:text=En%20Latinoam%C3%A9rica%2C%20el%2070%25%20de,de%20vida%20es%20del%2080%25.>

DICCIONARIOS

Real Academia Española. (s.f.). Optimizar. En RAE. Recuperado del 11 de mayo de 2024. <https://dle.rae.es/optimizar>

ENTREVISTAS, Y AFINES ESPECIALIZADOS EN EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN.

RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS

NORMAS APA actualizadas según lo establece SIBUNA. En este sitio la puede acceder: <https://normas-apa.org/referencias/citar-pagina-web/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista sobre la gestión administrativa y financiera

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración

Entrevista sobre la gestión administrativa y financiera

Objetivo: Identificar la gestión organizacional en términos administrativos y financieros a través del análisis de los procesos y la tecnología para el entendimiento del negocio.

Responsable de aplicación:

Entrevistado:

Fecha:

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Preguntas
Gestión organizacional	Gestión administrativa	PYME en Costa Rica	1- ¿Están constituidos formalmente como PYME ante el MEIC o algún ente 2- Si la respuesta anterior es negativa, ¿le gustaría inscribir a la empresa formalmente como PYME?
		Organigrama	3- ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida? -4 ¿Para tomar decisiones siempre se debe conocer la opinión del gerente?
		Manual de puestos	5- ¿Se tiene un manual de puestos donde se definen responsabilidades? 6- ¿Cuáles son las tareas que realiza como administrador o gerente? 7- ¿Considera que hay oportunidades de mejora en las tareas administrativas? Justifique. 8- ¿Los colaboradores de la empresa solo realizan sus tareas o laboran por horario?
		Portafolio de servicios	9- ¿Cuenta con algún documento en donde se indiquen los bienes y/o servicios que brinda? 10- ¿Todos los colaboradores tienen conocimiento de los servicios y bienes que se ofrecen en la empresa? 11- ¿Cuenta con alguna página web o red social donde indique a los clientes cuáles servicios brinda?
		Mercado meta	12- ¿La empresa tiene claramente definido a qué sector de la población van dirigidos sus productos?

			<p>13- ¿La empresa tiene una cartera de clientes definida?</p> <p>14- ¿La mayor parte de clientes son físicos o jurídicos?</p> <p>15- ¿Por qué medio contactan a la empresa mayoritariamente?</p> <p>16- ¿En qué parte del país se brindan los servicios?</p> <p>17- ¿Cuáles son los beneficios de los servicios que brinda la empresa?</p>
		Procesamiento de facturas	<p>18- ¿Se tienen registros de tiempos en el procesamiento de facturas?</p> <p>19- ¿Pueden realizar los pagos de manera oportuna o presenta momentos donde no hay efectivo para realizar los mismos?</p> <p>20- ¿Se lleva un control de las cuentas por pagar a proveedores?</p>
		Toma de decisiones financieras en Pymes	<p>21- ¿La empresa realiza oportunamente sus Estados Financieros? ¿Y se analizan para la toma de decisiones?</p> <p>22- ¿Quién toma las decisiones financieras de la empresa?</p> <p>23- ¿Toma en cuenta la opinión de algún profesional en finanzas para la toma de decisiones de la organización?</p> <p>24- ¿Ha tenido que inyectar capital propio en los últimos años para cubrir necesidades de la empresa? ¿Con qué frecuencia?</p> <p>25- ¿La información que proporcionan los Estados Financieros es analizada para la toma de decisiones?</p>
	Administración financiera de PYME	Procedimientos para la elaboración de la información financiera	<p>26- ¿Se tienen políticas y procedimientos para la elaboración de los Estados Financieros?</p> <p>27- ¿Realizan Estados Financieros cada año como mínimo? Si se realizan con más frecuencia favor indicarlo.</p> <p>28- ¿Los Estados Financieros cuentan con sus respectivas notas?</p> <p>29- ¿La empresa presenta ingresos irregulares?</p> <p>30- ¿Se es puntual con el pago de las obligaciones de la empresa?</p> <p>31- ¿Se mantiene un fondo que cubra posibles eventualidades de la organización?</p>
		Fichas de procesos	<p>32- ¿Cuáles procesos indispensables se realizan en la empresa para la elaboración de Estados Financieros?</p> <p>Según la respuesta anterior favor responder por cada proceso indicado.</p> <p>33- ¿Quién es el responsable del proceso?</p> <p>34- ¿Quiénes tienen relación con el proceso?</p> <p>35- ¿Qué recursos se necesitan?</p> <p>36- ¿Existen documentos relacionados?</p>
		Tiempos de elaboración de EEFF	<p>37- ¿En cuánto tiempo se realizan los Estados Financieros?</p> <p>38- ¿Si se solicitan los EEFF del primer trimestre 2024, es posible los pueda generar inmediatamente?</p>

	Tecnología para la gestión financiera de una PYME	Protocolo AAA de sistemas informáticos	39- ¿Considera que hay una adecuada automatización de tareas administrativas? 40- ¿Cuenta con algún profesional en sistemas informáticos que brinde soporte a la empresa?
		Disponibilidad de recursos tecnológicos	41- Qué sistema utiliza para la facturación? 42- ¿Cuánto invierte en sistemas informáticos para la empresa? Ya sea para la generación de informes, generación de facturas, estados financieros, etc.
		Facilidad de uso	43-Si posee sistemas informáticos, ¿Considera que estos son fáciles de usar para todos los colaboradores? Explique.
		Riesgos y mantenimiento del sistema	44-Si posee sistemas informáticos, ¿estos poseen mantenimiento? 45- ¿Posee conocimiento básico de seguridad informática?
Análisis financiero	Análisis FODA	Posición interna y externa	46- ¿Ha aplicado alguna vez un análisis FODA en la empresa? ¿Tiene conocimiento sobre este? 47- ¿Cuáles fortalezas considera que posee la organización en términos financieros? 48- ¿Cuáles oportunidades considera que posee la organización en términos financieros? 49- ¿Cuáles debilidades considera que posee la organización en términos financieros? 50- ¿Visualiza alguna amenaza en la organización en términos financieros? *Amenaza: fenómeno o proceso natural o causado por el ser humano que puede poner en peligro a un grupo de personas, sus cosas y su ambiente, cuando no son precavidos.
		Competencia	51- ¿Qué considera que posee la competencia que su organización puede mejorar? 52- ¿Qué tan importante es la monitorización de la competencia para el éxito de su empresa?
		Factores internos y externos que afectan el desempeño financiero	53- ¿Qué debilidad interna cree que tiene un mayor impacto en el desempeño financiero de su empresa? 54- ¿Qué factor externo considera que tiene el mayor impacto en el desempeño financiero de su empresa?
	Tres escenarios (optimista, pesimista y más probable)	Metas financieras y ventas	55- ¿Tienen metas u objetivos financieros definidos? 56- ¿Cuáles son sus metas de ventas? 57- ¿En cuantos días se envía la facturación al cliente? ¿Considera que este tiempo es el idóneo o se puede mejorar?

			<p>58- ¿Tienen pensado realizar alguna inversión relevante a nivel financiero en el corto, mediano o largo plazo?</p> <p>59- ¿Cuánto tiempo en promedio se tarda en enviar una cotización a un cliente?</p> <p>60- ¿Tienen pensado abrir una nueva sucursal?</p> <p>61- ¿Tienen pensado vender acciones de la empresa?</p> <p>62- ¿Tiene un área de servicio cliente?</p> <p>63- ¿Cómo calcula la utilidad a las ventas que realiza?</p>
		Liquidez	<p>64- ¿Cuándo hay exceso de efectivo que pasa?</p> <p>65- ¿Pueden realizar los pagos de manera oportuna o presenta momentos donde no hay efectivo para realizar los mismos?</p>
		Rentabilidad	<p>66- ¿Considera que la PYME es rentable?</p>
Optimización de la gestión financiera	Generación de valor	Eficiencia del uso de activos	<p>67- ¿Existen espacios donde no se utiliza la maquinaria debido a la falta de trabajos?</p> <p>68- ¿Se rechazan ventas debido a que no hay disponibilidad de equipos?</p> <p>69- ¿Cómo se determinan las necesidades de inversión en activos?</p> <p>70- ¿Por cuál medio han realizado inversiones en la empresa? (ya sea préstamos, ahorros, inyecciones de capital, etc.)</p> <p>71- ¿Considera que a la empresa le hace falta algún activo para la realización de sus actividades?</p>
		Flujo de efectivo	<p>72- ¿Tienen pensado solicitar algún préstamo para expandir el negocio o por alguna necesidad de optimizar el servicio brindado?</p> <p>73- ¿Se realizan flujos de caja para determinar los niveles de ingreso y egreso de efectivo?</p>
		Cuadro de mando integral	<p>74- ¿Usted como gerente tiene formación o ha recibido cursos de capacitación en el área de finanzas?</p> <p>75- ¿La organización recibe algún tipo de asesoramiento financiero?</p> <p>76- ¿Algún colaborador tiene conocimientos en finanzas?</p>
		Presupuesto	<p>77- ¿Se tienen flujo de efectivo o algún documento financiero proyectado para la oportuna toma de decisiones?</p>

Anexo 2. Entrevista sobre la tecnología para la gestión financiera de una PYME

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración

Entrevista sobre la tecnología para la gestión financiera de una PYME

La presente entrevista tiene el propósito de conocer la opinión de un experto en el área de tecnología sobre el uso de esta en las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica, sus ventajas, protocolos y riesgos asociados. Agradecemos el tiempo invertido en responder la entrevista, misma será de gran valor para el Trabajo Final de Graduación de estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, para optar por el grado de Licenciatura en Administración.

Responsable de aplicación:

Entrevistado:

Fecha:

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Preguntas
Gestión organizacional	Tecnología para la gestión financiera de una PYME	Protocolo AAA de sistemas informáticos	- ¿Qué es el protocolo AAA y cuál es su importancia? equilibrio entre control interno y ciberseguridad. - ¿Cómo recomienda que las pequeñas y medianas empresas del país empiecen a aplicar el protocolo AAA? - ¿Tiene conocimiento de algún proceso que le pueda facilitar a la empresa el entendimiento y la aplicación del protocolo AAA?
		Disponibilidad de recursos tecnológicos	- ¿Cuál es la importancia de que las empresas aprovechen la tecnología para el desarrollo de sus funciones? - ¿Cree que una pyme sin tecnología puede desarrollarse y crecer en el mercado? - ¿Cree que es importante para una PYME utilizar TIC? ¿Por qué? Si su respuesta anterior fue positiva, ¿Cree que es necesario para una PYME contar con un profesional? ¿Tiene conocimiento de sistemas de bajo costo que cumplan con los requisitos de seguridad que puedan colaborar con distintos procesos en una empresa (ya sean administrativos, contables, financieros, de ventas, marketing, etc)? - ¿Hay alguna consideración que crea que la pyme deba tener en cuanto al uso de tecnología en sus procesos?
		Facilidad de uso	- De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles son los dispositivos tecnológicos son los preferidos por los usuarios debido a la facilidad de uso?
		Riesgos y mantenimiento del sistema	- ¿Considera que la actualización y mantenimiento de los sistemas es importante? ¿Por qué? - ¿Cuáles son riesgos tecnológicos más importantes o frecuentes que pueden enfrentar las pymes? - ¿Cuál es el impacto de la mala gestión de los riesgos tecnológicos en una organización y qué acciones se recomiendan para disminuir la probabilidad de que se materialicen?

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración

Entrevista de Análisis Financiero para Profesionales en Administración y Finanzas

La presente entrevista tiene el propósito de conocer la opinión de un experto en el área de administración sobre la gestión administrativa y financiera en las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica. Agradecemos el tiempo invertido en responder la entrevista, misma será de gran valor para el Trabajo Final de Graduación de estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, para optar por el grado de Licenciatura en Administración. Duración: 1 hora.

Responsable de aplicación:

Entrevistado:

Fecha:

La investigación se está realizando sobre una PYME del área de mantenimiento, la cual brinda servicios en todo el territorio costarricense. Algunas de las actividades propias de acuerdo con su giro de negocio en las cuales implica el uso de tecnología son: realización de informes sobre servicios brindados, facturación electrónica, toma de fotografías de trabajos realizados, cotizaciones, generación de estados financieros etc. Entendiendo a la organización, se realizan las siguientes preguntas:

Categoría	Subcategoría	Instrumentos	Preguntas
Categoría Principal: Análisis Financiero	Posición Financiera de la Empresa	Estados Financieros	1- ¿Con qué frecuencia recomienda revisar los estados financieros de una empresa?
		Normas Internacionales de Información Financiera	2- ¿Tiene conocimiento cuál es la diferencia entre NIIF y NIIF para PYMES?
		Razones financieras	3- ¿Cuáles razones financieras considera más importantes para evaluar la salud financiera de una empresa (liquidez, rentabilidad, solvencia, eficiencia) ¿Por qué?
		Análisis vertical y horizontal	4- ¿Con qué frecuencia se recomienda realizar el análisis horizontal de los estados financieros? 5- ¿Con qué frecuencia se recomienda realizar el análisis vertical de los estados financieros?
	Análisis FODA	Posición interna y externa	6- ¿Con qué frecuencia considera importante realizar un análisis FODA para evaluar la posición interna y externa de una empresa?
		Factores internos y externos que afectan el desempeño financiero	7-¿Cuál considera que es el factor interno más importante que afecta el desempeño financiero de una empresa? Por ejemplo, costeo, realización de información financiera, facturación, inversiones, etc.

		Factores internos y externos que afectan el desempeño financiero	8- ¿Cuál considera que es el factor externo que más impacta el desempeño financiero de una empresa?
		Competencia	9- ¿Cuál es la importancia de la evaluación de la competencia para una PYME?
Optimización de la Gestión Financiera	Tres Escenarios (Optimista, Pesimista, Más Probable)	Punto de equilibrio	10- ¿Con qué frecuencia se debe evaluar el punto de equilibrio de una empresa?
	Generación de Valor	Eficiencia del uso de activos	11- ¿Qué indicador se utiliza principalmente para medir la eficiencia en el uso de activos en una empresa?
		Cuadro de mando integral	12- ¿Considera importante que haya expertos en finanzas en las organizaciones?
		Presupuesto	13- ¿Con qué frecuencia considera que es importante realizar proyecciones para una PYME? 14- ¿Es importante tomar en cuenta los presupuestos en la toma de decisiones? 15- ¿Cada cuánto considera que se debe hacer un monitoreo de ingresos y gastos para el cumplimiento de lo proyectado?

Anexo 4. Modelado Financiero

Modelado Financiero

BALANCE GENERAL DE SITUACIÓN					
	2019	2020	2021	2022	2023
Activo Total	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Activo Corriente	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Efectivo					
Cuentas por Cobrar Retención Renta					
Cuentas por Cobrar Relacionada					
Otr Cuentas p Cobr CP					
Inventario Mat. Prima					
Otros Activos Corrientes					
Gast Pagados por Antic					
Activo no Corriente	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Doc por Cob Emp Relac LP					
Inversiones Permanentes					
Activos Fijos					
Intagibles					
Credito Mercantil					
Depreciación Activos					
Pasivo y Patrimonio	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Pasivo Total	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Pasivo Corriente	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Sobregiros Avances en CC					
Deudas Financieras CP					
CXC Socios					
Cargas sociales					
Gastos Acumulados CP					
IVA CP					
Renta CP					
Pasivo no Corriente					
Patrimonio Neto	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Capital Social					
Excedente de Revaluación					
Capital Adicional					
Reservas Legales					
Utilidades Retenidas					
Utilidad del Ejercicio					

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas					
Costo de Ventas					
Utilidad Bruta	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Gastos de Administración					
Gastos de Ventas					
Utilidad de Operación	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Gastos Financieros					
Ingresos Financieros					
Otros Ingresos					
Gasto x Depreciación					
Otros Egresos					
Resultado del Ejercicio	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00

RATIOS FINANCIEROS

Liquidez						
Detalle	Fórmulas	2019	2020	2021	2022	2023
Capital de trabajo	Activo Corriente					
Capital de trabajo neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente					
Ratio corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente					
Prueba acida	(Activo Corriente-Inventario) / Pasivo Corriente					
Relevancia Activo Corriente	Activo Corriente / Activo Total					
Endeudamiento						
Detalle	Fórmulas	2019	2020	2021	2022	2023
Grado de endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total					
Endeudamiento sobre patrimonio	Pasivo Total / Patrimonio Neto					
Grado de propiedad	Patrimonio Neto / Activo Total					
Rentabilidad						
Detalle	Fórmulas	2019	2020	2021	2022	2023
Margen bruto	Utilidad Bruta / Ventas					
Margen neto	Resultado del Ejercicio / Ventas					
ROA	Activos Fijos / Ventas					
ROE	Resultado del Ejercicio / Capital Social					

Anexo 5. Entrevista sobre la tecnología para la gestión financiera de una PYME

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración

Entrevista sobre la tecnología para la gestión financiera de una PYME

La presente entrevista tiene el propósito de conocer la opinión de un experto en el área de tecnología sobre el uso de esta en las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica, sus ventajas, protocolos y riesgos asociados. Agradecemos el tiempo invertido en responder la entrevista, misma será de gran valor para el Trabajo Final de Graduación de estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, para optar por el grado de Licenciatura en Administración. Duración: 1 hora.

Responsable de aplicación:

Entrevistado:

Fecha:

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Preguntas
Gestión organizacional	Tecnología para la gestión financiera de una PYME	Protocolo AAA de sistemas informáticos	1. ¿Qué es el protocolo AAA y cuál es su importancia? 2. ¿Cómo recomienda que las pequeñas y medianas empresas del país empiecen a aplicar el protocolo AAA? 3. ¿Tiene conocimiento de algún proceso que le pueda facilitar a la empresa el entendimiento y la aplicación del protocolo AAA?
		Disponibilidad de recursos tecnológicos	4. ¿Cuál es la importancia de que las empresas aprovechen la tecnología para el desarrollo de sus funciones? 5. ¿Cree que una pyme sin tecnología puede desarrollarse y crecer en el mercado? 6. ¿Cree que es importante para una PYME utilizar TIC? ¿Por qué? 7. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿Cree que es necesario para una PYME contar con un profesional? 8. ¿Tiene conocimiento de sistemas de bajo costo que cumplan con los requisitos de seguridad que puedan colaborar con distintos procesos en una empresa (ya sean administrativos, contables, financieros, de ventas, marketing, etc.)? 9. ¿Hay alguna consideración que crea que la pyme deba tener en cuanto al uso de tecnología en sus procesos?
		Facilidad de uso	10. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles son los dispositivos tecnológicos son los preferidos por los usuarios debido a la facilidad de uso?
		Riesgos y mantenimiento del sistema	11. ¿Considera que la actualización y mantenimiento de los sistemas es importante? ¿Por qué? 12. ¿Cuáles son riesgos tecnológicos más importantes o frecuentes que pueden enfrentar las pymes? 13. ¿Cuál es el impacto de la mala gestión de los riesgos tecnológicos en una organización y qué acciones se recomiendan para disminuir la probabilidad de que se materialicen?

Anexo 6. Guía de observación de los sistemas tecnológicos de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración

Guía de observación de los sistemas tecnológicos de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.”

Responsable de aplicación: Hellen Tatiana Vivas Mena y María José Sánchez Araya

Sistema informático: Facturación Profesional

Fecha: 5 de mayo del 2024

	Aspectos por observar	Sí	No	Observaciones
1	Es un programa que enseña de forma visual todas las acciones que pueden realizarse en la plataforma			
2	El sistema se puede entender o aprender de un modo rápido sin necesidad de analizar demasiado			
3	Es un sistema diseñado para un usuario final y no para un profesional en tecnología			
4	Posee íconos claros y que indican correctamente lo que representan			
5	Posee títulos claros y que representan correctamente su función			
6	La información se encuentra clasificada correctamente			
7	Existen atajos para las funciones destacadas o más usadas			
8	Es de carga rápida y no se congela con frecuencia			
9	Incluye inteligencia artificial			
10	Posee acceso rápido y fácil a soporte profesional			
11	Ofrece un historial de las acciones realizadas frecuentemente			
12	Falla constantemente			
13	Genera el producto esperado y de calidad			
14	Se encuentra en constante actualización			
15	Brinda un espacio de prueba			

Anexo 7. Guía de revisión documental de los Estados Financieros de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” con corte al 31 de diciembre 2023

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración

Guía de revisión documental de los Estados Financieros de la PYME “Servicios Múltiples Especializados S.A.” con corte al 31 de diciembre 2023

Responsable de aplicación: María José Sánchez Araya

Documento por analizar: Estados Financieros 2023

Fecha: 5 de mayo del 2024

#	Aspectos por observar	Sí	No	Observaciones
1	¿Se tienen los cuatro estados financieros (estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, estado de flujos de efectivo)?			
2	¿Los estados financieros cuentan con los respectivos encabezados?			
3	¿Los estados financieros cuentan con sus respectivas notas?			
4	¿Los estados financieros están hechos bajo un análisis comparativo? Es decir, se presenta la información del año anterior			
5	¿Se encuentran los EEFF respectivamente firmados?			
6	¿Los estados financieros se realizaron en el primer trimestre 2024 con corte al 31 de diciembre 2023?			
7	¿El balance de situación presenta las respectivas depreciaciones?			
8	¿Se tiene una cuenta para la realización de reservas?			

1. Comentarios:
