



UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FUNDAMENTO DE LA SOSTENIBILIDAD
FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EFECTIVA DE LA EMPRESA AGREGADOS
SAN RAFAEL CUATRO S.A, MEDIANTE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO,
DE RIESGOS Y MERCADO, CON MIRAS A LA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA EN
EL MERCADO MINERO Y DE CONSTRUCCIÓN PARA EL AÑO 2023

MEMORIA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

CASTRO CORELLA MARÍA FERNANDA
FUENTES FUENTES ANTHONY
MORALES MORALES ALBIN YIROLDI
SALAS GUERRERO ALEXANDRA

Sección Regional Huetar Norte y Caribe

“Campus Sarapiquí”

Heredia, Costa Rica

2024



UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FUNDAMENTO DE LA SOSTENIBILIDAD
FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EFECTIVA DE LA EMPRESA AGREGADOS
SAN RAFAEL CUATRO S.A, MEDIANTE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO,
DE RIESGOS Y MERCADO, CON MIRAS A LA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA EN
EL MERCADO MINERO Y DE CONSTRUCCIÓN PARA EL AÑO 2023

Memoria de trabajo de final de graduación.

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

Castro Corella María Fernanda

Fuentes Fuentes Anthony

Morales Morales Albin Yiroldi

Salas Guerrero Alexandra

Responsable Académico:

M.Sc. Fabián Garrido Cordero

Sección Regional Huetar Norte y Caribe

“Campus Sarapiquí”

Heredia, 2024

Dedicatoria

Esta investigación se la dedico a mi madre Lidieth Corella Juárez, mis objetivos no hubieran sido posibles sin tu apoyo, confianza, amor y muchísima paciencia. Te agradezco lo que soy, ya que gracias a tu ejemplo y esfuerzo me motivé para ser una mujer decidida y fuerte. Te amo con toda mi alma. Te admiro, eres mi heroína.

A mis padres Jesús Eduardo Segura y Leonardo Castro por el amor y apoyo económico en lo largo de mi carrera Académica. Gracias por ser como son porque su presencia y persona han ayudado a construir y forjar la persona que ahora soy y sin su ayuda, este logro no habría sido posible.

A mi compañero de vida Eduardo González, por tu compañía en este hermoso camino en donde hemos visto florecer nuestras vidas.

Y por supuesto a mi tutor Fabian Garrido Cordero, por su guía experta y paciencia infinita en cada paso de mi investigación. Su dedicación y compromiso con mi éxito son invaluable.

Maria Fernanda Castro Corella

Dedicatoria

Dedico mi trabajo principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta.

A mis padres, por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante.

También a mis hermanos, por brindarme su apoyo moral en esas noches que tocaba investigar.

Y, finalmente, a los que no creyeron en mí, con su actitud lograron que tomará más impulso.

Fuentes Fuentes Anthony

Dedicatoria

Primeramente, esta investigación se la dedico a mi Dios por guiarme por el buen camino y nunca desampararme, a mi madre, Bahiyer Morales García, a mi padre Albertacio Morales Fernández y a mi hermanita, Mauren Morales Morales por su amor incondicional, paciencia y apoyo inquebrantable a lo largo de todo este viaje académico. Desde los primeros pasos hasta los momentos de mayor desafío, su fe en mí y su aliento constante han sido el pilar sobre el cual he construido mis sueños. Gracias por enseñarme la importancia de la perseverancia y por brindarme las herramientas necesarias para alcanzar mis metas. Esta tesis es, en gran parte, un reflejo de los valores y el sacrificio que me han inculcado.

A mis profesores, cuya sabiduría y orientación han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo. Sus críticas constructivas, su entusiasmo por la materia y su dedicación a la enseñanza han ampliado mis horizontes y me han inspirado a ir más allá de lo esperado. Sus enseñanzas han sido el faro que ha guiado mi investigación, y por ello, les estoy profundamente agradecido.

A mis amigos, compañeros de estudios, compañeros de trabajo quienes han compartido tanto las largas noches de estudio como los momentos de celebraciones. Gracias por su comprensión durante los periodos de estrés y por sus palabras de aliento en los momentos de duda. Su compañía y apoyo han hecho que este camino sea mucho más llevadero y enriquecedor.

Y, finalmente, a todos aquellos que han contribuido directa o indirectamente a este logro. Cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo y cada momento de paciencia han tenido un impacto profundo en mi vida y en la culminación de este trabajo.

Con sincero agradecimiento,

Albin Morales Morales.

Dedicatoria

A mis madres, Sandra Guerrero Campos y Yohanna Salas Guerrero, que todo el tiempo han estado al pendiente de mí, a mi padre, Eduardo Porras, que desde el cielo estoy segura de que está orgulloso y disfrutando estos momentos importantes de mi vida. Sé que, como yo quisiste estar presente en este momento, dios sabe el por qué, sin embargo, me has dejado más claro que sigues a mi lado y que me sigues apoyando a la distancia. Este logro va para ustedes padres, sepan que soy muy afortunada y orgullosa de ser su hija, es imposible retribuirles todo lo que me han dado, esto es de ustedes, han formado a una profesional en su familia.

Alexandra Salas Guerrero

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas y entidades que han hecho posible la culminación de este trabajo de investigación titulado "Planificación Estratégica como Fundamento de la Sostenibilidad Financiera y la Toma de Decisiones Efectiva de la Empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., Mediante Herramientas de Análisis Financiero, de Riesgos y Mercado, con Mirar a la Consolidación de la Empresa en el Mercado Minero y de Construcción para el Año 2023".

En primer lugar, extendemos nuestro profundo agradecimiento al M.Sc. Fabián Garrido Cordero, responsable académico de este proyecto, por su orientación, apoyo incondicional y valiosas sugerencias durante todo el proceso de investigación. Su experiencia y conocimientos han sido fundamentales para el desarrollo y éxito de este trabajo.

Agradecemos también a la Universidad Nacional, la Facultad de Ciencias Sociales y la Escuela de Administración, por brindar el marco académico y los recursos necesarios para llevar a cabo este estudio. Su compromiso con la excelencia educativa ha sido una fuente constante de inspiración.

Nuestro agradecimiento va dirigido a la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. por su colaboración y disposición para participar en la investigación. Sin su apoyo y acceso a la información, este estudio no hubiera sido posible.

A nuestros compañeros y amigos, que nos brindaron su apoyo moral y estímulo durante los momentos más exigentes, les agradecemos profundamente por su paciencia y aliento.

Finalmente, extendemos un especial agradecimiento a nuestras familias, cuyo amor, comprensión y apoyo han sido esenciales para la culminación de esta etapa académica. Su confianza en nosotros ha sido una motivación constante para seguir adelante.

A todos, gracias por su contribución inestimable a este trabajo de graduación.

Castro Corella María Fernanda

Fuentes Fuentes Anthony

Morales Morales Albin Yioldi

Salas Guerrero Alexandra

Tabla de contenidos

Portada Interna.....	i
Portada Externa.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Dedicatoria.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento	vii
Tabla de contenidos	viii
Lista de tablas	xiii
Lista de figuras	xv
Lista de anexos	xviii
Lista de abreviaturas.....	xix
Resumen ejecutivo.....	xx
INTRODUCCIÓN.....	xxii
CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1. Aspectos Metodológicos	2
1.1. Planteamiento del problema y descripción del problema.....	2
1.1.2 Interrogantes de la investigación	6
1.1.3 Justificación de la investigación	7
1.1.4 Delimitaciones	10
1.2 Objetivos de la investigación.....	15
1.2.1 Objetivo-general.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Modelo de análisis	16
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	16

1.3.2 Relaciones e interrelaciones (gráfico o figura del modelo)	27
1.4 Estrategia de investigación aplicada.....	28
1.4.1 Tipo de investigación.....	28
1.4.2 Fuentes de investigación	30
1.4.3 Población	31
1.5. Recopilación y análisis de los datos	31
1.5.1. Entrevistas Estructuradas	32
1.5.2. Grupos Focales.....	33
1.5.3. Cuestionarios al personal	34
1.5.4. Análisis Financiero y de Riesgos:	35
1.5.5. Análisis Documental	37
1.5.6. Observación Directa	38
1.5.7. Técnicas de Análisis FODA/DAFO.....	39
1.5.8. Proyección de Escenarios y Matriz Técnica	40
1.5.9. Análisis e interpretación de la información.....	41
1.6. Alcances y limitaciones	42
1.7. Conclusión.....	44
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA	45
2. Marco Referencial	46
2.1. Generalidades de la empresa	46
2.1.1. Perfil de la empresa.....	46
2.1.2. Reseña histórica.....	47
2.2. Pensamiento estratégico actual	47
2.2.1. Misión	47
2.2.2. Visión	47
2.2.3. Valores	48
2.2.4. Principios	48
2.3. Estructura Administrativa.....	48
2.4. Productos y servicios	50

2.4.1. Arena	51
2.4.2. Polvo Piedra.....	52
2.4.3. Piedra Quinta.....	53
2.4.4. Piedra Cuartilla.....	53
2.4.5. Base y Sub bases.....	54
2.4.6. Piedra balasto y piedra gavión.....	54
2.4.7. Otros productos: Bases.....	55
2.5. Equipamiento.....	56
2.6. Inventarios	57
2.6.1. Inventario de productos.....	57
2.7. Volumen de operaciones	58
2.7.1. Partes de la planta trituradora.....	58
2.7.2. Organización correcta de los componentes.....	61
2.7.3. Trituración de los materiales con alta dureza.....	61
2.7.4. Trituración de los materiales de baja dureza.....	62
2.8. Marco Normativo.	62
2.8.1. El Código de Minería N° 6797 (2002):	62
2.8.2. Reglamento al Código de Minería.....	66
2.8.3. Concesión minera	67
2.8.4. Estudio de Ingeniería Básica.....	69
2.8.5. Estudio de Geología Básica.....	69
2.8.6. Estudio de Hidrogeología Ambiental	70
2.8.7. Estudio de Estructura y Amenaza Riesgos Naturales.....	70
2.8.8. Estado de las explotaciones y concesiones mineras en la zona.....	71
2.10. Conclusión.....	73
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	74
3. Marco Teórico y Conceptual	75
3.1. Antecedentes.....	75
3.1.1. Contexto General de las Micro y Pequeñas Empresas (MIPYMES).....	75

3.1.2. Impacto de la Desaceleración Económica y la Pandemia.....	75
3.1.3. Relevancia de la Planificación Estratégica y la Gestión de Riesgos	76
3.1.4. Contexto Específico del Sector Minero y de Construcción	76
3.1.5. Experiencias y Modelos de Éxito en la Planificación Estratégica para MIPYMES	76
3.2. Consideraciones teóricas	77
3.2.1. Marco teórico	77
3.2.2. Marco Conceptual.....	95
3.3. Conclusión.....	124
CAPITULO IV RESULTADOS	125
4. Resultados de la investigación.....	126
4.1. Resumen de los resultados obtenidos a partir del Instrumento 1 Entrevista en profundidad a la jefatura administrativa/gerencia	126
4.1.1. Capacidades Operativas y Expansión:.....	126
4.1.2. Capacidades Administrativas y de Personal:	126
4.1.3. Disposición a Análisis y Planificación:	127
4.1.4. Indicadores de Capacidad de Gestión Administrativa:	127
4.1.5. Historial de Decisiones y Desempeño Empresarial:	127
4.1.6. Áreas Requiriendo Mayor Atención para Crecimiento:.....	127
4.1.7. Inversión y Planificación Estratégica:.....	127
4.1.8. Aspectos Relevantes para Planificación Estratégica:.....	128
4.1.9. Enfoque en el Estudio de Mercado:	128
4.1.10. Conclusión del instrumento.....	128
4.2. Resumen de los resultados obtenidos a partir del Instrumento 2 Grupo focal realizado con stakeholders de la empresa (Clientes, proveedores e interesados) actuales de Agregados San Rafael Cuatro S.A.....	129
4.2.1. Resultados obtenidos	129
4.2.2. Análisis de los resultados obtenidos.....	135
4.2.3. Conclusión del instrumento	137
4.3. Resumen de los resultados obtenidos del Instrumento 3 Formulario aplicado al personal administrativo de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.....	138

4.3.1. Resultados obtenidos	138
4.3.2. Análisis de resultados obtenidos.....	143
4.3.3. Conclusión del instrumento	144
4.4. Resumen de los resultados de los instrumentos 5 Observación Directa y 7 análisis financiero:.....	145
4.4.1 Análisis e interpretación de la información.....	145
4.4.2 Situación financiera de la empresa.....	146
4.4.3 Razones financieras Agregados San Rafael Cuatro S. A en los periodos 2020-2021 -2022	153
4.4.6 Análisis Dupont.....	160
4.4.7. Conclusión del instrumento	163
4.5. Resumen de los resultados del Instrumento 6 Análisis FODA/DAFO	164
4.5.1. Proceso:.....	166
4.5.2. Conclusión del instrumento	166
4.6. Resumen de los resultados obtenidos del Instrumento 4: Matrices de Procedimiento gestión de riesgos y oportunidades	167
4.6.1. Riesgo:.....	168
4.6.2. Probabilidad:.....	170
4.6.3. La calificación de la consecuencia:	172
4.6.4. Factor de riesgo (Probabilidad x Consecuencia)	173
4.6.5. Conclusiones del instrumento.....	175
4.7. Discusión general de los resultados de todos los instrumentos	177
4.7.1. Situaciones económicas críticas	179
4.7.2. Elementos para propuesta de objetivos de planificación estratégica	181
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	183
5. Conclusiones y recomendaciones	184
5.1. Conclusiones.....	184
5.1.1. Objetivo específico 1:.....	184
5.1.2. Objetivo específico 2.....	187
5.1.3. Objetivo específico 3	189

5.1.4. Objetivo específico 4:	191
5.2. Recomendaciones	194
5.2.1. Objetivo específico 1:	194
5.2.2. Objetivo específico 2	195
5.2.3. Objetivo específico 3	197
5.2.4. Objetivo específico 4	199
Referencias Bibliográficas:.....	208
ANEXOS	220

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Descripción del personal de la empresa. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2021</i>	11
Tabla 2 Definición conceptual, operacional e instrumental de las variables	16
Tabla 3 <i>Datos de las personas por distribución de puestos de la empresa</i>	50
Tabla 4 <i>Detalle de la maquinaria y equipo operativo registrado en la empresa</i>	56
Tabla 5 <i>Estado global de Inventarios al 31 de diciembre de 2020</i>	57
Tabla 6 Descripción del volumen global operaciones.....	58
Tabla 7 <i>Descripción de concesiones en región Huetar Caribe</i>	71
Tabla 8 <i>Listado de extracción período 2019 -2020 Sarapiquí</i>	72
Tabla 9 <i>Modelos de Planificación Estratégica</i>	90
Tabla 10 <i>Calificación de probabilidad de riesgo</i>	119
Tabla 11 <i>Calificación de consecuencias</i>	120
Tabla 12 <i>Calificación de la probabilidad de la oportunidad identificada</i>	122
Tabla 13 <i>Calificación de los beneficios</i>	123
Tabla 14 <i>Análisis vertical y horizontal balance general en los periodos 2020, 2021 y 2022</i>	147
Tabla 15 <i>Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados</i>	148
Tabla 16 <i>Razón circulante en los periodos 2020,2021,2022</i>	153
Tabla 17 <i>Prueba del ácido en los periodos 2020,2021,2022</i>	154
Tabla 18 <i>Solvencia en los periodos 2020,2021,2022</i>	154
Tabla 19 <i>Endeudamiento del activo en los periodos 2020,2021,2022</i>	155
Tabla 20 <i>Concentración a corto plazo en los periodos 2020,2021,2022</i>	155
Tabla 21 <i>Concentración a largo plazo en los periodos 2020,2021,2022</i>	156
Tabla 22 <i>Endeudamiento patrimonial en los periodos 2020,2021,2022</i>	156
Tabla 23 <i>Cobertura de intereses en los periodos 2020,2021,2022</i>	157
Tabla 24 <i>Rotación de inventarios(veces) periodos 2020,2021,2022</i>	158
Tabla 25 <i>Índice de rotación de cartera(veces) periodos 2020,2021,2022</i>	158
Tabla 26 <i>Rendimiento inversión total, periodos 2020,2021,2022</i>	159
Tabla 27 <i>Renta sobre capital de los periodos 2020,2021,2022</i>	159
Tabla 28 <i>Análisis Dupont</i>	160
Tabla 29 <i>Resultados de referencias y procesos de amenaza DAFO</i>	165

Tabla 30 <i>Resultados de matriz de riesgos.</i>	169
Tabla 31 <i>Resultados de la calificación de la probabilidad al riesgo identificado</i>	170
Tabla 32 <i>Resultados de probabilidad de riesgo.</i>	171
Tabla 33 <i>Resultados de calificación de la consecuencia.</i>	172
Tabla 34 <i>Ficha de resultados del análisis Probabilidad x Consecuencia .</i>	173

Lista de figuras

Figura 1	<i>Resumen de la propuesta de investigación</i>	xxi
Figura 2	<i>Organigrama de la empresa</i>	12
Figura 3	<i>Ubicación de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. (Google Maps)</i>	13
Figura 4	<i>Representación gráfica del modelo como parte del investigación</i>	27
Figura 5	<i>Identificación de las posibles limitaciones de la investigación</i>	43
Figura 6	<i>Logotipo de la empresa. Agregados San Rafael Cuatro S.A., 2022.</i>	46
Figura 7	<i>Organigrama de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.</i>	49
Figura 8	<i>Fotografías de tipos de agregados de construcción</i>	51
Figura 9	<i>Tipos de agregados de construcción: Arena.</i>	51
Figura 10	<i>Tipos de agregados de construcción: Polvos de piedra</i>	52
Figura 11	<i>Tipos de agregados de construcción Piedra 5ta.</i>	53
Figura 12	<i>Tipos de agregados de construcción: Piedra cuartilla. A</i>	53
Figura 13	<i>Tipos de agregados de construcción: Bases y subbase</i>	54
Figura 14	<i>Tipos de agregados de construcción: Balasto y piedra gavión.</i>	54
Figura 15	<i>Algunos Tipos de agregados de construcción: Base</i>	55
Figura 16	<i>Maquinaria de procesamiento de agregados</i>	57
Figura 17	<i>Descripción gráfica del proceso productivo de agregados</i>	58
Figura 18	<i>Fotografía de la máquina de trituradora</i>	59
Figura 19	<i>Fotografía del alimentador vibratorio</i>	59
Figura 20	<i>Fotografía de la criba vibratoria</i>	60
Figura 21	<i>Fotografía de la cinta transportadora</i>	60
Figura 22	<i>Fotografía del sistema de control eléctrico</i>	61
Figura 23	<i>Proceso administrativo como ciclo continuo en la empresa.</i>	79
Figura 24	<i>Fases del Proceso administrativo en la gestión de la empresa</i>	80
Figura 25	<i>Descripción de Matriz FODA como parte del proceso de análisis</i>	93
Figura 26	<i>Modelo heurístico general para toma de decisiones</i>	96
Figura 27	<i>Descripción de características sobre el Modelo Dupont</i>	111
Figura 28	<i>Rendimiento sobre los activos (ROA)</i>	112

Figura 29 Rendimiento sobre capitales (ROE).....	113
Figura 30 Ítem 1 Descripción de las edades de las personas participantes.....	129
Figura 31 Ítem 2 Identificación por género de las personas participantes.....	130
Figura 32 Ítem 3 Ocupaciones de las personas participantes.....	130
Figura 33 Ítem 4 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar con la empresa?.....	131
Figura 34 Ítem 6 Según su experiencia y conocimiento de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, ¿Qué calificación le daría a nivel general en una escala de 1 a 10?.....	131
Figura 35 ¿A simple percepción de acuerdo con su relación, considera y ha detectado aspectos de mejora y retos a lograr para la empresa Agregados San Rafael Cuatro S. A.?.....	132
Figura 36 Ítem 9 Según su criterio, ¿Qué tan consolidado está Agregados San Rafael Cuatro S. A. consolidada en su industria?.....	132
Figura 37 Ítem 13 ¿Visualizando una empresa en crecimiento, ¿cuál o cuáles de estas áreas considera que requieren mayor atención y por qué?.....	133
Figura 38 Ítem 1 Rangos de edad de las personas encuestadas.....	138
Figura 39 Ítem 2 Identificación de género de las personas encuestadas.....	138
Figura 40 Ítem 3. Ocupaciones de las personas encuestadas.....	139
Figura 41 Ítem 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar con la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.?.....	139
Figura 42 Ítem 5. ¿Necesita ampliar Agregados San Rafael las capacidades operativas de cara a las posibilidades de expansión a nuevos mercados?.....	140
Figura 43 Ítem 6. ¿Cuáles capacidades administrativas y operativas de la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA necesitan ser perfeccionadas para crecer y expandirse a nuevos mercados como empresa?.....	140
Figura 44 Ítem 7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes Indicadores financieros son utilizados preferencialmente en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.?.....	141
Figura 45 Ítem 8 ¿En cuál de estas áreas debe trabajar primero la empresa de cara una expansión futura?.....	141
Figura 46 Ítem 9. ¿Considera usted importante que la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA realice un estudio de mercado completo (Demanda del mercado /Oferta del mercado, Competencia, Nichos, etc.) como paso previo a un plan de expansión futura?.....	142

Figura 47 Ítem 10. <i>¿Considera importante que la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA, realice un análisis de riesgos completo (¿Identificar riesgos, analizar riesgos, Valoración de riesgos y Tratamiento de los riesgos, ¿de cara a la expansión futura?</i>	142
Figura 48 Ítem 11. <i>¿Conoce usted si alguna vez la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA ha realizado una planificación estratégica para orientar el trabajo en el mediano y largo plazo? 143</i>	143
Figura 49 <i>Rendimiento sobre los activos 2020,2021,2022</i>	161
Figura 50 <i>Factor Dupont 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A</i>	161

Lista de anexos

Anexo 1 Instrumento 1 Entrevista en profundidad a la jefatura administrativa/gerencia.....	221
Anexo 2 Instrumento 2 Grupo focal realizado con stakeholders de la empresa (Clientes, proveedores e interesados) actuales de Agregados San Rafael Cuatro S.A.	226
Anexo 3 Instrumento 3 Formulario aplicado al personal administrativo de la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA	233
Anexo 4 Matrices de Procedimiento gestión de riesgos y oportunidades	235
Anexo 5 Instrumento 5 Observación Directa: Análisis de Indicadores Financieros	249
Anexo 6 Instrumento 6 Análisis FODA/DAFO para Agregados San Rafael Cuatro S.A.....	251
Anexo 7 Respuestas del Instrumento 1 Entrevista en profundidad a la jefatura administrativa/gerencia.....	253
Anexo 8 Respuestas del Instrumento 2 Grupo focal.....	258
Anexo 9 Respuestas de los resultados obtenidos del Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa	269

Lista de abreviaturas

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CAGR: Compound Annual Growth Rate (Tasa de Crecimiento Anual Compuesta)

D/E: Debt to Equity Ratio (Relación Deuda-Patrimonio)

EBIT: Earnings Before Interest and Taxes (Beneficios Antes de Intereses e Impuestos)

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Beneficios Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización)

ERP: Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales)

I+D: Investigación y Desarrollo

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

IRR: Internal Rate of Return (Tasa Interna de Retorno)

IoT: Internet of Things (Internet de las Cosas)

KPIs: Key Performance Indicators (Indicadores Clave de Desempeño)

NPV: Net Present Value (Valor Presente Neto)

P/E: Price to Earnings Ratio (Relación Precio-Ganancias)

ROI: Return on Investment (Rentabilidad sobre la Inversión)

ROA: Return on Assets (Rentabilidad sobre los Activos)

ROE: Return on Equity (Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto)

OIT: Organización Internacional del Trabajo

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

SEM: Search Engine Marketing (Marketing en Motores de Búsqueda)

SEO: Search Engine Optimization (Optimización en Motores de Búsqueda)

UCR: Universidad de Costa Rica

Resumen ejecutivo

Agregados San Rafael Cuatro S.A. empresa de maquila dedicada al procesamiento de agregados, materia prima esencial para la construcción, como: arena, grava y piedra triturada. La empresa cuenta con aproximadamente once años en el mercado como entidad formal, los responsables de la misma poseen veinticinco años de experiencia en el sector, aunque en este tiempo no han desarrollado una cultura de gestión administrativa basada en la toma de decisiones informadas por datos objetivos y herramientas administrativas modernas. Entre estas herramientas se encuentran la planificación estratégica, los análisis de riesgo, los estudios de mercado y el desarrollo de sistemas de control interno.

El objetivo general de esta investigación es, elaborar una propuesta de planificación estratégica que fundamente la sostenibilidad financiera de Agregados San Rafael Cuatro S.A. y facilite una toma de decisiones efectiva. Esta propuesta se basa en el uso de herramientas avanzadas de análisis financiero, de riesgos y de mercado, con el objetivo último de poder posicionar a la empresa de manera estratégica en el mercado minero y de construcción para el año 2023, siguiendo las mejores prácticas de la doctrina administrativa moderna. Este enfoque permitirá definir metas con anticipación, evaluar y mitigar riesgos financieros y otros aspectos generales mediante un análisis exhaustivo del entorno (amenazas y oportunidades) y del análisis interno (fortalezas y debilidades), utilizando indicadores cuantitativos y otras herramientas de evaluación estratégica.

La investigación es de tipo mixta, aplicando una variedad de instrumentos, entre los que destacan observaciones, listas de cotejo, entrevistas, cuestionarios y encuestas, aplicados a los colaboradores de Agregados San Rafael Cuatro S.A. El estudio se concentra en elaborar una propuesta de planificación estratégica que fundamente la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva en la empresa, mediante herramientas de análisis financiero, de riesgos y de mercado, con miras a la consolidación en el mercado minero y de construcción en el año 2023.

Los principales resultados de la investigación revelan la necesidad urgente de diversificar la base de clientes para reducir la dependencia de un solo cliente, implementar estrategias para reducir costos operativos, especialmente en diésel y repuestos importados, y desarrollar programas de capacitación continua y desarrollo profesional para el personal. Además, se subraya la importancia de mejorar las capacidades administrativas y tecnológicas mediante la

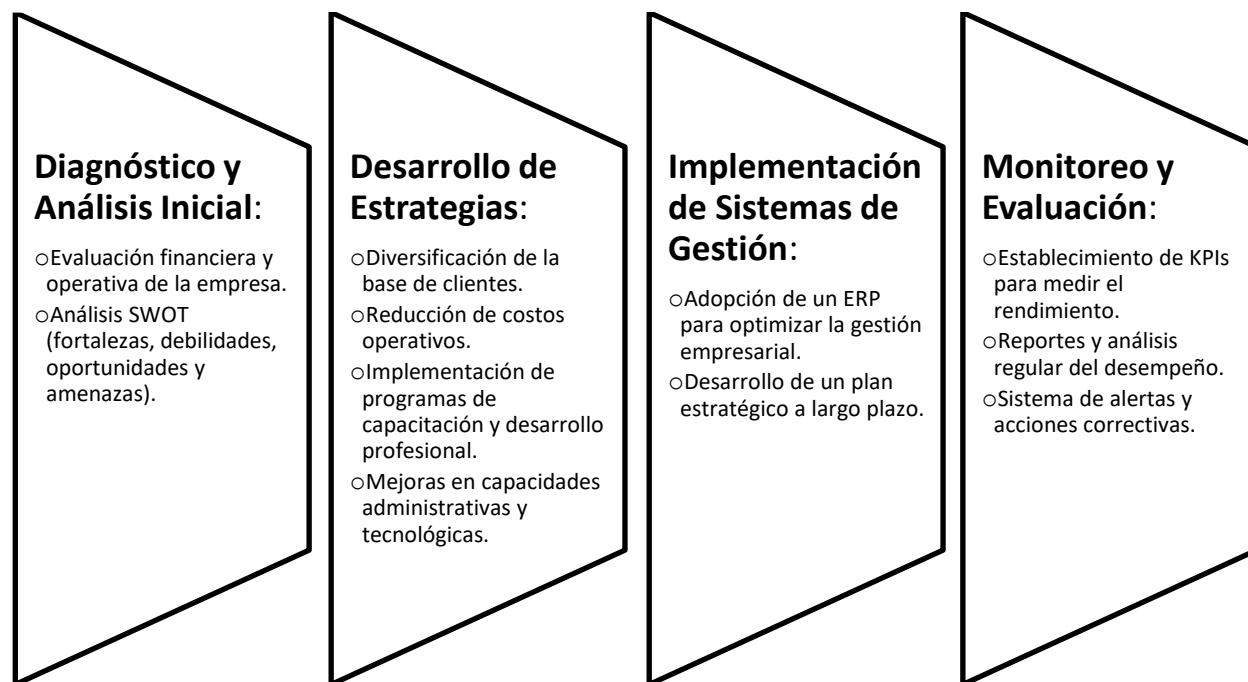
implementación de sistemas de gestión empresarial integrados (ERP) y desarrollar un plan estratégico integral a largo plazo que incluya objetivos financieros claros, estrategias de diversificación y gestión proactiva de riesgos.

Las conclusiones y recomendaciones de la investigación destacan la adopción de un enfoque integral en la planificación financiera, la gestión de riesgos y el control de gestión para optimizar la eficiencia de la empresa, adaptarse a un entorno competitivo y asegurar una posición sólida en el mercado. Entre las recomendaciones estratégicas se propone la implementación de tecnologías avanzadas como IoT y automatización, el desarrollo de una estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC) para mejorar la imagen corporativa y atraer clientes comprometidos con prácticas sostenibles, y la adopción de estrategias de marketing digital para ampliar el alcance de mercado y aumentar la visibilidad de la empresa.

La propuesta, que se puede esquematizar en varias fases, abarca:

Figura 1

Resumen de la propuesta de investigación .Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Representación gráfica de la propuesta de investigación, 2022

Al seguir estas directrices, Agregados San Rafael Cuatro S.A. podrá mejorar su desempeño financiero, enfrentar desafíos y capitalizar oportunidades de crecimiento en un entorno competitivo, asegurando su sostenibilidad y consolidación en el mercado minero y de construcción.

INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas, como Agregados San Rafael Cuatro S.A., son las principales generadoras de empleo en Costa Rica y en el mundo. Estas empresas desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico, ya que no sólo proporcionan empleo, sino que también promueven la innovación y la competitividad. Sin embargo, son las más impactadas por la desaceleración de la economía nacional e internacional, afectando su capacidad para crecer y sostenerse. En este contexto, realizar aportes para su reactivación y consolidación es una forma efectiva de contribuir a la recuperación económica y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona.

Esta investigación se desarrolla orientada por los siguientes objetivos. Como objetivo general, se elabora una Propuesta de Planificación Estratégica que fundamente la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva en la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., mediante herramientas de análisis financiero, de riesgos y de mercado, con miras a la consolidación en el mercado minero y de construcción en el año 2023. La planificación estratégica permitirá a la empresa definir metas claras, anticipar problemas y oportunidades, y tomar decisiones informadas para lograr sus objetivos. Y como objetivos específicos:

Diagnosticar la sostenibilidad financiera y la gestión administrativa: Se cuantificarán y evaluarán los recursos económicos y operativos de la empresa. Este diagnóstico incluye un análisis detallado de los indicadores de sostenibilidad financiera y la eficacia de la gestión administrativa, utilizando herramientas de planificación estratégica para asegurar la permanencia y crecimiento de la empresa. Este objetivo es fundamental para comprender la situación actual de la empresa y establecer una base sólida para la planificación futura.

Analizar las estrategias orientadas a la sostenibilidad financiera: Se evaluarán las capacidades de gestión, la planificación de inversiones y la ampliación del mercado, mediano y largo plazo, mediante estudios financieros, de mercado y técnicos, que proporcionarán una visión integral de las oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa. Los diferentes análisis permitirán desarrollar estrategias efectivas para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la microempresa.

Identificar y gestionar los riesgos: Se identificarán los riesgos inherentes a la operación de la empresa mediante el análisis de información, la proyección de escenarios y el uso de una matriz técnica de selección de alternativas, la gestión administrativa eficiente de estos riesgos es crucial para prevenir o mitigar posibles consecuencias, asegurando la estabilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

La investigación es de tipo mixta y utilizando una variedad de instrumentos, entre los que destacan: observaciones, listas de cotejo, entrevistas, cuestionarios y encuestas, los cuales fueron aplicados a los colaboradores de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. Esta combinación de métodos cualitativos y cuantitativos proporciona una visión completa y detallada de la situación de la empresa, permitiendo un análisis exhaustivo y un diagnóstico preciso.

Con esta investigación, se pretende mejorar la gestión de las microempresas añadiendo a la experiencia y liderazgo otros elementos administrativos, como el uso de recursos de análisis racional basados en diagnósticos objetivos y la toma de decisiones estratégicas y su implementación operativa. Esto impactará positivamente el desempeño, productividad y rentabilidad de la empresa en un contexto de recuperación económica postpandemia, fortaleciendo su capacidad para enfrentar futuras crisis económicas.

Entre los factores que contribuyeron de manera positiva al desarrollo de este estudio fueron la anuencia y buena disposición de los responsables de la empresa. Esto facilitó la recopilación de datos y la implementación de las herramientas de análisis, no obstante, la ausencia de documentación empresarial usual y archivos sobre operaciones, afectó el estudio, obligando a reconstruir mucha información sobre la marcha. Este desafío resaltó la importancia de establecer sistemas de control interno y registros adecuados para futuras evaluaciones y toma de decisiones.

La estructura del trabajo de investigación consta de cinco capítulos que se describen así:

Capítulo I: Generalidades de la investigación. Incluye el contexto histórico del problema, antecedentes bibliográficos, objetivos y justificación. Se presentan el problema que motiva este estudio realizado como proyecto de graduación y los objetivos de su desarrollo, describiendo con detalle las variables de investigación y la forma en que han sido operacionalizadas para dar cumplimiento a los objetivos. Este capítulo establece la base teórica y contextual del estudio, proporcionando un marco claro para la investigación.

Capítulo II: Teorías administrativas y financieras. Se describen los conceptos principales relacionados con la implementación de la planificación estratégica y los análisis de riesgo para las microempresas de la industria de minería de construcción. También se analizan las regulaciones y cómo estas pueden afectar implícitamente las variables operativas de Agregados San Rafael Cuatro S.A. Para finalizar el capítulo, se describe con detalle la empresa estudiada, así como su contexto socioeconómico y su importancia para la economía local. Este capítulo proporciona un marco teórico robusto que sustenta el análisis y las recomendaciones del estudio.

Capítulo III: Metodología de la investigación. Se describe el enfoque de la investigación como mixto con un alcance explicativo y exploratorio. Asimismo, se describe la población de análisis, que consiste en el conjunto de empresas similares para ubicar comparativamente el sujeto de estudio que es Agregados San Rafael Cuatro S.A. Seguidamente, se describe el modelo teórico que se utilizará en esta investigación, representando la técnica principal del estudio. Finalmente, se presentan las limitaciones de la investigación, la matriz metodológica y el cronograma de trabajo. Este capítulo detalla el diseño y los métodos de investigación, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados.

Capítulo IV: Principales hallazgos. Incluye la identificación de capacidades administrativas y operativas que necesitan ser perfeccionadas por la empresa. En cuanto a la gestión de riesgos, se determina la modalidad de gestión existente y se desarrolla una estrategia que indica a la empresa cómo gestionar los riesgos con un enfoque en la disminución de probabilidad y minimización de impacto si llegasen a ocurrir eventos adversos. Los hallazgos proporcionan información crucial para la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones. Se expone como principal conclusión que la introducción de la toma de decisiones basada en datos objetivos y racionales, a través de instrumentos como la planificación estratégica, es el elemento más determinante para posicionar a Agregados San Rafael Cuatro S.A. en una posición consolidada en el mercado y con capacidad de expansión. Esto incluye vincularse a nuevos clientes y diversificar y expandir la oferta de productos. Las recomendaciones sugieren introducir en la cultura organizacional de la empresa el uso de herramientas y técnicas para la toma de decisiones, como la planificación estratégica, matrices de análisis de riesgo, estudios técnicos de mercado y una gestión innovadora del talento humano. Especialmente, se recomienda la aplicación de la propuesta de planificación estratégica desarrollada a partir de esta investigación.

Esta investigación aporta una mayor comprensión de cómo la gestión de las microempresas puede mejorar mediante la implementación de elementos administrativos modernos. Invita al lector a explorar cómo la planificación estratégica puede transformar la operatividad de Agregados San Rafael Cuatro S.A., garantizando su sostenibilidad financiera y competitividad en el mercado. A través de este estudio, se busca inspirar a otras microempresas a adoptar prácticas de gestión eficientes que les permitan crecer y prosperar en un entorno económico desafiante.

CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Aspectos Metodológicos

En este apartado establece el fundamento de la investigación mediante la identificación del problema, la formulación de preguntas clave, y la justificación del estudio. Define los objetivos a alcanzar, desarrolla un modelo de análisis para entender y evaluar las variables, y describe la estrategia de investigación, incluyendo métodos de recopilación y análisis de datos. Además, aborda los alcances y limitaciones del estudio, proporcionando un marco claro y estructurado para guiar el proceso investigativo.

1.1. Planteamiento del problema y descripción del problema

Como lo explica la Revista en línea, Revista Nacional de Administración (2020), en su artículo “Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones”, cuando destaca que:

Un claro ejemplo de las implicaciones de la carencia de un plan estratégico se encuentra en la empresa Internacional Ungerer a Company (de giro alimenticio), empresa familiar cuya filial en México, a partir del año 2008, inicio un nuevo proyecto que implicó incursionar en mercado ya saturado de sabores (es decir no hubo un análisis del entorno, si estudios de factibilidad), sin sustentar su proyecto en una correcta planeación estratégica; ocasionando así en primer lugar por los directivos y mandos medios altos que, además de no estar implicados en los procesos de empresa, incumplían con los perfiles de puesto adecuados para llevar a cabo estas tareas; por tanto, carecían de ambiciones y expectativas organizacionales donde, al no haber objetivos claros, medibles y alcanzables en su proyecto; tampoco tenían seguimiento y control a sus resultados. Como consecuencia de ello, actualmente este es un negocio en que no han podido despuntar y lejos de lograr sus metas al tiempo que arrojó ganancias, están en pérdidas. Además de carecer de los criterios suficientes para decidir el seguir o cerrar dicho proyecto. (p. 17).

Es posible ver en este caso la importancia de contar con un plan estratégico que brinde una sostenibilidad financiera, pero también lo es el factor humano que conforman dicho proyecto.

Por otro lado, la empresa internacional Grupo Elektra, empresa mexicana líder en servicios financieros (compuesto por Banco Azteca, Advance América, AfoAzteca, Seguros Azteca y Punto Casa de Bolsa); y comercio (compuesto por los formatos de tienda Elektra y Salinas y Rocha) especializado en Latinoamérica, es una empresa que cuenta con una amplia tecnología de

información y comunicación, además de la suma de elementos claros, tales como misión, visión y valores corporativos ligados a un plan estratégico de negocio que les permitió llegar a sus objetivos empresariales. Es decir, lograron consolidarse en países de Centroamérica como Guatemala, Honduras, El Salvador y Panamá hasta abarcar países de Sudamérica como Argentina, Brasil y el Perú. México sería su base y al norte Estados Unidos su fortaleza.

Por tanto, con estos casos en mente, para el caso de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. se propone realizar una planificación estratégica, que fundamente y asegure la sostenibilidad financiera, considerando los posibles riesgos inmediatos y futuros, con lo cual dicha empresa tendrá capacidad de estimar con mayor exactitud y con la debida anticipación la inversión y los costos requeridos para brindar mejores rendimientos a sus accionistas y propietarios.

En otras palabras, el objeto de estudio, que brinda también el hilo conductor de la investigación es determinar cómo una adecuada toma de decisiones puede ayudar a asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. y contribuir a colocarla en posición de crecer, considerando que según la doctrina administrativa moderna la mejor y más eficiente, así como efectiva forma de toma de decisiones, es la planificación estratégica, ya que este tipo de planificación permite definir metas con anticipación y además, prevenir riesgos generales y financieros sobre la base de análisis del entorno (amenazas y oportunidades) en contraste con el análisis interno (fortalezas y debilidades), todo basado en indicadores cuantitativos, así como, análisis de riesgo, etc.

Si bien, la principal función de los gerentes y administradores es la toma de decisiones todos los días, y entre mejores y más competentes lo sean menos espacio se deja para situaciones sorpresivas o súbitas, esto es solo posible y efectivo aplicando las herramientas de la planificación estratégica y financiera, la planificación operativa, lo que implica analizar los escenarios posibles y a partir de ello, definir estrategias y protocolos, para evitar que las condiciones siempre cambiantes le tomen desprevenido.

En el núcleo de la problemática de investigación está claro que el supuesto pasado éxito y relativo de los empresarios involucrados en la Administración de Agregados San Rafael Cuatro S.A., lo que generó la costumbre de toma de decisiones empíricas e intuitivas, lo cual no ha favorecido el desarrollo de una cultura de planificación y análisis de riesgos, lo que limita seriamente las posibilidades de expansión futura y pone en riesgo la permanencia de la empresa en el competitivo mercado de los materiales de construcción.

Por tanto, introducir planificación estratégica y análisis de riesgos, y como consecuencia, introducir ambas herramientas implica un proceso de innovación y aprendizaje microempresarial, que involucre una nueva cultura administrativa y no solo la adopción de nuevos procesos y herramientas.

En cuanto, al porqué o para qué de la introducción de la planificación estratégica y el análisis de riesgos, se trata en este caso de procurar la consolidación de la empresa en el mercado, ya que se busca determinar cuál puede ser la contribución y el beneficio que una adecuada toma de decisiones brinde al aseguramiento de la sostenibilidad financiera de la empresa, a fin de la consolidación en el mercado, entendiendo dicha consolidación como permanencia en el mercado y capacidad crecimiento a mediano y largo plazo.

El cómo o con qué medios se va a determinar la contribución de una adecuada toma de decisiones para ayudar a asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, a fin de asegurar su consolidación en el mercado lo que implica su permanencia y capacidad de crecimiento, se acudirá a técnicas de encuestas, de entrevistas, grupo focal, al análisis financiero y al análisis de riesgos, etc. Esto implica que debe entenderse que esos son medios, es decir, la respuesta a la pregunta sobre cómo se va a determinar la forma en que una adecuada toma de decisiones puede ayudar a asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa.

Por eso debe estar claro que ninguno de estos medios o instrumentos constituyen una variable. Finalmente, la planificación estratégica y financiera, también posibilitará evaluar si los objetivos financieros se han alcanzado y planificado correctamente, además de estructurar su toma de decisiones con una base en el riguroso análisis de posibles riesgos.

Así, en la medida que el problema de investigación se perfila en la interrogante de ¿Cómo puede contribuir la Planificación Estratégica a fundamentar la toma de decisiones efectivas, y la sostenibilidad financiera, con miras a la consolidación en el mercado, de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S. A. en el año 2023?

Otras formas de expresar la problemática sería plantearse ¿Cuáles elementos de la Planificación Estratégica contribuyen a fundamentar la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva en la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., con miras en la consolidación en el mercado minero y de construcción, para el año 2023? o ¿Cuáles son las ventajas de sustentar la toma de decisiones gerenciales en una planificación estratégica formal? ¿Cuál es la importancia de la planificación estratégica para una microempresa?

Así que una vez formulada la problemática, surgen, de forma inmediata un conjunto de

subproblemas que, de una u otra forma, debe resolver la investigación, tales como ¿Cuáles componentes deben considerarse como esenciales para incluirlos una planificación estratégica que propicie la sostenibilidad financiera a la micro empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. en el año 2023? o ¿Cómo se relaciona la planificación estratégica con la sostenibilidad financiera de la microempresa? o de la misma importancia ¿Cómo se relaciona la planificación estratégica y la gestión del riesgo financiero con la competitividad a la micro empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. en el año 2023?.

¿Cuáles herramientas de análisis financiero, análisis de riesgos, y análisis de mercado son más apropiadas para desarrollar una Planificación Estratégica que proporcione un fundamento objetivo y confiable para la toma de decisiones que coadyuven a sostenibilidad financiera, mercado a la micro empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. en el año 2023? y ¿En qué medida la planificación estratégica puede contribuir a consolidar en el mercado del sector minero y constructivo a la micro empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. en el año 2023?

Especificando la problemática, Agregados San Rafael Cuatro S.A. es una empresa de maquila que se dedica al procesamiento de agregados, materia prima para la construcción, que puede ser arena, grava, piedra triturada, entre otras, Agregados San Rafael Cuatro S.A. tiene aproximadamente once años en el mercado como empresa formal, pero sus responsables cuentan con veinticinco años de experiencia personal y durante ese periodo han trabajado con diferentes personas jurídicas, pero no han desarrollado una cultura de gestión administrativa basada en la toma de decisiones a partir de datos objetivos y herramientas administrativas modernas de análisis, como la planificación estratégica, los análisis de riesgos, los estudios de mercado, el desarrollo de sistemas de control interno.

La microempresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. tiene previsto expandir sus operaciones en el mediano y largo plazo, por lo que, es necesario que adquiera la capacidad de implementar estrategias enfocadas en el mejoramiento de la gestión administrativa de la organización, y que se basen en la toma de decisiones racionales, evaluando las oportunidades del mercado actual, con el fin de que la misma pueda cumplir con la demanda planteada por su único cliente para el año 2023 y a la vez cimentar su expansión en un futuro inmediato.

A pesar de esta aspiración, dicha empresa carece de planificación en el ámbito estratégico general, lo cual incluye también la falta de planificación relativa a la sostenibilidad financiera. De modo que, careciendo de elementos administrativos y gerenciales de carácter técnico, la toma de

decisiones empresariales adolece de fundamentación objetiva en datos y análisis racionales y eficientes, y sin perspectiva sobre los riesgos y oportunidades del entorno.

Como consecuencia, podrían darse graves consecuencias para el negocio, tanto inmediatas como a mediano o largo plazo en caso de que ocurran cambios inesperados, poniendo en riesgo su potencial de crecimiento como empresa y también la supervivencia misma. El más claro ejemplo de un factor de riesgo inmediato identificado es que la empresa solo cuenta con un único cliente demandante de su servicio de producción con maquinaria para extracción de materiales de construcción, y con ello, la alta dependencia de un único cliente podría representar una severa amenaza de derrumbe financiero de la empresa.

1.1.2 Interrogantes de la investigación

¿Cuáles elementos de la Planificación Estratégica contribuyen a fundamentar la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva en la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. con miras en la consolidación en el mercado minero y de construcción, para el año 2023?

Se puede afirmar que la implementación efectiva de la planificación estratégica y el análisis riguroso de riesgos no sólo son cruciales para asegurar la sostenibilidad financiera de Agregados San Rafael Cuatro S.A., sino también para fortalecer su posicionamiento en el competitivo mercado de materiales de construcción. Esta investigación se centra en abordar cómo la adecuada toma de decisiones basada en una planificación estratégica sólida y en el análisis detallado de riesgos, puede no sólo mitigar los riesgos financieros inmediatos y futuros, sino que también optimizar las oportunidades de crecimiento y expansión de la empresa. Por lo que de esta pregunta problema derivan otras incógnitas para dar solución durante esta investigación:

1. ¿Cuál es el estado actual de la sostenibilidad financiera y la gestión administrativa de Agregados San Rafael Cuatro S.A., considerando la cuantificación y disponibilidad de recursos económicos y operativos, y cómo puede esto servir como referencia para desarrollar un plan estratégico efectivo?
2. ¿Qué estrategias específicas pueden ser implementadas para mejorar la sostenibilidad financiera de Agregados San Rafael Cuatro S.A., enfocándose en capacidades de gestión, planificación de inversiones y expansión del mercado a mediano y largo plazo? ¿Cómo pueden estas estrategias ser integradas en la planificación estratégica para asegurar la permanencia y

competitividad de la microempresa?

3. ¿Cuáles son los principales riesgos identificados para Agregados San Rafael Cuatro S.A., basándose en el análisis de información, la proyección de escenarios y la matriz técnica de selección de alternativas? ¿Cómo pueden estos riesgos ser gestionados de manera eficiente para mitigar su impacto negativo en la empresa?
4. ¿Cómo puede diseñarse una propuesta de estrategias específicas para mejorar la sostenibilidad financiera y facilitar la toma de decisiones efectivas en Agregados San Rafael Cuatro S.A., utilizando los datos obtenidos a través del análisis financiero, de riesgos y de mercado? ¿De qué manera estas estrategias pueden contribuir a la consolidación de la empresa en el mercado minero y de construcción?

1.1.3 Justificación de la investigación

La toma de decisiones es vital en toda organización, un plan estratégico permite que la empresa tome decisiones, fije metas y objetivos, delimite los plazos y asignar recursos, que van a determinar si un proyecto de expansión es viable o no para poder llevar esta fundamentación de un plan se analizan diferentes estudios como el financiero, de mercados, el técnico, entre otros, y de esa manera, las conclusiones que se brinden de la investigación hacen posible comprobar la efectividad de las estrategias. Y dentro de este proceso de planificación y de estudios técnicos, se facilita la tarea de identificar los posibles riesgos que se van a presentar y como se pueden llegar a prevenir o mitigar, en el futuro mediante una implementación de dicho plan.

Por otra parte, una característica de especial importancia de la presente investigación es que la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. actualmente cuenta sólo con un único cliente. Este único cliente se encarga de tener contacto con los diversos compradores que requieren del material, esto así minimiza los gastos de operaciones para la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. ya que esta únicamente se encarga de obtener y distribuir el material solicitado.

Este cliente ha determinado que el próximo año la demanda crecerá, por lo que la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. necesita tomar decisiones estratégicas óptimas para afrontar la posible expansión, lo que lleva a una situación de incertidumbre, que hace necesario la realización de un conjunto de análisis de la empresa en sus diferentes ámbitos y los riesgos existentes en el proyecto, teniendo como base el esquema de un plan de negocios en el que se

establecen ítems puntuales financieros y administrativos.

Por otra parte, también sale a relucir la importancia de la realización de un análisis de mercadeo, en la cual se evalúen las opciones en donde si el único cliente actual llegase a faltar, la empresa tenga aseguradas estrategias para que se sostenga en el tiempo. Así, el desarrollo de un plan estratégico ayudará a la empresa en la sistematización y documentación de la toma de decisiones para sus aspiraciones de crecimiento, pues la importancia de la elaboración de un Plan Estratégico sólido radica en la composición de los diferentes estudios que se deben realizar para fundamentarlo; siendo por lo general algunos estos estudios el estudio administrativo, estudio de mercadeo y el estudio financiero con el correspondiente análisis de riesgo, enfatizando que dichos estudios son fuentes de insumos para la toma de decisiones y no fines en sí mismos.

En cuanto al estudio administrativo, estudio de mercadeo y el estudio financiero con el correspondiente análisis de riesgos, se debe conocer la importancia de un Estudio administrativo, ya que según Guerrero y Santacruz (2016) lo describen como.

Proporciona las herramientas necesarias para administrar adecuadamente una empresa; cuando esta última se encuentra ya en funcionamiento y si aún no se inician las actividades de la misma, marca el rumbo a seguir en su administración. Las empresas que inician operaciones deben comenzar su estudio administrativo con la definición de su misión, visión, metas, objetivos, es decir con la definición de una Administración estratégica. (p. 26).

Según lo indicado por los autores citados, uno de los aspectos más importantes en beneficio de la empresa, al realizar es el análisis administrativo, es que brinda información que permite trazar un rumbo estratégico y racional a la empresa.

Ahora bien, se debe considerar que un estudio de mercado, según el Artículo escrito por Infoautónomos (2017) “Se trata fundamentalmente de anticipar la respuesta de los clientes potenciales y la competencia ante un producto o servicio concreto, bien de cara a su lanzamiento, y su reposicionamiento en el mercado” (párr. 2).

En el estudio de mercado, independientemente de la técnica de aplicación los resultados brindan bases importantes para conocer las distintas percepciones que tienen los clientes, por lo cual, se tendrá detectado de forma eficiente lo que realmente se busca de quienes recurrirán a los servicios o productos. Además, se desarrolla la seguridad en la toma de decisiones, ya que se cuenta con la información sólida necesaria para poder dar inicio en el determinado proyecto,

dicha información ayuda también a gestionar posibles riesgos, no tomar decisiones sin previo estudio podría indicar el fracaso en decisiones empresariales, por lo que, conocer la información generada puede incidir mucho en si se toma la decisión acertada.

Por último, se encuentra el estudio financiero, con el correspondiente análisis de riesgos según Hernández (2005) este define el análisis financiero “como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos”. (párr. 1), es posible deducir que su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que se obtienen en las etapas anteriores para elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica; es decir, la intención de realizar un estudio financiero es para la toma de decisiones correctas basadas en las necesidades y contexto real de la empresa que permitan elaborar estrategias acordes.

Acerca de la importancia del análisis de riesgo, lo primero que se considera relevante apuntar es que todos estos estudios tienen una razón de ser, debido a que existen riesgos inherentes en la realización de proyectos a futuros. El principal riesgo que actualmente Agregados San Rafael Cuatro S.A, es la dependencia a un solo cliente. A partir de este riesgo se desprenden otros, los cuales se explican a continuación:

- El riesgo de no ser dueño de las concesiones y permisos: debido a que la empresa únicamente proporciona un servicio de “alquiler de maquinaria y procesamiento del producto”. Es importante que la empresa posea un plan alternativo, ya que si en algún momento el cliente decide prescindir de los servicios prestados por Agregados San Rafael Cuatro S.A., la empresa quedaría con la maquinaria más no con material para operar el tajo. Es posible argumentar que, debido a las deudas adquiridas al largo plazo, se podría tener un nuevo riesgo mientras se coloca un nuevo negocio o manera de operar estando sin trabajar.
- Existencia de la posibilidad que el cliente pida una disminución en los precios de los servicios prestados por Agregados San Rafael Cuatro S.A. Es importante evaluar este riesgo, debido que, al tener un solo cliente, habría que medir las consecuencias de no poder satisfacer las solicitudes del mismo.
- El ingreso de competidores al mercado que proporcionen al cliente precios más bajos. Las empresas que puedan ingresar puedan contar con un alto capital que abarate los precios del mercado, acrecentando así la incertidumbre para la empresa.

El presente proyecto de investigación busca sustentar la importancia de elaborar una planificación estratégica, que, entre otras cosas, permita prever, prevenir y mitigar, diversas situaciones riesgosas que puedan afectar la parte económica y humana actual de la empresa, para asegurar seguir operando como lo ha hecho hasta el momento. Al final se desarrollará una propuesta que busque brindar una serie de recomendaciones esto con el fin de mejorar las operaciones que se realizan.

En conclusión, algunos aspectos que debe tener en cuenta una empresa cuando se va a un proyecto o incluso los emprendedores cuando están desarrollando sus ideas de negocio es realizar un plan estratégico, debido a que, permitirá conocer características de la oferta y demanda respecto al bien o servicio que se va producir. También, la ubicación, el tamaño recomendado para realizar las actividades administrativas y operacionales. De esta manera, el análisis de todos esos riesgos inherentes provocados por eventos externos e internos de la empresa permitirá conocer si será posible cumplir con los objetivos planificados, teniendo un impacto sobre la actividad de la empresa, al gestionar eficientemente estos riesgos.

1.1.4 Delimitaciones

1.1.4.1. Delimitación empresarial:

El estudio se desarrolla en la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, como un todo, aunque de especial importancia es el hecho de la planificación estratégica corresponde al área administrativa de la empresa, que es una compañía que se dedica al procesamiento de agregados (materia prima para la construcción, puede ser: arena, grava, piedra triturada entre otras).

Esta empresa se ubica en San Miguel de Sarapiquí, Alajuela, del cementerio municipal 1.6 km hacia Colonia Carvajal. Teléfono: 2200-0000.

La empresa Cuenta con 13 empleados, lo cual los clasifica como microempresas, según los criterios de la normativa nacional vigente.

Tabla 1

Descripción del personal de la empresa. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2021.

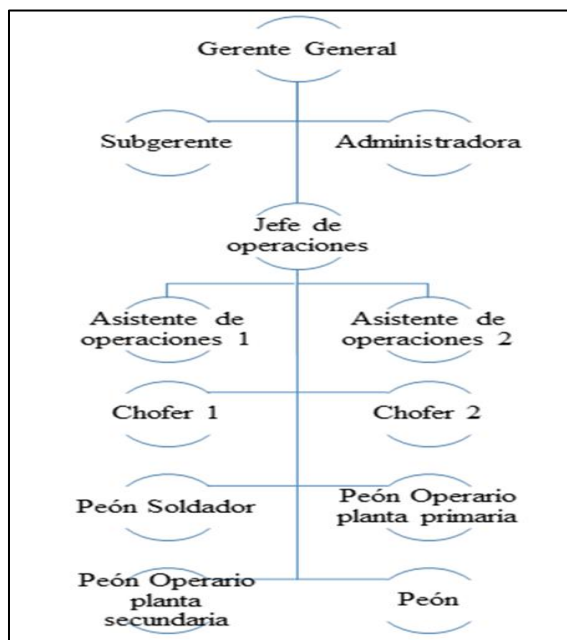
Nombre	Puesto
Carlos Gmo Ro M	Gerente General
Clara I Barboza C	Sub-Gerente
Alejandra Rojas B	Administración
Faustino Rojas B	Jefe Operaciones
Kevin Rojas S	Asistente-Operación
José Alonso Jiménez R	Asistente-Operación
Marcos Barruntes V	Operador Excavadora
Luis Fernando Boza	Chofer 1
Francisco Cardaba S	Chofer 2
Melvin López M	Peón Soldador
Manuel Castellón Z	Peón / Operarlo Planta Secundarla
Kenneth Cabezas	Peón / Operario Planta Primita
Rigoberto Salguero F	Peón

Nota. Información proporcionada por Agregados San Rafael Cuatro S.A., 2021.

La estructura administrativa está articulada en dos áreas principales, aunque no lleven esta denominación en el organigrama, administrativa y de operaciones, según se muestra en la figura 2 que se muestra a continuación:

Figura 2

Organigrama de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.



Nota. Información suministrada por la Empresa San Rafael Cuatro S.A, 2022

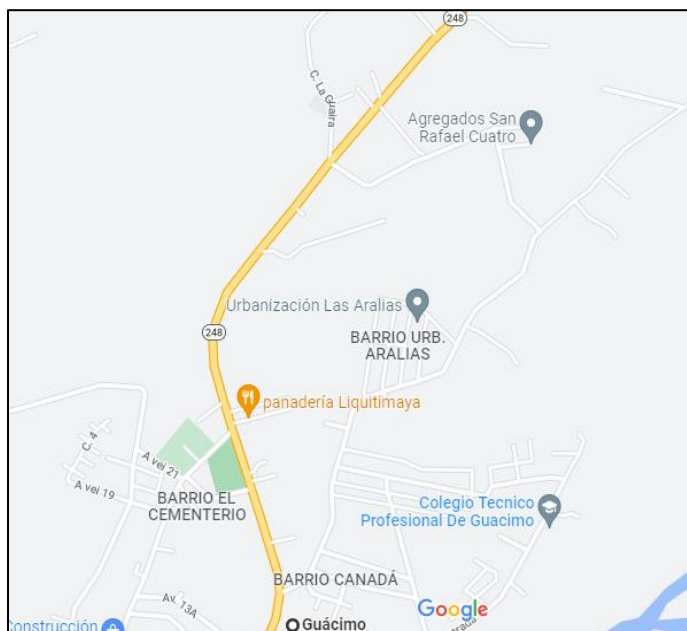
Los propietarios tienen aproximadamente once años de experiencia personal en el campo de minería de construcción, y, como dicha empresa aspira a expandirse, se considera necesario implementar estrategias enfocadas en el mejoramiento de la organización, basadas en la toma de decisiones fundamentadas en evidencias, evaluando las oportunidades del mercado actual, con el fin que la misma pueda cumplir con la demanda para el año 2022 que está solicitando su único cliente

1.4.1.2. Delimitación espacial:

Esta empresa se ubica en San Miguel de Sarapiquí, Alajuela, del cementerio municipal 1.6 km hacia Colonia Carvajal.

Figura 3

Ubicación de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. (Google Maps)



Nota. Captura de la ubicación de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., Google maps 2022

1.4.1.3. Delimitación temporal:

El proceso de investigación inicia en el mes de agosto de 2021 y concluye en marzo de 2023; analizando en este periodo la Planificación Estratégica como fundamento de la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, mediante herramientas de análisis financiero, de riesgos y mercado, con miras a la consolidación de la empresa en el mercado minero y de construcción.

1.4.1.4. Ámbito:

El presente trabajo se desarrolla en el ámbito de Administrativo-Finanzas, específicamente en la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., mediante herramientas de análisis financiero, de riesgos y mercado, con miras a la consolidación de la empresa en el mercado minero y de construcción.

Por otra parte, en el caso del presente proyecto, los riesgos inherentes constituyen la variable independiente (v 1), del tema, del problema y por consecuencia del objetivo general, es decir que es la variable que no presenta modificaciones en el contexto de la investigación, pero incide en la otra variable (v 2), que, por tanto, es la variable dependiente, es decir, sostenibilidad

financiera, la cual, como variable que es condicionada por una buena o una mala toma de decisiones por parte de los propietarios, gerentes o administradores (independiente si dicha toma de decisiones se realiza de forma técnico científica y racional a través de la planificación estratégica y operativa, o si se realiza de forma empírica e intuitiva sobre la marcha a partir de la experiencia y buen saber de los decisores) es el foco principal de investigación.

1.4.1.5. Enfoque:

Teoría de la toma de decisiones en la microempresa. Se trata de uno de los temas de mayor trascendencia en la teoría organizacional, ya que, de modo evidente, los procesos decisorios aparecen continuamente asociados al contexto económico y empresarial. Según Rabadán, Cid y Galán, (2013), “es frecuente encontrarnos con situaciones de incertidumbre en las que se debe escoger entre una pluralidad de opciones que pueden conducir a diferentes consecuencias, positivas o negativas, como resultado de la posible decisión elegida” (p.35).

De allí que se debe reconocer la importancia de comprender todo lo implicado en la toma de decisiones, la importancia que tiene para las empresas y como se relaciona con la planificación estratégica.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo-general

Elaborar una propuesta de Planificación Estratégica que fundamente la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva en la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. mediante herramientas de análisis financiero, de riesgos y de mercado, con miras de la consolidación en el mercado minero y de construcción en el año 2023.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la sostenibilidad financiera y la gestión administrativa mediante la cuantificación y disponibilidad de recursos económicos y operativos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. que sirvan de referencia para un plan estratégico
- Analizar las estrategias orientadas a la sostenibilidad financiera, en cuanto a capacidades de gestión, planificación de inversiones y ampliación del mercado a mediano y largo plazo, mediante herramientas de estudio financiero, estudio de mercado e incluidas en la planificación estratégica para la permanencia y competitividad en el mercado a la microempresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.
- Identificar los riesgos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. a partir del análisis de información, la proyección de escenarios y la matriz técnica de selección de alternativas, con el fin de gestionar los riesgos encontrados eficientemente.
- Diseñar una propuesta de estrategias como instrumento de sostenibilidad financiera y toma de decisiones efectivas para la empresa Agregados San Rafael Cuatro, S.A. con base en los datos obtenidos a través de la aplicación de herramientas de análisis financiero, de riesgos y de mercado, con miras de la consolidación en el mercado minero y de construcción.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Tabla 2

Definición conceptual, operacional e instrumental de las variables

Objetivo específico 1	Diagnosticar la sostenibilidad financiera y la gestión administrativa mediante la cuantificación y disponibilidad de recursos económicos y operativos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. que sirvan de referencia para un plan estratégico.		
Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Variable 1. Disponibilidad de Recursos operativos y capacidades de gestión administrativa a mediano y largo plazo.	<p>Además de los materiales que se necesitan para la producción, todas las compañías precisan recursos operacionales. Estos recursos son los artículos y servicios que, sin formar parte de la producción, hacen falta para administrar diariamente el negocio. Las áreas de recursos operacionales incluyen bienes de capital (como las computadoras), los suministros para mantenimiento, reparación y operación (MRO) (como los suministros de oficina) y viajes y entrenamiento.</p> <p>Autor: Daniel Amor Editor: Pearson Educación, Buenos Aires, 2000 ISBN: 9879789253</p> <p>.</p>	<p>Según Schroeder R, Meyer S y Rungtusanatham J (2011):</p> <p>“La Administración de operaciones, como campo de estudio, trata de la producción de bienes y servicios. Cada día, entramos en contacto con gran cantidad de bienes o servicios, los cuales se elaboran bajo la supervisión de los administradores de operaciones. Sin una Administración de operaciones eficaz, una sociedad industrializada moderna no puede existir. En cualquier organización, la función de operaciones es el motor que crea las utilidades de la empresa y respalda la economía global” (p. 20).</p> <p>Bienes de capital (como la maquinaria, instalaciones las computadoras), Insumos y suministros para mantenimiento, Equipos de reparación y operación (MRO) (como los suministros de oficina)</p> <p>Dimensiones Capacidades de gestión administrativa Análisis financiero, Análisis de riesgos,</p>	<p>Técnicas son los métodos generales o procedimientos utilizados para obtener información en una investigación. Ejemplos incluyen: Grupo focal Entrevista en profundidad Formulario</p> <p>Instrumentos, por otro lado, son los documentos específicos o herramientas utilizadas dentro de esas técnicas para recolectar datos. Ejemplos asociados con las técnicas mencionadas serían: Instrumento #2 - Grupo focal: Guía para el grupo focal Ver Anexo #2. Instrumento #1 - Entrevista en profundidad: Guía de entrevista a jefatura administrativa/gerencia Ver Anexo #1. Instrumento #3 - Formulario: Formulario aplicado al personal administrativo Ver Anexo #3. Además, es importante recordar que un Informe anual no se considera ni una técnica ni un instrumento en el contexto de investigación; más bien, es un documento que puede ser objeto de análisis en el estudio.</p>

Objetivo específico 1	Diagnosticar la sostenibilidad financiera y la gestión administrativa mediante la cuantificación y disponibilidad de recursos económicos y operativos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. que sirvan de referencia para un plan estratégico.		
Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
		<p>Análisis de mercado</p> <p>Definición de indicadores de capacidad de gestión administrativa</p> <p>Definición de indicadores de análisis financiero,</p> <p>a. operaciones,</p> <p>b. actividades,</p> <p>c. entorno cercano y lejano,</p> <p>información sobre su desempeño</p> <p>Entrevista a la jefatura administrativa.</p>	
Variable 2: Disponibilidad de recursos económicos a mediano y largo plazo	<p>Los recursos financieros son aquellos activos que tienen algún grado de liquidez. Por tanto, desde una vertiente económica sería aquellos relacionados con el efectivo y sus equivalentes líquidos. (flujos, depósitos, créditos, divisas)</p> <p>https://economipedia.com/definiciones/recursos-financieros.html</p>	<p>Indicadores</p> <p>Capital social</p> <p>Flujo de caja</p> <p>Depósitos</p> <p>Créditos</p> <p>Divisas Bienes de capital (como la maquinaria, instalaciones las computadoras),</p>	<p>Grupo focal</p> <p>Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que involucra a un grupo de participantes seleccionados para discutir temas específicos.</p> <p>Instrumento: Guía para el grupo focal.</p> <p>Ver Anexo #2</p> <p>Entrevista a la jefatura administrativa</p> <p>Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que implica la conversación directa y estructurada con la jefatura administrativa de una organización.</p> <p>Instrumento: Guía de entrevista a jefatura administrativa.</p> <p>Ver Anexo #1.</p> <p>Análisis financiero</p> <p>Se basa en documentos llamados Estados financieros que resumen las actividades financieras y operativas de una organización durante un año fiscal. Ver Anexo #7.</p>

Objetivo específico 1	Diagnosticar la sostenibilidad financiera y la gestión administrativa mediante la cuantificación y disponibilidad de recursos económicos y operativos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. que sirvan de referencia para un plan estratégico.		
Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
			<p>Observación directa Técnica de investigación que recolecta los datos de los indicadores financieros. Ver anexo #5</p> <p>Análisis bibliográfico empresarial Proceso de revisión y síntesis de literatura académica y empresarial relevante para un tema específico en el ámbito empresarial. Ver Marco teórico conceptual.</p> <p>Matriz de Procedimiento de gestión de riesgos y oportunidades. Se incluye las áreas donde se va registrar el riesgos y así poder gestionarlo. Ver Anexo #4</p> <p>Análisis bibliográfico empresarial Proceso de revisión y síntesis de literatura académica y empresarial relevante para un tema específico en el ámbito empresarial. Ver Marco teórico conceptual.</p>
		Insumos y suministros para mantenimiento, Equipos de reparación y operación (MRO) (como los suministros de oficina)	

Objetivo específico 2	Analizar las estrategias orientadas a la sostenibilidad financiera, en cuanto a capacidades de gestión, planificación de inversiones y ampliación del mercado a mediano y largo plazo, mediante herramientas de estudio financiero, estudio de mercado incluidas en la planificación estratégica para la permanencia y competitividad en el mercado a la microempresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.		
Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
3.Capacidades de gestión.	La capacidad es la aptitud o suficiencia para algo, de modo que cuando hablamos de capacidad de gestión nos referimos a la competencia que se tiene para gestionar y administrar los recursos disponibles en una organización. Los recursos a gestionar son de diversa naturaleza. Algunos de los principales son: Humanos, Financieros Tecnológicos, Creativos. Marín, C. (2018) gestión de la calidad. Axios. 1ª ed.	Gestión de R. Humanos, Gestión financiera Gestión de recursos Tecnológicos Gestión de operaciones	<p>Grupo focal Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que involucra a un grupo de participantes seleccionados para discutir temas específicos. Instrumento: Guía para el grupo focal. Ver Anexo #2.</p> <p>Entrevista al personal Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que implica la conversación directa y estructurada con un individuo o grupo de individuos. Instrumento: Guía de entrevista. Ver Anexo #3.</p> <p>Análisis financiero Se basa en documentos llamados Estados financieros que resumen las actividades financieras y operativas de una organización durante un año fiscal. Ver Anexo #7.</p> <p>Entrevista a la jefatura administrativa Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que implica la conversación directa y estructurada con la jefatura administrativa de una organización. Instrumento: Guía de entrevista a jefatura administrativa. Ver Anexo #1.</p> <p>Análisis bibliográfico empresarial Proceso de revisión y síntesis de literatura académica y empresarial relevante para un tema específico en el ámbito empresarial. Ver Marco teórico conceptual.</p>

Objetivo específico 2	Analizar las estrategias orientadas a la sostenibilidad financiera, en cuanto a capacidades de gestión, planificación de inversiones y ampliación del mercado a mediano y largo plazo, mediante herramientas de estudio financiero, estudio de mercado incluidas en la planificación estratégica para la permanencia y competitividad en el mercado a la microempresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.		
Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
4. Planificación de inversiones		<p>Desarrollo de indicadores financieros:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requerimientos de capital (formal) de la empresa 2. Requerimientos de capital para inversión en activos no corrientes 3. Requerimientos de capital para inversiones en activos corrientes 4. Gastos por el servicio de la deuda <p>Inversión inicial: Inversión de reemplazo: Inversión de racionalización: Inversión de expansión:</p>	<p>Grupo focal Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que involucra a un grupo de participantes seleccionados para discutir temas específicos. Instrumento: Guía para el grupo focal. Ver Anexo #2.</p> <p>Entrevista Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que implica la conversación directa y estructurada con un individuo o grupo de individuos. Instrumento: Guía de entrevista. Ver Anexo #3.</p> <p>Análisis financiero Se basa en documentos llamados Estados financieros que resumen las actividades financieras y operativas de una organización durante un año fiscal. Documentación que especifica las necesidades de financiamiento de una empresa de manera formal. Especificación de los fondos necesarios para invertir en activos no corrientes, como propiedades, plantas y equipos. Especificación de los fondos necesarios para invertir en activos corrientes, como inventarios y cuentas por cobrar. Monto pagado por una empresa para cubrir los intereses y amortización de su deuda. Ver Anexo #7. Observación Directa: Análisis de Indicadores Financieros Análisis del plan de inversión</p>

Objetivo específico 2	Analizar las estrategias orientadas a la sostenibilidad financiera, en cuanto a capacidades de gestión, planificación de inversiones y ampliación del mercado a mediano y largo plazo, mediante herramientas de estudio financiero, estudio de mercado incluidas en la planificación estratégica para la permanencia y competitividad en el mercado a la microempresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.		
Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
			Evaluación crítica del plan de inversiones de una empresa para determinar su viabilidad y alineación con los objetivos estratégicos. Ver propuesta.
5. Ampliación del mercado a mediano y largo plazo	La ampliación de mercado incluye penetración de mercado y desarrollo de mercado. Al hablar de penetración de mercado nos referimos a las estrategias que siguen el 99% de las pymes, es decir, tengo un producto y lo intento vender a los clientes que he definido originalmente. Producto existente y mercado existente. Cuando nos referimos a desarrollo de mercado, tenemos nuestro producto conocido y queremos abrir mercados nuevos, pueden ser geográficos, por edad, por intereses, etc. Producto existente y mercado nuevo. https://carlosdelafuente.org/estrategia-de-ampliacion-del-mercado/	Desarrollar Estudio de mercado Para Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado "consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización" (p. 98). Estudio de mercado: Demanda del mercado Oferta del mercado	Grupo focal Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que involucra a un grupo de participantes seleccionados para discutir temas específicos. Instrumento: Guía para el grupo focal. Ver Anexo #2. Entrevista Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que implica la conversación directa y estructurada con un individuo o grupo de individuos. Instrumento: Guía de entrevista. Ver Anexo #3. Análisis financiero Se basa en documentos llamados Estados financieros que resumen las actividades financieras y operativas de una organización durante un año fiscal. Ver Anexo #7. Entrevista a la jefatura administrativa Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que se realiza con los directivos administrativos para obtener información sobre la gestión y decisiones estratégicas. Instrumento: Guía de entrevista a la jefatura administrativa. Ver Anexo #1.

Objetivo específico 3	Identificar los riesgos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. a partir del análisis de información, la proyección de escenarios y la matriz técnica de selección de alternativas, con el fin de gestionar los riesgos encontrados eficientemente.		
Variable 6	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
6. Análisis de información mediante diagnóstico FODA/DAFO.	<p>El diagnóstico FODA (o DAFO) es un análisis empresarial asegura que una empresa está equipada para alcanzar un potencial óptimo. Ayuda a los responsables a encontrar problemas y luego poner en marcha estrategias o procesos para resolver los problemas. Un buen proceso de análisis empresarial resultará en un plan procesable que el negocio puede implementar. Todas las empresas pueden beneficiarse del análisis de negocio ya que las organizaciones grandes y pequeñas siempre tienen áreas en las que pueden mejorar. Las empresas que abordan sus problemas de frente son las más propensas a tener éxito a largo plazo. https://zipreporting.com/es/business-analysis.html</p> <p>DAFO de análisis DAFO es una técnica común que tiene como objetivo dar una visión general de las fortalezas y</p>	<p>Identificar riesgos Analizar riesgos Valoración de riesgos Tratamiento de los riesgos</p> <p>Identificación de Fortalezas</p> <p>Indicador: Número de ventajas internas de la empresa en relación a las metas.</p> <p>Identificación de Debilidades: Indicador: números de desventajas y puntos débiles del negocio según capacidades y características internas</p> <p>Identificación de oportunidades</p> <p>Indicadores: Número de áreas o nichos donde el negocio podría crecer</p> <p>Identificación de Amenazas</p> <p>Indicador: Número de Factores externos que amenazan el logro de las metas del negocio</p>	<p>Grupo focal Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que involucra a un grupo de participantes seleccionados para discutir temas específicos. Instrumento: Guía para el grupo focal. Ver Anexo #2.</p> <p>Entrevista Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que implica la conversación directa y estructurada con un individuo o grupo de individuos. Instrumento: Guía de entrevista. Ver Anexo #3.</p> <p>Matriz de Procedimiento de gestión de riesgos y oportunidades. Se incluye las áreas donde se va registrar el riesgo y así poder gestionarlo. Ver Anexo #4.</p> <p>Análisis bibliográfico empresarial Proceso de revisión y síntesis de literatura académica y empresarial relevante para un tema específico en el ámbito empresarial. Ver Marco teórico conceptual.</p> <p>Entrevista a la jefatura administrativa Técnica: Método de recolección de datos cualitativos que se realiza con los directivos administrativos para obtener información sobre la gestión y decisiones estratégicas. Instrumento: Guía de entrevista a la jefatura administrativa. Ver Anexo #1.</p> <p>Análisis FODA DAFO Análisis estratégico que evalúa las Fortalezas, Oportunidades,</p>

Objetivo específico 3	Identificar los riesgos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. a partir del análisis de información, la proyección de escenarios y la matriz técnica de selección de alternativas, con el fin de gestionar los riesgos encontrados eficientemente.		
Variable 6	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
	<p>debilidades internas y externas de una empresa. DAFO es un acrónimo de debilidades amenazas fortalezas y oportunidades</p> <p>Al analizar una empresa en este método de análisis, es posible obtener una buena comprensión de sus necesidades y utilizar esto como punto de partida para soluciones.</p> <p>https://zipreporting.com/es/business-analysis.html</p>		<p>Debilidades y Amenazas de una organización</p> <p>Ver anexo #6.</p>

Objetivo específico 3	Identificar los riesgos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. a partir del análisis de información, la proyección de escenarios y la matriz técnica de selección de alternativas, con el fin de gestionar los riesgos encontrados eficientemente.		
Variable 6	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
7. Proyección de escenarios	<p>Técnica de análisis del entorno (general y competitivo) que sirve para proyectar en el futuro cuál será la situación a la que se enfrentará la empresa con la intención de adaptarse y, sobre todo, anticiparse a los cambios.</p> <p>Previsión y prospectiva. La proyección es una técnica de análisis del entorno (general y competitivo) que sirve para proyectar en el futuro cuál será la situación a la que se enfrentará la empresa. Es una técnica especialmente útil para conseguir empresas capaces de adaptarse y, sobre todo, anticiparse a los cambios del entorno.</p> <p>Prospectiva</p> <p>La prospectiva consiste en la proyección de una situación basada en base a diferentes Indicador: Numero de posibilidades y factores, de manera que se plantea la existencia de varios escenarios futuros (más de uno).</p> <p>Martina Menguzzato Boulard La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI: (2009) (Fora de Collección) (Spanish Edition)</p>	<p>Previsión y</p> <p>Indicador: Número de posibilidades y factores, de manera que se plantea la existencia de varios escenarios futuros (más de uno).</p> <p>Prospectiva</p> <p>Indicador: Número de escenarios y características Se trata, por tanto, de prever distintos escenarios futuros con probabilidades de ocurrencia, tal como muestra la figura 2</p>	<p>Grupo focal</p> <p>Técnica: Método cualitativo de recolección de datos que utiliza la interacción grupal para explorar percepciones y experiencias sobre un tema específico.</p> <p>Ver Anexo #2.</p> <p>Entrevista</p> <p>Técnica: Método de recolección de datos que implica una conversación estructurada entre el investigador y los participantes para obtener información detallada sobre experiencias, opiniones y conocimientos.</p> <p>Ver Anexo #3.</p> <p>Matriz de Procedimiento de gestión de riesgos y oportunidades.</p> <p>Herramienta utilizada para evaluar y comparar diferentes opciones o alternativas según criterios predefinidos.</p> <p>Se incluye las áreas donde se va registrar el riesgo y así poder gestionarlo.</p> <p>Ver Anexo #4.</p> <p>Análisis bibliográfico empresarial</p> <p>Proceso de revisión y síntesis de literatura académica y empresarial relevante para un tema específico en el ámbito empresarial. Ver Marco teórico conceptual.</p> <p>Entrevista a la jefatura administrativa</p> <p>Técnica: Método de recolección de datos que implica una conversación estructurada con los líderes administrativos para obtener información detallada sobre la gestión y estrategias de la empresa.</p> <p>Ver Anexo #1.</p>

Objetivo específico 3	Identificar los riesgos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. a partir del análisis de información, la proyección de escenarios y la matriz técnica de selección de alternativas, con el fin de gestionar los riesgos encontrados eficientemente.		
Variable 6	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
8. Selección de alternativas mediante matriz técnica.	Proceso de toma de decisiones según tabla de puntajes en matriz de cálculo de prioridades https://www.proactivanet.com/blog/gestion-de-incidencias/ejemplos-util-prioridad-impacto-urgencia	Elaboración participativa de Matriz de cálculo de prioridades Tipos de gestión-de-incidencias Número y puntaje de factores de prioridad. Número y puntaje de factores de impacto Número y puntaje de factores de urgencia	Matriz de Procedimiento de gestión de riesgos y oportunidades. Herramienta utilizada para evaluar y comparar diferentes opciones o alternativas según criterios predefinidos. Se incluye las áreas donde se va registrar el riesgo y así poder gestionarlo. Ver Anexo #4. Grupo focal para desarrollo de matriz Técnica: Método cualitativo de recolección de datos que utiliza la interacción grupal para explorar percepciones y experiencias sobre un tema específico. Ver Anexo #2 Entrevista con personal Técnica: Método de recolección de datos que implica una conversación estructurada para verificar y ajustar los puntajes asignados a los criterios evaluativos. Ver Anexo #3

Objetivo específico. 4	Diseñar una propuesta de estrategias como instrumento de sostenibilidad financiera y toma de decisiones efectivas para la empresa Agregados San Rafael Cuatro, S.A. con base en los datos obtenidos a través de la aplicación de herramientas de análisis financiero, de riesgos y de mercado, con miras de la consolidación en el mercado minero y de construcción.		
Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
9. Propuesta de estrategias. en función de, la competitividad y la consolidación en el mercado.	Según la RAE en línea Del lat. <i>proposita</i> , f. de <i>propositus</i> 'propuesto'. 1. f. <i>Proposición</i> o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin. Es decir, este concepto aplicado al trabajo a realizar se refiere a una serie de recomendaciones que los investigadores puedan confeccionar con el fin de evitar emprender proyectos e inversiones negativas para el negocio, para de esta manera poder detectar áreas de oportunidad y pasos que podrían ser favorables para la empresa.	Propuesta de implementación de soluciones al problema enunciado y que indica cómo se cumple con el objetivo general.	Se generarán propuestas a partir de la evaluación realizada en objetivos anteriores.

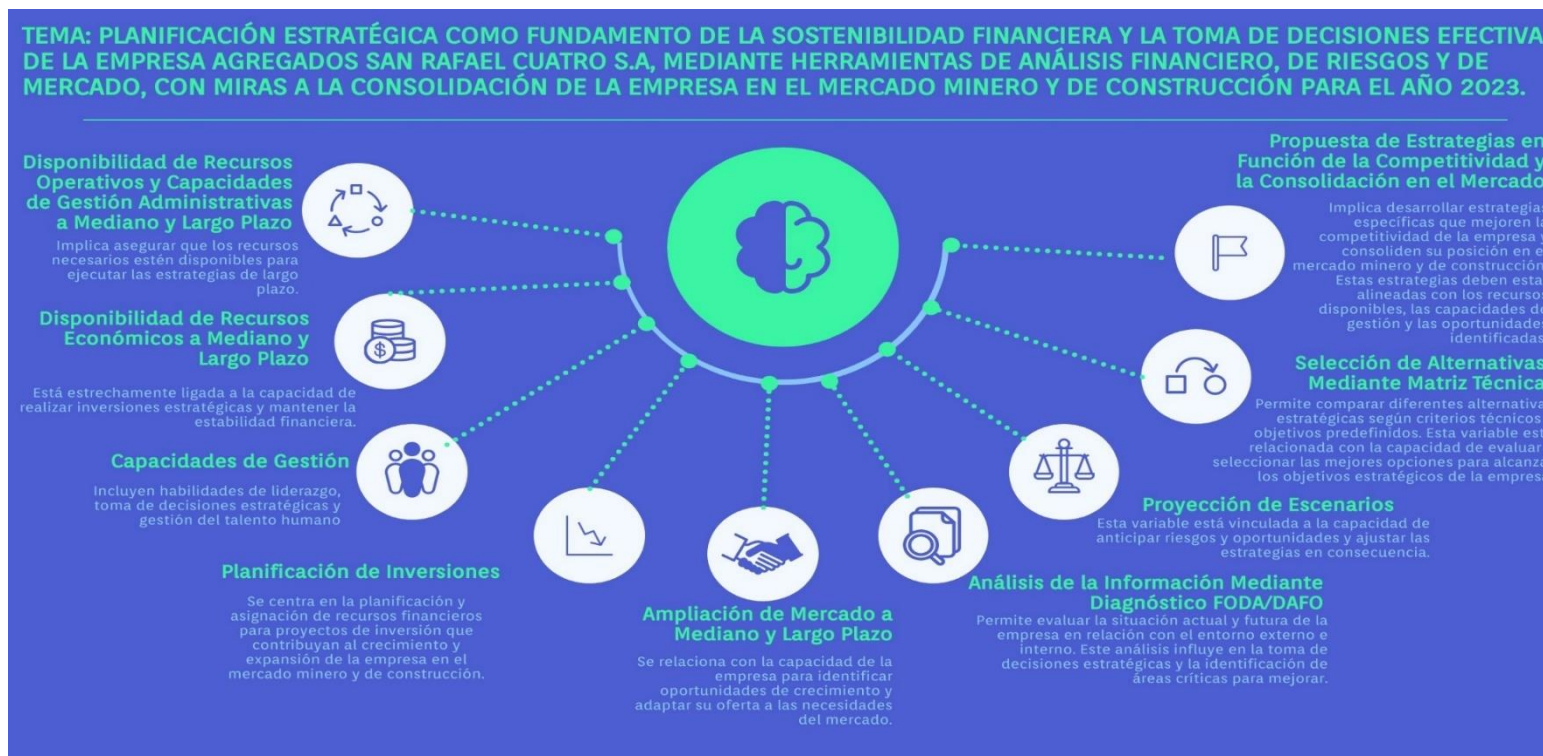
Nota. Se definen los objetivos y sus variables a nivel conceptual, instrumental y operacional.
Elaboración a partir del proceso de investigación, 2022

1.3.2 Relaciones e interrelaciones (figura del modelo)

A continuación, se presenta enfoque detallado de las conexiones y dependencias entre diversas variables críticas dentro del contexto de Agregados San Rafael Cuatro S.A. el cual permite comprender cómo factores como recursos operativos, capacidades de gestión, inversiones y expansión de mercado interactúan entre sí, influyendo en la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Figura 4

Representación gráfica del modelo como parte del investigación



Nota. Infografía realizada a partir del proceso de investigación, 2022.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo de investigación

Según Hernández *et al.* (2014) “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). Al realizar una investigación o para llevarla a cabo se decide entre una investigación cualitativa, cuantitativa o mixta que incluye ambos sistemas, en este caso se elige el tipo de investigación mixta, con un enfoque Exploratoria y Descriptiva. Según Hernández y Mendoza, (2008):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.546)

Por lo que, es necesario desde el punto de vista experto explicar a detalle que es una investigación cualitativa y una investigación cuantitativa, esto con el fin de obtener una mejor comprensión de lo dicho anteriormente.

1.4.1.1. Cualitativa

La investigación es cualitativa debido a que tiene por objeto reunir un conocimiento profundo sobre el comportamiento humano y sus razones. La investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva. (Martínez, 2012). El enfoque cualitativo de investigación se enmarca en el paradigma científico naturalista, el cual, como señala Barrantes (2013), también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82).

Esta investigación es de tipo cualitativa, ya que realizara una investigación bibliográfica para identificar los antecedentes, bases y resultados que se pueden obtener en la Planificación Estratégica como fundamento de la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., mediante herramientas de análisis financiero, de riesgos y mercado, con miras a la consolidación de la empresa en el mercado minero y de

construcción para el año 2023.

1.4.1.2. Cuantitativa.

Además, se considera una investigación cuantitativa, puesto que, según el modelo “racionalista” o cuantitativo, la ciencia surge como una necesidad del ser humano por aprender sobre los fenómenos que ocurren a su alrededor y sus relaciones de causa y efecto, con el fin de interferir en ellos o utilizar este conocimiento a su favor (Ugalde y Balbastre, 2013).

Asimismo, tomando en cuenta el enfoque seleccionado, es decir exploratorio-descriptivo, es posible acotar que, esta indagación, de acuerdo con el grado de profundidad y complejidad, se caracteriza por explorar y describir el quién, el dónde, el cuándo, el cómo y el porqué del sujeto de estudio, en este caso los “Planificación Estratégica como fundamento de la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. mediante herramientas de análisis financiero, de riesgos y mercado, con miras a la consolidación de la empresa en el mercado minero y de construcción para el año 2023”. Por lo tanto, esta investigación es de tipo mixto con enfoque exploratoria y descriptiva.

Así mismo, busca medir o evaluar los aspectos más relevantes del fenómeno por investigar. Para Barrantes (2012), la investigación exploratoria “prepara el terreno para llevar a cabo investigaciones más completas sobre ese tema. Este tipo de investigaciones son muy frecuentes cuando aparecen fenómenos nuevos en la vida del hombre y la sociedad” (p. 131).

Es por esto, que la investigación exploratoria se adapta a las necesidades del proyecto, debido a que por el tema en tratamiento que constantemente se ve en las empresas actuales es de suma importancia que los administradores tengan conocimiento acerca de estrategias de Planificación Estratégica como fundamento de la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva de la empresa.

Además, los estudios exploratorios buscan descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Para lograr esta tarea, Barrantes (2012), considera los siguientes aspectos:

El investigador debe ser capaz de definir qué va a medirse y cómo va a lograrse esa medida. También, debe especificar quién o quiénes deben incluirse en esa medida. Por lo tanto, para desarrollar este tipo de estudios, se requiere de considerables conocimientos del área que se investiga. Aunque la descripción puede ser más o menos profunda, debe basarse en la

medida de uno o más atributos del fenómeno descrito. (p. 131)

Es coherente comentar que por el tema en cuestión que es indispensable que los profesionales en administración adquieran conocimientos de cómo realizar una Planificación Estratégica de manera correcta.

Por su parte, la presente investigación también es descriptiva porque su propósito es describir situaciones y eventos. "El análisis descriptivo permite identificar patrones y tendencias en los datos recolectados, proporcionando una base sólida para investigaciones futuras" (Smith, 2022, p. 45), por lo anterior, este estudio es de tipo exploratorio y descriptivo, porque se basa en hechos que delinear de forma sistemática y precisa un área de interés. Con el enfoque y tipo de investigación mencionados (mixto, exploratoria y descriptiva), se trata de analizar los factores que intervienen en el éxito de la gestión administrativa y financiera de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.

1.4.2 Fuentes de investigación

Las fuentes de información se refieren a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer y distinguir estas fuentes es necesario para que el trabajo que se está realizando cumpla con el proceso de investigación. "Las fuentes de información corresponde a la suma de elementos disponibles que contienen un conjunto de símbolos que poseen la capacidad de significar y satisfacer la necesidad del investigador" (Romanos De Tiratel, 2000).

1.4.2.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias serán Sujetos de investigación propietarios, gerentes y administradores de la empresa, tales como Empleados de la empresa, Clientes de la empresa y Proveedores de la empresa; a los cuales se les aplicarán entrevistas, encuestas y otros instrumentos para obtener información. "Las fuentes primarias contienen la información original, producto de una investigación o de una actividad creativa, están destinadas a comunicar los resultados de manera directa" (Romanos De Tiratel, 2000).

1.4.2.2. Fuentes secundarias

El estudio de información bibliográfica y elaborada, además de Informes contables,

Estados financieros, Tesis relacionadas, Libros e Informes sobre PYMES de igual forma, producto del análisis correspondiente a los temas de Planificación Estratégica en Costa Rica o Latinoamérica. “Son fuentes especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos” (Romanos de Tiratel, 2000, p. 19).

1.4.3 Población

Según Gómez (2014) toda población tiene como referencia un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, mediciones, etc. Este conjunto se denomina técnicamente, en estadística, población de estudio o población, definida como el total o agregado de las unidades de estudio. Con la investigación se pretende conocer las características de conjunto y generalizar los resultados o conclusiones que se obtengan de la población.

También hace referencia a que las poblaciones pueden ser de dos tipos; finitas o infinitas. Las finitas son las que tienen un número limitado de elementos e infinitas si la población es conformada por un número ilimitado. (Gómez, 2014)

Es importante mencionar que la población de estudio es muy pequeña pues corresponde a los trabajadores de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., por tanto, se trabaja con el censo de esta, es decir, sin obtener muestras estadísticas.

1.4.3.1. Caracterización de la población

Agregados San Rafael Cuatro S.A. es una empresa dividida en 2 grandes áreas; administrativa y operativa. Cuenta con una población total de 13 colaboradores; 11 hombres y 2 mujeres. De estos, 3 se encuentran en el área administrativa y 10 en el área operativa.

1.5. Recopilación y análisis de los datos

Como parte del proceso de recopilación y análisis de datos se considera lo que plantea Barrantes (2013), que lo define como un proceso crucial que demanda cuidado, paciencia y organización. Por ello, es esencial emplear herramientas que puedan capturar los datos con precisión y exactitud en sus medidas.

La recopilación de datos es una etapa crucial en la investigación, ya que permite obtener la información necesaria para analizar y comprender las variables de estudio. En este contexto, se utilizarán diversos instrumentos de recolección de datos que permitirán obtener una visión integral y detallada de la situación actual de Agregados San Rafael Cuatro S.A. y su entorno. A continuación, se describen los principales instrumentos utilizados y su relación con la recopilación de datos:

Asimismo, se utiliza la técnica de la triangulación como parte del proceso investigativo para optimizar la validez y la precisión de los resultados. Según Godoy Rodríguez (2023):

La triangulación en la investigación es una técnica de recopilación de datos de múltiples fuentes con el fin de aumentar la precisión y la validez de los resultados. Suele implicar el uso de más de un método de recopilación de datos, como entrevistas, encuestas y observaciones. (p. 1)

Abbadia (2023) describe la triangulación en el proceso investigativo como un proceso que implica analizar un tema o fenómeno desde diversas perspectivas, utilizando diferentes fuentes de datos y métodos. Este enfoque busca aumentar la validez, fiabilidad y exhaustividad de los resultados al combinar múltiples metodologías y fuentes de información.

1.5.1. Entrevistas Estructuradas

Para Kerlinger (1985), la entrevista se entiende como “una confrontación interpersonal, en la cual una persona (el entrevistador) formula a otra (el respondiente) preguntas cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación” (p. 338).

Según Barrantes (2013), la entrevista es un instrumento para obtener información sobre un determinado problema en la investigación cualitativa, hay que considerar aspectos acerca de la relación entrevistador-entrevistado, la formulación de las preguntas, la recolección y registro de las respuestas y finalización del contacto entre ambas partes.

Se realizan entrevistas estructuradas con los directivos y gerentes de Agregados San Rafael Cuatro S.A. estas entrevistas están basadas en un cuestionario previamente elaborado que incluye preguntas específicas sobre la gestión administrativa, disponibilidad de recursos y planificación de inversiones.

Objetivo: Obtener información cualitativa sobre las capacidades de gestión, la disponibilidad de recursos operativos y económicos, y las estrategias de inversión y ampliación de mercado.

Aplicación: Las entrevistas se llevarán a cabo de manera presencial o virtual, dependiendo de la disponibilidad de los entrevistados.

Entrevista 1: Jefatura Administrativa y Gerencia

El propósito de la primera entrevista con la jefatura administrativa y gerencia es obtener una visión de alto nivel sobre la perspectiva estratégica y administrativa de la empresa. Estos cargos son responsables de la toma de decisiones clave y la planificación estratégica, por lo que la entrevista busca comprender cómo se abordan los riesgos y las oportunidades en el nivel ejecutivo. Incluye conocer las políticas y enfoques de gestión de riesgos existentes, cómo se integran en la planificación estratégica y cómo se toman decisiones en torno a los riesgos y oportunidades identificados.

1.5.2. Grupos Focales

Los grupos focales son una técnica cualitativa de recolección de datos que implica la interacción de un pequeño grupo de personas para discutir y proporcionar retroalimentación sobre un tema específico bajo la dirección de un moderador. Esta técnica es ampliamente utilizada en investigaciones sociales y de mercado para obtener una comprensión profunda de las percepciones, opiniones y actitudes de los participantes.

Krueger y Casey (2015) definen los grupos focales como "una técnica de investigación cualitativa que reúne a un pequeño grupo de personas con características similares para discutir un tema en profundidad bajo la guía de un moderador" (p. 4). Según estos autores, los grupos focales permiten explorar las percepciones y actitudes de los participantes en un ambiente interactivo y dinámico.

Morgan (2019) describe los grupos focales como "una forma de entrevista grupal donde un moderador facilita la discusión entre los participantes sobre un tema en particular, permitiendo la interacción y el intercambio de ideas" (p.3). Morgan destaca que esta técnica es útil para comprender las experiencias compartidas y las dinámicas grupales.

Para Barbour (2018) "los grupos focales son una herramienta valiosa en la investigación

cualitativa para recopilar datos sobre las percepciones y creencias de los participantes, promoviendo la interacción y el diálogo que pueden revelar insights que no surgirían en entrevistas individuales" (p. 7). La persona autora enfatiza la importancia del papel del moderador en guiar la discusión y mantener el enfoque del grupo.

Se organizan grupos focales con empleados, gerentes y otros interesados clave para discutir y evaluar las estrategias actuales y proponer nuevas ideas.

Objetivo: Obtener una perspectiva diversa y profunda sobre las estrategias de sostenibilidad financiera y toma de decisiones efectivas.

Aplicación: Los grupos focales se llevará a cabo en sesiones facilitadas, donde se promueven el diálogo abierto y la participación activa de todos los miembros.

Instrumento 2: Stakeholders (Clientes, Proveedores e Interesados) Actuales

El grupo focal con los stakeholders tiene como objetivo capturar las percepciones, necesidades y expectativas de aquellos que tienen una relación directa con la empresa, como clientes, proveedores e interesados. El propósito principal es obtener información valiosa sobre cómo estos stakeholders perciben los riesgos y oportunidades asociados con su interacción con Agregados San Rafael Cuatro S.A. Esto proporciona una perspectiva externa y ayuda a la empresa a alinear sus prácticas de gestión de riesgos con las expectativas y necesidades de estos actores clave.

1.5.3. Cuestionarios al personal

Los cuestionarios son una herramienta de recolección de datos utilizada en investigaciones cuantitativas y cualitativas. Consisten en un conjunto de preguntas diseñadas para obtener información de los encuestados de manera estructurada y sistemática.

Brace (2018) define los cuestionarios como "un instrumento de recolección de datos que consiste en una serie de preguntas estructuradas, diseñadas para obtener respuestas específicas de los encuestados" (p. 11), este autor resalta que los cuestionarios pueden ser administrados en diversos formatos, como en papel, en línea, o mediante entrevistas personales.

Fowler (2014) describe los cuestionarios como "una técnica de investigación que utiliza preguntas predefinidas para recolectar datos de una muestra de personas, con el objetivo de generalizar los resultados a una población más amplia" (p. 89). Fowler destaca la importancia de la claridad y precisión en la formulación de las preguntas para asegurar la validez y confiabilidad de los datos recopilados.

Dillman, Smyth y Christian (2014) definen los cuestionarios como "una herramienta de encuesta que incluye un conjunto de preguntas estandarizadas, utilizadas para recoger datos sobre las opiniones, comportamientos o características de los encuestados" (p. 25), estos autores enfatizan la necesidad de un diseño cuidadoso del cuestionario para minimizar sesgos y errores en la recolección de datos.

Por tanto, se diseñan cuestionarios estructurados que serán distribuidos entre los empleados y colaboradores de la empresa. Estos cuestionarios incluyen preguntas cerradas y abiertas para captar la percepción y opiniones sobre la gestión de recursos, la planificación estratégica y la identificación de riesgos.

Objetivo: recoger datos cuantitativos y cualitativos sobre la opinión del personal respecto a la efectividad de las estrategias actuales y las necesidades de mejora.

Aplicación: los cuestionarios son distribuidos en formato físico y digital, asegurando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas.

Instrumento 3: personal de la Empresa

Entrevistar a todo el personal de la empresa tiene como objetivo obtener una visión completa de cómo los empleados en diferentes roles y niveles perciben y manejan los riesgos y oportunidades en su trabajo diario. Esta entrevista busca identificar riesgos específicos, áreas de preocupación y oportunidades potenciales que pueden no ser visibles desde una perspectiva gerencial. Además, permite evaluar la efectividad de las políticas y procesos existentes en la gestión de riesgos y ofrece *insights* valiosos para mejorar la cultura de gestión de riesgos en la organización.

1.5.4. Análisis Financiero y de Riesgos:

1.5.4.1. Análisis Financiero

El análisis financiero es una técnica utilizada para evaluar la viabilidad, estabilidad y rentabilidad de un negocio, proyecto o entidad. Implica la revisión y evaluación de estados financieros y otros datos contables para comprender mejor el desempeño financiero de una organización. Como parte de la construcción del concepto, se toma en consideración lo que plantean los siguientes autores.

Wild *et al.* (2019) definen el análisis financiero como "el proceso de evaluar los estados financieros de una empresa para tomar decisiones informadas sobre su desempeño y situación financiera" (p. 5), se destaca la importancia del análisis financiero para inversores, gerentes y otras

partes interesadas en la toma de decisiones estratégicas.

Higgins (2016) describe el análisis financiero como "la evaluación de los estados financieros de una empresa para entender su rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia operativa" (p. 27), resalta que el análisis financiero es esencial para la planificación y control financiero.

Fraser y Ormiston (2016) definen el análisis financiero como "el uso de datos financieros para evaluar el desempeño operativo y la estabilidad financiera de una organización" (p. 10), se subraya la utilidad del análisis financiero para diagnosticar problemas y planificar mejoras.

Así que, con esta construcción conceptual, se realiza un análisis detallado de los estados financieros de la empresa, incluyendo el balance general, el estado de resultados, se establece como objetivo, evaluar la salud financiera de la empresa, la identificación de tendencias, y la determinación de áreas de mejora en la gestión financiera, para ello se utilizan ratios financieras como el de liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia para proporcionar una evaluación integral de la situación financiera de la empresa.

1.5.4.2. Análisis de Riesgos

El análisis de riesgos es un proceso que permite identificar, evaluar y priorizar riesgos en un proyecto o negocio, y desarrollar estrategias para gestionar y mitigar estos riesgos. Para la comprensión conceptual se analiza lo que plantean los siguientes autores.

Hopkin (2018) define el análisis de riesgos como "el proceso de identificar, evaluar y gestionar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos de una organización" (p. 18). La persona autora enfatiza la importancia de un enfoque sistemático y estructurado para el análisis de riesgos. En la misma línea, Lam (2014) describe el análisis de riesgos como "una metodología para identificar y evaluar los riesgos que una organización enfrenta y determinar las estrategias adecuadas para mitigar esos riesgos" (p. 35). Este subraya que el análisis de riesgos es crucial para la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica.

Chatterjee (2016) define el análisis de riesgos como "la identificación y evaluación sistemática de los factores que podrían impedir el logro de los objetivos de una organización" (p. 22). Se destaca la importancia del análisis de riesgos para la gestión proactiva y la resiliencia organizacional.

Por tanto, se identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar de manera directa o indirecta

la sostenibilidad financiera y operativa de la empresa desde el punto de vista conceptual. Para este proceso, se tiene como objetivo, desarrollar un plan de gestión de riesgos que incluya la identificación de riesgos potenciales, la evaluación de su impacto y probabilidad, y la definición de estrategias de mitigación, para ello se emplean técnicas como el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y la creación de una matriz de riesgos para priorizar y gestionar los riesgos de manera efectiva, los cuales se detallan en el Instrumento 4, Empleados, Proveedores, Comunidad Local, Municipalidad de Guápiles.

Este análisis se enfoca en recopilar perspectivas de una variedad de partes interesadas clave en el entorno de la empresa. Al hablar con empleados, proveedores, la comunidad local y representantes municipales, el objetivo es entender cómo estas partes interesadas perciben los riesgos y oportunidades asociados con las operaciones de Agregados San Rafael Cuatro S.A. en un contexto más amplio. Esta entrevista proporciona información vital sobre cómo la empresa impacta a la comunidad local y cómo se puede gestionar de manera efectiva la relación con diferentes partes interesadas.

1.5.5. Análisis Documental

El análisis documental es una técnica de investigación que implica la revisión y evaluación de documentos para obtener datos y extraer información relevante sobre un tema específico. Esta técnica es utilizada tanto en investigaciones cualitativas como cuantitativas para complementar y enriquecer los datos obtenidos de otras fuentes.

Bowen (2009) define el análisis documental como "un método sistemático para revisar o evaluar documentos —tanto impresos como electrónicos— que contiene datos sobre el fenómeno que se está estudiando" (p. 27). En esta definición se enfatiza que este método implica el examen y la interpretación de los datos para obtener significado, ganar entendimiento y desarrollar conocimiento empírico.

Altheide y Schneider (2013) describen el análisis documental como "el proceso de localizar, identificar, recuperar, evaluar y analizar documentos para hacer inferencias y construir conocimiento sobre el fenómeno de interés" (p. 45). Estos autores destacan la utilidad de esta técnica para obtener información contextual y detallada sobre un tema.

O'Leary (2014) define el análisis documental como "un proceso de evaluar y analizar documentos para obtener datos que puedan ser utilizados para responder a preguntas de

investigación, apoyar argumentos y proporcionar evidencia en estudios de investigación" (p. 177). Se subraya la importancia de la calidad y relevancia de los documentos seleccionados para el análisis.

Se realiza una revisión exhaustiva de los documentos internos de la empresa, como informes financieros, evaluaciones de riesgo y estudios de mercado previos, se establece como objetivo la obtención de datos secundarios que proporcionen un contexto histórico y actual sobre la situación financiera y administrativa de la empresa. Como parte del proceso de aplicación, se recopilan y analizan documentos relevantes, asegurando su organización y clasificación para facilitar su uso en el análisis de datos. Por lo tanto, no se evidencia en ningún instrumento, o anexo este es visualizado en el marco de teórico y conceptual de la investigación.

1.5.6. Observación Directa

La observación directa es una técnica de investigación cualitativa que implica la recolección de datos a través de la observación sistemática de comportamientos, eventos o fenómenos en su entorno natural. Este método permite a los investigadores obtener una comprensión profunda y contextualizada de los sujetos de estudio.

Angrosino (2012) define la observación directa como "una técnica de investigación que consiste en la observación sistemática, detallada y no intrusiva de comportamientos y eventos en su contexto natural" (p. 45). Se subraya que este método permite a los investigadores captar las interacciones y procesos en su entorno real, proporcionando una visión holística del fenómeno estudiado.

Kawulich (2005) describe la observación directa como "el proceso de observar y registrar sistemáticamente las conductas, interacciones y eventos tal como ocurren en su entorno natural" (p. 150), el cual enfatiza la importancia de la observación directa para comprender los contextos y significados que los participantes atribuyen a sus acciones.

Gold (1958) define la observación directa como "una técnica en la cual el investigador observa los fenómenos de interés sin intervenir ni alterar el ambiente natural en el que ocurren" (p. 218), en su definición destaca que la observación directa es crucial para obtener datos genuinos y no sesgados sobre el comportamiento humano.

Se lleva a cabo la observación directa de los procesos operativos y administrativos en las instalaciones de la empresa. Esta observación se realizará de manera sistemática y estructurada,

utilizando una guía de observación previamente elaborada, con el objetivo de recoger datos empíricos sobre la eficiencia operativa, la utilización de recursos y las prácticas de gestión administrativa. Para la aplicación, se utiliza la observación durante un periodo definido, permitiendo la identificación de fortalezas y áreas de mejora en los procesos internos. Estos se evidencian en el instrumento 5, Observación Directa: Análisis de Indicadores Financieros.

1.5.7. Técnicas de Análisis FODA/DAFO

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), también conocido como DAFO en español, es una herramienta estratégica utilizada para identificar y evaluar los factores internos y externos que pueden influir en el éxito de una organización. Esta técnica ayuda a las empresas a desarrollar estrategias efectivas al reconocer sus ventajas competitivas y los desafíos que enfrentan.

Hill y Westbrook (1997) definen el análisis FODA como "una técnica que permite a una organización identificar sus fortalezas internas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta" (p. 47). Según estos autores, el análisis FODA es fundamental para la formulación de estrategias que alineen las capacidades internas con el entorno externo.

Gürel y Tat (2017) describen el análisis FODA como "un marco estratégico que ayuda a una organización a identificar y evaluar sus factores internos y externos, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas" (p. 1006). En la definición se destaca la utilidad del análisis FODA para el desarrollo de estrategias que mejoren la competitividad y sostenibilidad de la organización. En la misma línea, Dyson (2004) define el análisis FODA como "un método de planificación estratégica que permite a las organizaciones identificar y evaluar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para diseñar estrategias que optimicen su desempeño" (p. 632). Se subraya que el análisis FODA es una herramienta versátil y ampliamente aplicable en diversos contextos organizacionales.

Como parte de la utilización de la técnica, se aplica el análisis FODA/DAFO para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, con el objetivo de estructurar la información obtenida y proporcionar un marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas. Como parte del proceso, el análisis FODA/DAFO se realiza mediante talleres participativos con el equipo directivo y gerencial de la empresa, estos se evidencian en el instrumento 6.

1.5.8. Proyección de Escenarios y Matriz Técnica

La proyección de escenarios es una técnica que permite a las organizaciones explorar futuros posibles mediante la identificación y análisis de diversas variables y tendencias que podrían influir en su entorno operativo. Esta técnica facilita la planificación estratégica al proporcionar una visión de múltiples resultados potenciales y sus implicaciones.

Schwartz (1991) define la proyección de escenarios como "el proceso de identificar y analizar posibles futuros mediante la evaluación sistemática de tendencias, incertidumbres y eventos clave que podrían impactar a la organización" (p. 21). Esta técnica es crucial para ayudar a las organizaciones a prepararse para diferentes situaciones y tomar decisiones informadas.

La matriz técnica es una herramienta analítica que permite comparar y evaluar diferentes alternativas o opciones basadas en criterios específicos y técnicos relevantes para la organización o proyecto en cuestión. Esta matriz facilita la toma de decisiones al proporcionar una estructura para ponderar y clasificar las opciones según su viabilidad técnica y capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos.

Blazevic y Lievens (2008) definen la matriz técnica como "una herramienta sistemática para evaluar y comparar diferentes alternativas o decisiones utilizando criterios técnicos específicos, con el fin de identificar la opción más adecuada según las necesidades y objetivos establecidos" (p. 305). Estos autores destacan la utilidad de esta matriz para asegurar decisiones informadas y fundamentadas.

Se utilizan técnicas de proyección de escenarios y la matriz técnica para la selección de alternativas estratégicas., con el objetivo de evaluar diferentes escenarios futuros y seleccionar las mejores alternativas para la sostenibilidad financiera y competitividad de la empresa. Como parte del proceso, estas técnicas se aplicarán mediante sesiones de trabajo colaborativo con expertos en finanzas, gestión de riesgos y análisis de mercado.

Además, entre las estrategias utilizadas para analizar la información recolectada a partir de los instrumentos se utilizan:

1.5.9. Análisis e interpretación de la información

1.5.9.1. Tabulación

El proceso de tabulación de la información consiste en organizar en una tabla los resultados obtenidos mediante datos estadísticos tras la recopilación mediante instrumentos cuantitativos. Consiste, por tanto, en presentar los datos estadísticos en forma de tablas con el objetivo que resulten sencillos de leer y comprender. Gracias a la tabulación de la información, se facilita de manera considerable la comprensión, el análisis y la interpretación de los datos para poder llevar a cabo comparaciones y llegar, de esta manera, a conclusiones válidas. Tras la tabulación se obtienen resultados presentados en tablas o gráficos de cualquier tipo, que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables que son objeto del análisis. La tabulación de la información resulta especialmente útil en el caso de recogidas de datos muy grandes en las que es necesario representar dichos datos de una manera visualmente atractiva, concisa y directa, que permita el tratamiento de la información sin ningún tipo de problema.

1.5.9.2. Graficación

Un gráfico estadístico es una representación visual de datos estadísticos, para que puedan ser interpretados, analizados y entendidos de forma más sencilla. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, organismo autónomo de Perú (INE), es el “valor o característica cuantitativa de un objeto de conocimiento, con referencia de tiempo y espacio”.

Además, los datos estadísticos pueden ser de dos tipos: cuantitativos (cantidades o valores numéricos) y cualitativos (cualidades que no pueden expresarse numéricamente). Al ser una investigación mixta, se obtendrán datos de ambos tipos.

Entonces, lo que hace un gráfico estadístico es ordenar y mostrar datos por medio de barras, líneas, puntos, etc. De este modo, usar gráficos estadísticos brinda un mejor entendimiento sobre la información.

Asimismo, en un gráfico estadístico, no solo se puede hacer comparativas de los datos que se manejan en diversos ámbitos, sino que se puede contemplar la totalidad de la información que se desea consultar.

Para esto se elabora la propuesta, la cual se explica en el capítulo de resultados.

En conjunto, todas las técnicas e instrumentos tienen como propósito obtener una visión

completa y equilibrada de la gestión de riesgos en Agregados San Rafael Cuatro S.A. Desde la perspectiva de la alta dirección hasta los empleados y las partes interesadas externas, se busca obtener una comprensión holística de cómo la empresa identifica, evalúa y aborda los riesgos y oportunidades en su operación y su entorno.

Esta combinación de instrumentos permitirá una recopilación de datos robusta y completa, asegurando la validez y fiabilidad de los datos obtenidos. Esto facilitará el análisis detallado y la formulación de estrategias efectivas para la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones en Agregados San Rafael Cuatro S.A.

1.6. Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcances

Como principales alcances en esta investigación se encuentran:

El alcance de la investigación establece el análisis de la Planificación Estratégica como fundamento de la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.

La investigación sólo abarca hasta la realización de la propuesta, dependerá de la empresa la implementación, ejecución y evaluación de las estrategias de esta.

La investigación sólo abarca el periodo del 2020 al 2023.

No se determinará la inversión que tendría que realizar la empresa en la aplicación de la propuesta.

No se elaborarán medios de controles operacionales ni técnicos para la implementación de la propuesta.

Se aplicarán solamente las metodologías propuestas.

No se elaborarán materiales gráficos comerciales ni corporativos para la empresa.

No se elaborarán capacitaciones a los colaboradores ni administradores.

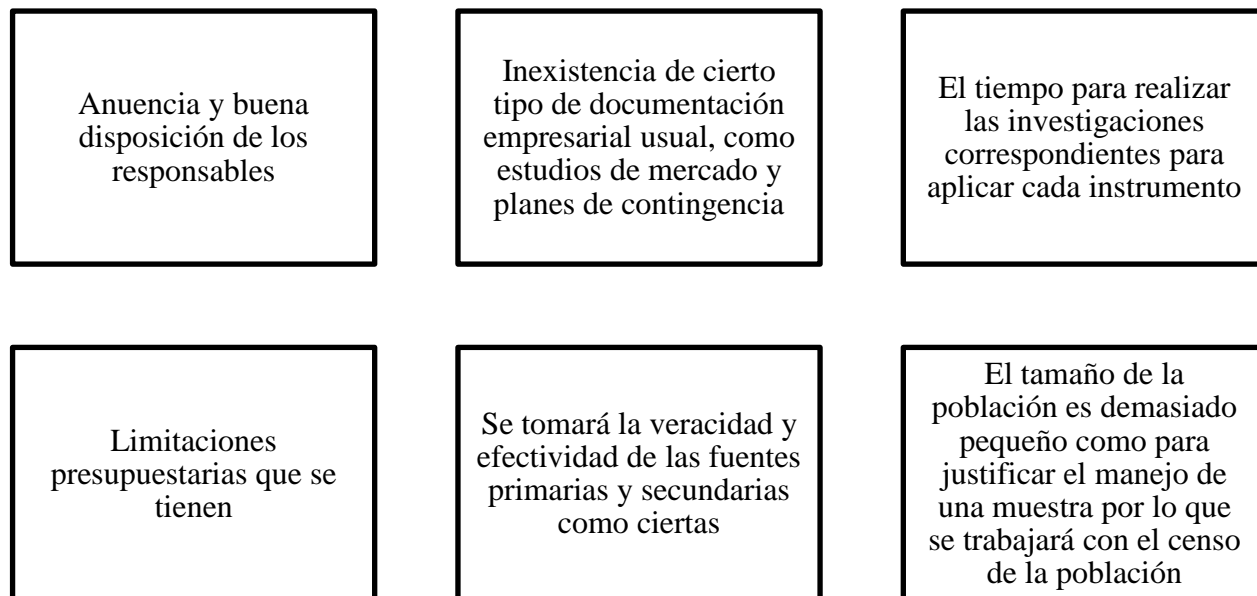
Solamente se emplearán herramientas de análisis financiero, de riesgos y mercado, con miras a la consolidación de la empresa en el mercado minero y de construcción.

1.6.2. Limitaciones

Se refiere limitaciones o los problemas con los que el investigador se encuentra durante el desarrollo de su investigación. En ese sentido, desde la perspectiva de Ávila (2001) menciona, “una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido por alguna razón” (p.87), con esto se quiere indicar que toda limitación debe estar justificada por una buena razón.

Figura 5

Identificación de las posibles limitaciones de la investigación



Nota. Análisis de limitaciones o posibles desafíos durante el proceso investigativo, 2024.

Con respecto a las limitaciones que se pudieran presentar en la realización de la presente investigación, se destaca el tiempo para realizar las investigaciones correspondientes, aplicar cada instrumento propuesto y realizar las pruebas necesarias para la implementación de la estrategia, esto debido a que los miembros del grupo investigador tienen responsabilidades laborales, personales, de estudio y familiares que atender.

1.7. Conclusión

Por lo tanto, el Capítulo I establece un marco integral para la investigación sobre la Planificación Estratégica en Agregados San Rafael Cuatro S.A. subrayando su importancia en la sostenibilidad financiera y en la toma de decisiones efectivas. A través de un análisis exhaustivo que incluye métodos de análisis financiero, de riesgos, observación directa, y técnicas de proyección de escenarios, la investigación busca ofrecer una visión completa y equilibrada del entorno operativo y estratégico de la empresa. El enfoque metodológico propuesto, que abarca desde el análisis de estados financieros hasta la evaluación de riesgos y la recolección de datos a través de técnicas cualitativas y cuantitativas, permitirá desarrollar estrategias robustas para la consolidación y crecimiento de la empresa en el mercado minero y de construcción. A pesar de las limitaciones relacionadas con el tiempo y los recursos disponibles, los instrumentos y técnicas seleccionados aseguran una recopilación de datos rigurosa y relevante, orientada a fortalecer la gestión estratégica y operativa de Agregados San Rafael Cuatro S.A.

CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

2. Marco Referencial

En este apartado, se realiza un análisis teórico del problema de investigación, es decir, la información que orientará en el análisis e interpretación de los datos, de igual forma se presenta, la contextualización e la investigación, es decir, la descripción de dónde (lugar o ambiente) se ubica el fenómeno o problema de investigación.

Según Hernández (2008) señala que un Marco Referencial es “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente”. (p. 64).

2.1. Generalidades de la empresa

2.1.1. Perfil de la empresa

- Nombre y Razón Social: Agregados San Rafael Cuatro S.A.
- Cédula jurídica:
- Dirección: San Miguel de Sarapiquí, Heredia, del cementerio municipal 1.6 km hacia Colonia Carvajal
- Teléfono: 2200-0000
- Email: agregadossanrafael4@gmail.com
- Logotipo:

Figura 6

Logotipo de la empresa. Agregados San Rafael Cuatro S.A., 2022.



Nota. Imagen gráfica suministrada por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., 2022.

2.1.2. Reseña histórica

El fundador de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. fue el señor Carlos Guillermo Rojas Montero, nacionalidad costarricense, quien tuvo cinco hijos, de los cuales únicamente dos están involucrados en la empresa: Alejandra Rojas y Carlos Faustino quien es el jefe en operaciones.

Don Carlos en sus años de juventud, al salir de lecciones del colegio debía aprender cómo funcionaba el negocio familiar, sin embargo, al quedar huérfano a muy temprana edad, cuando su padre fallece él decide salirse del colegio, aun siendo menor de edad y aprender más a cerca del funcionamiento de la empresa; la familia contaba con un aserradero y luego su negocio se comenzó a diversificar, tenían chancheras, lecherías, tajos, y ferreterías.

Este adquirió la responsabilidad de hacerse cargo del negocio de su padre, al ser el hermano mayor de la familia tuvo que asumir el cargo de cabeza del hogar y encargarse de su madre y sus hermanos. Como se mencionó esta familia manejaba muchos negocios hace aproximadamente 25 años, contaron con 3 quebradores (con diferentes ubicaciones) en los cuales se adquirió mucha experiencia durante 25 años, luego de que todos se independizaran. Don Carlos retomó el negocio aproximadamente hace 15 años y así nació la empresa Agregados, en el 2011.

2.2. Pensamiento estratégico actual

2.2.1. Misión

Proveer agregados para el sector constructivo según los requerimientos del mercado, cumpliendo las expectativas de servicio, responsabilidad y los estándares de calidad que generen clientes satisfechos.

2.2.2. Visión

Posicionarse como empresa líder en la producción de agregados en la zona de Sarapiquí, destacándose por la calidad, responsabilidad y confianza de nuestros clientes.

2.2.3. Valores

- Calidad y eficiencia en nuestros servicios.
- Desarrollo humano integral.
- Respeto
- Honestidad
- Cumplimiento
- Compromiso
- Responsabilidad

2.2.4. Principios

Entre los valores inculcados en la empresa están:

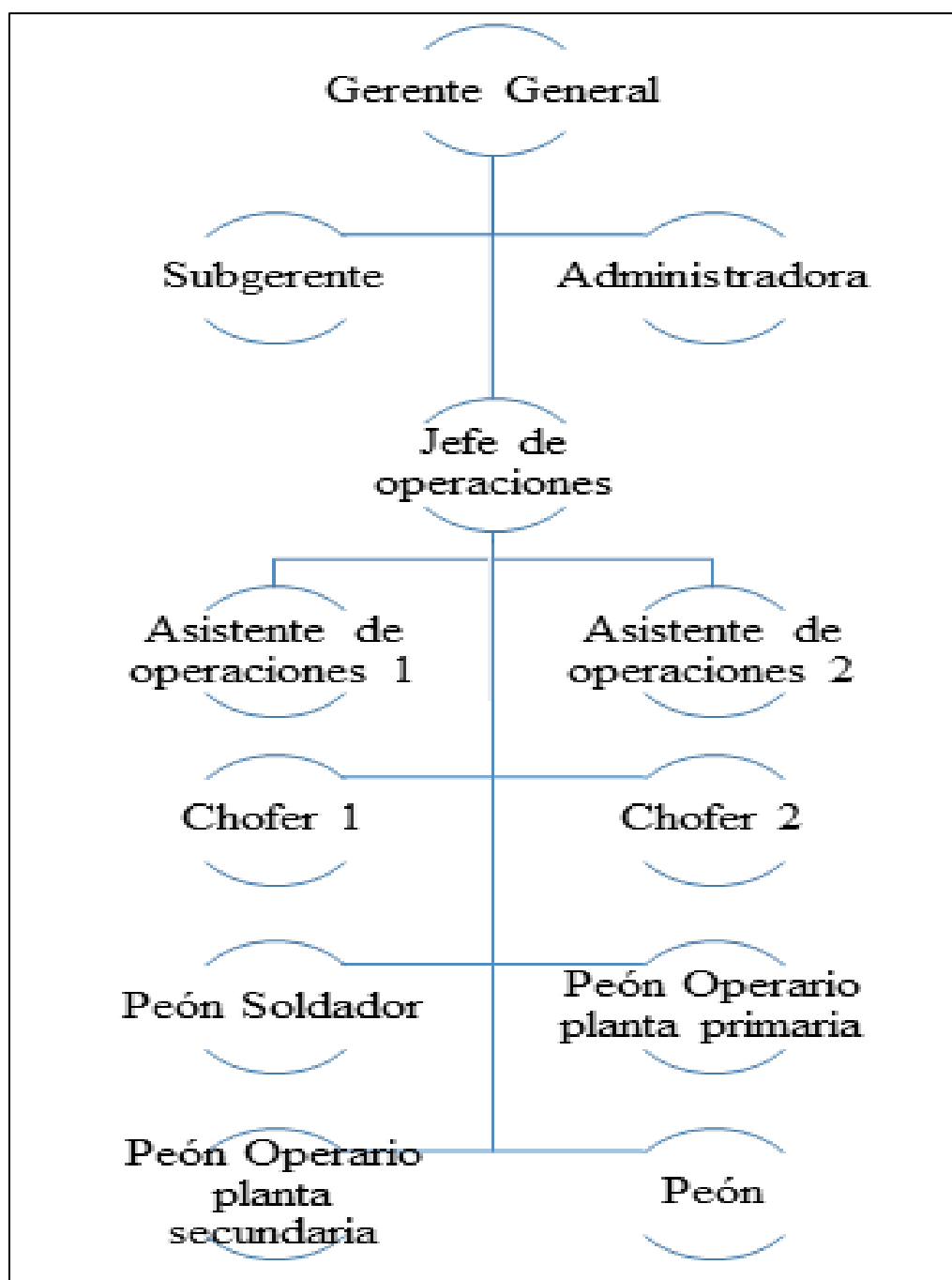
- Ser trabajador
- Responsable
- Persona de palabra
- Honesta
- Persona emprendedora.

2.3. Estructura Administrativa

La estructura organizacional de Agregados San Rafael Cuatro S.A está presidida por el Gerente General y la Subgerente, así como la Administradora y 10 colaboradores divididos en jefe de operaciones y sus asistentes, operador de la excavadora, choferes y peones.

Figura 7

Organigrama de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Elaboración a partir de los datos brindados por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., 2022.

Tabla 3*Datos de las personas por distribución de puestos de la empresa*

Nombre	Puesto
Carlos Gmo Ro M	Gerente General
Clara I Barboza C	Sub-Gerente
Alejandra Rojas B	Administración
Faustino Rojas B	Jefe Operaciones
Kevin Rojas S	Asistente-Operación
José Alonso Jiménez R	Asistente-Operación
Marcos Barruntes V	Operador Excavadora
Luis Fernando Boza	Chofer 1
Francisco Cardaba S	Chofer 2
Melvin López M	Peón Soldador
Manuel Castellón Z	Peón / Operarlo Planta Secundarla
Kenneth Cabezas	Peón / Operario Planta Primita
Rigoberto Salguero F	Peón

Nota. Proporcionado por Agregados San Rafael Cuatro S.A., 2021.

2.4. Productos y servicios

La empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A opera como una empresa de maquila, en asocio con los concesionarios del tajo y con otra empresa que se encarga de la comercialización, distribución y transporte. Los agregados, compuestos de materiales geológicos tales como, la piedra, la arena y la grava, se utilizan virtualmente en todas las formas de construcción. Se pueden aprovechar en su estado natural o bien triturarse y convertirse en fragmentos más pequeños.

Los agregados que se utilizan para construir se denominan "agregados de construcción", pero existen otros tipos de agregados que se pueden utilizar en agricultura, manufactura y otras industrias.

Los agregados son un ingrediente indispensable en el concreto premezclado, el asfalto y el mortero. Representan aproximadamente de 60% a 75% del volumen total del concreto premezclado, además ejercen una importante influencia en las cualidades del concreto recién mezclado, así como también después que éste endurece. Los agregados no sólo incrementan la resistencia del concreto, sino que también pueden hacer que la mezcla sea más compacta, permitiendo aplicaciones como la impermeabilización y retención de temperatura.

Figura 8

Fotografías de tipos de agregados de construcción Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Fotografías de materiales de construcción, suministradas por la empresa Agregados San Rafael 4 S.A, 2022.

Pueden además contribuir a las cualidades estéticas del concreto. Por ejemplo, la arena aporta la brillantez a las superficies tratadas.

2.4.1. Arena**Figura 9**

Tipos de agregados de construcción: Arena. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



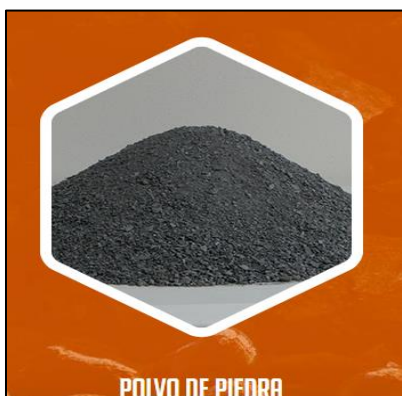
Nota. Captura tomada del catálogo de materiales de construcción, Agregados San Rafael 4 S.A, 2022.

Está formada por un conjunto de fragmentos sueltos de rocas o minerales de pequeño tamaño (de 0,063 a 2 milímetros), siendo un componente del hormigón y del cemento utilizado para la construcción de edificaciones, centros comerciales, carreteras, diques y muchas cosas más.

2.4.2. Polvo Piedra

Figura 10

Tipos de agregados de construcción: Polvos de piedra. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Captura tomada del catálogo de materiales de construcción, Agregados San Rafael 4 S.A, 2022.

Este es un material fino que resulta de la trituración de la piedra con una dimensión de 0 a $\frac{1}{4}$ o 6mm, utilizado principalmente para fabricar bloques de concreto, “pringado” o paletado de paredes, adoquinar y para muros lavados de aspecto decorativo.

2.4.3. Piedra Quinta

Figura 11

Tipos de agregados de construcción Piedra 5ta. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Captura tomada del catálogo de materiales de construcción, Agregados San Rafael 4 S.A, 2022.

La piedra quinta, es un agregado grueso de 12mm (1/2”) de tamaño máximo producido a partir de procesos de trituración y clasificación de roca. Con amplia variedad de usos en la construcción los más comunes son como agregado grueso en la fabricación de concreto, relleno en filtros y drenajes y como acabado arquitectónico en plazoletas o parques con base expuesta.

2.4.4. Piedra Cuartilla

Figura 12

Tipos de agregados de construcción: Piedra cuartilla. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Captura tomada del catálogo de materiales de construcción, Agregados San Rafael 4 S.A,

2022.

Es un agregado grueso de primera calidad, obtenido a partir de un proceso de trituración de roca sólida, y luego cribada y lavada para garantizar su distribución granulométrica y la eliminación de limos y arcillas.

2.4.5. Base y Sub bases

Figura 13

Tipos de agregados de construcción: Bases y subbase Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Captura tomada del catálogo de materiales de construcción, Agregados San Rafael 4 S.A, 2022.

2.4.6. Piedra balasto y piedra gavión.

Figura 14

Tipos de agregados de construcción: Balasto y piedra gavión. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Captura tomada del catálogo de materiales de construcción, Agregados San Rafael 4 S.A, 2022.

La característica principal de las piedras balastro y piedra gavión es que son piedras grandes de hasta de 9 pulgadas. Los 2 principales usos del balastro dentro de la construcción son el de filtrar el agua y para rellenar terrenos. Además, los gaviones de construcción se rellenan con estas piedras.

2.4.7. Otros productos: Bases

Figura 15

Algunos Tipos de agregados de construcción: Base. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Captura tomada del catálogo de materiales de construcción, Agregados San Rafael 4 S.A, 2022.

La piedra base o base granular de 38mm (1.5pulgadas) es un material producido a partir de procesos de trituración

Según todo lo expuesto, en Costa Rica se lleva a cabo dos tipos de minería: la Metálica que consiste en la extracción de oro, cobre y bauxita; y la No metálica la cual se refiere a la extracción de los minerales de canteras, tajos; arena y piedrilla provenientes de cauces de dominio público que se utiliza para la elaboración del cemento.

Actualmente, en Costa Rica se ha presentado un incremento significativo de la minería no metálica, ya que el número de construcciones de infraestructura y de carreteras también va en aumento, y la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA, espera aprovechar las oportunidades de dicho auge.

2.5. Equipamiento.

Tabla 4

Detalle de la maquinaria y equipo operativo registrado en la empresa Agregados San Rafael

Cuatro S.A

Maquinaria Y Equipo De Trabajo
Cargador Caterpillar 966
Cargador Komatsu W380-6 Serie 66307
Clasificación De Finos Criba Y Convenir
Equipo De Aceitileno Marca National
Excavadora Caterpillar 320n Seri Mr03625
Máquina De Soldar Marca Miller Bobcat
Máquina De Soldar Miller Dialars Acdc250
Planta De Clasifica De Materiales Terminados
Planta Primaria Quebrados Alimentador
Planta Secund.Conveyer, Alimentador
Quebrador Importado Modernización
Excavadora Caterpillar 336 2011
Excavadora Kobelco
Alimentador Tercera Etapa
Cargador Hyundai 2017
Excavadora Cat 2011 336d

Nota. Información proporcionada por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., Estados financieros 2020.

Figura 16

Maquinaria de procesamiento de agregados. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Fotografías de la maquinaria proporcionadas por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., 2022.

2.6. Inventarios

2.6.1. Inventario de productos

Tabla 5

Estado global de Inventarios al 31 de diciembre de 2020

Inventario Inicial	¢77 480 710,00	¢98 452 514,00	¢95 450 100,00
MAS:			
Compras Netas	¢85 274 217,08	¢152 340 921,10	¢191 547 184,50
TOTAL DE MERCADERIA DISPONIBLE	¢162 754 927,08	¢250 793 435,10	¢286 997 284,50
Menos:			
Devoluciones y Desc. Sobre Compras	¢-	¢-	¢-
MERC. DISP. PARA LA VENTA	¢162 754 927,08	¢250 793 435,10	¢286 997 284,50
Menos:			
INVENTARIO FINAL			
Inventario final	¢98 452 514,00	¢95 450 100,00	¢86 990 441,00

Nota. Información proporcionada por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., Estados financieros 2020,2021,2022

2.7. Volumen de operaciones

Tabla 6

Descripción del volumen global operaciones

	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Ingresos			
Ventas Generales	¢463 272 183,00	¢390 617 746,00	¢425 660 410,00
Otros Ingresos	¢-	¢-	¢-
TOTAL DE INGRESOS	¢463 272 183,00	¢390 617 746,00	¢425 660 410,00

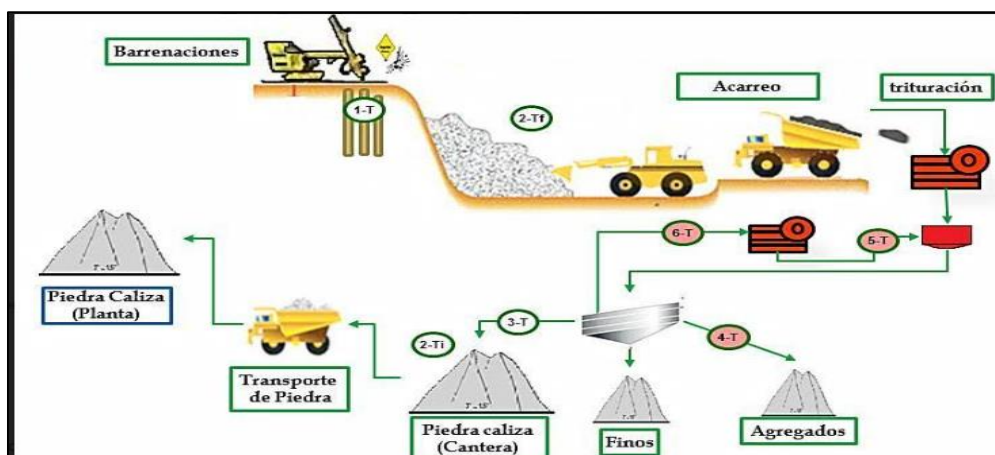
Nota. Información proporcionada por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., Estados financieros 2020,2021,2022.

2.7.1. Partes de la planta trituradora

Una planta de trituración de agregados consta de al menos cinco componentes diferentes:

Figura 17

Descripción gráfica del proceso productivo de agregados



Nota. Imagen tomada de la Tesis de Ingeniería de la Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa. Elaborada por Vilca Zapana, Arequipa - Perú 2019.

Figura 18

Fotografía de la máquina de trituradora. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Fotografía que muestra la maquinaria de trituradora utilizada por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.

En primer lugar, está la máquina de trituradora y/o quebrador.

Figura 19

Fotografía del alimentador vibratorio. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Fotografía que muestra la maquinaria del alimentador vibratorio utilizado por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.

En segundo lugar, el alimentador vibratorio que enviará todo a la trituradora,

Figura 20

Fotografía de la criba vibratoria. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Fotografía que muestra la criba vibratoria utilizada por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.

En tercer lugar, la está la criba vibratoria que esta ayudará a segregar todos los diferentes tamaños de material, filtra el material después de la trituración, tiene varias capas de tamaño, capaz de cubrir muchos materiales, además es ampliamente utilizada para la utilización, clasificación y selección de materiales en minería, construcción, etc.

Figura 21

Fotografía de la cinta transportadora. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Fotografía que muestra la cinta de transporte utilizada por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.

El cuarto componente es la cinta transportadora, esta llevará todos los diferentes tamaños de material al destino adecuado.

Figura 22

Fotografía del sistema de control eléctrico Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.



Nota. Fotografía que muestra el sistema de control eléctrico utilizado por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2022.

Y el componente final es el sistema de control eléctrico, este representa la capacidad de la planta de trituración de agregados en cuanto a si es semiautomática o totalmente automatizada.

2.7.2. Organización correcta de los componentes

La organización de estos componentes es relativamente sencilla. El componente central siempre será la trituradora y/o quebrador, en la cual se descarga la piedra que fue extraída del río por medio de una excavadora y transportada por una vagoneta para su procesamiento. En la parte superior de la maquina estará el alimentador vibratorio. En la parte inferior estará la criba vibratoria, probablemente habrá dos cintas transportadoras, una traerá el material y la otra sacará el material una vez procesado. Y con respecto al sistema de control, este generalmente se coloca lejos de la planta de trituración de agregados para mantener la seguridad de quienes controlan el sistema.

2.7.3. Trituración de los materiales con alta dureza

Las grandes piedras se transportan por medio de la vagoneta y el alimentador vibratorio mediante la vibración de la parte inferior, alimenta los materiales hacia la trituradora. Luego los materiales se llevan por las bandas transportadoras a la trituradora de cono para realizar la fina trituración, y los materiales procesados se mueven por las bandas transportadoras a la criba

vibratoria para la clasificación. De este modo, a los que no correspondan a los tamaños requeridos se vuelven a la trituradora de cono siendo triturados de nuevo, mientras que los que alcanzan los tamaños requeridos se transportan para ser entregados al cliente.

2.7.4. Trituración de los materiales de baja dureza

En la producción de los materiales de baja dureza, se llevan por las bandas a la criba vibratoria y se clasifican en varios tamaños, al igual que la anterior, los que no alcanzan el tamaño requerido, nuevamente pasan por las bandas a la criba vibratoria para continuar con el proceso y posteriormente ser entregado al cliente.

Alguno de los productos que se procesan son: piedra cuarta, piedra quinta, piedra bola, polvo de piedra, base granular, grava y gravilla, piedra bola, arena, etcétera.

2.8. Marco Normativo.

En Costa Rica los recursos mineros son de dominio absoluto del Estado, sin embargo, según el Código de Minería, Ley N° 6797, se pueden otorgar concesiones por medio de canteras, cauces de dominio público y minas. Algunos artículos relevantes para la investigación son:

2.8.1. El Código de Minería N° 6797 (2002):

Artículo N° 2: La explotación de sustancias minerales podrá hacerse en canteras, cauces de dominio público, placeres, lavaderos y minas; en todos los casos se regirá por las disposiciones de este Código y su Reglamento.

Definiciones: Permiso: Autorización otorgada por el Poder Ejecutivo, mediante la Dirección de Geología y Minas (DGM), con la cual se consolida un derecho en favor del peticionario que permite la exploración o búsqueda de materiales en general por un plazo de tres años, el cual puede ser prorrogado por una única vez.

Concesión: Autorización que otorga el Poder Ejecutivo mediante la DGM por determinado período, según el caso, la cual le otorga al peticionario un derecho real limitado para explotar o extraer los minerales de determinada zona, transformarlos, procesarlos y disponer de ellos con fines industriales y comerciales, o le otorga el derecho exclusivo de explorar las sustancias minerales específicamente autorizadas en ella.

Impacto ambiental: Alteración que se produce en el medio natural donde el hombre

desarrolla su vida, al llevar a cabo un proyecto o actividad. Resulta de la confrontación entre un ambiente dado y un proceso productivo, de consumo, o un proyecto de infraestructura. El análisis del impacto puede efectuarse en el nivel y la escala requeridos, considerando una conceptualización integral del medio ambiente que involucre las múltiples interrelaciones de procesos geo biofísicos y sociales. Para su debida comprensión se requiere una perspectiva interdisciplinaria. Es importante señalar que la alteración no se produce si el proyecto o la actividad no se ejecuta.

Estudio de impacto ambiental: Análisis comparativo, técnico, económico, social, cultural, financiero, legal y multidisciplinario de los efectos de un proyecto sobre el entorno ambiental, así como la propuesta de medidas y acciones para prevenir, corregir o minimizar tales efectos; se trata de un instrumento de decisión dentro del campo jurídico-administrativo, que regula la evaluación del impacto de diferentes actividades sobre el ambiente y cuya responsabilidad operativa y funcional recae sobre la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA), organismo de desconcentración máxima adscrito al Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE). (párr. 4-8)

Artículo 3º: No podrán hacerse exploraciones o explotaciones de sustancias minerales sin el previo permiso de exploración o la concesión de explotación. Corresponderá al Ministerio de Economía, Industria y Comercio, por medio de la Dirección de Geología, Minas e Hidrocarburos, otorgar permisos exclusivos de exploración y concesiones de explotación, previo análisis y aprobación del estudio que haga el correspondiente organismo gubernamental de control sobre el impacto ambiental de tales actividades. La exploración o explotación que se realice sin el correspondiente permiso inhabilitará a las personas físicas o jurídicas que emprendan estas actividades para concesiones futuras, por un plazo de diez años contados desde el momento en que se comprueben los hechos; sin perjuicio de las sanciones que correspondan según el Código Penal u otras leyes, y sin perjuicio de las indemnizaciones a que dieren lugar tales actividades, a favor del Estado, de instituciones públicas o de particulares. La inhabilitación a que se hicieren acreedoras las personas físicas afectará también a las personas jurídicas, con las que aquellas tuvieren participación social.

Artículo 19: El permiso de exploración confiere a su titular el derecho exclusivo de explorar las sustancias minerales específicamente indicadas en ese permiso. A juicio de la Dirección de Geología, Minas e Hidrocarburos, en una misma área se podrán conceder permisos para la exploración de sustancias distintas, a diferentes personas, si el titular del permiso no

manifestara interés en explorarlas. El Estado, por medio de sus instituciones, podrá explorar cualquier área del territorio nacional, en cualquier momento y para la búsqueda de cualquier sustancia, independientemente de si existen permisionarios particulares, siempre que no ocasione perjuicio en los trabajos que realiza el concesionario particular.

Artículo 20: El permiso de exploración será otorgado por la Dirección de Geología, Minas e Hidrocarburos, por un término no mayor de tres años, de acuerdo con la extensión, ubicación, problemas técnicos inherentes al área solicitada y a la capacidad técnica y financiera del peticionario. Además, la Dirección de Geología, Minas e Hidrocarburos podrá autorizar una prórroga justificada de dos años.

Si con base en los informes de los permisionarios, o en sus propias indagaciones, se demuestra que existe un yacimiento comercialmente explotable, la Dirección de Geología, Minas e Hidrocarburos podrá cancelar los permisos de exploración y señalar un plazo máximo para formalizar la concesión de explotación. Si concluido ese plazo no se hubiere formalizado la concesión, la Dirección podrá sacar a licitación pública la explotación, o cederla a un organismo del Estado para que éste la emprenda.

Artículo 21: La superficie máxima que comprendan los permisos de exploración otorgables a personas físicas o jurídicas será de veinte kilómetros cuadrados, conforme con la clasificación que para cada tipo de material se establezca en el reglamento de esta ley. El área se determinará, en cada caso, de acuerdo con la magnitud de los trabajos necesarios para una exploración efectiva, así como de acuerdo con los medios técnicos y financieros que el solicitante se propone obtener y se comprometa a emplear.

Cada permiso de exploración comprenderá un número definido y completo de kilómetros cuadrados.

Artículo 24: El titular de un permiso de exploración estará obligado a:

- a) Cumplir con el programa de exploración presentado con la solicitud de permiso.
- b) Rendir un informe semestral sobre los trabajos y operaciones ejecutados a la Dirección de Geología, Minas e Hidrocarburos.

Este informe deberá ser refrendado por un geólogo o ingeniero de minas, debidamente incorporado a su respectivo colegio profesional, y será confidencial mientras esté en vigencia el permiso de exploración.

- c) Dejar, en beneficio del Estado y sin cargo alguno para éste, todas las obras materiales

fijas que, de retirarse, causen grave daño a las labores mineras ejecutadas o pongan en peligro la vida o la propiedad de terceros, a juicio de la Dirección.

d) Informar semestralmente a la Dirección sobre los cambios en la propiedad de las acciones nominativas.

e) Cegar las excavaciones que hiciere y, en todo caso, a pagar los daños y perjuicios que causare, a criterio de la Dirección y a juicio de peritos.

f) Cumplir con las demás obligaciones que se establezcan en la resolución de otorgamiento, conforme con esta ley y sus reglamentos.

El incumplimiento de cualquiera de las anteriores obligaciones producirá la caducidad del permiso, que será determinada por la Dirección de Geología, Minas e Hidrocarburos, previa amonestación del caso, según lo estipula el título X de esta ley.

Artículo 28: La concesión de explotación confiere el derecho de extraer los minerales no reservados para el Estado, de transformarlos y procesarlos y de disponer de ellos con fines industriales y comerciales, bajo las condiciones establecidas en la resolución de otorgamiento. En el caso de que algún mineral reservado al Estado se encuentre en unión con los minerales que comprende la concesión, la Dirección de Geología, Minas e Hidrocarburos definirá el aprovechamiento de éste, sin afectar los derechos del concesionario sobre los minerales no reservados.

En el caso de que un concesionario hallare, en el área de su concesión, un mineral explotable diferente del estipulado en su concesión estará obligado a denunciar el hallazgo a la Dirección, en un plazo de treinta días.

La explotación de este otro mineral será objeto de una nueva concesión, para lo cual, en igualdad de condiciones, el denunciante tendrá prioridad ante particulares.

Artículo 30: La concesión de explotación se otorgará por un término no mayor de veinticinco años. Sin embargo, mediante negociación entre la Dirección de Geología, Minas e Hidrocarburos y el titular de la concesión se podrá dar una prórroga hasta por diez años, siempre que el titular haya cumplido con todas sus obligaciones durante el período de explotación.

Artículo 38: Los concesionarios, tanto físicos como jurídicos, referidos en este título V, pagarán a la municipalidad correspondiente según la ubicación del sitio de extracción, el equivalente a un treinta por ciento (30%) del monto total que se paga mensualmente por concepto de impuesto de ventas, generado por la venta de metros cúbicos de arena, piedra, lastre y derivados

de estos. En caso de que no se produzca venta debido a que el material extraído forma parte de materiales destinados a fines industriales del mismo concesionario, se pagará un monto de cien colones (¢100,00) por metro cúbico extraído, monto que será actualizado anualmente con base en el índice de precios al consumidor, calculado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos. Las tasas serán canceladas en favor de la tesorería de la corporación municipal, en el lugar y la forma que esta determine. Cada municipalidad, por medio de sus inspectores, verificará y fiscalizará los volúmenes de material extraído que egresen del tajo y los que se reporten.

La Concesión Minera la otorga el Poder Ejecutivo mediante la Dirección de Geología y Minas (DGM) otorgando el derecho para explotar o extraer los minerales con fines industriales o comerciales.

La Dirección de Geología y Minas tiene como base para su funcionamiento, el siguiente marco legal: Ley 6797 (Código de Minería) 4 de octubre de 1982, define la organización y funcionamiento de esta Dirección y Ley 8246, reformas al Código de Minería; y el Decreto N° 22178-MIRENEM, Ampliación de funciones, de conformidad con el artículo 93 de la Ley 6797, ya explicadas anteriormente.

2.8.2. Reglamento al Código de Minería.

Decreto N° 29300-MINAE, Reglamento al Código de Minería, del 16 de marzo del 2001 y la modificación N° 29767 MINAE.

Artículo 15. Permiso de exploración. El área máxima otorgable para un permiso de exploración, será de 20 kilómetros cuadrados, dispuestos en bloques contiguos con un lado común por lo menos.

Artículo 16: Concesión de explotación. El área máxima permisible otorgable para concesiones de explotación minera, será de 10 kilómetros cuadrados, con las características establecidas en el artículo 29 del Código de Minería.

Artículo 17: Canteras. En el caso de canteras en que la unidad de medida del área podrá ser inferior a un kilómetro cuadrado, la concesión debe ajustarse a los límites programados por los planos catastrados de la propiedad.

Artículo 18: Extracción en cauce de dominio público. La longitud máxima que se podrá otorgar para cada concesión será de dos kilómetros lineales continuos sobre el cauce del río.

Artículo 69: Del concesionario. Todo concesionario, tendrá las siguientes obligaciones:

Un plano, a escala conveniente de los trabajos, que permita determinar cualitativa y cuantitativamente la evolución de la explotación, y en el caso de cauces de dominio público, los cambios en la dinámica del río. ·

Un diario de respaldo al plano de los trabajos donde se consignen los hechos relevantes ocurridos en los frentes de explotación y en los cauces de dominio público, los cambios en la dinámica del río. ·

Un registro del personal empleado. ·

Un registro de producción, venta, almacenamiento y exportación de los materiales. Estos documentos quedarán a disposición de la DGM y del Registro Nacional Minero, quien podrá consultarlos en todo momento.

k) Informar semestralmente al RNM sobre cambios en la propiedad de las acciones en caso de personas jurídicas.

l) Solicitar la autorización y registrar ante el RNM los contratos de beneficiamiento de materiales cuando esta actividad sea realizada por un tercero.

m) Explotar racional y efectivamente la concesión de acuerdo al Plan de explotación aprobado.

n) Mantener en el sitio de la explotación copia certificada de la resolución de otorgamiento de la concesión.

o) Cumplir con las obligaciones establecidas en el presente Reglamento y en la resolución de otorgamiento de la concesión.

p) Cuando se trate de extracción en cauce de dominio público, deberá iniciar los trabajos formales de extracción, dentro del plazo que se determine en la resolución de otorgamiento del título. Asimismo, deberá mantener las operaciones en forma regular y no podrá interrumpir la extracción por períodos mayores de seis meses, siempre que las condiciones físicas del cauce lo permitan.

q) Pago de los impuestos Municipales y Nacionales que le correspondan.

2.8.3. Concesión minera

Para la obtención de la Concesión Minera se debe contar además con un Estudio de Impacto Ambiental con el respectivo análisis de los efectos del proyecto sobre el entorno ambiental, así como la propuesta de medidas para prevenir, corregir o mitigar tales efectos que deben ser aprobado por la Secretaria Técnica Nacional Ambiental (SETENA).

El Estudio de Impacto Ambiental (EIA), es un procedimiento de carácter científico-técnico que permite identificar y predecir los efectos que una actividad, obra o proyecto ejercerá sobre el medio ambiente y de esta manera cuantificarlos con el objetivo de tomar decisiones para prevenir, controlar, mitigar o compensar los efectos negativos hacia el medio ambiente.

Para tal fin la SETENA cuenta con un Departamento de Evaluación Ambiental (DEA) conformado por un equipo multidisciplinario que analiza las evaluaciones de impacto ambiental que presentan los desarrolladores para recomendar a la Comisión Plenaria la aprobación o el rechazo del estudio.

Según sea el tamaño o impacto ambiental que genera un determinado proyecto la DEA analiza los documentos de evaluación ambiental Formulario D1 (para proyectos de alto y moderado impacto ambiental) o el Formulario D2 (para proyectos de bajo impacto ambiental). El Formulario D1 deben presentarlos todos las actividades, obras o proyectos que se desarrollen en una huella de construcción mayor a los 1.000 m² o que por sus características presenten un mediano o alto impacto ambiental.

Este debe ser llenado por el desarrollador del proyecto con la ayuda técnica de un consultor ambiental responsable debidamente inscrito en el Registro de Consultores Ambientales, para realizar los estudios necesarios para la concesión de Tajos y Cauces de dominio público para la extracción de materiales con sus respectivos trámites en la Dirección de Geología y Minas y el Estudio de Impacto Ambiental del SETENA.

2.8.4. Estudio de Ingeniería Básica

Este estudio es fundamental para la tramitación de Estudios de Impacto Ambiental de cualquier proyecto que modifique el entorno donde se va a localizar, para lo cual se estudia el terreno con respecto a la capacidad de soporte del suelo, la hidrología de los cauces de agua cercanos y el riesgo antrópico. Este tiene como finalidad evaluar las características físico-mecánicas del suelo para ofrecer recomendaciones geotécnicas necesarias para determinar la factibilidad técnica de la obra a realizar.

En concordancia con lo que establece el Código de Cimentaciones de Costa Rica se debe aplicar cuando se desea desarrollar edificaciones, viviendas, edificios para comercio o industria, movimientos de tierra, rellenos, muelles, estructuras de contención, puentes, viaductos, excavaciones, caminos y en general cualquier obra que modifique el entorno donde se localiza. Se deberán realizar sondeos geotécnicos mediante la perforación de pozos de prospección o exploración, tomando como criterio para definir el número y tipo de ensayos la información geológica del terreno.

En el caso de que la actividad, obra o proyecto se localice en un terreno con una pendiente mayor o igual al 15%, o adyacente a este, deberá integrar también al estudio de suelos una Evaluación de Estabilidad de Taludes.

2.8.5. Estudio de Geología Básica

Este estudio tiene como finalidad analizar las condiciones geológicas del terreno, las aguas subterráneas y las amenazas y riesgos naturales que puedan presentar la obra o proyecto a desarrollar. Por lo tanto, está compuesto de tres estudios: La finalidad es obtener una visión rápida y directa de la condición geológica del terreno y su aptitud con respecto a la actividad obra o proyecto que se quiere desarrollar. Este se debe aplicar en general en cualquier obra que modifique el entorno donde se localiza.

Los datos locales de la finca a desarrollar deberán ser obtenidos directamente en campo con respecto a las unidades geológicas superficiales y del subsuelo superior además de datos geomorfológicos relevantes. En caso de que la actividad, obra o proyecto implique la realización de movimientos de tierra, el profesional en geología deberá certificar el volumen aproximado de material que sería removido y las unidades geológicas locales que serían afectadas.

2.8.6. Estudio de Hidrogeología Ambiental

La finalidad es determinar la condición de vulnerabilidad que puede presentar el acuífero subyacente (aguas subterráneas) y las medidas a implementar para reducir el riesgo de contaminación producto del desarrollo de la actividad, obra o proyecto. Este estudio deberá ser presentado por todas las actividades, obras o proyectos de tipo industrial o comercial donde se dé el manejo de sustancias químicas y petroquímicas o sustancias potencialmente contaminantes al suelo y las aguas superficiales y subterráneas.

También deberán realizar el estudio toda Área de Proyecto que se encuentra sobre un área de recarga acuífera establecida por el MINAE, desarrollos urbanísticos que utilicen sistemas de infiltración de aguas residuales, actividades agrícolas que utilicen agroquímicos, reventos sanitarios, sistemas de tratamiento de agua, cementerios, canteras mineras o minería subterránea. Este estudio contiene los datos hidrogeológicos del entorno inmediato y las condiciones hidrogeológicas locales, caracterización básica del acuífero subyacente y el análisis de vulnerabilidad a la contaminación basado en el modelado hidrogeológico local.

2.8.7. Estudio de Estructura y Amenaza Riesgos Naturales

La finalidad es establecer si la actividad, obra o proyecto se puede realizar debido a la presencia de una amenaza o riesgo natural, o bien, las medidas se deben implementar para disminuir la eventual condición de vulnerabilidad. Este protocolo deberá aplicarse cuando se desea desarrollar cualquier obra que modifique el entorno donde se localiza.

El informe contiene información con respecto la evaluación de la amenaza/riesgo por fallamiento geológico, sismicidad y el potencial de licuefacción, evaluación de amenaza/riesgo por estabilidad de ladera y actividad volcánica y la discusión sobre la condición de geo aptitud por amenazas naturales del terreno, respecto a las limitantes técnicas para el desarrollo de la actividad, obra o proyecto planteado

2.8.8. Estado de las explotaciones y concesiones mineras en la zona

Estado de las explotaciones y concesiones mineras en la zona de la empresa agregados San Rafael Cuatro S.A. se muestra en la tabla 8.

Tabla 7

Descripción de concesiones en región Huetar Caribe

Cantón	Concesiones activas	Concesiones inactivas	Tramite de Otorgamiento	Iniciaron Labores	Suspensión esperando prórroga	Planta
Sarapiquí (Horquetas)	7	4	2	0	0	0
Pococl	14	12	0	0	0	2
Guácimo	1	3	2	1	0	0
Siquirres	4	0	2	0	0	0
Matina	5	2	1	0	1	0
Limón	7	0	0	0	0	0
Talamanca	1	0	0	0	0	0
TOTAL	39	21	6	1	1	2

Nota. Informe Diagnóstico Extracción en Concesiones Mineras periodo 2019 – 2020, Ministerio de Ambiente y Energía Dirección de Geología y Minas Coordinación Minera Huetar Caribe.

La tabla muestra una distribución variada de concesiones mineras en la región Huetar Caribe, con una cantidad significativa de concesiones activas, algunas en trámite, y un número menor de concesiones inactivas. Las plantas están concentradas en pocos cantones, especialmente en Pococí. La información sugiere que la región tiene un panorama mixto con respecto a la actividad minera y podría estar experimentando cambios o desafíos en la gestión de concesiones y operaciones mineras. Esta información es crucial para comprender el contexto en el que opera la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. y planificar su estrategia de manera adecuada en el marco de su propuesta de consolidación en el mercado minero y de construcción.

Tabla 8*Listado de extracción período 2019 -2020 Sarapiquí*

Cantón	Titular	Expediente	Estado	2019-2020		Extracción Total
				Producción m³	Reservas disponibles	
Horquetas (Sarapiquí)	<i>Municipalidad de Sarapiquí</i>	<i>2-2008</i>	<i>Activo</i>	<i>65141</i>	<i>2780388</i>	<i>856 623</i>
	<i>Franklin Vargas Zúñiga</i>	<i>8-8</i>	<i>Activo</i>	<i>19769</i>	<i>-</i>	
	<i>Agrícola Industrial San Cayeran S.A.</i>	<i>15-2003</i>	<i>Activo</i>	<i>12970</i>	<i>-</i>	
	<i>Pedro Campos Prado</i>	<i>14-2005</i>	<i>Activo</i>	<i>138171</i>	<i>-</i>	
	<i>José María Víquez Ulate</i>	<i>19-2002</i>	<i>Activo</i>	<i>197190</i>	<i>2 924 129,0</i>	
	<i>Indaco Horquetas SA</i>	<i>7-2010</i>	<i>Activo</i>	<i>0</i>	<i>-</i>	
	<i>Desafor del Sur S.A.</i>	<i>18-2011</i>	<i>Activo</i>	<i>390704</i>	<i>895 173</i>	
	<i>Miguel Chavarría Padilla</i>	<i>110-93</i>	<i>Inactivo</i>	<i>0</i>	<i>-</i>	
	<i>Arenas y Piedras del Pacífico S.A.</i>	<i>2-2009</i>	<i>Inactivo</i>	<i>0</i>	<i>-</i>	
	<i>Súper Grúas SA</i>	<i>8-2011</i>	<i>Inactivo</i>	<i>0</i>	<i>-</i>	
	<i>B. y M Consultores Geociencias SA</i>	<i>6-2014</i>	<i>Activo</i>	<i>31678</i>	<i>-</i>	

Nota. Informe Diagnóstico Extracción en Concesiones Mineras período 2019 – 2020, Ministerio de Ambiente y Energía Dirección de Geología y Minas Coordinación Minera Huetar Caribe.

2.10. Conclusión

Por lo tanto, Capítulo II ofrece una visión detallada del marco regulatorio y los estudios necesarios para la gestión de las concesiones mineras en Costa Rica, resaltando la importancia de cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento al Código de Minería y las normativas ambientales. Se destaca la obligación de realizar estudios como el de Impacto Ambiental, Ingeniería Básica, Geología Básica, Hidrogeología Ambiental y Evaluación de Riesgos Naturales, para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos mineros. Además, la información sobre las concesiones activas e inactivas en la región Huetar Caribe, así como el estado de las extracciones en Sarapiquí, proporciona una perspectiva clara del panorama actual de la minería en la zona. La correcta implementación de estos estudios y la adherencia a las normativas son fundamentales para el desarrollo responsable de las actividades mineras y la protección del medio ambiente.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

3. Marco Teórico y Conceptual

Este capítulo dará una referencia de la investigación en forma general a través de conceptos y teorías relacionadas con la investigación. El marco teórico busca integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. En tal sentido el marco teórico, según Tamayo (2012), “amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p.148).

De acuerdo lo anterior, el fin de este capítulo es proporcionar información para una mejor comprensión del tema.

3.1. Antecedentes

3.1.1. Contexto General de las Micro y Pequeñas Empresas (MIPYMES)

Las micro y pequeñas empresas son fundamentales para la economía global, representando una porción significativa del empleo y del Producto Interno Bruto (PIB) en muchos países. En Costa Rica, las MIPYMES constituyen el 97% del parque empresarial y generan aproximadamente el 34% del PIB, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021). Este panorama resalta la relevancia de las MIPYMES en el desarrollo económico y la creación de empleo, a la vez que evidencia los desafíos inherentes a su gestión y sostenibilidad.

La importancia de estas empresas se ve reflejada en la literatura académica. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que "las MIPYMES son el motor de la economía local, creando oportunidades de empleo y contribuyendo al desarrollo económico sostenible" (OIT, 2020, p. 8). Sin embargo, a pesar de su importancia, estas empresas enfrentan diversos retos que pueden limitar su crecimiento y estabilidad.

3.1.2. Impacto de la Desaceleración Económica y la Pandemia

La reciente desaceleración económica global y la pandemia de COVID-19 han tenido un impacto severo en las MIPYMES. De acuerdo con un estudio de García (2020), "las MIPYMES han sido desproporcionadamente afectadas por la pandemia, enfrentando caídas significativas en ingresos y dificultades para acceder a financiamiento" (p. 32). Este contexto adverso ha exacerbado las debilidades estructurales y financieras de muchas de estas empresas, subrayando la necesidad de estrategias efectivas para su recuperación y sostenibilidad.

3.1.3. Relevancia de la Planificación Estratégica y la Gestión de Riesgos

La planificación estratégica es crucial para la sostenibilidad de las MIPYMES, ya que permite una adecuada adaptación a cambios en el entorno y la optimización de recursos. Porter (2018) destaca que "una planificación estratégica eficaz permite a las empresas identificar oportunidades y amenazas, estableciendo una base sólida para la toma de decisiones" (p. 45). Este enfoque es especialmente relevante para empresas en sectores como la minería y la construcción, que enfrentan un entorno competitivo y regulado.

Martínez y Pérez (2019) respaldan esta visión, argumentando que "las herramientas de análisis financiero y de mercado son esenciales para mejorar la rentabilidad y competitividad de las MIPYMES" (p. 67). La implementación de estas herramientas permite a las empresas evaluar sus fortalezas y debilidades, así como anticipar y mitigar riesgos.

La gestión de riesgos también juega un papel fundamental en la estabilidad operativa de las MIPYMES. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2020) afirma que "la identificación y gestión proactiva de riesgos ayuda a las empresas a enfrentar y superar eventos adversos, contribuyendo a su resiliencia y sostenibilidad" (p. 21). Este enfoque preventivo es esencial para las empresas que operan en sectores con alta volatilidad y riesgo, como la minería.

3.1.4. Contexto Específico del Sector Minero y de Construcción

El sector minero y de construcción en Costa Rica enfrenta desafíos particulares. Gómez y Ramírez (2021) destacan que "la minería artesanal y de pequeña escala enfrenta barreras significativas, incluyendo la informalidad, la falta de acceso a tecnología y financiamiento, y la complejidad de las regulaciones" (p. 89). Estos desafíos requieren una gestión administrativa y financiera robusta para garantizar la viabilidad y el crecimiento a largo plazo de las empresas del sector.

3.1.5. Experiencias y Modelos de Éxito en la Planificación Estratégica para MIPYMES

El estudio de casos de éxito en la planificación estratégica ofrece valiosas lecciones para las MIPYMES. Según Johnson y Scholes (2017), "las empresas que han adoptado una planificación estratégica integral han demostrado una mayor capacidad para adaptarse a cambios del mercado y asegurar un crecimiento sostenible" (p. 102). Este tipo de planificación permite a las empresas no solo reaccionar a las condiciones del entorno, sino también anticiparse a futuros

desafíos y oportunidades.

Por lo tanto, esta revisión de antecedentes evidencia la importancia de la planificación estratégica y la gestión de riesgos para las MIPYMES, especialmente en sectores competitivos y regulados como el de la minería y la construcción. Estos elementos son cruciales para la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva, permitiendo a las empresas enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de crecimiento. La presente investigación se basa en estos hallazgos para desarrollar una propuesta de planificación estratégica adaptada a las necesidades específicas de Agregados San Rafael Cuatro S.A., con el objetivo de consolidar su posición en el mercado y asegurar su viabilidad a largo plazo.

3.2. Consideraciones teóricas

3.2.1. Marco teórico

El marco teórico abarca las teorías generales, modelos y enfoques que fundamentan y contextualizan el estudio. Es el conjunto de principios, conceptos y teorías previamente establecidos que explican y sostienen el área de investigación en cuestión. Su función es proporcionar una base sólida sobre la cual construir el análisis y la interpretación de los resultados del estudio.

3.2.1.1. La escuela del proceso en Administración

Desde el nacimiento de la Administración científica con Fayol, según la mayoría de los autores como: Terry (1992), Clement y Pool (2011) y Koontz y O'Doonel (2011), como actividad, la Administración se trata de un proceso, o “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. (Diccionario de la Real Academia Española, 2023, p. 1247).

De manera general y abstracta, el término proceso, significa secuencia o transformación continua de una idea para llegar a finalidades precisas; también se utiliza para referirse a la transformación de materiales en productos, o datos en información con un objetivo concreto. Por tanto, se utiliza el término “proceso” en la administración, para hacer referencia a la transformación de ideas como producción y comercialización de minería de construcción, en términos de objetivos que establece la gestión de las empresas, para asegurarse del cumplimiento de lo previsto.

Por otra parte, en relación con las fases, componentes o elementos que constituyen el proceso administrativo, según Chiavenato (2012) los elementos del proceso de la Administración son planear, organizar, dirigir y controlar.

Para diferentes autores, el método del proceso administrativo proporciona el marco de referencia para el estudio de la Administración y justifican esto se con una serie de argumentos. Primero, que la escuela del proceso administrativo ofrece un marco conceptual amplio y fácil de comprender de la administración, en este se incluye todo el ámbito administrativo, ayudando así a dar un concepto total de la administración, apoyando la idea de que la Administración es una disciplina separada y distinta que puede identificarse, considerarse y practicarse. Ha resaltado y dado un significado específico a la acostumbrada expresión “el punto de vista administrativo”.

Se proporcionan unos fundamentos excelentes para el estudio de la administración. Es inclusiva y se aplica a todo tipo de empresas y a todo nivel dentro de una empresa dada, proporcionando una guía útil para la educación, el desarrollo, y progreso de los gerentes. La escuela del proceso promueve la comprensión de lo que realmente es la administración, esto mediante su uso se han reducido al mínimo los conceptos engañosos, incorrectos e incompletos. El estudiante puede trabajar desde lo general hasta lo específico y de lo conocido a lo desconocido; prácticas en que los educadores están de acuerdo que han resultado más efectivas.

Es completamente factible la utilización de las aportaciones de otras escuelas, en la búsqueda de la mejor Administración posible, parece que se debe utilizar el mejor enfoque para el problema a mano. Por ejemplo, si la toma de una decisión requiere de factores físicos cuantitativos, probablemente el más útil sea el enfoque matemático, si el asunto se refiere a motivación, podían parecer apropiadas las contribuciones de la escuela del comportamiento humano

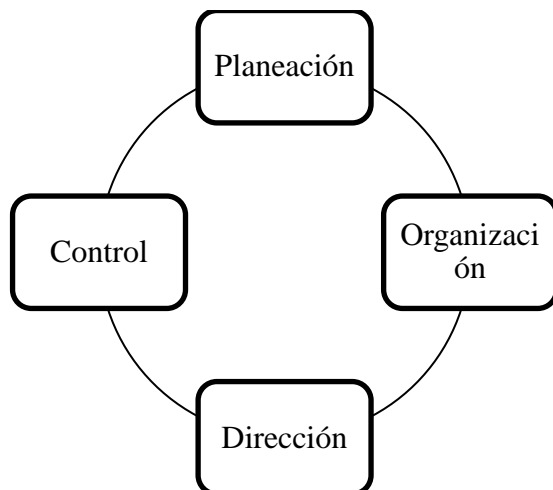
La escuela del proceso administrativo subraya tanto la determinación como el logro del objetivo. Algunas escuelas son sumamente efectivas en el aspecto de determinación de los objetivos, en contraste, otras escuelas son fuertes en esta fase de la administración, pero son débiles y en ocasiones carentes del trabajo de determinación de los objetivos.

La escuela del proceso administrativo es útil para quienes practican la administración. Ayuda al gerente a emplear sus conocimientos, ayuda a determinar un curso de acción cuando es necesario, ya que este enfoque es directo, práctico y demostrado por amplias experiencias. Se apoya a la Administración como algo vibrante, viviente y útil. No es ni un ejercicio mental para bien del ejercicio, ni está oculto en un armario académico, enterrada debajo de suposiciones

aburridas, complicadas y teóricas.

Figura 23

Proceso administrativo como ciclo continuo en la empresa.



Nota. Elaborado a partir de Chiavenato (2012).

La escuela del proceso administrativo da genuina ayuda para determinar y dotar a un curso de acción necesario. Su forma de pensamiento administrativo capacita al gerente para localizar y entender el problema. ¿Es principalmente de planeación, organización, ejecución y control? ¿O de una combinación de varias o todas las anteriores? ¿Qué componente específico de una función fundamental es el que falla? La respuesta a estos problemas hace posible que los esfuerzos administrativos puedan concentrarse en áreas críticas, resaltando así el aspecto expreso de la administración. Según Marín (2018) agrega sobre la escuela lo siguiente.

La escuela del proceso administrativo da flexibilidad. Hay lugar para innovaciones, para mejoras y para el progreso. Dicha escuela tiene la cualidad de consistencia y rigorismo tan esencial para un programa de pensamiento administrativo digno de confianza. Sin embargo, no es rígido, sea al exigir que las fuerzas variables sean comprimidas o medidas por medios específicos y en ocasiones inconvenientes, o al insistir que deba seguirse una secuencia de pasos normada. La escuela del proceso es aplicable a una pluralidad de situaciones. Proporciona a quien la emplea las desviaciones necesarias para adaptarla a un determinado conjunto de circunstancias. (p. 11).

Figura 24

Fases del Proceso administrativo en la gestión de la empresa



Nota. Elaborado a partir de Chiavenato (2012).

Los principios derivados de la destilación de las verdades fundamentales o de las generalizaciones administrativas son fomentados y proporcionados por la escuela del proceso administrativo. Estos principios sirven como guías y proporcionan las marcas de referencia necesarias para una útil investigación administrativa, proporcionan un significado incrementado a la Administración y la ayudan a la aplicación de esta.

La adquisición de una filosofía administrativa útil y a propósito, es fomentada y expeditada, por la misma naturaleza de la escuela del proceso administrativo, al colocar una filosofía respecto a la Administración en un lugar prominente.

La escuela del proceso no es mecanicista; no procede en forma automática, pues en el desarrollo de cada una de las fases de su aplicación, requiere apoyarse en los valores, convicciones, comprensión de los objetivos, recursos del gerente y ambientes en que trabaja.

Según Marín (2018) en Curso Básico de Administración, San José Costa Rica, EDAXIOS, la Administración más que tratar de explicarla como la suma de fases de un proceso, según lo que él considera un enfoque tradicional, debe ser comprendida desde tres perspectivas complementarias claramente explícitas, es decir como disciplina, como fenómeno, y como función social. Al respecto señala que:

Como fenómeno social, la Administración implica la perspectiva más amplia de las tres, pues comprende la interrelaciones y manifestaciones objetivas, y subjetivas de tipo psico-social, que se dan en el proceso de producción por el cual todo grupo social que actúa con un sentido mínimo de organización, es decir, de relaciones que siguen algunos patrones compartidos de comportamiento, logra determinados resultados propios del grupo.

Esta noción de Administración como fenómeno social abarca la totalidad de relaciones sociales organizadas en todo ámbito en que tengan lugar, sea dentro de una organización, entre organizaciones o el estado actuando sobre toda la sociedad como colectividad organizada.

Tales relaciones abarcan también los aspectos psicológicos y sociales, así como las relaciones de producción de bienes y servicios o de relaciones interpersonales propiamente, que se desarrollan entre los miembros de la organización en sus manifestaciones internas y proyecciones externas hacia individuos u otras organizaciones.

Para el autor antes citado, no puede alcanzarse una comprensión adecuada de la Administración desde una sola concepción, (disciplina académica, fenómeno gerencial o como función social), sino que deben complementarse las tres perspectivas.

La complementariedad y combinación de estas tres perspectivas son especialmente necesarias cuando se trata de comprender los fenómenos administrativos dentro de las instituciones públicas, pues en el caso de las municipalidades, las dinámicas administrativas se encuentran afectadas por factores legales y políticos que no se ven en las empresas privadas. Incluso, la cultura e idiosincrasia de los habitantes de un cantón van a tener influencia en la forma en la que se desarrollan las actividades y procesos administrativos de la municipalidad respectiva.

En el caso de los procesos administrativos de planificación estratégica y gestión financiera y previsión del riesgo de la empresa San Rafael Cuatro S.A. de reclutamiento y selección del personal que realiza la municipalidad de Sarapiquí, la marcada ruralidad del contexto y la relativa juventud de este cantón, serán entre otros factores, elementos que van a pesar en la forma en que se desarrolla la gestión administrativa de la empresa.

Distintos autores coinciden en que la gestión gerencial consiste en guiar las empresas hacia el logro de los objetivos fijados, mediante la aplicación de planes y estrategias concretas, con el propósito de incrementar de manera continua, sistemática y consistente los niveles de eficiencia y eficacia en el trabajo.

La gestión gerencial es un proceso vital para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Se refiere a un conjunto de acciones marcadas por los gerentes de la sociedad y que van a repercutir a todos los niveles.

La gestión gerencial consiste en alcanzar una serie de objetivos utilizando recursos básicos y de utilidad. Al mismo tiempo, en este proceso se aplican estrategias y políticas diseñadas por la cabeza de la empresa. Se trata de definir un plan de acción global para el cumplimiento de todas las tareas necesarias.

A medida que la dimensión de una empresa es mayor, el logro de los objetivos globales exige su descomposición en diferentes objetivos para las correspondientes unidades organizativas y centro de responsabilidad, en función de los cuales cada uno de los componentes toma decisiones coherentes con los objetivos de la empresa.

Moderno concepto de gestión: De manera general, el concepto de gestión parece simple, ya que los diccionarios lo describen como:

Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa. Ej. "las autoridades continúan con las gestiones necesarias para conseguir repatriar al resto de ciudadanos retenidos" (Arosemena, 2020, párr. 1).

Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. "una buena gestión hace que las empresas funcionen". (Arosemena, 2020, párr. 2).

En primera instancia, se trata de una palabra que se usa en relación con, administración, dirección, gobierno, régimen, gerencia, diligencia, etc., pero es fácil percatarse de que *gestión* está lejos de ser, un vocablo simple, dentro del ámbito administrativo.

Por el contrario, considerando todos los términos asociados, gestión reviste una especial importancia para el pensamiento administrativo moderno, porque encierra una compleja gama de ideas, cuyo núcleo es la preocupación por hacer las cosas que hay que hacer, y también el modo de hacer las cosas que hay que hacer, para lograr los objetivos de la organización.

Según el marco de referencia COBIT 5, la gestión planifica, construye, ejecuta y controla actividades alineadas con la dirección establecida por el cuerpo de gobierno para alcanzar las metas empresariales:

Gestión es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, esto puede ser empresarial o personal, lo que incluye: La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.

La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones) y sus semejantes. El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo.

Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la Administración de un negocio.

Como Huergo (2019) sintetiza las dimensiones amplias y complejas del moderno concepto de gestión de la siguiente manera, “cuando se habla de gestionar, entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos” (p.1).

La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. (Marín, 2012).

Las gerencias adoptan decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo. Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas y retroalimentar la planificación.

Para que sean efectivas, las estrategias y políticas diseñadas en el más alto nivel de la empresa deben ponerse en práctica por medio de planes de acción que permitan cumplir adecuadamente con las tareas necesarias para concretarlas. Este proceso requiere de labores administrativas concretas para el desarrollo de sus funciones. Se debe profundizar aún más en cuál es el proceso gerencial de la Administración gerencial, por un lado, y destacando el factor humano, por otro. Según la página de

consultoría gerencial ANTA (2022):

La Administración gerencial, es un trabajo imprescindible ¿Cuál es la Administración gerencial? Bien, se está ante un proceso que incluye la planificación, organización, dirección y control de recursos Humanos: se trata de la fuerza de personal con la que cuenta la empresa, un factor primordial. Financieros: son los activos con los que contamos y que nos aportan algún grado de liquidez.

Por ejemplo, créditos, depósitos o divisas. Materiales: son bienes tangibles como la materia prima y los equipos, entre otros. Tecnológicos: hablamos de los recursos técnicos de nuestra empresa, que pueden ser tangibles, como un ordenador o intangibles, como una app. Conocimiento: se trata de la información valiosa para la empresa una vez que la hemos filtrado, organizado y presentado en formatos que nos pueden ser de utilidad. Todo ello para alcanzar unas metas previamente definidas. (párr. 5).

Asimismo, ANTA (2022) se puede resumir la gestión gerencial como una serie de actividades elementales en las siguientes acciones: Planificación estratégica, Definición de objetivos, Organización, Comunicación, Motivación, Realización de mediciones, Evaluaciones , Desarrollo/formación de personal y Realimentación de la planificación. (párr. 5)

3.2.1.2. Teoría de las decisiones

La teoría de las decisiones representa un campo de estudio especializado, dentro del más amplio contexto de la dirección y gerencia de empresas, que corresponde a su vez al tercero de las fases del proceso administrativo, es decir, la dirección.

A los gerentes se les paga por tomar decisiones y está demás reiterar que se les paga por tomar buenas decisiones, para lo cual estos deben apoyarse en una serie de recursos con el fin de hacer más racional el proceso y reducir los márgenes de error.

La Toma de Decisiones en Administración requiere de un panorama general sobre el tema y hacer un énfasis muy particularmente en las aplicaciones. Por consecuencia se deben conocer los conceptos generales sobre algunas técnicas utilizadas en la Toma de Decisiones como son las Herramientas Económicas, la Teoría de Juegos, los Árboles de Decisión, los Modelos de Simulación, los Métodos Heurísticos, el Análisis de Sensibilidad y la Programación Matemática.

De manera general y resumida, se debe decir que el término toma de decisiones se referirá a la selección de una alternativa de entre un conjunto de ellas. Se trata del esfuerzo por aplicar el Método Científico a las labores administrativas. La intención original fue tener una guía para la investigación en las ciencias físicas, pero el método se adapta a cualquier tipo de problemas.

Según Favela (2015) Los pasos a seguir son:

- Definición del Problema. Establece las fronteras para todo lo que sigue.
- Recolección de Datos. Deberá reunirse información pasada y soluciones previas a problemas semejantes.
- Definición de Alternativas de Solución. En este paso se buscan las soluciones posibles y se enumeran.
- Evaluación de Alternativas de Solución. Una vez enumeradas todas las alternativas de solución, deberán evaluarse. Esto puede lograrse comparando una por una con un conjunto de criterios de solución u objetivos que se deben cumplir.
- Selección de la Mejor Alternativa. Aquí se toma la decisión de cuál de las alternativas cumple mejor con los criterios de solución.
- Puesta en Práctica. La toma de decisiones en Administración debe llevar a actuar. La alternativa seleccionada deberá ponerse en práctica. Existe retroalimentación y reciclado entre los pasos y con esto se pueden encontrar otras alternativas de solución. (p. 18).

En la moderna gerencia japonesa, por ejemplo, estos pasos del método científico se expresan con diversas metodologías como el ciclo PVHA, el Círculo Deming, la metodología DMAIC y otras. En todas estas herramientas, enfoques y metodologías, la cuestión clave es la racionalidad basada en datos y mediciones rigurosas realizadas con herramientas apropiadas y análisis detallados y participativos.

En la práctica, los problemas se resuelven de la siguiente forma: De la experiencia personal se sabe que muchas decisiones se toman sin hacer referencia al método científico o a los métodos cuantitativos. La costumbre, el hábito, la tradición, la fe, la intuición juegan un papel importante en la manera en que se resuelven los problemas. Para una aplicación del método científico se considerará lo siguiente:

- Estar bien informado. Deben conocerse todos los hechos y relaciones pertinentes.
- Conocer todas las alternativas. El método científico supone que pueden identificarse todas las alternativas posibles de solución a un problema.
- Ser objetivo. En los negocios esto significa: ser un optimizador económico. Maximizar los beneficios económicos.

Por otra parte, los métodos cuantitativos juegan un papel importante en la administración. Se emplean de tres maneras:

1. Como guía en la toma de decisiones.
2. Como ayuda en la toma de decisiones.
3. Para automatizar la toma de decisiones.

En la primera aplicación el conocimiento de los métodos cuantitativos ayudará a guiar el pensamiento aun cuando nunca se haya escrito una ecuación.

En la segunda aplicación muchas veces no existirá un modelo para dar una solución, pero puede haber información útil que se puede obtener cuantitativamente.

En la tercera aplicación si se puede modelar con exactitud un problema específico, entonces se puede desarrollar una fórmula para su solución. Si el problema no cambia, las fórmulas permanecen válidas y pueden programarse en una computadora. La computadora entonces "toma la decisión".

3.2.1.3. Desarrollo administrativo en la microempresa

Una vez consolidada la Revolución Industrial y el desarrollo del capitalismo, se hizo evidente que junto al desarrollo tecnológico de las máquinas y los procesos de producción, era imperativo el correlativo desarrollo de los sistemas administrativos de las empresas modernas, lo cual dio origen a la Administración Científica, primera escuela de pensamiento administrativo moderno que debía superar las concepciones imperantes de la Administración burocrática ampliamente teorizada desde Weber, y que fue, junto a la gestión empírica e intuitiva, las primeras formas de gerenciar y gestionar las miles de empresas que surgían por todo el mundo, dando origen a sucesivos periodos de desarrollo del pensamiento administrativo, que a su vez formaron escuelas de pensamiento innovadoras de diferentes aspectos.

También surge la noción de desarrollo administrativo como la capacidad de una organización de modificar sus estructuras, procesos y prácticas administrativas en busca de una constante mejora de la eficiencia, la rentabilidad y la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes y usuarios.

El desarrollo administrativo es el medio utilizado por las organizaciones para lograr la mejora continua dentro de un entorno globalizado altamente competitivo y en evolución constante, siendo el término desarrollo administrativo uno de los conceptos más elusivos y discutidos de la teoría administrativa.

Adquiere diferentes significados según los diversos autores y situaciones, pero en general, se refiere a la remodelación de los sistemas administrativos en su conjunto, a través de una modificación directa de sus normas y formas o bien por la introducción de diferentes filosofías y herramientas de gestión.

Puede significar cambios en el enfoque gerencial desde el autoritarismo hacia el liderazgo motivacional o la toma participativa de decisiones o la gestión por proyectos, o variaciones en la dinámica y estructura organizacional, o puede implicar introducción de la filosofía de la calidad, o el enfoque de servicio al cliente o el uso de herramientas y estrategias propias de la Administración moderna.

3.2.1.4. Planificación estratégica

Desde el surgimiento de la Administración científica, las actividades administrativas se han agrupado en cinco grandes rubros (fases, etapas, componentes) que son la planificación, la organización, la dirección (también llamada coordinación), la ejecución y el control, a continuación, primero se define Planificación, luego Estrategia, para luego unir ambos términos.

3.2.1.4.1. Planificación estratégica

De acuerdo con Serna (1994), la planeación estratégica es un proceso en cascada y una tarea distribuida en todos los niveles de la organización, y la define como:

Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (p. 11).

La planificación estratégica, como su nombre lo indica se refiere a las estrategias con el conjunto de tácticas que tengan probabilidad de alcanzar los objetivos de la empresa. Pero también, la definición incluye otras particularidades como la participación de interesados, la metodología de seguimiento y ajustes periódicos, y el elemento clave de que debe convertirse en un estilo gestión administrativa, lo que implica integrarse o reconfigurar la cultura de la organización y no simplemente establecer metas y mecanismos de logro

3.2.1.4.2. Desglose de estrategias en tácticas

Las tácticas desagregan cada una de las estrategias para desarrollarlas en forma concreta y con objetivos inmediatos, con proyectos o con acciones puntuales, con métodos, entre otros recursos y herramientas. La planificación estratégica se ubica como la práctica de la exploración de posibilidades del cambio, aprovechando oportunidades para construir de nuevas realidades y buscar de nuevos horizontes partiendo del análisis sistemático y científico de datos, y el análisis de la factibilidad de los proyectos desarrollados por equipos establecidos al efecto.

También forman parte del enfoque táctico la introducción de nuevos estilos de liderazgo, de filosofías como la de la calidad, la introducción de herramientas de control, la adopción de

enfoques de gestión como el enfoque en competencias, el enfoque el servicio al cliente, el enfoque de desarrollo de equipos, etc.

3.2.1.5. Metodología de la planificación estratégica

Para Ansoff (1965) "La dirección estratégica es un procedimiento amplio que comienza con un diagnóstico estratégico y que guía a la firma a lo largo de pasos adicionales que culminan en productos, mercados y tecnología nuevos, así como en capacidades nuevas" (p. 32), con lo que surge la idea de que la planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de *Estrategias Corporativas*.

El paso del término planeación a largo plazo al concepto y proceso de Planificación Estratégica inicio en la década de los sesenta, se usó para describir el sistema, se comenzó a experimentar algo más tarde, con muy variados enfoque y modelos

No existe pleno acuerdo entre los diferentes autores sobre el inicio del proceso y la secuencia de pasos en la planificación estratégica, lo cual da origen a diferentes modelos. En el modelo de Gahan (2005) la planificación estratégica tiene como punto de partida una definición de identidad, y luego se procede a la lectura del entorno y después a la definición de estrategia. Mientras, el modelo de Goldstein (1991), propone iniciar con el análisis de escenarios.

Por otra parte, el aprestamiento requerido para poner en marcha la planificación estratégica denominado "planear para planear", arranca con la búsqueda de valores, dado que el modelo de Goldstein (1991), se concentra más en el proceso, que en el plan que se genera como tal.

Y esta es la razón por la que es en este modelo y estilo de planificación, que se enfoca la presente propuesta, en virtud que una microempresa como Agregados San Rafael Cuatro S.A. debe incorporar primero a su cultura administrativa general la sub cultura de planificación estratégica, pues de lo contrario, el plan estratégico elaborado no será un mapa de ruta para la acción gerencial, sino un documento técnico interesante pero sin incidencia real en la gestión, los procesos y la identidad de la organización.

Es importante destacar que existen otras diferencias sobre el proceso mismo de elaboración de la planificación estratégica que se pueden observar en la tabla expuesta a continuación, entre ellas, que el modelo de Goldstein (1991) se preocupa por la estructura para ejecutar el plan, mientras que para Gahan (2005) el resultado de la definición de la estrategia y la definición de los objetivos involucra como siguiente paso el diseño del mapa estratégico, lo cual implica que el

modelo de Gahan (2005) es una variante que se relaciona con la utilización de la Herramienta del Balance Score Card (BSC). Aquí entonces, la preocupación recae en la facilidad y agilidad para la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.

Ambos modelos concluyen con las formas que se adoptan para implementación: para Gahan consiste en un desglose de planes operativos, mientras que para Goldstein se denomina preparación de planes de acción.

Tabla 9

Modelos de Planificación Estratégica

<i>Modelo de Gahan (2005)</i>	Modelo de Goldstein (Goldstein, 1991, p. 108)	Planeación para planear (Goldstein, 1991, p. 108)
1.-Definición de identidad	1.-Analiza los escenarios	1.-Búsqueda de valores
2.-Análisis del entorno	2.-Formula una visión del futuro	2.-Formulación de misión
3.-Definición de la estrategia	3.-Selecciona estrategias más adecuadas	3.-Diseño de la estrategia del negocio
4.-Definición de objetivos	4.-Asigna una misión	4.-Auditoría del desempeño
5.-Definición de mapa	5.-Diseña una estructura adecuada.	5.-Análisis de brechas
6.-Planificación Operativa	6.-Prepara el plan de acción	6.-Integración de planes de acción
----	-----	7.-Planeación de contingencia
-----	-----	8.-Implementación

Nota. Elaboración a partir de Gahan (2005), Los 6 pasos del planeamiento estratégico y Goldstein, L., Nolan T., Pfeiffer J. (1991) Planeación Estratégica Aplicada, McGraw Hill, México.

Surge de forma inevitable la interrogante acerca de la mayor o menor idoneidad de uno u otro modelo de planificación adoptado en la empresa en estudio, Agregados San Rafael Cuatro S.A., a lo que debe responderse que en este caso, dadas las características de falta de cultura de planificación el proceso mismo de elaboración como tal, puede ser que tenga un poco de mayor relevancia, pues se trata de reeducar primero a toda la organización en el uso de estas herramientas de toma de decisiones basadas en el método científico, es decir en la consideración racional de datos e información adecuadamente interpretada, en oposición a la tradicional forma discrecional, intuitiva y basada en la experiencia vigente desde el nacimiento de la empresa.

En otras palabras, no se puede afirmar la superioridad o mayor idoneidad de un modelo u otro de planificación, sino que, esta selección más bien obedece a las características de cada empresa y al grado de desarrollo administrativo que haya alcanzado o las circunstancias en las que desenvuelve su actividad de planificación. En esta investigación se utiliza el Modelo participativo de Goldstein (1991), esto con el fin de identificar las debilidades y fortalezas interna, además de verificar las oportunidades y amenazas externas, para, de esta manera, una vez cumplidas estas fases, realizar la exploración y formulación de una estrategia, para así poder definir objetivos estratégicos, y además definir una visión, misión y valores corporativos. Dicha estrategia define las grandes responsabilidades y procesos en los que participan los gerentes, administradores y propietarios de una empresa con el apoyo y participación de mandos medios y proveedores y clientes.

Es importante resaltar que se ha elegido el Modelo de Goldstein, debido a que se adapta mejor a las necesidades de la investigación por lo que este modelo permite analizar los escenarios desde una perspectiva futura, además de seleccionar las estrategias a futuro y prepara un plan de acción entre otros aspectos.

Se debe destacar la relevancia que las empresas en este proceso deben ser apoyadas por un consultor administrativo profesional, esto para que ayude como moderador y les provea una metodología de análisis, toma de decisiones y dinámica capaz de generar las discusiones, los análisis, los consensos y las propuestas y decisiones que articulan un plan estratégico empresarial, rol que fue asumido por las personas investigadoras.

3.2.1.6. La métrica en la planificación estratégica

La paternidad de la idea que lo que no se puede medir no se puede mejorar no corresponde ni a Kaplan y Norton ni a Drucker, sino a un científico del siglo XIX William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907) acuñó la frase: "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar". También William Edwards Deming (1900 – 1993), siendo un matemático hizo su versión "No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define" como parte de su propuesta de una filosofía de la calidad.

De allí que, la planificación estratégica depende de las mediciones para sustentar su carácter de herramienta administrativa basada en principios científicos. Las mediciones dependen a la vez de definiciones, y sobre esta base de rigor conceptual se desarrollan los esfuerzos de recolección de datos sobre el entorno (los diagnósticos) y también la definición de los indicadores de logro específicos, los cuales deben contar con indicadores cuantitativos esenciales para su definición, monitoreo, seguimiento, evaluaciones y ajustes.

3.2.1.7. Análisis FODA

La herramienta de análisis FODA, es un instrumento muy asociado a planificación estratégica. Puesto que esta requiere análisis detallados de los entornos sobre los que se quiere tener influencia a través de la planificación, de modo que todas las metas planteadas respondan a necesidades cuantificadas y delimitadas tan precisamente como sea posible dadas las limitaciones de los recursos:

El análisis FODA consiste, según Ponce (2006), en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, permite evaluar las oportunidades y amenazas de un proceso u organización. Con esta herramienta se puede obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna y la situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Figura 25

Descripción de Matriz FODA como parte del proceso de análisis



Nota. Elaboración a partir de Sarli, González y Ayres (2015).

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal, los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Mientras que, una debilidad se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejora y son un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante del análisis FODA es evaluar las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

Por otra parte, las fortalezas y oportunidades son en conjunto las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras. En cuanto al procedimiento para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, cabe destacar que algunos factores tienen

mayor preponderancia que otros, siendo el análisis FODA una construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Sin embargo, se comete un error si se trata de equilibrar la balanza, lo importante es que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darles mayor ponderación a los activos.

Según Ruiz (2009) existe una variante del análisis FODA que incluye la proyección de escenarios, denominado FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con enfoque prospectivo, que se define como una herramienta versátil que ayudó a organizar el estudio de la situación presente y futura de la Caja Costarricense de Seguro Social. Con su uso, se logró identificar claramente las necesidades y problemas actuales, así como anticipar situaciones futuras. Este enfoque permite una transición de la planificación reactiva a una estrategia proactiva, abordando tanto los aspectos positivos como negativos, y priorizando las acciones necesarias para adaptarse a los cambios futuros mediante el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Sobre el análisis prospectivo, es importante destacar que Ruiz (2009) Manual de planeación prospectiva, indica que:

La prospectiva es una herramienta de planeación que permite trascender el análisis de las tendencias y el diagnóstico del presente para incorporar lo deseable posible (futurible). Es un pensamiento anticipatorio que previene las tendencias negativas. También es un pensamiento innovador porque incorpora lo que está ausente en el análisis de la coyuntura y porque se libera del peso del pasado y del presente para imaginar otros escenarios posibles en el largo plazo. La prospectiva ofrece la posibilidad de introducir cambios en el futuro; es por tanto una brújula del porvenir; no es una cartografía de certezas sino una hoja de ruta que ofrece visualizar lo posible, lo deseable y lo factible.(p.76)

La prospectiva es un método para anticiparse al futuro, se considera una herramienta para innovar y cambiar. Su función central es la de prevenir a partir de lo que ha pasado (retrospectiva) y que se expresa en el presente (coyuntura). Pero no es solamente una proyección de las tendencias del pasado, sino la construcción de otras posibilidades (visiones) que oscilan entre la catástrofe (el peor lugar a donde arribar) y la utopía (el mejor lugar donde llegar), proponiendo, estratégicamente, el mejor lugar posible-factible (futurible).

3.2.2. Marco Conceptual

El marco conceptual se centra en las definiciones específicas, conceptos operativos y cómo estos conceptos se aplican directamente a la investigación. Proporciona una explicación clara de los términos clave y las variables del estudio, y muestra cómo estos conceptos se integran en la práctica.

3.2.2.1. Tipos de decisiones

La teoría de las decisiones tiene que ver con el proceso de tomar decisiones especialmente en condiciones de incertidumbre, para esto se analizan los tipos de decisiones, establece reglas fundamentales para tomar decisiones y desarrolla métodos o procedimientos.

Según la clasificación por tipos de decisiones están según Propósito en Estratégicas y Tácticas, según Estructura. bien estructuradas; o no estructuradas. Según Complejidad. Según Grado de dependencia e influencia en dependientes e incidentes. Según su Incertidumbre. en condiciones de certeza o de incertidumbre.

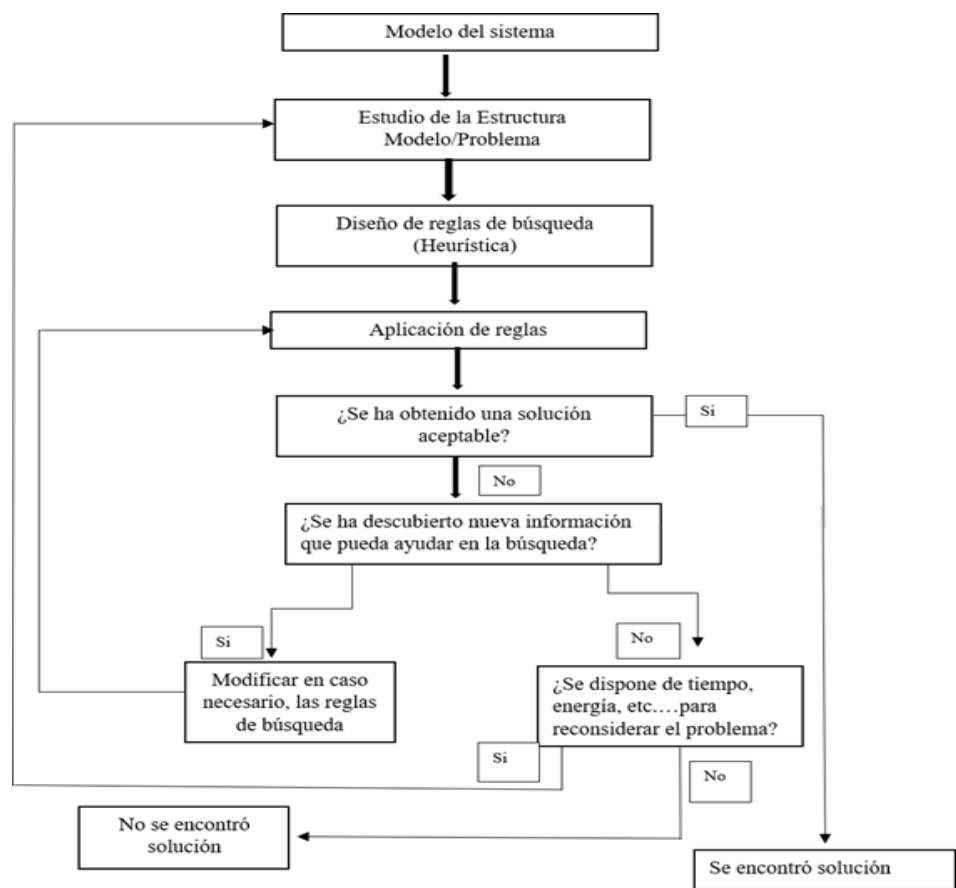
Con relación a las Circunstancias, las decisiones pueden ser de oportunidad, sobre problemas o sobre crisis. En cuanto a los tipos por las Reglas de decisión pueden ser Optimista, Pesimista, Costo de oportunidad y Valor esperado. Todos estos aspectos Según Favela (2015) son las decisiones estratégicas abordan problemas a largo plazo que afectan a toda la organización, mientras que las tácticas se enfocan en problemas a corto plazo en áreas específicas. Pueden ser bien estructuradas, con opciones y criterios claros, o no estructuradas, careciendo de estos elementos. La complejidad varía según los factores involucrados y pueden depender de otras decisiones o influir en ellas. Se toman en condiciones de certeza, con información completa, o incertidumbre, con información incompleta. Según las circunstancias, pueden ser decisiones de oportunidad para aprovechar nuevas posibilidades, decisiones sobre problemas inmediatos no críticos, o decisiones sobre crisis importantes, generalmente externas. Las reglas de decisión incluyen enfoques optimistas, pesimistas, considerando el costo de oportunidad y el valor esperado basado en probabilidades.

3.2.2.1.1. El modelo heurístico

Es un proceso de análisis, muy similar al diseño base de un modelo de un algoritmo, donde se sigue una secuencia de pasos de análisis y de alternativas prefijadas ante situaciones:

Figura 26

Modelo heurístico general para toma de decisiones



Nota. Esquema de modelo de decisiones, elaborado con base Chiavenato, 2012

3.2.2.2. Planificación

El proceso administrativo inicia con la planificación, sin importar como lo define Hampton, (1996), ya que existen múltiples formas de abordarla, para el autor, la planificación implica analizar de manera organizada la esencia del laboratorio y determinar su mejor ubicación y desarrollo en su entorno. Esto incluye identificar y utilizar sus fortalezas, así como gestionar los riesgos y oportunidades del entorno. Además, la planificación abarca definir claramente las metas a corto y largo plazo y describir los métodos que se emplearán para alcanzarlas.

Planificación proviene del vocablo francés "prévoir", que significa prever. Sencillamente, planificar significa prepararse para la acción; esto es, definir qué es lo que se requiere hacer y elegir los medios y tiempos para hacerlo.

La planificación, es un proceso racional que busca obtener el empleo óptimo de los recursos del servicio, con miras al logro de un objetivo común. Es un conjunto de contenidos, normas y procedimientos preordenados, dirigidos a la consecución de fines específicos, los que se desagregan en planes, programas y proyectos. Esto implica organizar e integrar en forma sinérgica, un conjunto de acciones (CCSS – Dirección de Planificación Institucional, 1998).

La planificación constituye el momento en que se toma la decisión sobre los cursos de acción que se van a seguir, es decir que, en forma anticipada, se buscan las mejores respuestas a las siguientes preguntas: ¿Qué se va hacer, para qué, ¿cómo, ¿cuándo, ¿quién, con qué y dónde? (CCSS - Dirección de Planificación Institucional, 1998).

La acción de planificar implica organizar, integrar y hacer compatibles entre sí un conjunto de decisiones que conducirán la actividad del laboratorio hacia el logro de objetivos y metas preestablecidas (Hernández, 1993)

La planificación es un proceso racional que busca definir el rumbo adecuado y factible para el servicio y la forma cómo se intentará ponerlo en función, mediante el uso correcto de los recursos disponibles. Comprende la previsión, el análisis de la situación y la toma de decisiones (Hernández, 1994; Arévalo y Chávez, 1998).

Las diferentes definiciones antes expuestas, coinciden en que la planificación comprende el estudio de la situación, tanto presente como futura, y la toma de decisiones que conducen al mejor aprovechamiento de los recursos existentes con miras a emplear las condiciones externas. Para resumir, planificar no es otra cosa que sistematizar previamente objetivos y políticas en planes y programas de acción, y por lo tanto existen diversos tipos de planificación, de conformidad con las necesidades de la organización.

Una vez que se ha establecido con claridad que la planificación es una fase de la Administración y a la vez un mecanismo control, y que por derecho propio es todo un campo de estudio dentro de las ciencias administrativas, debe detallarse la especificidad de la planificación estratégica, como forma de toma de decisiones a partir del análisis racional y sistemático de datos.

3.2.2.3. El concepto de estrategia

La estrategia, es un concepto que debe ser comprendido por separado dada su importancia, ya que desde el tiempo de Sócrates, en la Grecia antigua se comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos; hasta que en el año 1954 Peter Drucker declaró en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener” (p. 18), lo cual evidencia que los conceptos sobre la planificación estratégica han ido evolucionando y madurando constantemente.

La palabra estrategia se deriva de la palabra griega que denota dirección militar, *strategia*, y entró a la lengua inglesa en 1688 como *strategie*. Según el Diccionario Militar de 1810 de James, es distinta de la táctica, que son las medidas inmediatas frente a un enemigo, así la estrategia trata algo que se realiza fuera de la vista del enemigo.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego", "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta" En 1962 Alfred Chandler. "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas".

Mucho después del desarrollo de la Escuela de Administración Científica de Taylor y

Fayol, y del desarrollo de la escuela del proceso administrativo, se comienza a hablar de estrategia, de manera que cuando Von Neuman y Morgenstern, o Ansoff (1965) y otros gurúes como Drucker, Deming, o Chandler, no era nada nuevo, ya que ellos simplemente codificaron y explicaron algo que estaba allí desde hacía varios siglos actualizándolo para el pensamiento administrativo del capitalismo moderno.

Un ejemplo de esta continua maduración de conceptos es el caso de Porter en su artículo de *Harvard Business Review* llamado: ¿Qué es la estrategia?, en este menciona que la estrategia de una organización reside en la selección adecuada de las actividades en las cuales esta sobresale, para lograr así una diferenciación con respecto a sus competidores: El posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente. (Porter, 2011).

Kaplan y Norton (2004), por su lado, en el libro Mapas estratégicos conciben la estrategia como la búsqueda de generar valor tanto para sus accionistas como para sus clientes, recordando que la estrategia del enfoque que plantea la persona autora integra cuatro perspectivas que, planteadas en el Cuadro de Mando, que han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales.

A menudo, la modificación de la estrategia misma, es parte de las capacidades de planificación estratégica en función de los cambios en el entorno: La elección de una nueva posición para una empresa debe ser guiada por la capacidad para encontrar nuevos *trade-offs*, (es decir lo que en economía se lo suele traducir como "intercambio", destacando entonces que se pierde un beneficio y se gana otro) y apalancar un nuevo sistema de actividades complementarias para que se constituya en una ventaja competitiva. Esto es el núcleo de la enseñanza que plantea Porter en su artículo *Harvard business Review* ¿Qué es la estrategia?

En la publicación de 1985 Estrategia Competitiva ("*Competitive Strategy*") el mismo Porter, define lo que son las estrategias genéricas. Según el autor, una empresa puede desempeñarse mejor que sus competidores sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe crear mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo o ambas a la vez. Estas son sus estrategias genéricas de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, pudiendo combinarse entre ellas.

Al tomar cuenta todos los antecedentes mencionados, para efectos del presente proyectode

la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., se entiende por estrategia, la decisión general o el conjunto de decisiones que se toman sobre la marcha y rumbo de la organización, a partir de la consideración de los datos objetivos existentes sobre las posibilidades que tiene la empresa a partir de las fortalezas y debilidades internas de aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar, neutralizar o eludir las amenazas externas que se plantean al logro de los objetivos que permiten materializar la visión establecida.

Con esto se establece también, que ninguna condición o situación o factor es una debilidad o una fortaleza o una amenaza o una oportunidad, en sentido absoluto, sino solo cuando es ponderada a la luz de los objetivos y la visión preestablecida.

3.2.2.4. Herramientas de análisis Financiero

El análisis financiero es un medio de recolectar información para esa eficaz toma de decisiones, es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. Por lo anterior, en este proyecto se expone y destaca la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente, y parte de premisa según la cual la contabilidad no es solo una obligación formal sino una valiosa fuente de información para la Administración de empresas, factor clave para tomar mejores decisiones operativas y estratégicas.

En la Administración empresarial y moderna, y la adecuada gestión financiera es esencial y es útil para todas las compañías sin importar su tamaño, ya que cualquier empresa, hasta las más pequeñas, puede reforzar mucho su gestión empresarial aplicando soluciones financieras sencillas. La mayoría de la información la proporciona la gestión contable y las fórmulas de aplicación son simples.

3.2.2.4.1. Herramientas principales de gestión financiera

- Estado de flujos de efectivo.
- Balance de situación.
- La cuenta de pérdidas y ganancias.
- Contabilidad de costes.
- Coste de la financiación.
- Apalancamiento financiero.
- Fondo de maniobra (FM).
- Indicadores financieros (Ratios).

Una vez establecida la importancia del análisis financiero como herramienta, se debe considerar lo dicho por Nava (2009) El análisis financiero debe ser sistemático para evaluar la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, capacidad de endeudamiento, utilidades, inversiones, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Sin embargo, presenta limitaciones debido a la necesidad de homogeneidad en la contabilización al comparar con otras empresas, y la dificultad de interpretar indicadores financieros debido a la diversidad en tamaño, tiempo de operación y criterios contables. Además, factores externos como la inflación pueden afectar el valor de los activos y pasivos, por lo que es necesario ajustar los estados financieros antes de aplicar los indicadores para obtener un análisis preciso.

3.2.2.4.2. *Indicadores de la situación financiera de la empresa*

Complementario a lo anterior, Actualmente, en la mayoría de las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas.

Según Nava (2009): “entre los indicadores financieros más destacados y utilizados frecuentemente para llevar a cabo el análisis financiero, se encuentran los siguientes: indicadores de liquidez y solvencia, indicadores de eficiencia o actividad, indicadores de endeudamiento y los indicadores de rentabilidad.” (p. 13).

Los indicadores financieros expresan una relación matemática comprensible, clara y directa entre dos magnitudes. Su importancia radica en que permite obtener información, condición o situación de los componentes individuales de los estados financieros que a simple observación no son detectados o entendidos. Según Briseño, (2006): “en el mundo de las finanzas es primordial tener claro las definiciones financieras puesto que su entendimiento integral facilita la administración de una empresa” (p.74). De este modo, conocer los conceptos sirve de apoyo a aquellas personas que se encuentran en la incursión de temas financieros e inclusive a aquellas que ya tienen experiencia.

En su trabajo “*Gestión Financiera Empresarial*” Osorio (2007) explica que, “no existen indicadores financieros de utilización específica para las PYMES, pero su aplicación es a nivel general, de hecho se calcula a partir de información básica como los estados financieros mencionados anteriormente” (p.53), además, se señala que la información financiera básica relevante es: Ventas e ingresos, costos y gastos, utilidades, inversiones, capital de trabajo, flujos de efectivo, financiamiento, capital, betas, precio de las acciones en el mercado e información complementaria. Por consiguiente, existen diferentes tipos de indicadores financieros que estudian aspectos distintos de las empresas. Se trata entonces según el autor (Bravo, 2001) describe los siguientes:

Indicadores de liquidez

La liquidez en una empresa es el efectivo con el que se cuenta para la cancelación de las deudas especialmente de corto plazo. La entidad es lo más eficiente en generarlo de tal

manera que no presente complicaciones en el cumplimiento de las obligaciones, así como también la alteración de su funcionamiento normal. Los indicadores de liquidez permiten conocer si la empresa está en condiciones de asumir de forma oportuna el pago de las deudas y si cuenta con una base financiera adecuada. Para esto se aplica una relación entre los activos y pasivos para establecer el grado de liquidez. A partir de esto, se detalla los indicadores que se aplican en este grupo (Bravo, 2001).

Índice de liquidez corriente

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Conocido también como solvencia. Este indicador muestra la cantidad de dólares que existe en el activo corriente por cada dólar que se tiene de deuda a corto plazo. Para su interpretación, el nivel de liquidez que presente la empresa dependerá de su resultado, cuanto mayor es, mejor liquidez presenta (Bravo, 2001).

Índice de prueba ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La prueba ácida indica el monto de efectivo de fácil convertibilidad que se tiene en el activo corriente por cada dólar de deuda a corto plazo. Es muy importante para conocer la realidad financiera de la empresa al medir su grado de excelencia lo que lo convierte en el índice más estricto para medir la liquidez de la organización (Bravo, 2001).

Índice de capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

En términos básicos el capital de trabajo son los recursos con los que una entidad cuenta para desarrollar sus actividades sin alterar su operación normal. Es la inversión en los activos corrientes con el objeto de cumplir las obligaciones a corto plazo (Bravo, 2001).

Indicadores de solvencia

Conocido también como índices de endeudamiento. El endeudamiento en una empresa es importante para su crecimiento puesto que permite generar mayor utilidad a través de una inversión. Es conveniente lograr una rentabilidad neta superior a los intereses que se cancelan.

Saber manejar el endeudamiento es considerado como una de las prácticas más importantes para la entidad puesto que depende mucho de los márgenes de rentabilidad que genere y el nivel de las tasas de interés que se encuentran vigentes. De esta forma, el objetivo principal de estos indicadores es medir la participación de los acreedores dentro de la empresa, así como también el grado de riesgo que corren los mismos (Bravo, 2001).

Índice de endeudamiento del activo

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

El indicador referente a la deuda que posee la empresa muestra en términos porcentuales los activos que se encuentran comprometidos con terceros (Bravo, 2001).

Índice de concentración

$$\text{Concentración a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}}$$

$$\text{Concentración a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Total pasivo}}$$

Este indicador mide la concentración de deuda tanto en el pasivo corriente como en el no corriente en términos porcentuales. En otras palabras, señala qué porcentaje de las obligaciones que mantienen la entidad son exigibles a corto plazo y cuáles a largo plazo (Jaramillo, 2009).

Índice de endeudamiento con entidades financieras

$$\text{Endeudamiento con entidades financieras} = \frac{\text{Total pasivo con costo financiero}}{\text{Total pasivo}}$$

El financiamiento es vital para una empresa, si no adquiere una muy difícilmente se moverá en un mercado, en otras palabras, si una entidad no contrae deuda, no crece. Ante esta razón, es importante tener conocimientos, prevenciones y medidas de control sobre este aspecto y es aquí donde el presente indicador muestra en términos porcentuales el nivel de endeudamiento con entidades financieras en relación con el total del pasivo, lo que permite tomar decisiones respecto a financiación (Jaramillo, 2009).

Índice de endeudamiento con proveedores

$$\text{Endeudamiento con proveedores} = \frac{\text{Total pasivo con proveedores}}{\text{Total pasivo}}$$

Los proveedores son una parte fundamental en toda empresa, el buen entendimiento con ellos trae muchos beneficios, más aún en una empresa comercial. Este indicador presenta en términos porcentuales el nivel de endeudamiento que posee la empresa en relación con su pasivo total (Jaramillo, 2009).

Índice de endeudamiento patrimonial

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

En algunos casos conocido también como apalancamiento. Permite conocer la capacidad de pago que presenta la entidad con terceras personas (Jaramillo, 2009). El resultado que se obtiene de este indicador refleja la deuda por cada dólar invertido por parte de los accionistas.

Índice de cubrimiento de intereses

$$\text{Cubrimiento de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Gasto financiero}}$$

La información que se obtiene por el indicador del cubrimiento de intereses muestra la capacidad en número de veces que posee la empresa para el cumplimiento de un gasto financiero que la misma adquiriera (Jaramillo, 2009). Para esto, es necesario sumar la utilidad operacional con otros ingresos.

Índice de endeudamiento del activo fijo

$$\text{Endeudamiento del activo fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$$

Este indicador determina en términos monetarios la relación que existe entre el patrimonio y los activos fijos netos tangibles para de esta manera conocer si el activo pudo ser financiado únicamente con el patrimonio de la empresa (si el resultado es mayor o igual a 1) o si tuvo la necesidad de recurrir a préstamos (si el resultado es menor a 1) (Bravo,2001).

Índice de apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Total activo}}{\text{Patrimonio}}$$

El indicador correspondiente al apalancamiento determina el número de dólares de activos que se han obtenido por cada dólar de patrimonio, de esta forma muestra el grado de apoyo de los recursos de la empresa con terceras personas a través del mecanismo llamado efecto de palanca (Bravo, 2001).

Indicadores de gestión

Este grupo de indicadores se enfocan en determinar la eficiencia que tiene la empresa para explotar sus recursos productivos de acuerdo con la velocidad de recuperación de la inversión aplicados a los mismos. En palabras más simples se diría que se encarga de medir la eficiencia operacional de la entidad para controlar el riesgo. Su principal punto para analizar es el movimiento de los activos corrientes para determinar si realmente la empresa cuenta con una eficiencia operativa óptima para convertirlos en efectivo. De esta forma, se indica a continuación los indicadores que forman parte de este grupo (Jaramillo, 2009).

Índice de rotación de inventarios

$$\text{Rotación de inventarios (veces)} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de inventarios (días)} = \frac{\text{Inventarios} * 360}{\text{Costo de ventas}}$$

El inventario en una empresa comercial es dinámico para generar utilidad y mantener un capital de trabajo adecuado. Este índice muestra el número de veces o días en el que se repone los inventarios. Su renovación dependerá mucho del tipo y actividad de la empresa, así como también la naturaleza del producto (Bravo, 2001).

Índice de rotación de cartera

$$\text{Rotación de cartera (veces)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cartera (días)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

Este indicador nos permite conocer cuántas veces al año o cada cuántos días la entidad

cobra su cartera (Jaramillo, 2009). Hay que tener sumo cuidado en no involucrar cuentas por cobrar que no corresponden a la cartera propiamente dicha, es decir, incluye a aquellas cuentas por cobrar a corto plazo que se originan producto de las ventas realizadas por la entidad.

Índice de rotación de cuentas por pagar

$$\text{Rotación de cuentas por pagar (veces)} = \frac{\text{Compras}}{\text{Pasivo con proveedores}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar (días)} = \frac{\text{Pasivos con proveedores} \times 360}{\text{Compras}}$$

El resultado que se obtiene de la aplicación de este indicador se interpreta de dos formas, la primera es en número de días y la segunda en número de veces. Indica la actividad de la empresa en relación con el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores que proporcionan inventarios (Jaramillo, 2009). Para su aplicación se considera las cuentas por pagar a corto plazo. Bravo (2001) en su trabajo afirma que los pagos a proveedores en periodos largos se originan generalmente por la rotación lenta de inventarios.

Índice de rotación de activos fijos

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$$

Este indicador muestra dos escenarios: el primero son los dólares que se han obtenido de la comercialización del inventario por cada dólar invertido en activos fijos y el segundo una casual insuficiencia en ventas por lo que es necesario que estas últimas estén en proporción a la inversión realizada en planta y equipo, de lo contrario las utilidades se verán reducidas por las depreciaciones, gastos por mantenimiento y préstamos obtenidos (Bravo, 2001).

Índice de rotación de ventas

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Este indicador se direcciona especialmente a medir la efectividad de la gerencia en la utilización del activo total. Para un análisis más integro, este indicador es asociado con los indicadores de utilidades de operación a ventas, utilidad a activo y la rotación de las cuentas por pagar. Para su interpretación hay que considerar que a mayor volumen de ventas que se ejecuten con cierta inversión, mayor eficiencia presentará gerencia (Jaramillo, 2009).

Índice de impacto de los gastos administrativos y ventas

$$\text{Impacto de los gastos administrativos y ventas} = \frac{\text{Gastos administrativos y de ventas}}{\text{Ventas}}$$

El indicador tiene como objetivo principal estudiar el nivel de gastos operacionales que la empresa ejecuta. Estos gastos si son fuertes provocan disminución en el margen operacional y por consiguiente en las utilidades netas (Jaramillo, 2009).

Índice de impacto de la carga financiera

$$\text{Impacto a la carga financiera} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

En términos porcentuales permite conocer el grado de incidencia que tienen los gastos financieros sobre las ventas en un periodo (Jaramillo, 2009). El autor Bravo (2001) aconseja que el impacto de la carga financiera no supera el 10% de las ventas puesto que generalmente las empresas no alcanzan dicho porcentaje en el margen operacional por lo que no se encuentran en la capacidad de pagar los gastos financieros.

Indicadores de rentabilidad

La rentabilidad significa ganancia, su presencia en una organización asegura la supervivencia empresarial en el presente y genera buenas perspectivas de desarrollo a futuro. Sus componentes son el precio de venta y el costo en donde el resultado que generen estos dos presenta los siguientes escenarios: el primero es un resultado positivo (que honra el nombre de la rentabilidad) y presenta un camino viable de crecimiento, el segundo es un resultado negativo que pone en cuestionamientos la salud a presente y futuro de la entidad (Faga, 2006). Sin embargo, generar utilidad no es suficiente para conocer si una empresa es rentable, es importante analizar determinadas cuentas para saber qué tan saludable se encuentra (Bravo, 2001). Es así entonces que se trata a continuación indicadores financieros respectivos a la rentabilidad.

Índice de rentabilidad neta del activo

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \right) \times \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} \right)$$

Este indicador tiene la función de determinar la utilidad que produce el activo independientemente de la forma en la que haya sido adquirido. El cálculo de este indicador aplicado por el sistema denominado dupont determina áreas responsables del funcionamiento de la renta de activo a través de la relación entre la renta generada por ventas de ventas y el giro del activo (Jaramillo, 2009). Es importante considerar que en ciertos escenarios el resultado de este indicador es negativo a razón de los gastos no deducibles, impuesto a la renta y participación de trabajadores.

Índice de margen bruto

$$\text{Margen bruto} = \frac{(\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas})}{\text{Ventas}}$$

Este indicador tiene tres objetivos que son mostrar la rentabilidad que genera la empresa frente al costo de ventas, la utilidad antes de impuestos y deducciones, así como también la capacidad de la entidad para cubrir gastos operativos (Jaramillo, 2009). Hay que aclarar que el resultado es negativo cuando el costo de ventas sea superior a las ventas netas.

Índice de margen operacional

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

Es importante el estudio de este indicador puesto que permite conocer si la entidad es o no lucrativa por sí misma. Se considera que a los gastos financieros no se toman en cuenta para su cálculo a razón de que no son necesarios para que la empresa pueda operar; de igual forma se considera que el resultado de este indicador es negativo por obviar los ingresos no operacionales que para algunas entidades es el principal generador de utilidad (Jaramillo, 2009).

Índice de margen neto

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Permite conocer la utilidad que genera la entidad por cada unidad vendida. Se presta especial atención a la diferencia entre este índice con la del margen bruto puesto que los ingresos operacionales y no operacionales son inestables lo que provocarían una desigualdad al momento

de interpretar los resultados que en ciertos casos no van a ser los mismos y presentar una relación incoherente (Jaramillo, 2009).

Índice de rentabilidad del patrimonio

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total patrimonio}}$$

Este indicador permite determinar qué porcentaje del patrimonio es la utilidad de la empresa (Jaramillo, 2009).

Índice de rentabilidad del activo

$$\text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}}$$

Similar al anterior, muestra qué porcentaje de los activos totales es la utilidad neta de la entidad (Jaramillo, 2009).

Índice de rentabilidad operacional del patrimonio

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador permite obtener un panorama sobre la renta que se obtiene por el capital invertido sin considerar los respectivos gastos de temas financieros, impuestos y participación de trabajadores. Se analiza el impacto que ocasionan los impuestos y gastos financieros en la rentabilidad de los socios por lo que es importante conocer la diferencia entre este indicador con el de rentabilidad financiera (Jaramillo, 2009).

Índice de rentabilidad financiera

$$\text{Renta financiera} = \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}\right) \times \left(\frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}}\right) \times \left(\frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}\right) \times \left(\frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}\right) \times \left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{UAI}}\right)$$

Donde:

UAI= Utilidad antes de impuestos e intereses

UAI= Utilidad antes de impuestos

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto que reciben los propietarios de la entidad en relación con la inversión aplicada. Mediante este indicador se identifica los principales factores que afectan a la utilidad a través del estudio de la rotación, apalancamiento financiero, efecto fiscal y el margen (Jaramillo, 2009).

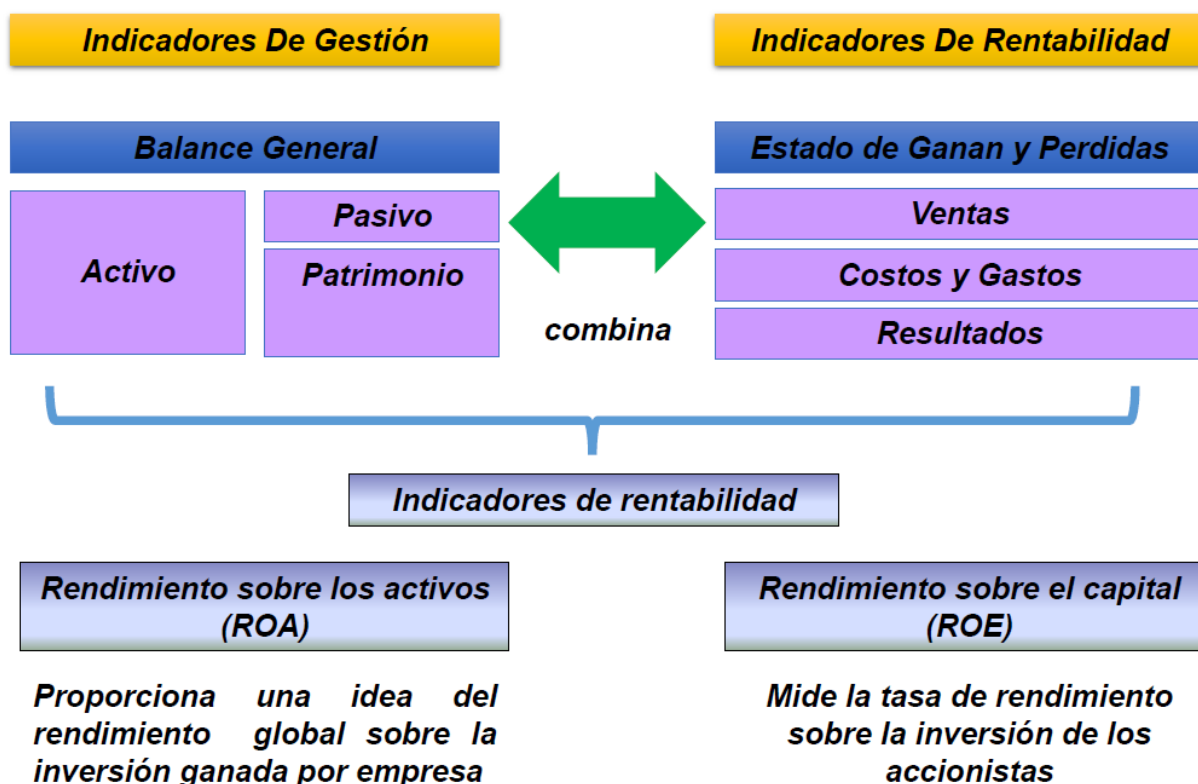
Indicador del Modelo Dupont

Es una técnica que correlaciona los indicadores de gestión o actividad con los indicadores de rentabilidad, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (Utilidad Neta/Activo Total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de estos indicadores para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

Se utilizan para analizar los estados financieros de una empresa determinada y evaluar su condición financiera.

Figura 27

Descripción de características sobre el Modelo Dupont



Nota. Esquema gráfico del indicador del Modelo Dupon según la teoría, 2022.

Rendimiento sobre los activos (ROA)

El sistema dupont relaciona el margen de la utilidad neta, como medida de la rentabilidad de la empresa en ventas, con la rotación de los activos totales, como medida de eficiencia en la utilización de activos para generar ventas.

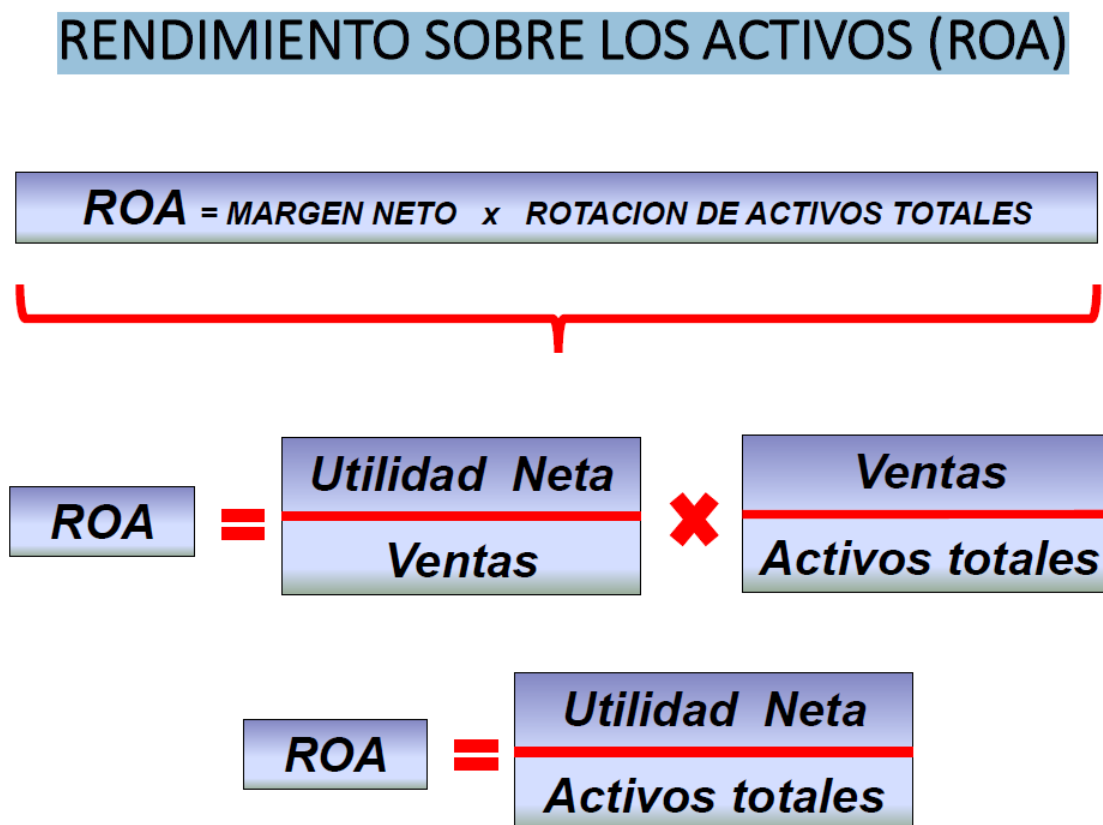
El producto de estas dos razones resulta del rendimiento sobre los activos (ROA)

ROA = MARGEN NETO x ROTACION DE ACTIVOS TOTALES

$$ROA = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos}}$$

Figura 28

Rendimiento sobre los activos (ROA)



Nota. Elaboración para comprensión gráfica según la teoría, 2022.

Rendimiento sobre capitales (ROE)

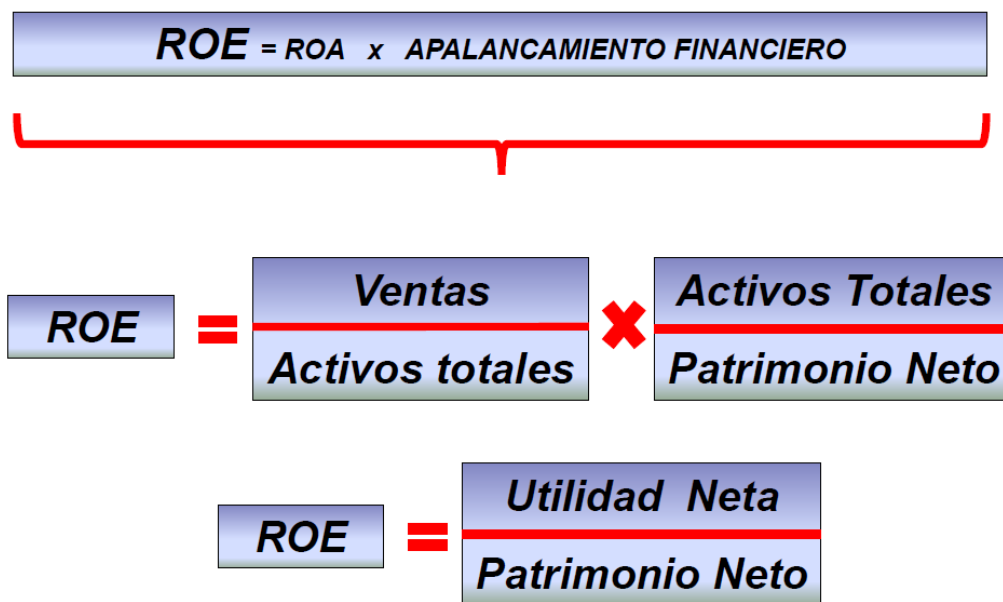
La fórmula Dupont modificada, relaciona el rendimiento sobre los activos (ROA) con el rendimiento sobre capital (ROE) de la empresa mediante la multiplicación del ROA por el multiplicador del apalancamiento financiero (MAF) que es la razón de activos totales entre el capital.

El producto de estas dos razones resulta del rendimiento sobre los activos (ROA)

$$ROA = \text{MARGEN NETO} \times \text{ROTACION DE ACTIVOS TOTALES}$$

Figura 29

Rendimiento sobre capitales (ROE)



Nota. Elaboración para comprensión gráfica según la teoría, 2022.

Según se muestran la figura anterior el análisis DuPont culmina al multiplicar el ROA por el ROE.

Indicadores de análisis Horizontal y vertical

Son dos métodos muy comunes que se emplean para estudiar la evolución de una empresa respecto de su comportamiento a nivel de gestión, finanzas y economía. Mediante el análisis horizontal se estudian los principales cambios de cada una de las cuentas de un año a otro. Esto le permite a la gerencia y administración de la empresa tomar decisiones muy precisas, toda vez que el detalle del cambio es muy específico y se evidencian crecimientos o disminuciones importantes en la empresa.

El análisis vertical mide una a una la participación de las cuentas, respecto de los activos en el caso del Balance general y de los ingresos en el caso del estado de resultados. Con ello se logra reconocer qué nivel de incidencia tuvo alguna cuenta en particular sobre la generación de rentabilidad o no, a fin de tomar decisiones que mantengan o mejoren el desempeño de la compañía en el mercado.

Análisis Horizontal

Según Gómez (2001) “Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro”. (p. 12).

Este autor considera que es de gran importancia ya que permite informar los cambios tanto en las actividades y los resultados que se han dado ya sea de forma positiva o negativa, definiendo con ello los que merecen mayor atención por sus cambios significativos; es considerado un procedimiento dinámico, al relacionar los aumentos o disminuciones entre las cuentas en diferentes periodos, muestra también las variaciones que existen en las cifras. Permitiendo la toma de decisiones

La comparación de los datos financieros de dos o más años es conocida como el análisis horizontal, o análisis de tendencias. El Análisis horizontal se centra en las tendencias y los cambios en diferentes partidas de los estados financieros en el tiempo.

Análisis Vertical

El Análisis vertical a veces se conoce como "análisis de tamaño común", porque todas las cantidades para un año determinado se convierten en porcentajes de un componente clave de los estados financieros.

El análisis vertical de un balance general debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué porcentaje del total de activos se clasifican como activos corrientes?
- ¿Qué porcentaje comprenden los pasivos corrientes del total de los pasivos y el patrimonio?
- ¿Qué porcentaje representan los inventarios sobre el total de activos?
- ¿Qué cambio significativo puede haber en el tiempo si son crecientes o decrecientes?

Estas preguntas podrían dar lugar a respuestas como las siguientes:

- Sí están aumentando, podrían indicar que la compañía está teniendo problemas para vender sus inventarios.
- Sí es así, ¿puede ser debido a una mayor competencia en la industria o tal vez la pérdida de utilidad del inventario de esta empresa? ¿Qué porcentaje del total de activos representan las cuentas por cobrar? ¿Qué cambio significativo puede haber en el tiempo si son crecientes o decrecientes?

Además, estas preguntas podrían dar lugar a respuestas como las siguientes:

- Si están aumentando, podría indicar que la compañía está teniendo problemas para cobrar sus cuentas por cobrar
- Si están disminuyendo, podría indicar que la empresa ha reforzado su política de crédito, si es así, es posible que la empresa esté perdiendo ventas que podría haber hecho con una política de crédito menos estrictas.

Dado que los ingresos totales por lo general se fijaron en 100 por ciento, el análisis vertical del estado de resultados en esencia muestra, qué cantidad de unidades monetarias obtenidas producto de las ventas, son absorbidas por los diferentes gastos de la empresa.

3.2.2.5. Herramientas y Matrices de gestión de riesgos y oportunidades

Identificar las amenazas a tiempo es lo primero que debe realizar un gestor de riesgos financieros para conocer a fondo los factores que podrían llevar a la empresa a tener millonarias pérdidas, lo que será determinante en la toma de decisiones.

Cuando se analizan los riesgos, es posible mitigarlos a tiempo, además no quedan sinsabores entre miembros de la organización, inversionistas ni en clientes. Esa es la importancia de no tomar decisiones a ciegas, sin saber qué pasará en el futuro.

Por ello, es fundamental anticiparse al futuro, no se trata de predecirlo, es tener un análisis, información y conocer a fondo las amenazas para acercarse a lo que puede ocurrir y a partir de esto diseñar estrategias asertivas.

Es evidente que los riesgos financieros aumentan cuando hay endeudamiento elevado, variaciones de cambio en las tasas de interés, administración inadecuada, operaciones de mercado, inversiones con alto grado de inseguridad, así como falta de información para tomar decisiones acertadas.

3.2.2.5.1. Procedimiento

Se considera de suma relevancia desarrollar matrices de procedimientos de gestión de riesgos y oportunidades, que sumen al logro de los objetivos propuestos. Las matrices son una serie de lineamientos a seguir, los cuales tienen el objetivo principal de registrar y estudiar riesgos inherentes. El detalle de dichos riesgos ha sido obtenido por el análisis de los Instrumentos 4, 5 y 6, los cuales se pueden visualizar en anexos.

La matriz inicial fue nombrada Formulario Consecuencias De Riesgo en la Matriz de análisis del contexto de partes interesadas, riesgos y oportunidades, y este comprende todas las actividades desarrolladas por la empresa, de forma tal que, se analizarían y evaluarían los riesgos y oportunidades desprendidos del análisis de su contexto, de los procesos y de las partes interesadas.

- Inicialmente es importante diseñar un diagrama de flujo que considere la gestión y análisis de riesgos, y un segundo diagrama considerado relevante, en el cual existe evidencia total de relación con el anterior, es el diagrama de gestión y análisis de oportunidades. Para la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A es relevante considerar sus riesgos ante una economía fluctuante y competitiva en los últimos años;

empero, también lo es gestionar y analizar sus distintas oportunidades a partir de lo identificado en su proceso de mejora y consolidación en nuevos mercados. Siguiendo el orden de 1) diagrama de gestión y análisis de riesgos y 2) diagrama de gestión y análisis de oportunidad, las etapas del procedimiento se componen de la siguiente forma:

- Análisis FODA: Abarca el análisis las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a partir de los resultados obtenidos para su posterior etapa que se considere pertinente.
- Análisis FODA con enfoque prospectivo: Un análisis FODA específico vinculado a la gestión del riesgo, ampliará los distintos escenarios propuestos a lograr en los objetivos, por lo cual, representa una parte esencial de este segundo diagrama.
- Necesidades de partes interesadas de alto impacto: Definidas las partes más significativas que podrían ser beneficiadas u afectadas, se enlista según sus necesidades e impacto de las mismas en los objetivos de la empresa.
- Necesidades de partes interesadas de alta conmoción: De misma relevancia que en el anterior, identificar las distintas necesidades de aquellos que serán las relaciones directas e indirectas es de suma importancia.
- Análisis y clasificación de riesgos: En este segmento se enlistará la serie de riesgos identificados para su respectiva clasificación, de acuerdo con su grado de impacto en la empresa.
- Análisis y clasificación de oportunidades: En esta etapa se considera importante realizar una lista que da auge a distintas oportunidades identificadas, así como su correcta clasificación para su posterior tratamiento.
- Grupos de mejora y estudio de planes de mitigación: Consiste en la identificación adecuada de los grupos de mejora en función a los riesgos y sus posibles estudios de planes de mitigación, proceso en el cual la completa responsabilidad recae sobre las correctas decisiones elegidas de los planes a implementar.
- Grupos de mejora y búsqueda de oportunidades: Consiste en la identificación de los grupos de mejora en relación directa con la búsqueda de oportunidades, por lo que, se considera recomendable crear en esta etapa planes de búsqueda de oportunidades que faciliten el logro de los objetivos.
- Seguimiento de los planes según el caso: En consecuencia, a los planes de mitigación implementados, el seguimiento constante ayudará a tener conocimiento y control de los

distintos riesgos, de forma que el impacto será mínimo.

- Seguimiento de búsqueda de oportunidades: Al establecerse los planes en la etapa anterior, el seguimiento forma un papel importante, ya que es necesario para la empresa, un proceso de este ciclo continuo requiere un seguimiento al mismo ritmo.
- Los riesgos se gestionan con un enfoque en la disminución de su probabilidad, y minimizar su impacto si llegasen a ocurrir.
- Las oportunidades se gestionan para aumentar su probabilidad, y para maximizar sus beneficios si llegasen a ocurrir.
- Cuando los riesgos y las oportunidades se superponen, se determinará el mejor método para su gestión.

Los elementos de estas incertidumbres "mezcladas" pueden requerir métodos que abordan tanto el riesgo negativo como la oportunidad positiva.

3.2.2.5.2. Concepto de Gestión de Riesgos

Los principales riesgos se identifican como parte de la comprensión de la organización y su contexto. Además, existen riesgos adicionales que pueden ser identificados por cualquier colaborador. En ocasiones se deben analizar los riesgos para un determinado contrato o proyecto que suponga una gran inversión o apuesta estratégica de la empresa. La dirección general revisa estos riesgos y toma medidas para minimizarlos.

Los métodos de evaluación del riesgo varían, pero siempre deben incluir un medio para identificar el riesgo que se examina y una descripción del resultado de la evaluación del riesgo. Los métodos detallados pueden incluir FMEA (análisis de efectos de modo de fallo), una Matriz FODA u otras herramientas. No se utiliza un solo método para todas las evaluaciones de riesgos, la herramienta seleccionada debe ser la mejor herramienta aplicable a ese análisis de riesgo en particular.

3.2.2.6. Registro de riesgos y su calificación

Para registrar y estudiar los riesgos se utiliza el formulario Consecuencias De Riesgo Matriz de análisis del contexto: partes interesadas, riesgos y oportunidades.

El factor de riesgo final basados en la siguiente ecuación:

Calificación de la probabilidad x Calificación de la consecuencia = Factor de riesgo final.

La calificación de la probabilidad al riesgo identificado se calcula teniendo en cuenta la probabilidad que ese riesgo se manifieste. (Descripción del instrumento 4)

A cada elemento se le asigna una calificación de 1 (riesgo improbable) a 4 (riesgo altamente probable) según los criterios de la tabla 10

Tabla 10
Calificación de probabilidad de riesgo

Índice	Definición	Consecuencias del riesgo
1	Muy leve	C Es razonable pensar que el cliente / referente externo no se ve afectado por el / demora / error F Es improbable pensar que hay consecuencias económicas menores (que podrían comprometer o no el funcionamiento normal de la empresa) CO La falta / retraso / error no ralentiza la posibilidad de continuar con las actividades L Es improbable que se incumpla alguna legislación o normativa.
2	Leve	C Es razonable pensar que el cliente / contacto mínimo externo puede que no se ve afectado por el / demora / error F Es improbable pensar que hay consecuencias económicas significativas (que podrían comprometer el funcionamiento normal de la empresa) CO La falta / retraso / error no ralentiza la posibilidad de continuar con las actividades L Es improbable que se incumpla alguna legislación o normativa.
3	Moderado	C Probabilidad remota de llegada al cliente / contacto externo de las consecuencias del fallo / error / retraso F Posibilidad de que haya consecuencias económicamente significativas (capaces de comprometer el funcionamiento normal de la empresa). CO El defecto / error / retraso ralentiza significativamente la posibilidad de continuar con las actividades L Es poco probable que se incumpla alguna legislación o normativa.
4	Alta	C Probabilidad de llegada al cliente / referente externo de las consecuencias del defecto / error / retraso. F Es poco probable que haya consecuencias económicas significativas (que podrían comprometer el funcionamiento normal de la empresa) CO El defecto / error / retraso ralentiza significativamente la posibilidad de continuar con las actividades L Es probable que se incumpla alguna legislación o normativa
5	Muy alta	C Certeza de llegada al cliente / referente externo de las consecuencias del defecto / error / retraso. F Certeza de tener consecuencias económicamente significativas (capaces de comprometer el funcionamiento normal de la empresa) CO El fallo / error / retardo interrumpe la posibilidad de proceder con las actividades. L Es muy probable que se incumpla alguna legislación o normativa

Nota. Matriz sobre la probabilidad al riesgo identificado, 2022.

3.2.2.6.1. Calificación de la consecuencia

La matriz para la calificación de la consecuencia se calcula teniendo en cuenta los daños ocasionados desde un punto de vista comercial (C), financiero (F), capacidad operativa (CO) y legal (L) (Descripción del instrumento 5)

A cada elemento se le asigna una calificación de 1 (daño leve) a 4 (daño muy grave) según los criterios de la tabla 11:

Tabla 11

Calificación de consecuencias

Índice	Definición	Consecuencias del riesgo
1	Leve	<p>C Es razonable pensar que el cliente / referente externo no se ve afectado por el / demora / error</p> <p>F Es improbable pensar que hay consecuencias económicas significativas (que podrían comprometer el funcionamiento normal de la empresa)</p> <p>CO La falta / retraso / error no ralentiza la posibilidad de continuar con las actividades</p> <p>L Es improbable que se incumpla alguna legislación o normativa.</p>
2	Moderado	<p>C Probabilidad remota de llegada al cliente / contacto externo de las consecuencias del fallo / error / retraso</p> <p>F Posibilidad de que haya consecuencias económicamente significativas (capaces de comprometer el funcionamiento normal de la empresa).</p> <p>CO El defecto / error / retraso ralentiza significativamente la posibilidad de continuar con las actividades</p> <p>L Es poco probable que se incumpla alguna legislación o normativa.</p>
3	Grave	<p>C Probabilidad de llegada al cliente / referente externo de las consecuencias del defecto / error / retraso.</p> <p>F Es poco probable que haya consecuencias económicas significativas (que podrían comprometer el funcionamiento normal de la empresa)</p> <p>CO El defecto / error / retraso ralentiza significativamente la posibilidad de continuar con las actividades</p> <p>L Es probable que se incumpla alguna legislación o normativa</p>
4	Muy grave	<p>C Certeza de llegada al cliente / referente externo de las consecuencias del defecto / error / retraso.</p> <p>F Certeza de tener consecuencias económicamente significativas (capaces de comprometer el funcionamiento normal de la empresa)</p> <p>CO El fallo / error / retardo interrumpe la posibilidad de proceder con las actividades.</p> <p>L Es muy probable que se incumpla alguna legislación o normativa</p>

Nota. Matriz para la calificación de la consecuencia, 2022

3.2.2.6.2. Planes de mitigación

Para los riesgos con una calificación de Factor de Riesgo final igual o superior al umbral establecido en el formulario Consecuencias De Riesgo de la Matriz de análisis del contexto partes interesadas riesgos y oportunidades, la Dirección General decidirá si rechazará el tema debido al riesgo o aceptará el riesgo después de desarrollar un plan de mitigación.

El plan de mitigación debe ser documentado, ya sea en el Registro de Riesgos o en otro documento que debe ser referenciado en el formulario. Los riesgos con un factor menor que el umbral de riesgo pueden ser aceptados sin un plan de mitigación, a menos que la dirección indique lo contrario.

El registro de riesgos también permite establecer un rango de umbral de "advertencia", donde los riesgos que tienen un factor de riesgo dentro de ese rango se identificarán sugiriendo la necesidad de un plan de mitigación, pero dicho plan no es obligatorio.

La última columna permite la entrada de un factor de riesgo estimado después de la mitigación, que es una estimación de lo que el riesgo debe reducirse si el tratamiento del riesgo es exitoso. Si un riesgo incluye un aspecto potencialmente positivo, la Dirección General puede optar por realizar una evaluación de la búsqueda de oportunidades en el aspecto positivo, como se define a continuación.

3.2.2.7. Gestión de oportunidades

Busca activamente oportunidades que puedan mejorar su viabilidad financiera y su posición en el mercado.

Por ejemplo:

- Obtención de nuevos contratos
- Obtener acceso a nuevos mercados
- Identificación de nuevas industrias que pueden ser atendidas
- Desarrollo de nuevas ofertas que estén dentro del alcance de las capacidades
- Estudiar los procesos existentes para mejorar la eficiencia y reducir los costes

Las oportunidades se identifican como parte de la comprensión de la organización y su contexto y como parte del programa de acción correctiva y preventiva implícito en sistema de gestión de la calidad.

La discusión y el análisis de las oportunidades serán realizados por la alta dirección. Si

forman parte de las actividades de la revisión por la dirección, éstas se registrarán en los registros de revisión por la dirección. Para ayudar a determinar cuáles oportunidades deben ser perseguidas se realizará una evaluación en el formulario Consecuencias De Riesgo de la Matriz de análisis del contexto partes interesadas riesgos y oportunidades.

Este registro es similar al Registro de Riesgo, pero clasifica oportunidades positivas potenciales por su probabilidad de éxito y beneficio potencial.

Matriz de Registro de las oportunidades y su clasificación

(Descripción del instrumento 6)

El factor de oportunidad final basados en la siguiente ecuación:

3.2.2.7.1. Calificación de la probabilidad x Calificación de los beneficios = Factor de oportunidad final

La calificación de la probabilidad de la oportunidad identificada se calcula teniendo en cuenta la probabilidad que esa oportunidad se manifieste.

A cada elemento se le asigna una calificación de 1 (oportunidad improbable) a 4 (oportunidad altamente probable) según los criterios de la tabla 12.

Tabla 12

Calificación de la probabilidad de la oportunidad identificada

Índice	Definición	Criterios de la probabilidad de la oportunidad
1	Improbable	No se conocen episodios documentados. No ha ocurrido anteriormente
2	Poco probable	Se conocen episodios raros ya documentados. La oportunidad puede ocurrir en circunstancias especiales.
3	Probable	Se conocen episodios documentados en los últimos 2 años. Es probable que la oportunidad pueda ocurrir en las circunstancias actuales
4	Bastante probable	Se conocen episodios documentados en el último año. Es muy probable que la oportunidad se manifieste en las circunstancias actuales

Nota. Matriz de la probabilidad de la oportunidad identificada, 2022.

Tabla 13*Calificación de los beneficios*

Se calcula teniendo en cuenta los posibles beneficios ocasionados desde;

Índice	Definición	Criterios de calificación de los beneficios
1	Un punto de vista comercial (C):	Potencial para nuevos negocios/ expansión del negocio / reputación de la empresa.
2	Financiero (F)	Potenciales beneficios económicos para la empresa.
3	Capacidad operativa (CO);	Potenciales mejoras en el SGC
4	Legal (L);	Posibles mejoras en la satisfacción de las regulaciones y leyes

Nota. Matriz sobre la calificación de los beneficios, 2022.

3.2.2.7.2. Planes de búsqueda de oportunidades

Para oportunidades con una calificación final de Factor de Oportunidad igual o mayor que el umbral establecido en el formulario Consecuencias De Riesgo de la Matriz de análisis del contexto partes interesadas riesgos y oportunidades. La Dirección General decidirá si seguir la oportunidad a través de un plan de búsqueda de oportunidades o abandonar la oportunidad por completo. El plan de búsqueda de oportunidades debe ser documentado, ya sea en el formulario consecuencias de riesgo de la Matriz de análisis del contexto partes interesadas, riesgos y oportunidades o en otro documento que debe ser referenciado en el formulario.

Las oportunidades con un factor menor que la calificación de la meta de oportunidad pueden ser abandonadas completamente, a menos que la dirección indique lo contrario. La columna final permite la entrada del resultado del éxito, una vez que la oportunidad ha sido cerrada; Esto incluye entradas para abandonar la oportunidad, no ganar la oportunidad, y tres grados de éxito.

El análisis de cualquier oportunidad generalmente dará lugar a una de las siguientes posibles determinaciones:

- Perseguir la oportunidad
- Explorar la oportunidad en mayor detalle antes de proceder
- Aceptar la oportunidad, pero bajo condiciones limitadas y controladas
- Disminuir la oportunidad, normalmente basada en un alto coste esperado o bajo beneficio anticipado.

Si una oportunidad incluye un aspecto negativo, la Dirección General puede optar por realizar una evaluación del riesgo sobre el aspecto negativo, tal como se ha definido anteriormente.

De esta forma se explican ampliamente las matrices seleccionadas, así como los diagramas que darán soporte a dichos instrumentos, reforzando los objetivos en función a los riesgos y oportunidades identificados. Desde el amplio objetivo a lograr, se evidencia la clasificación y el impacto a evaluar de los mismos, también como su criterio que definirá al final su peso en la empresa. De esta forma se tendrá claro e identificado cuales áreas priorizar y cuales ir gestionando, lo cual significa un gran avance en una PYME con miras a la consolidación y ampliación de mercado.

3.3. Conclusión

Siendo así que, el Capítulo III ha delineado de manera exhaustiva los elementos fundamentales del proceso de investigación, desde la formulación de la pregunta de investigación hasta la selección y aplicación de técnicas y herramientas metodológicas. La claridad en los objetivos y la precisión en la elección de instrumentos son cruciales para la obtención de datos válidos y fiables, lo que a su vez garantiza la robustez de los resultados. Este capítulo ha demostrado cómo una planificación meticulosa y un enfoque sistemático en la recopilación y análisis de datos son esenciales para alcanzar conclusiones significativas y contribuciones valiosas al conocimiento científico. La integración efectiva de estas prácticas metodológicas no solo fortalece la calidad de la investigación, sino que también facilita la implementación de recomendaciones basadas en evidencia.

CAPITULO IV RESULTADOS

4. Resultados de la investigación

Este apartado corresponde al análisis de resultados y la elaboración de tablas, así como, la confección y análisis de figuras y tablas. Se resalta que el análisis de los resultados es una fase clave, lo cual permite procesar toda la información durante este trabajo de campo, se muestran resultados de los diferentes instrumentos aplicados a los sujetos de investigación obtenidos siguiendo el orden de los instrumentos, y se procede al análisis de dichos datos, según el orden de las variables.

En este proceso se desarrolló según la doctrina administrativa moderna, aplicando el Modelo participativo de Goldstein (1995), para la cual Identificar las debilidades y fortalezas interna, verificar las oportunidades y amenazas externas, para después explorar y formular una estrategia, a partir de la cual definir objetivos estratégicos, lo mismo que definir una visión misión y valores, son grandes responsabilidades y procesos en las que participan de los gerentes, administradores y propietarios de una empresa con el apoyo y participación de mandos medios y proveedores y clientes.

4.1. Resumen de los resultados obtenidos a partir del Instrumento 1 Entrevista en profundidad a la jefatura administrativa/gerencia

Basado en la información proporcionada en la primera entrevista con la jefatura administrativa y gerencia de Agregados San Rafael Cuatro S.A., se presenta un resumen de los principales aspectos a destacar:

4.1.1. Capacidades Operativas y Expansión:

- Existe interés en la expansión a nuevos mercados, pero se prefieren inversiones después de asegurar acuerdos mutuos.
- La expansión requeriría adquirir nuevos equipos (conos y bandas transportadoras) y personal (5-7 personas).
- La empresa cuenta con otro quebrador en caso de expansión.

4.1.2. Capacidades Administrativas y de Personal:

- Necesidad de más equipos y personal para procesar materiales en alta demanda.
- La operación actual requiere un soldador para asegurar el funcionamiento adecuado y

clasificación de materiales.

- Deseo de renovar equipos de transporte en lugar de adquirir nuevos, buscando buenas condiciones y una excavadora de 40 millones de colones.

- Personal técnico con conocimiento específico necesario para operar y mantener las maquinarias.

- Reconocimiento de que el conocimiento del personal técnico es esencial, especialmente en la extracción de material del río.

4.1.3. Disposición a Análisis y Planificación:

- Hay disposición para emprender análisis financiero, de riesgos y de mercado a fondo para la expansión.

- Se ha considerado la necesidad de realizar un estudio de mercado completo antes de la expansión.

4.1.4. Indicadores de Capacidad de Gestión Administrativa:

- La empresa utiliza indicadores de eficiencia, eficacia y evaluación.

4.1.5. Historial de Decisiones y Desempeño Empresarial:

- Se ha utilizado información de estados financieros y proyecciones de ventas para la toma de decisiones.

- La empresa ha enfrentado problemas de solvencia debido a terminación anticipada de contratos.

4.1.6. Áreas Requiriendo Mayor Atención para Crecimiento:

- Se enfoca en la gestión financiera y operacional como áreas clave para el crecimiento.

4.1.7. Inversión y Planificación Estratégica:

- Se ha solicitado análisis de estados financieros a profesionales externos para recomendaciones sobre inversiones.

- Aunque se han realizado análisis en el pasado, actualmente no existe un plan de inversión para la expansión.

4.1.8. Aspectos Relevantes para Planificación Estratégica:

- Fortalezas: Conocimiento del mercado, experiencia, maquinaria y personal estable.
- Debilidades: Compulsividad en negocios, falta de cumplimiento de normas de seguridad, escasez de repuestos locales.
- Oportunidades: Potencial de contratos para carreteras y asfaltos, capacitaciones.
- Amenazas: Altos costos de combustibles, dependencia de un solo cliente y riesgos generales.

4.1.9. Enfoque en el Estudio de Mercado:

- La expansión se ve como un riesgo si no hay contratos asegurados, por lo que se destaca la importancia del estudio de mercado.

4.1.10. Conclusión del instrumento

La entrevista destaca la necesidad de mejorar capacidades administrativas, el interés en análisis financiero, de riesgos y de mercado, y la importancia de un enfoque estratégico basado en fortalezas y oportunidades para lograr la expansión deseada de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.

La necesidad palpable de fortalecer las capacidades administrativas se presenta como un factor fundamental en el éxito de la empresa. La gestión operativa y financiera eficiente se vuelve crucial a medida que se persigue la expansión, y el reconocimiento de esta necesidad demuestra la voluntad de la empresa de adaptarse y mejorar.

La predisposición hacia análisis exhaustivos de finanzas, riesgos y mercados refleja una conciencia aguda de que la toma de decisiones fundamentadas es esencial para navegar por los desafíos y aprovechar las oportunidades que el panorama empresarial presenta. El reconocimiento de la importancia de estas herramientas no solo señala la búsqueda de crecimiento, sino también una transformación cultural hacia un enfoque más informado y planificado en la toma de decisiones.

La perspectiva de un enfoque estratégico basado en las fortalezas y oportunidades es la piedra angular de la visión de crecimiento de la empresa. Las fortalezas internas, como el profundo conocimiento del mercado y la experiencia acumulada, proporcionan una ventaja competitiva que puede ser ampliamente aprovechada. La identificación de oportunidades en nichos de mercado desatendidos, como contratos para carreteras y asfaltado, y las colaboraciones con instituciones

financieras, indican una comprensión de la necesidad de diversificar y expandirse hacia áreas prometedoras.

En última instancia, Agregados San Rafael Cuatro S.A. se encuentra en un momento crucial de su viaje empresarial. La concientización sobre sus debilidades internas y amenazas externas demuestra un enfoque realista y proactivo hacia la mejora continua. En combinación con la disposición para enfrentar estos desafíos y la determinación para capitalizar sus fortalezas y oportunidades, la empresa está en una posición favorable para trazar un camino hacia el crecimiento y el éxito sostenible.

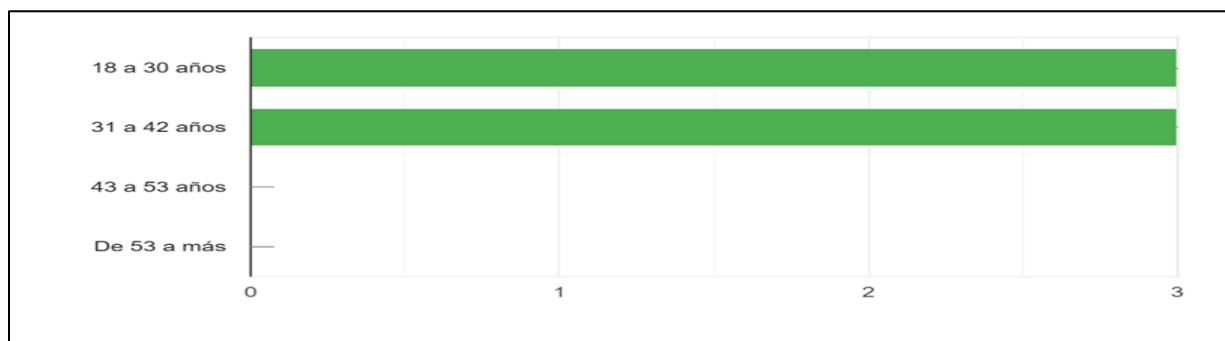
Es por esto que, la entrevista destaca una serie de pilares estratégicos necesarios para la expansión deseada de Agregados San Rafael Cuatro S.A.: la mejora de capacidades administrativas, la dedicación al análisis financiero, de riesgos y de mercado, y la adopción de un enfoque estratégico basado en la identificación de fortalezas y oportunidades. A medida que la empresa trasciende sus desafíos y se prepara para su próxima etapa de desarrollo, es evidente que está encaminada hacia una trayectoria ascendente, basada en decisiones informadas, adaptación y un claro sentido de visión y propósito.

4.2. Resumen de los resultados obtenidos a partir del Instrumento 2 Grupo focal realizado con stakeholders de la empresa (Clientes, proveedores e interesados) actuales de Agregados San Rafael Cuatro S.A.

4.2.1. Resultados obtenidos

Figura 30

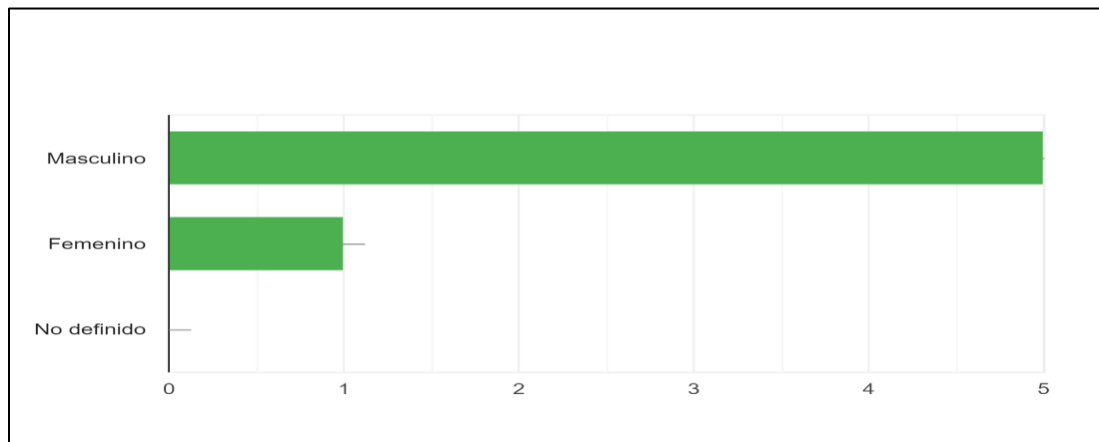
Ítem 1 Descripción de las edades de las personas participantes.



Nota. Instrumento 2, Resultados Guía para el grupo focal, Ítem 1, 2023.

Figura 31

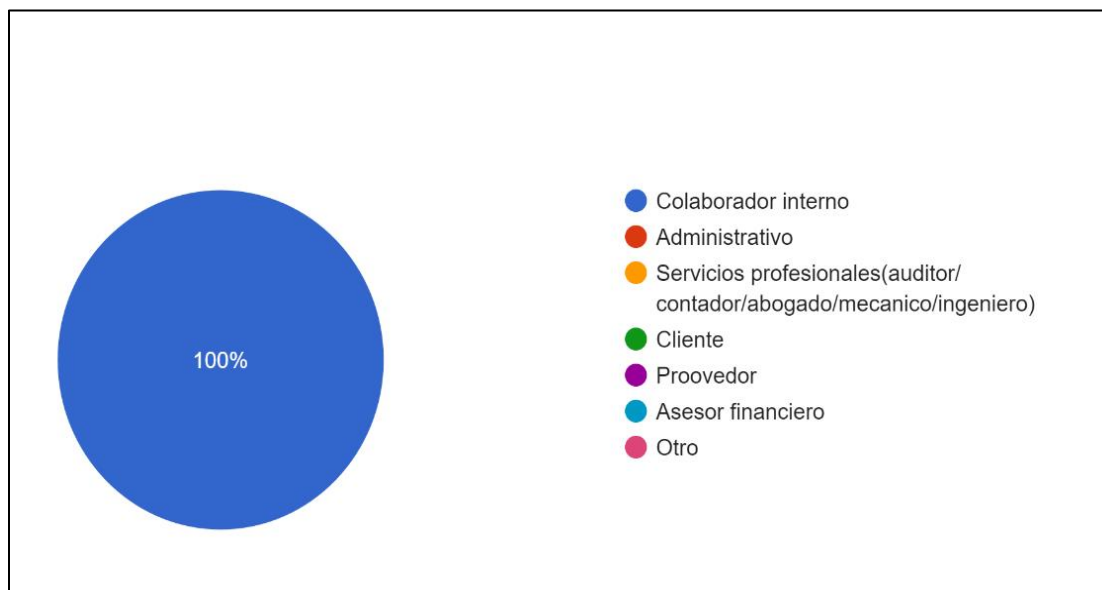
Ítem 2 Identificación por género de las personas participantes.



Nota. Instrumento 2,Resultados Guía para el grupo focal, Ítem 2,2023.

Figura 32

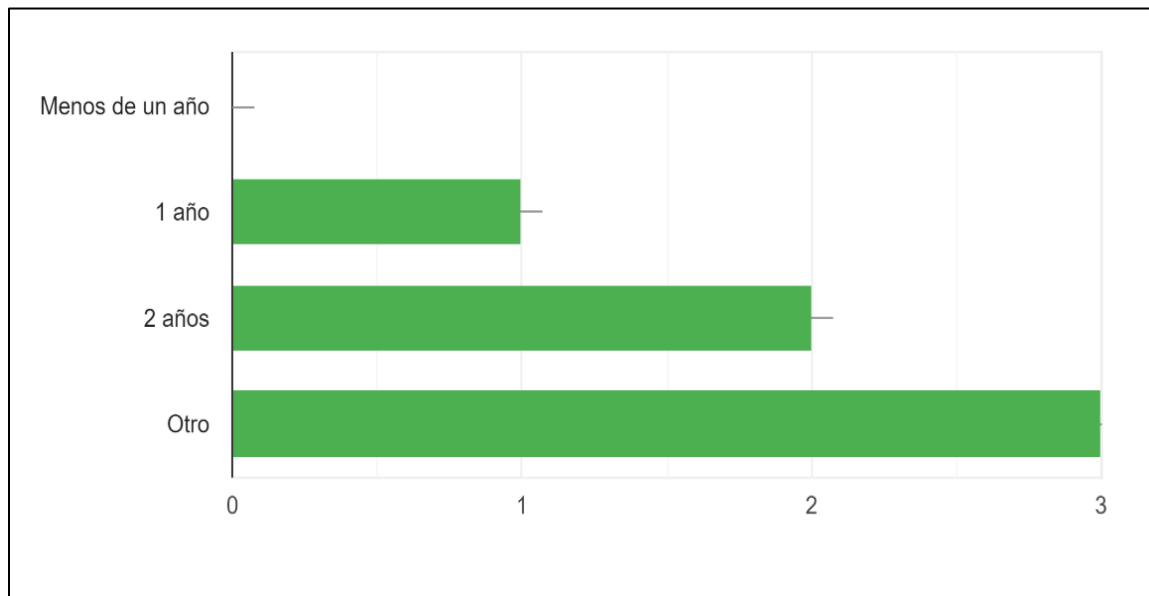
Ítem 3 Ocupaciones de las personas participantes.



Nota. Instrumento 2,Resultados Guía para el grupo focal, Ítem 3,2023.

Figura 33

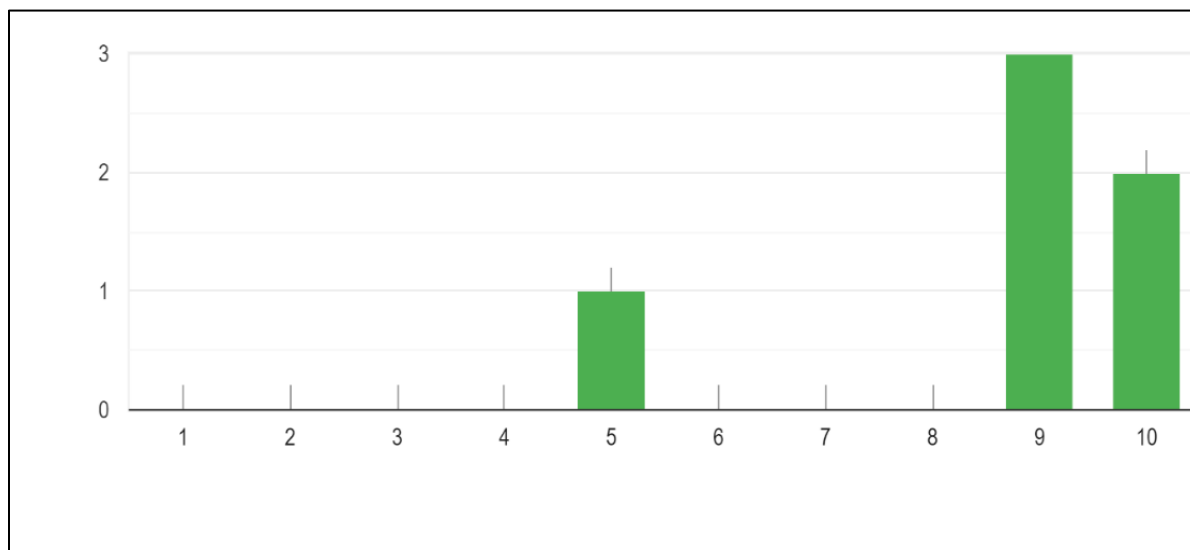
Ítem 4 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar con la empresa Agregados San Rafael Cuatro S. A.?



Nota. Instrumento 2, Resultados Guía para el grupo focal,, Ítem 4, 2023.

Figura 34

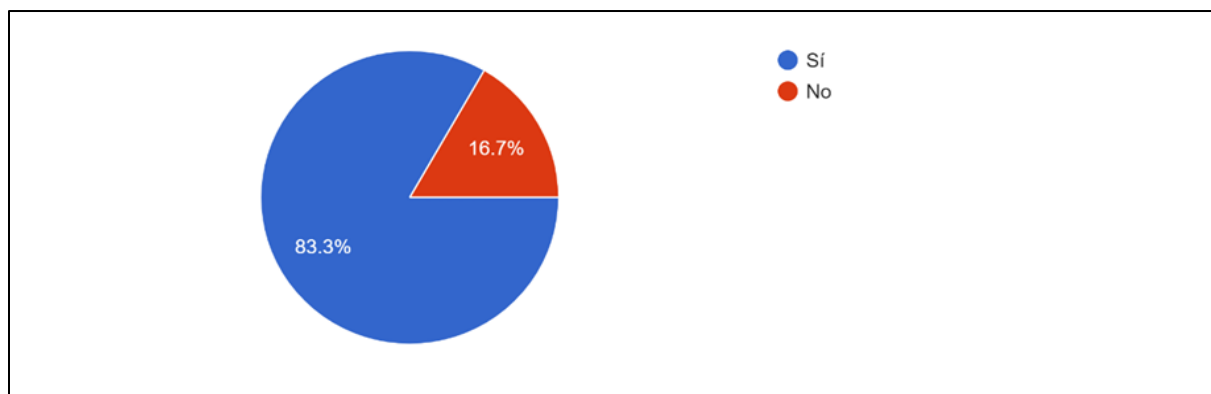
Ítem 6 Según su experiencia y conocimiento de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, ¿Qué calificación le daría a nivel general en una escala de 1 a 10?



Nota. Instrumento 2, Resultados Guía para el grupo focal, Ítem 6 , 2023.

Figura 35

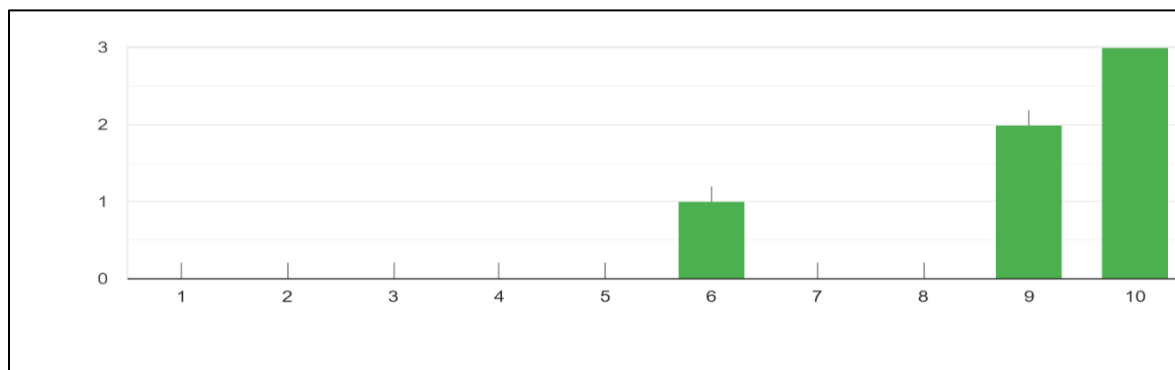
¿A simple percepción de acuerdo con su relación, considera y ha detectado aspectos de mejora y retos a lograr para la empresa Agregados San Rafael Cuatro S. A.?



Nota. Instrumento 2, Resultados Guía para el grupo focal, Ítem 7, 2023.

Figura 36

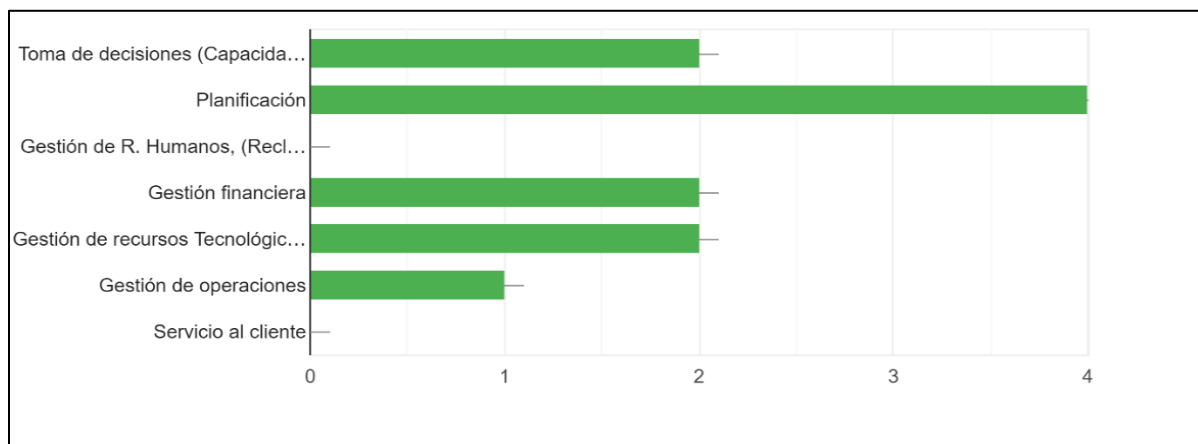
Ítem 9 Según su criterio, ¿Qué tan consolidado está Agregados San Rafael Cuatro S. A. consolidada en su industria?



Nota. Instrumento 2, Resultados Guía para el grupo focal, Ítem 9, 2023.

Figura 37

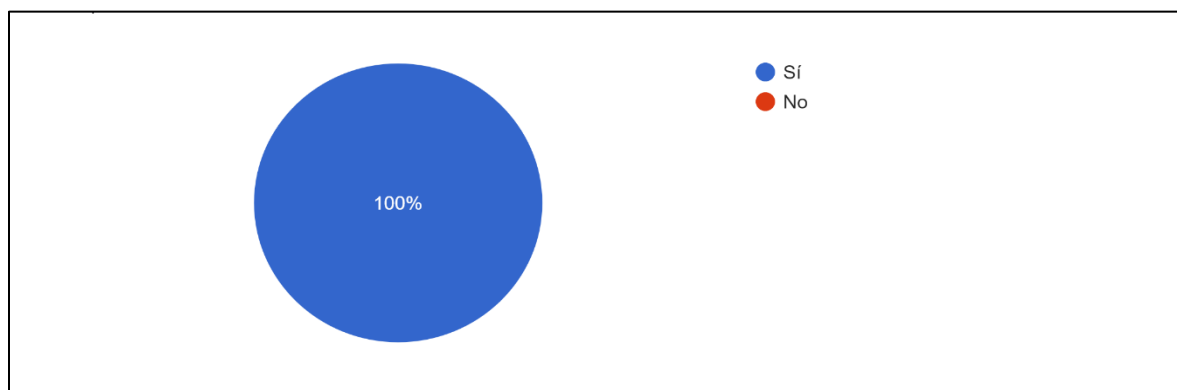
Ítem 13 *¿Visualizando una empresa en crecimiento, ¿cuál o cuáles de estas áreas considera que requieren mayor atención y por qué?*



Nota. Instrumento 2, Resultados Guía para el grupo focal, Ítem 13, 2023.

Figura 38

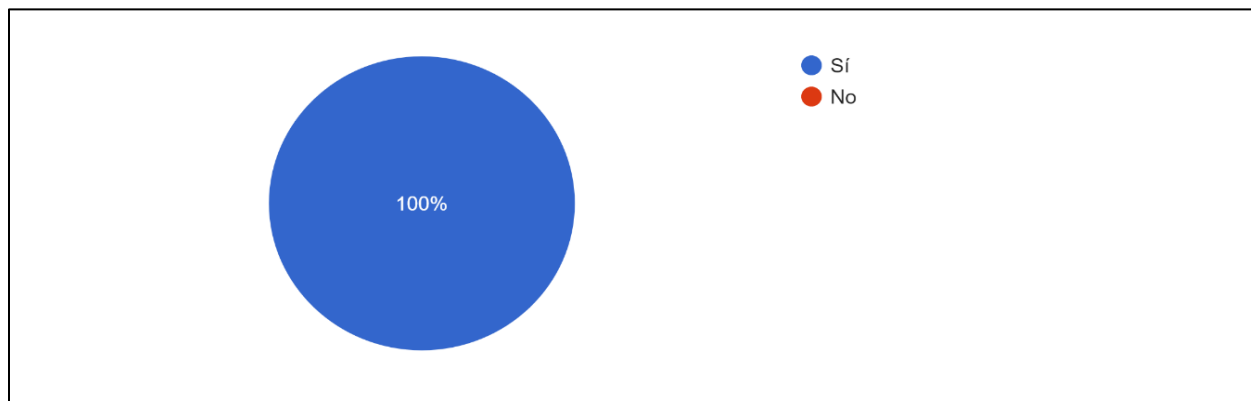
Ítem 14 *¿Considera importante la necesidad de realizar estudios de mercados completos (Demanda del mercado /Oferta del mercado, Competencia, Nichos, etc.) dentro de las empresas en crecimiento?*



Nota. Instrumento 2, Resultados Guía para el grupo focal, Ítem 14, 2023.

Figura 39

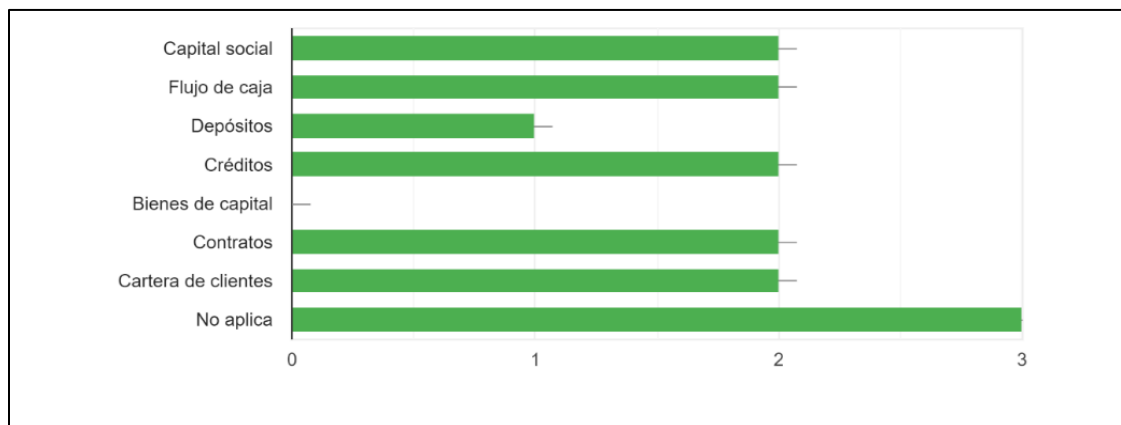
Ítem 15 ¿Consideran importante realizar un análisis de riesgos completo que incluya: identificar riesgos, analizar riesgos, ¿valorar riesgos y tratamiento de los riesgos como base para una planificación estratégica de una empresa en crecimiento?



Nota. Instrumento 2, Resultados Guía para el grupo focal, Ítem 15, 2023.

Figura 40

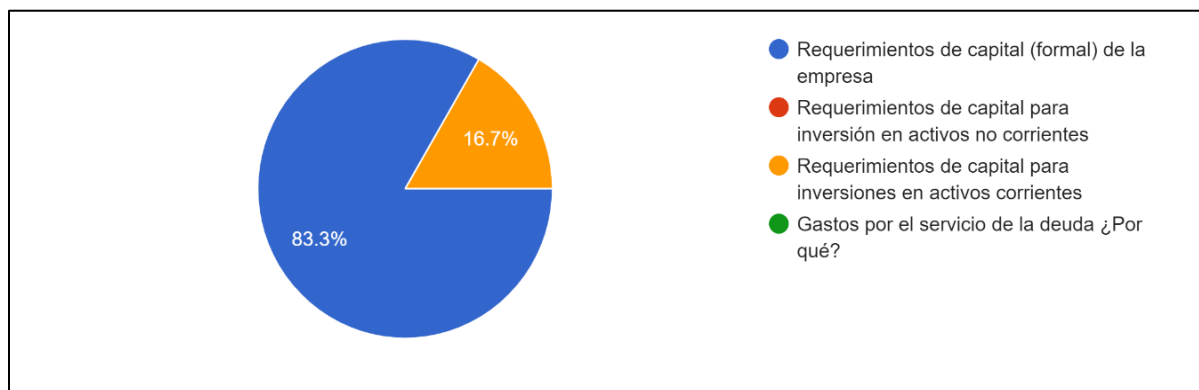
Ítem 23 ¿Cuáles de los siguientes Indicadores financieros son utilizados preferencialmente en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa Agregados San Rafael?



Nota. Instrumento 2, Resultados Guía para el grupo focal, Ítem 23, 2023.

Figura 41

Ítem 24 En caso de que se cuente con algún plan de inversión plan de cara a una expansión futura de la empresa, ¿Cuál de los siguientes aspectos representa el mayor desafío dentro de este plan para Agregados San Rafael Cuatro S.A.?



Nota. Instrumento 2, Resultados Guía para el grupo focal, Ítem 24, 2023.

4.2.2. Análisis de los resultados obtenidos

En consideración de los y las investigadoras, el principal resultado extraído de los diferentes instrumentos es una panorámica clara con relación al potencial de crecimiento de la empresa en el contexto de las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas existentes.

Con estos factores claramente dilucidados, la investigación está en posición objetiva para desarrollar una propuesta fundamentada para que la empresa pueda emprender una planificación estratégica que asegure su desarrollo futuro y mantenga una gestión adecuada del riesgo financiero y los de otros tipos.

Fortalezas

“Conocimiento mercado, experiencia, maquinaria, personal (no hay rotación del personal)”

Debilidades internas

“En la parte administrativa, es muy compulsivo a la hora de hacer negocios, le cuesta acatar órdenes, los repuestos de la maquinaria solo se encuentran en otros países, lo que genera un atraso en el proceso.”

Oportunidades

Cientes, nos proyectamos a clientes con contratos para carreteras y asfaltos, capacitaciones de MiPymes (banco nacional), capacitaciones para mujeres (cursos generales).”

Amenazas

“Costo elevado en los combustibles (en la actualidad) diésel y la dependencia de un solo cliente.”

“Riesgos en generales, indica que el desabastecimiento en los artículos, los cuales solo los encontramos en Estados Unidos, en Costa Rica no se consiguen.”

debe de realiza un análisis de riesgo”

En definitiva, el estudio de mercado, debido a que si no hay contratos la empresa no funcionaría.

La investigación revela una visión holística del potencial de crecimiento de Agregados San Rafael Cuatro S.A., basada en un análisis exhaustivo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La síntesis de los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos proporciona una base sólida para la formulación de una propuesta estratégica informada, destinada a guiar la empresa hacia un desarrollo sostenible y una gestión efectiva de los riesgos financieros y otros desafíos.

Las fortalezas identificadas, como el conocimiento profundo del mercado, la vasta experiencia acumulada, la maquinaria eficiente y la retención del personal, destacan los activos internos que la empresa puede capitalizar en su búsqueda de crecimiento. Sin embargo, se exponen debilidades en la parte administrativa, incluyendo impulsividad en las decisiones y falta de cumplimiento en ciertas órdenes. Además, la dependencia de repuestos extranjeros puede generar retrasos en el proceso.

Las oportunidades presentes en la posibilidad de asegurar contratos para carreteras, asfaltados y la participación en programas de capacitación para MiPymes y mujeres, se perfilan como vías prometedoras para el crecimiento y diversificación. Por otro lado, se identifican amenazas como los costos elevados de combustibles y la dependencia de un solo cliente, así como el riesgo asociado a la escasez de insumos provenientes de Estados Unidos.

4.2.3. Conclusión del instrumento

La conclusión es clara: la planificación estratégica es esencial y debe basarse en un análisis profundo de riesgos, oportunidades y capacidades. La necesidad de mejorar capacidades administrativas, reflejada en la importancia de la comunicación, el trabajo en equipo y la planificación, destaca la importancia de un liderazgo sólido y una estructura organizativa coherente. Además, la percepción sobre la idoneidad de las capacidades operativas actuales y la necesidad de mejoras subrayan la importancia de mantener operaciones eficientes y de alta calidad.

La investigación proporciona una hoja de ruta sólida para Agregados San Rafael Cuatro S.A., al arrojar luz sobre sus activos fundamentales, áreas que requieren mejoras, oportunidades prometedoras de expansión y los posibles desafíos a enfrentar. En un panorama donde las complejidades de la industria de procesamiento de agregados se entrelazan con las necesidades cambiantes del mercado y el entorno empresarial, estos hallazgos brindan una valiosa guía para la toma de decisiones estratégicas.

La propuesta de un análisis estratégico basado en las fortalezas y oportunidades de Agregados San Rafael Cuatro S.A. emerge como un enfoque pragmático y eficaz para construir un camino hacia el futuro. Al aprovechar las competencias arraigadas en el conocimiento del mercado, la experiencia y la maquinaria eficiente, la empresa puede cimentar su posición y expandirse de manera sólida y sostenible. Estas fortalezas son como pilares que sustentan la visión estratégica y contribuyen a la creación de una base sólida para el crecimiento.

La gestión proactiva de riesgos también se erige como una columna vertebral esencial en este proceso. La identificación temprana de amenazas potenciales, como la dependencia de un solo cliente o la escasez de insumos, permite a la empresa adoptar enfoques preventivos y de mitigación. La inversión en capacidades administrativas, como la comunicación y el trabajo en equipo, puede suavizar los impactos de las debilidades internas y garantizar una ejecución coherente de la estrategia.

Este momento en la trayectoria de Agregados San Rafael Cuatro S.A. es crítico y ofrece una ventana de oportunidad para dar forma a su destino. La información y los conocimientos derivados de esta investigación brindan una perspectiva clara y fundamentada sobre las decisiones que deben tomarse. La empresa se encuentra en una posición única y privilegiada para trazar una ruta hacia un desarrollo futuro exitoso y una presencia robusta en su industria. Con estas herramientas en mano, las decisiones informadas y estratégicas pueden convertirse en el motor que impulse su evolución y

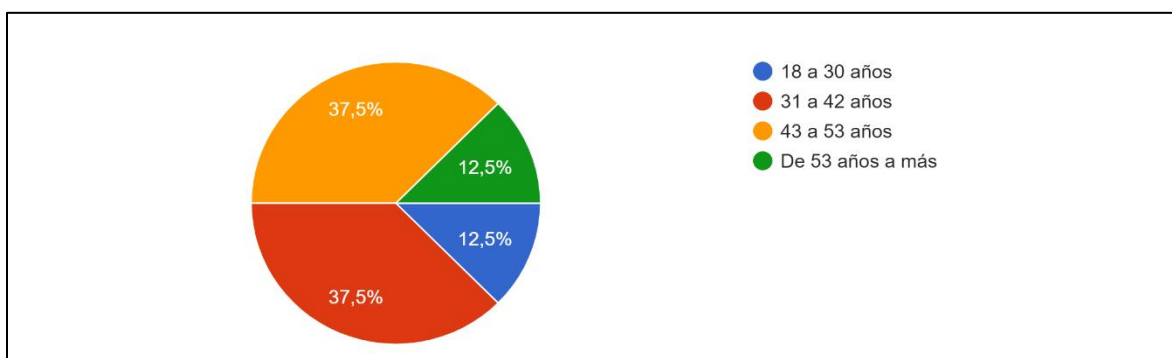
le permita alcanzar nuevas cimas en el mercado. En última instancia, la investigación no solo proporciona una guía para el camino a seguir, sino que también puede servir como un catalizador para una transformación profunda y positiva en Agregados San Rafael Cuatro S.A.

4.3. Resumen de los resultados obtenidos del Instrumento 3 Formulario aplicado al personal administrativo de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.

4.3.1. Resultados obtenidos

Figura 42

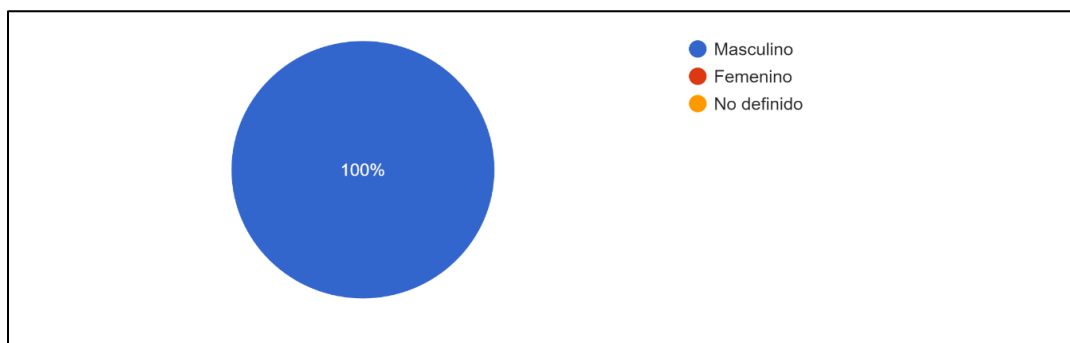
Ítem 1 Rangos de edad de las personas encuestadas



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 1, 2023.

Figura 43

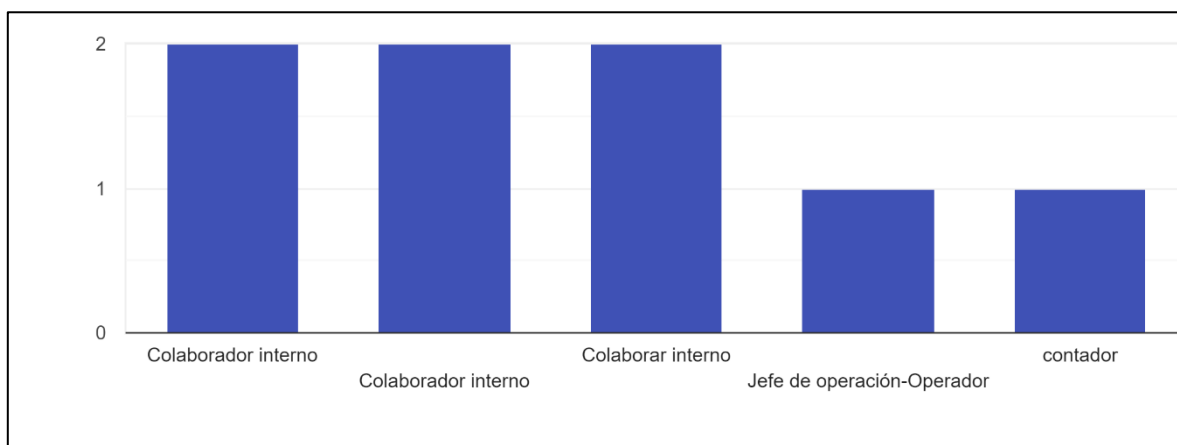
Ítem 2 Identificación de género de las personas encuestadas



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 2, 2023.

Figura 44

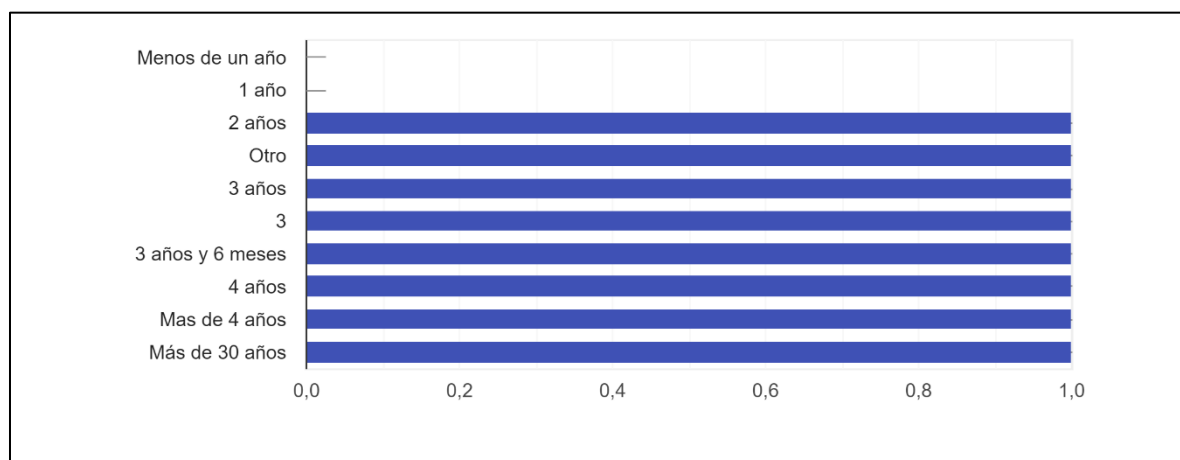
Ítem 3. Ocupaciones de las personas encuestadas.



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 3, 2023.

Figura 45

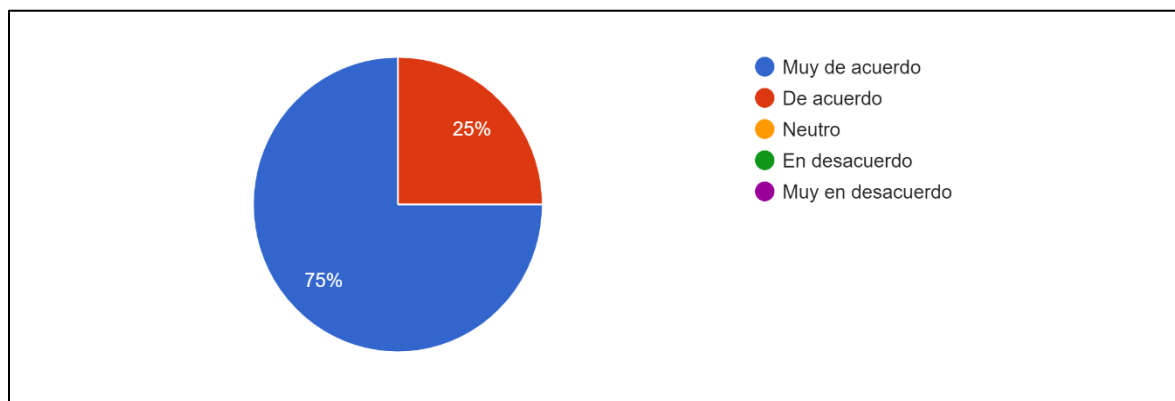
Ítem 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar con la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.?



Nota.: Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 4, 2023.

Figura 46

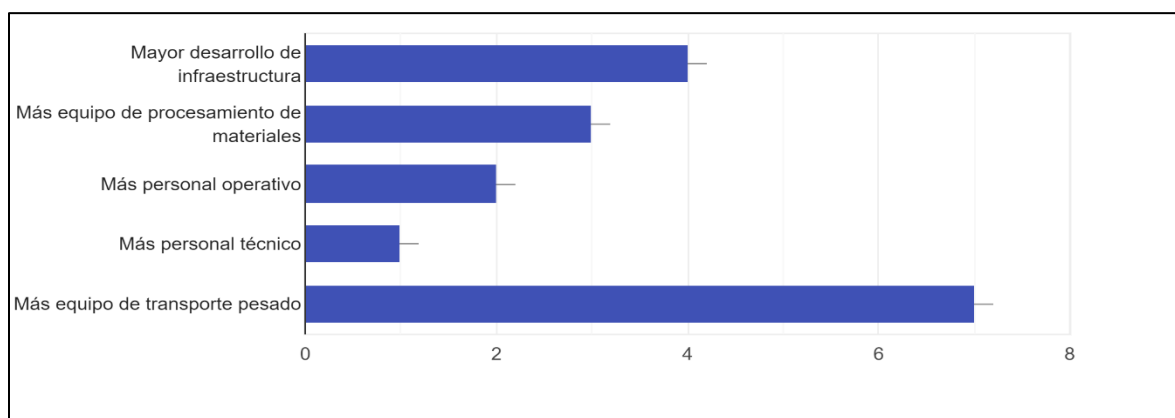
Ítem 5. ¿Necesita ampliar Agregados San Rafael las capacidades operativas de cara a las posibilidades de expansión a nuevos mercados?



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 5, 2023.

Figura 47

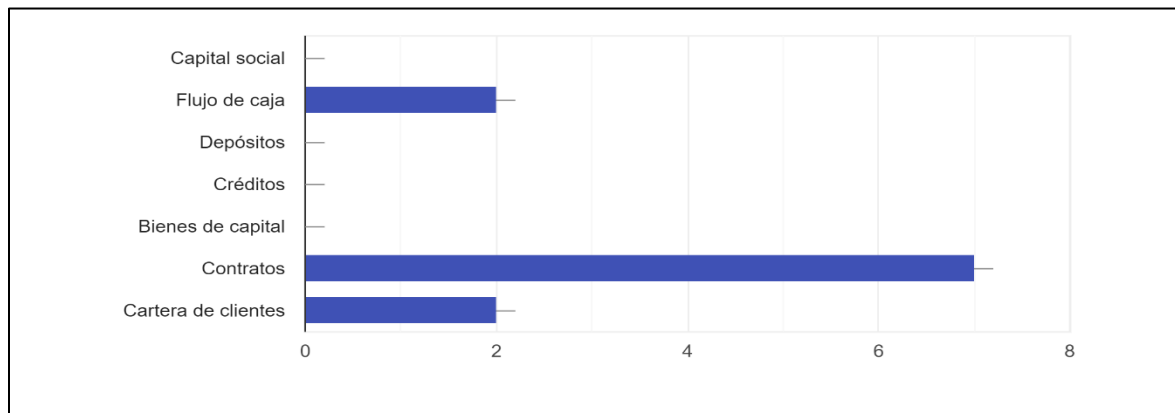
Ítem 6. ¿Cuáles capacidades administrativas y operativas de la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA necesitan se perfeccionadas para crecer y expandirse a nuevos mercados como empresa?



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 6, 2023.

Figura 48

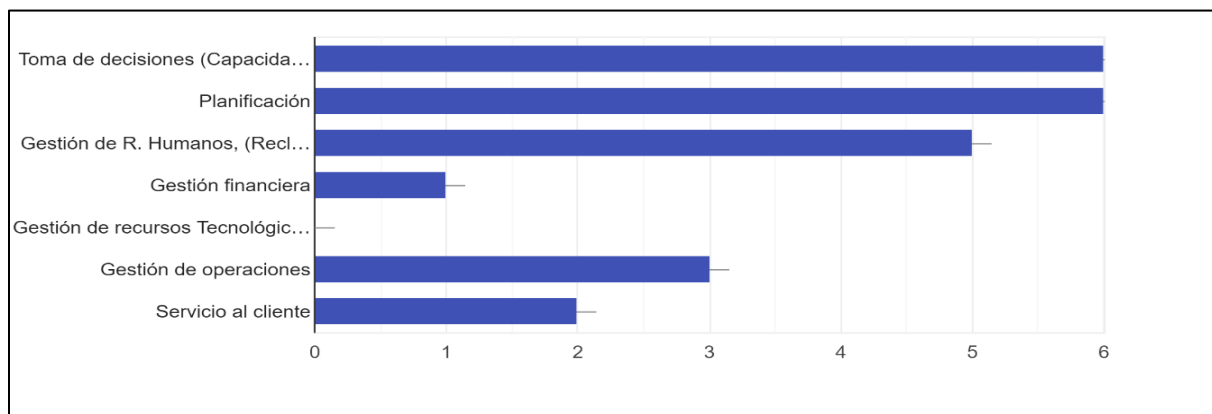
Ítem 7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes Indicadores financieros son utilizados preferencialmente en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.?



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 7, 2023.

Figura 49

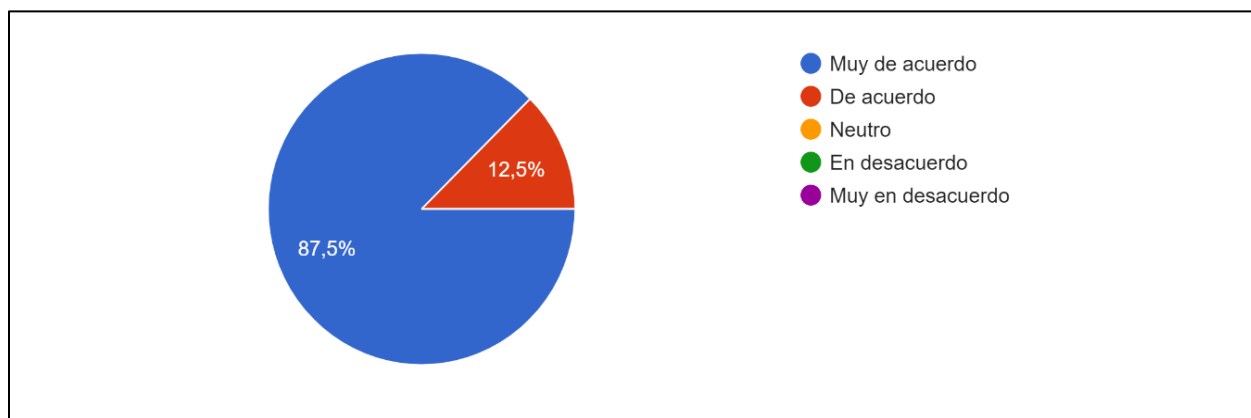
Ítem 8 ¿En cuál de estas áreas debe trabajar primero la empresa de cara una expansión futura?



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 8, 2023.

Figura 50

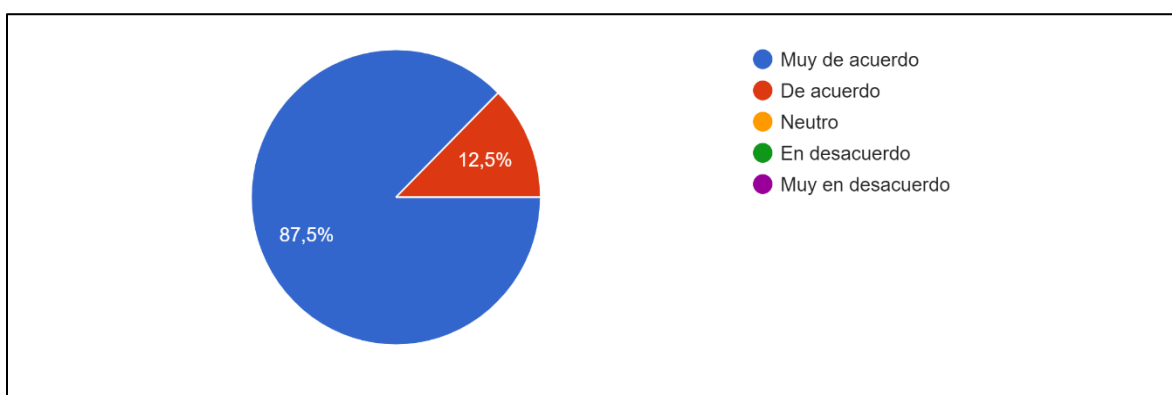
Ítem 9. *¿Considera usted importante que la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA realice un estudio de mercado completo (Demanda del mercado /Oferta del mercado, Competencia, Nichos, etc.) como paso previo a un plan de expansión futura?*



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 9, 2023.

Figura 51

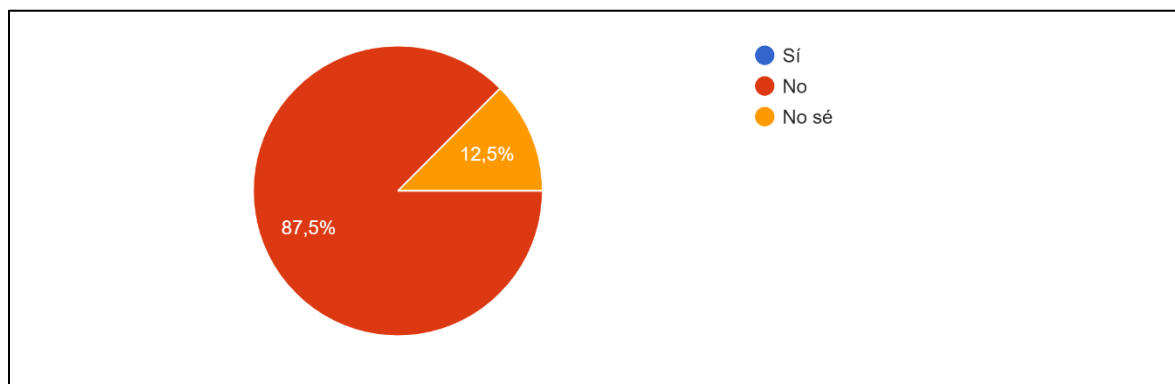
Ítem 10. *¿Considera importante que la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA, realice un análisis de riesgos completo (¿Identificar riesgos, analizar riesgos, Valoración de riesgos y Tratamiento de los riesgos, ¿de cara a la expansión futura?*



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 10, 2023.

Figura 52

Ítem 11. ¿Conoce usted si alguna vez la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA ha realizado una planificación estratégica para orientar el trabajo en el mediano y largo plazo?



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 11, 2023.

4.3.2. Análisis de resultados obtenidos

La encuesta aplicada al personal de Agregados San Rafael Cuatro S.A. proporciona una perspectiva valiosa sobre la percepción interna y las opiniones de aquellos que forman parte de la organización. Estos *insights* contribuyen significativamente a la comprensión completa de la situación actual y las posibilidades de expansión futura de la empresa.

Los datos demográficos revelan una diversidad en términos de edades y ocupaciones, pero con un predominio masculino en el personal encuestado. La antigüedad en la empresa varía, lo que refleja una mezcla de veteranos con amplia experiencia y empleados más recientes.

La mayoría del personal está muy de acuerdo en que Agregados San Rafael necesita ampliar sus capacidades operativas para enfrentar con éxito la posibilidad de expandirse a nuevos mercados. Las áreas que se destacan como necesitadas de perfeccionamiento incluyen el desarrollo de infraestructura, la adquisición de más equipo de procesamiento de materiales y personal operativo adicional, junto con una mayor atención a la gestión de riesgos y la planificación estratégica.

En términos de indicadores financieros, la mayoría considera relevante el uso de contratos y la cartera de clientes en la toma de decisiones sobre el futuro de la empresa. Este enfoque apunta a una base sólida en la gestión de relaciones y la garantía de flujos de ingresos estables.

La encuesta resalta que el personal considera crucial la realización de estudios de mercado completos y análisis de riesgos exhaustivos como pasos previos a cualquier plan de expansión futura. Estas percepciones refuerzan la importancia de contar con una base de datos sólida y una visión estratégica informada para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades.

Sorprendentemente, un porcentaje significativo del personal no está al tanto de si la empresa ha llevado a cabo alguna vez una planificación estratégica para orientar el trabajo en el mediano y largo plazo, lo que puede indicar una oportunidad de mejorar la comunicación interna.

4.3.3. Conclusión del instrumento

La encuesta realizada entre el personal de Agregados San Rafael Cuatro S.A. se erige como un elemento esencial dentro del proceso de evaluación y planificación estratégica de la empresa. Los datos recopilados revelan un claro compromiso y entusiasmo generalizado hacia la idea de expandirse en el futuro. Esta alineación demuestra que los empleados reconocen el potencial y las oportunidades que existen para el crecimiento de la organización.

La encuesta no solo arroja luz sobre la disposición al cambio y la evolución, sino que también pone de relieve un conocimiento interno sólido sobre las áreas que requieren mejoras. Las opiniones sobre la necesidad de ampliar las capacidades operativas y mejorar la infraestructura, así como el equipo y el personal, son indicativos de la voluntad de los empleados de fortalecer el corazón mismo de la empresa para enfrentar los desafíos venideros.

Los indicadores financieros preferidos en la toma de decisiones, especialmente los contratos y la cartera de clientes, subrayan la importancia del mantenimiento de relaciones sólidas y el flujo constante de ingresos para impulsar la expansión futura.

Asimismo, la encuesta revela un alto grado de conciencia sobre la importancia de la investigación de mercado y el análisis de riesgos antes de emprender cualquier plan de expansión. Esta perspicacia pone de relieve la mentalidad proactiva del personal y su comprensión de la necesidad de tomar decisiones informadas y fundamentadas.

Las respuestas variadas en relación con la planificación estratégica previa sugieren una oportunidad para mejorar la comunicación interna y la transparencia en cuanto a los planes y

direcciones de la empresa. Esta brecha también destaca la importancia de brindar a los empleados una mayor visibilidad de las decisiones y los procesos estratégicos.

En última instancia, las percepciones y perspectivas de los empleados constituyen un puente vital entre la percepción interna y las acciones estratégicas requeridas. Su conocimiento directo del funcionamiento diario, sus desafíos y sus sugerencias para mejoras son invaluable para trazar el rumbo de crecimiento sostenible y la excelencia operativa. Complementando los resultados de los otros instrumentos de investigación, la encuesta del personal contribuye a una visión más rica, matizada y completa de Agregados San Rafael Cuatro S.A., preparándola para tomar decisiones informadas y encaminadas hacia un futuro próspero.

4.4. Resumen de los resultados de los instrumentos 5 Observación Directa y 7 análisis financiero:

En esta sección se presentan los resultados y desarrolla el análisis del estudio financiero. Según Kerlinger y Lee, (2002) el análisis financiero tiene como objetivo examinar las cualidades y atributos de una empresa, investigando sus operaciones, actividades, y el entorno tanto cercano como distante. Además, se recopila información sobre su rendimiento histórico para comprenderla mejor y anticipar su comportamiento futuro.

Para este fin se calculan y estudian los principales indicadores utilizados por la empresa y recomendados para generar un criterio y tomar decisiones sobre las condiciones financieras de la empresa. Las razones financieras seleccionadas corresponden a; rentabilidad, capital de trabajo, prueba de ácido, endeudamiento, ROA, ROE, liquidez y solvencia.

El desarrollo de la sección se divide en tres subsecciones; la primera detalla el análisis vertical para el año 2020,2021,2022, la segunda sección muestra el análisis horizontal de los años 2020, 2021 y 2022 del estado de resultados y el balance general, y finalmente la tercera sección presenta el cálculo de los indicadores financieros además de una pequeña contextualización de las razones seleccionadas.

4.4.1 Análisis e interpretación de la información

Para el desarrollo de esta investigación, la información requerida se recopiló mediante los instrumentos que a continuación se detallan. Para la aplicación del método de observación en la empresa se visitó Agregados San Rafael S.A. con el fin de corroborar si los procesos internos de

la organización son acordes en relación con las áreas administrativa y financiera. Para la descripción, análisis e interpretación de resultados. Se realizó análisis horizontal y vertical y se aplicaron razones financieras, permitiendo identificar oportunidades y brindar un diagnóstico de la situación de la empresa.

4.4.2 Situación financiera de la empresa

En esta sección, se desarrolla el análisis horizontal y vertical del balance general y estado de resultados de la empresa estudiada para los periodos 2020, 2021 y 2022.

El análisis vertical se enfoca en examinar cómo cada partida del balance general, ya sea activos, pasivos o patrimonio neto, contribuye al total general, lo que permite comprender la estructura financiera de la empresa y a identificar dónde se concentran los recursos financieros en relación con el total.

Por otro lado, el análisis horizontal implica comparar los datos financieros de la empresa a lo largo de varios períodos de tiempo, lo que permite analizar tendencias, generar pronósticos o conocer el estado actual.

4.4.2.1 Análisis Horizontal y Vertical del Balance General y Estado de Resultados

El análisis del balance general y estado resultados es una herramienta esencial para comprender la situación financiera de la organización. A continuación, se presentan los resultados.

Tabla 14
Análisis vertical y horizontal balance general en los periodos 2020, 2021 y 2022

ACTIVOS	31/12/2020	AV. (%)	AV. (%)	31/12/2021	AV. (%)	AV. (%)	Variación Absoluta	Variación Relativa	31/12/2022	AV. (%)	AV. (%)	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVOS CORRIENTES													
Electivo y otros medios líquidos	€ 65 507 781,95	28,18%	6,75%	€ 73 387 814,00	32,66%	7,78%	€ 7 880 032,05	12,03%	€ 36 385 510,82	19,56%	3,83%	€ 37 002 303,18	-50,42%
Cuentas por Cobrar clientes	€ 17 097 929,00	7,36%	1,76%	€ 8 202 574,00	3,65%	0,87%	€ 8 895 355,00	-52,03%	€ 4 550 140,00	2,45%	0,48%	€ 3 652 434,00	-44,53%
Inventarios	€ 149 828 473,68	64,46%	15,43%	€ 143 099 073,95	63,69%	15,16%	€ 6 729 399,73	-4,49%	€ 145 094 864,89	78,00%	15,28%	€ 1 995 790,94	1,39%
TOTAL DEACTIVO CORRIENTES	€ 232 434 184,63	100,00%	23,94%	€ 224 689 461,95	100,00%	23,81%	€ 7 744 722,68	-3,33%	€ 186 030 515,71	100,00%	19,59%	€ 38 658 946,24	-17,21%
ACTIVOS FIJOS													
Propiedad, Instalación y Equipo Bruto	€ 955 652 237,36	166,60%	98,41%	€ 955 652 237,36	172,46%	101,25%	€ -	0,00%	€ 992 452 337,36	165,84%	104,53%	€ 36 800 100,00	3,85%
Depreciación Acumulada	€ 382 017 513,64	66,60%	39,34%	€ 401 509 817,19	72,46%	42,54%	€ 19 492 303,55	5,10%	€ 419 601 676,96	70,12%	44,19%	€ 18 091 859,77	4,51%
Propiedad, instalación y equipo Neto	€ 573 634 723,72	100,00%	59,07%	€ 554 142 420,17	100,00%	58,71%	€ 19 492 303,55	-3,40%	€ 572 850 660,40	95,72%	60,33%	€ 18 708 240,23	3,38%
Documentos por Cobrar a Largo Plazo	€ -	0,00%	0,00%	€ -	0,00%	0,00%	€ -	0,00%	€ 25 594 361,21	4,28%	2,70%	€ 25 594 361,21	100,00%
TOTAL DEACTIVOS FIJOS	€ 573 634 723,72	100,00%	59,07%	€ 554 142 420,17	100,00%	58,71%	€ 19 492 303,55	-3,40%	€ 598 445 021,61	100,00%	63,03%	€ 44 302 601,44	7,99%
OTROS ACTIVOS													
Derechos de Llaves	€ 165 000 000,00	100,00%	16,99%	€ 165 000 000,00	100,00%	17,48%	€ -	0,00%	€ 165 000 000,00	100,00%	17,38%	€ -	0,00%
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	€ 165 000 000,00	100,00%	16,99%	€ 165 000 000,00	100,00%	17,48%	€ -	0,00%	€ 165 000 000,00	100,00%	17,38%	€ -	0,00%
TOTAL ACTIVOS	€ 971 068 908,35	100,00%	100,00%	€ 943 831 882,12	100,00%	100,00%	€ 27 237 026,23	-2,80%	€ 949 475 537,32	100,00%	100,00%	€ 5 643 652,20	0,60%
PASIVOS													
PASIVOS CORRIENTES													
Cuentas por Pagar	€ -	0,00%	0,00%	€ 4 550 140,00	40,49%	0,48%	€ 4 550 140,00	0,00%	€ -	0,00%	0,00%	€ 4 550 140,00	-100,00%
Impuestos por Pagar	€ 14 369 277,21	100,00%	1,44%	€ 6 688 188,58	59,51%	0,70%	€ 7 681 088,63	-53,45%	€ 1 726 851,26	100,00%	0,18%	€ 4 961 337,32	-74,18%
Documentos por Pagar a Corto Plazo	€ -	0,00%	0,00%	€ -	0,00%	0,00%	€ -	0,00%	€ -	0,00%	0,00%	€ -	0,00%
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	€ 14 369 277,21	100,00%	1,44%	€ 11 238 328,58	100,00%	1,17%	€ 3 130 948,63	-21,79%	€ 1 726 851,26	100,00%	0,18%	€ 9 511 477,32	-84,63%
PASIVO NO CORRIENTES													
Documentos Por pagar Largo Plazo	€ 320 119 168,82	100,00%	32,02%	€ 308 843 817,60	100,00%	32,27%	€ 11 275 351,22	-3,52%	€ 287 509 672,77	100,00%	30,28%	€ 21 334 144,83	-6,91%
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTES	€ 320 119 168,82	100,00%	32,02%	€ 308 843 817,60	100,00%	32,27%	€ 11 275 351,22	-3,52%	€ 287 509 672,77	100,00%	30,28%	€ 21 334 144,83	-6,91%
TOTAL DE PASIVO	€ 334 488 446,03	33,46%	33,46%	€ 320 082 146,18	33,44%	33,44%	€ 14 406 299,85	-4,31%	€ 289 236 524,03	30,46%	30,46%	€ 30 845 622,15	-9,64%
PATRIMONIO													
Capital Social	€ 100 000,00	0,02%	0,01%	€ 100 000,00	0,02%	0,01%	€ -	0,00%	€ 100 000,00	0,02%	0,01%	€ -	0,00%
Reservas Legales	€ -	0,00%	0,00%	€ -	0,00%	0,00%	€ -	0,00%	€ -	0,00%	0,00%	€ -	0,00%
aportes y retiros extraordinarios	€ 283 158 786,92	42,56%	28,32%	€ 233 925 275,83	36,72%	24,44%	€ 49 233 511,09	-17,39%	€ 233 925 275,83	35,43%	24,64%	€ -	0,00%
Utilidades (Pdas) Acumuladas	€ 366 864 391,17	55,14%	36,69%	€ 382 060 229,82	59,97%	39,91%	€ 15 195 838,65	4,14%	€ 403 100 837,26	61,05%	42,46%	€ 21 040 607,44	5,51%
Utilidades (Pdas) Periodo	€ 15 195 838,65	2,28%	1,52%	€ 21 040 607,45	3,30%	2,20%	€ 5 844 768,80	38,46%	€ 23 112 900,19	3,50%	2,43%	€ 2 072 292,74	9,85%
TOTAL DE PATRIMONIO	€ 665 319 016,74	100,00%	66,54%	€ 637 126 113,10	100,00%	66,56%	€ 28 192 903,64	-4,24%	€ 660 239 013,28	100,00%	69,54%	€ 23 112 900,18	3,63%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	€ 999 807 462,77	100,00%	100,00%	€ 957 208 259,28	100,00%	100,00%	€ 42 599 203,49	-4,26%	€ 949 475 537,31	100,00%	100,00%	€ 7 732 721,97	-0,81%

Nota. Elaboración según datos suministrados por Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2023.

Según la teoría contable, el balance general debe cumplir con la ecuación fundamental:

Activo = Pasivo + Patrimonio. Sin embargo, al analizar los datos contables proporcionados por el contador de Agregados San Rafael Cuatro S.A. se observó que esta ecuación no se cumple para los dos primeros años. Ante esta discrepancia, se decidió utilizar los datos contables tal como fueron proporcionados, para evitar cualquier alteración de los resultados reales. Esta decisión garantiza la integridad y exactitud del análisis financiero, reflejando la verdadera situación económica de la empresa y permitiendo identificar posibles áreas de mejora en la gestión contable.

Tabla 15*Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados en los periodos 2020, 2021 y 2022*

	31/12/2020	A.V. (%)	31/12/2021	A.V. (%)	Variable Nominal	Variable Relativa	31/12/2022	A.V. (%)	Variable Nominal	Variable Relativa
Ingresos										
Ventas Generales	€ 463 272 183,00	100,00%	€ 390 617 746,00	100,00%	€ 72 654 437,00	-15,68%	€ 425 660 410,00	100,00%	€ 35 042 664,00	8,97%
Otros Ingresos	€ -	0,00%	€ -	0,00%	€ -	0,00%	€ -	0,00%	€ -	0,00%
TOTAL DE INGRESOS	€ 463 272 183,00	100,00%	€ 390 617 746,00	100,00%	€ 72 654 437,00	-15,68%	€ 425 660 410,00	100,00%	€ 35 042 664,00	8,97%
COSTO DE VENTA										
Inventario Inicial	€ 77 480 710,00	16,72%	€ 98 452 514,00	25,20%	€ 20 971 804,00	27,07%	€ 95 450 100,00	22,42%	€ 3 002 414,00	-3,05%
MAS:										
Compras Netas	€ 85 274 217,08	18,41%	€ 152 340 921,10	39,00%	€ 67 066 704,02	78,65%	€ 191 547 184,50	45,00%	€ 39 206 263,40	25,74%
TOTAL MERCADERIA DISPONIBLE	€ 162 754 927,08	35,13%	€ 250 793 435,10	64,20%	€ 88 038 508,02	54,09%	€ 286 997 284,50	67,42%	€ 36 203 849,40	14,44%
Menos:										
Devoluciones y Desc. Sobre Compras	€ -	0,00%	€ -	0,00%	€ -	0,00%	€ -	0,00%	€ -	0,00%
MERC. DISP. PARA LA VENTA	€ 162 754 927,08	35,13%	€ 250 793 435,10	64,20%	€ 88 038 508,02	54,09%	€ 286 997 284,50	67,42%	€ 36 203 849,40	14,44%
Menos:										
INVENTARIO FINAL										
inventario final	€ 98 452 514,00	21,25%	€ 95 450 100,00	24,44%	€ 3 002 414,00	-3,05%	€ 86 990 441,00	20,44%	€ 8 459 659,00	-8,86%
TOTAL COSTO DE VENTA	€ 64 302 413,08	13,88%	€ 155 343 335,10	39,77%	€ 91 040 922,02	141,58%	€ 200 006 843,50	46,99%	€ 44 663 508,40	28,75%
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA	€ 398 969 769,92	86,12%	€ 235 274 410,90	60,23%	€ 163 695 359,02	-41,03%	€ 225 653 566,50	53,01%	€ 9 620 844,40	-4,09%
GASTOS DE OPERACIÓN										
Gastos de Administración	€ 338 071 457,63	72,97%	€ 169 088 645,13	43,29%	€ 168 982 812,50	-49,98%	€ 156 976 847,37	36,88%	€ 12 111 797,76	-7,16%
Gastos Financieros	€ 10 991 114,23	2,37%	€ 16 635 451,98	4,26%	€ 5 644 337,75	51,35%	€ 17 566 430,52	4,13%	€ 930 978,54	5,60%
Gastos por Depreciación	€ 28 198 857,14	6,09%	€ 19 492 303,55	4,99%	€ 8 706 553,59	-30,88%	€ 18 091 859,77	4,25%	€ 1 400 443,78	-7,18%
TOTAL GASTOS	€ 377 261 429,00	81,43%	€ 205 216 400,66	52,54%	€ 172 045 028,34	-45,60%	€ 192 635 137,66	45,26%	€ 12 581 263,00	-6,13%
UTILIDAD O (PERDIDA) Antes del ISR	€ 21 708 340,92	4,69%	€ 30 058 010,24	7,69%	€ 8 349 669,32	38,46%	€ 33 018 428,84	7,76%	€ 2 960 418,60	9,85%
0,00%										
Impuesto sobre Renta	€ 6 512 502,28	1,41%	€ 9 017 403,19	2,31%	€ 2 504 900,91	38,46%	€ 9 905 528,65	2,33%	€ 888 125,46	9,85%
UTILIDAD O (PERDIDA) Después de ISR	€ 15 195 838,64	3,28%	€ 21 040 607,05	5,39%	€ 5 844 768,41	38,46%	€ 23 112 900,19	5,43%	€ 2 072 293,14	9,85%
UTILIDAD PROMEDIA MENSUAL	€ 1 266 319,89	0,27%	€ 1 753 383,92	0,45%	€ 487 064,03	38,46%	€ 1 926 075,02	0,45%	€ 172 691,09	9,85%

Nota. Elaboración según datos suministrados por Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2023.

Análisis Horizontal

Al observar los datos a lo largo de los tres años, se evidencia una serie de cambios

significativos en diversas categorías del balance general.

Para los periodos comprendidos 2021-2020, los activos tuvieron una variación de un -2,8% que representan ₡27.237.026,23 esa disminución se explica mayormente porque los activos fijos disminuyeron en 3,4% (₡19.492.303,55) y los activos corrientes disminuyeron en un 3,33% (₡7.744.722,68).

La disminución en activos fijos se explica totalmente porque la partida propiedad, instalación y equipo neto disminuyo en la misma proporción.

La disminución en activos corrientes se debió mayormente a una disminución del 52,03% (₡8.895.355).

Con referencia a pasivos y patrimonio disminuyo en 4,26% que representan una disminución de ₡42.599.203,49 esta disminución se explica mayormente por la disminución en patrimonio de un 4,24% (₡28.192.903,64) y la disminución de pasivo en 4,31% (₡14.406.299,85).

La disminución en patrimonio se explica mayormente por la disminución en la cuenta (aportes y retiros extraordinarios) de un 17,39% que representan ₡49.233.511,09.

La disminución en pasivos se explica mayormente por la disminución en pasivos corrientes de un 21,79% que representa (₡7.681.088,63).

Con respecto al estado de resultados los ingresos totales disminuyeron en un 15,68% que representa ₡72.654.437 pero la utilidad del periodo aumento en 38,46% que representan ₡5.844.768,41. Esta diferencia entre comportamiento de la utilidad y los ingresos tienen su explicación en que la empresa tuvo una reducción significativa en sus gastos de operación en un 6,13%, disminuyendo los gastos administrativos en 49,98% (₡169.982.812,50) y los gastos de depreciación en 30,88%.

Para los periodos comprendidos 2022-2021, los activos tuvieron una variación positiva de un 0,6% que representan un aumento positivo de ₡5.643.655,2 ese pequeño aumento se explica mayormente porque los activos fijos aumentaron un 7,99% que representan (₡44.302.601,44) y los activos corrientes disminuyeron en un 17,21% (₡38.658.946,24).

El aumento en activos fijos se explica principalmente porque se aplicaron documentos por cobrar a largo plazo que en los años anteriores no se había aplicado esta partida es de ₡25.594.361,21 además la partida propiedad, instalación y equipo neto aumento en un 3,38% que

representan ₡18.708.240,23.

La disminución en activos corrientes se debió mayormente en la disminución del efectivo en un 50,42% (37.002.303,18) y las cuentas por cobrar a clientes en 44,53% que representa ₡3.652.434.

Con referencia a pasivos y patrimonio disminuyo en 0,81% que representan una disminución de ₡7.732.721,97. Esta disminución se explica mayormente por el aumento en el patrimonio de un 3,63% (₡23.112.900,18) y la disminución del pasivo en 9,64% (₡30.845.622,15).

El aumento en patrimonio se explica mayormente por el aumento de la cuenta (utilidades acumuladas) de un 5,51% que representan ₡21.040.607,44.

La disminución en pasivos se explica mayormente por la gran disminución en los pasivos corrientes de un 84,63% que representa (₡9.511.477,32) y la disminución de los pasivos no corrientes de 6,91% que representan ₡21.334.144,83.

Con respecto al estado de resultados los ingresos totales tuvieron un repunte de 8,97% que representan ₡35.042.664, lo que provocó que la utilidad bruta fuera de un 9,85% que representan ₡2.072.793,14. Aun así este año los gastos operativos siguen disminuyendo en 6,13% (₡12.581.263)

Se puede determinar que la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, tuvieron varios problemas en los periodos 2021-2020, que fueron subsanados mayormente en el siguiente periodo 2022-2021. Entre los problemas están la disminución de ingresos, el aumento de costos de ventas, la disminución de propiedad, instalación y equipo y la disminución de aportes y retiros extraordinarios.

Es de denotar que la empresa siempre tuvo ingresos y utilidades positivas en el periodo de estudio. La constante disminución de las cuentas por cobrar puede interpretarse como mejor gestión de cobro o una disminución en ventas a crédito.

Con respecto a los efectos de la pandemia la empresa tuvo que realizar ventas con documentos a largo plazo por más de 25 millones de colones, otro efecto es la desmonetización del patrimonio al retirarse más de 49 millones de colones de aportes y retiros extraordinarios.

Análisis vertical

Para el año 2020 el mayor grupo de partidas fueron los activos fijos que representan un 59,07% de los activos totales, que corresponde totalmente a la cuenta de propiedad, instalación y equipo neto. Con respecto a los activos corrientes representa un 23,94% de los activos totales, siendo la partida más representativa los inventarios con un 64,46% de los activos corrientes.

Con respecto al pasivo y patrimonio, el patrimonio representa el 66,54% siendo su partida más representativa de las utilidades acumuladas con 55,14% del patrimonio. La segunda partida en relevancia son los aportes y retiros extraordinarios con un 42,56% del patrimonio. Con respecto a los pasivos, los pasivos no corrientes representan el 32,02% de los pasivos y patrimonio, que corresponde totalmente a los documentos por pagar a largo plazo.

Con respecto al estado resultados la utilidad neta es un 3,28% de los ingresos totales, esto se explica porque los gastos de operación representan un 81,43% y los costos de venta un 13,88%. Se debe destacar que los gastos financieros solo representan un 2,37%.

Para el 2021 el mayor grupo de partidas de los activos siguen siendo los activos fijos que representan un 58,71% de los activos totales, no siendo una gran variación con respecto al año anterior. Al igual que el año pasado corresponde totalmente a la cuenta de propiedad, instalación y equipo neto. Con respecto a los activos corrientes representa un 23,81% de los activos totales, prácticamente sin variación con respecto al año pasado, siendo la partida más representativa los inventarios con un 63,69% de los activos corrientes, muy parecido al año anterior.

Con respecto al pasivo y patrimonio, el patrimonio representa el 66,56%, prácticamente la misma proporción del año anterior, siendo su partida más representativa de las utilidades acumuladas con 59,97% del patrimonio. La segunda partida en relevancia son los aportes y retiros extraordinarios con un 36,72% del patrimonio. Con respecto a los pasivos, los pasivos no corrientes representan el 32,27% de los pasivos y patrimonio, prácticamente la misma proporción del año anterior, que corresponde totalmente a los documentos por pagar a largo plazo.

Con respecto al estado resultados la utilidad neta represento un 5,39% de los ingresos totales, es decir un aumento de un 38,46% en el monto de la utilidad. Aunque los ingresos disminuyeron nominalmente la utilidad aumento gracias a una disminución de los gastos operativos a un 52,54% de los ingresos totales (en el 2020 fueron de 81,43%). Pero se vio afectado también con que los costos de ventas ahora representan 39,77% de los ingresos siendo antes un 13,88%

Para el 2022 sigue siendo los activos fijos el mayor grupo de partidas de los activos totales con un 63.03% siendo de los activos totales, una variación significativa con respecto al año anterior en un 4.32%. A diferencia de los años anteriores no sólo corresponde a la cuenta de propiedad, instalación y equipo neto, sino que un 4,28% de los activos fijos son documentos por cobrar a largo plazo. Con respecto a los activos corrientes tienen una disminución a un 19,59% (un 4,21% menos) de los activos totales, continúa siendo la partida más representativa los inventarios con un 78% de los activos corrientes, un 14.31% más al año anterior.

Con respecto al pasivo y patrimonio, continúa siendo el patrimonio el más alto con un 69,54% subiendo su participación en un 2,98% con respecto al año anterior, continúa siendo su partida más representativa las utilidades acumuladas con 61,05% del patrimonio. La segunda partida en relevancia sigue siendo los aportes y retiros extraordinarios con un 35,43% del patrimonio. Con respecto a los pasivos, los pasivos no corrientes representan el 30,28% de los pasivos y patrimonio, muy parecido a la proporción del año anterior, que corresponde totalmente a los documentos por pagar a largo plazo.

Con respecto al estado resultados la utilidad neta representó un 5,43% de los ingresos totales, muy parecida a la proporción del año anterior. Aunque los ingresos aumentaron nominalmente, la proporción de la utilidad neta se mantuvo gracias a un aumento de los costos de venta que representan un 46,99% de los ingresos totales (en el 2021 fueron de 39,77% y en el 2020 un 13,88%).

Con base en los números anteriores, se puede inferir que, es una empresa que invierte en los activos a largo plazo, en el año 2022 le tocó financiar a compradores por más de 25,5 millones

de colones a largo plazo. Es una empresa que, tiene grandes inventarios y se financia mayormente con capital propio, 2 de cada 3 colones los financia con patrimonio. Lo que financia con terceros lo hace a largo plazo. Su financiamiento lo obtiene de utilidades acumuladas de periodos anteriores.

Además, es una empresa que siempre ha generado utilidades, aunque inferiores a un 10% de los ingresos, porcentaje estándar esperados en una empresa privada. Es una empresa que ha ido disminuyendo paulatinamente sus gastos de operación de un 81,43% de los ingresos en el año 2020 a un 45,26% de los ingresos en el año 2022, pero sus costos de venta han aumentado su participación de un 13,88% de los ingresos en el año 2020 a un 46,99% de los ingresos del año 2022. Por otra parte, los gastos financieros se mantienen inferiores a un 5% de las ventas totales.

4.4.3 Razones financieras Agregados San Rafael Cuatro S. A en los periodos 2020-2021 -2022

4.4.3.1 Razones de Liquidez

Tabla 16

Razón circulante en los periodos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A

Razón Circulante/liquidez		
2020		16,18
2021	Activo corriente/Pasivo corriente	19,99
2022		107,73

Nota. Elaboración propia según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2023.

Como se observa en el tabla 16 la empresa muestra que cuenta con capacidad de liquidez para solventar las obligaciones de sus cuentas por pagar a corto plazo, es importante recalcar que para el año 2022 logra liquidar 107,73 veces sus pasivos corrientes. Este número es muy alto porque las deudas de la empresa no se apalancan a corto plazo, sino a largo plazo. Por otra parte, la empresa cuenta con un solo cliente, lo cual depende al 100% para hacerle frente a las deudas adquiridas, por lo tanto, ese grado de liquidez que se obtuvo en el año 2022 fue porque las cuentas por cobrar disminuyeron generando la liquidez suficiente para cancelar las cuentas por pagar a corto plazo. Esto le permite a la empresa incrementar su valor reinvertiendo su liquidez en activos

más líquidos, como inventarios a partir del año 2023 en adelante.

Tabla 17

Prueba del ácido en los periodos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A

Prueba de Ácido		
2020		5,75
2021	activo-inventario/pasivo corriente	7,26
2022		23,71

Nota. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2023.

En el tabla 17, se visualiza que para el año 2020 cuenta 5,75 veces de capacidad de los activos corrientes menos el inventario para poder suplir las deudas a corto plazo de la empresa, incrementando significativamente esa capacidad a un 23,71 veces su liquidez de endeudamiento de pasivos corrientes en tan solo dos años. Se puede determinar que Agregados San Rafael Cuatro S.A no tiene dependencia de sus inventarios por lo que tiene un alto grado de convertibilidad en el activo corriente permitiéndole tener de la misma manera un grado de excelencia en su liquidez.

4.4.3.2 Razones de Endeudamiento/Solvencia

Tabla 18

Solvencia en los periodos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A

Solvencia		
2020		0,69
2021	Patrimonio/activo total	0,68
2022		0,70

Nota. Elaboración de acuerdo con datos suministrados por la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2023.

Como se observa en el tabla 18, la empresa san Rafael muestra comportamientos similares durante los tres años consecutivos donde en el año 2020 fue de un 0,69, 2021 un 0,68 y 2022 un 0,70, incrementando su solvencia año tras año. De la misma manera la empresa está bajo la ratio de solvencia, esto significa que Agregados San Rafael Cuatro S.A tiene como política financiar sus inversiones mayormente con capital propio, según el indicador las inversiones se realizan en

promedio un 69% con capital propio y el resto (31%) con capital de terceros. Siempre será recomendable para la empresa tener un balance entre los recursos propios y financiamiento con terceros.

Tabla 19

Endeudamiento del activo en los periodos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A

Endeudamiento del activo		
2020		0,34
2021	Pasivo total/activo total	0,34
2022		0,30

Nota. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2023.

Como se observa en el tabla 19, existe una constancia en la ratio de endeudamiento para los tres periodos donde el 2020 es de 0,34, en el 2021 de 0,34 y en el 2022 0,30, esto significa un indicador adecuado de endeudamiento donde la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. según su aversión al riesgo, parece ser que lo tiene como política. Porque ha tenido que recurrir pocas veces a terceros, no comprometiendo los activos de la empresa y no superando los límites de endeudamiento empresarial.

Permitiéndoles hacer pagos anticipados, tener una autonomía del negocio para la toma decisiones financieras que mejor se adapten a la necesidades o inversiones que quiera adquirir para el crecimiento de la empresa, como compra en equipo o aumentar sus inventarios.

Al estar la empresa agregados en sector minero y de construcción, sus márgenes de ganancia son altos y los suficientemente sólidos, tanto así que los activos no están comprometidos con terceros y les ha permitido permanecer durante más de 25 años en el mercado.

Tabla 20

Concentración a corto plazo en los periodos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A

Concentración a corto plazo		
2020		0,04
2021	pasivo corriente/total pasivo	0,04
2022		0,01

Nota. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A. , 2023.

Como se observa en el tabla 20, la cuenta por pagar a corto plazo representa un valor mínimo, esto quiere decir que Agregados San Rafael Cuatro S.A está pagando en efectivo su capital de trabajo y no tiene problemas para abonar a su deuda a corto plazo, inclusive para el 2022 disminuye notablemente a un 0,01, identificando decisiones estratégicas para el buen funcionamiento de la empresa, debido a que es bien sabido que adquirir responsabilidades costosas a corto plazo evidentemente representa cargas económicas más altas, las cuales pueden tratarse a plazos más largos siendo más accesibles para este sector en el que se encuentra Agregados San Rafael S.A.

Tabla 21

Concentración a largo plazo en los periodos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A

Concentración a largo plazo		
2020		0,96
2021	Pasivo no corriente/total pasivo	0,96
2022		0,99

Nota. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A

Como se muestra en el tabla 21, la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A tiene una alta concentración a largo plazo, mostrando para el 2020 un 0,96, para 2021 un 0,96 y 2022 un 0,99, esto representa la mayor concentración en el total pasivo, debido a que es una empresa altamente costosa en inversiones a largo plazo y debe optar por entes financieros como bancos o cooperativas porque son los que tienen el capital suficiente para financiar estas inversiones y ofrecen condiciones ventajosas para empresas de esta índole, permitiendo realizar inversiones financieras dentro de sus márgenes de posibilidades.

Tabla 22

Endeudamiento patrimonial en los periodos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A

Endeudamiento patrimonial		
2020		0,50
2021	Pasivo total/patrimonio	0,50
2022		0,44

Nota. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2023.

Como se muestra en el tabla 22, correspondiente al indicador que determina cuanto endeudamiento existe con otras entidades con respecto a su capital propio, se observa que para el 2020 y 2021 se tiene 0,50 colones de endeudamiento por cada colón de fondos propios de la empresa y para el año 2022 disminuye exitosamente a un 0,44 colón de endeudamiento por cada colón de fondos propios de la empresa. Agregados San Rafael Cuatro S.A tiene la política de realizar inversiones financieras a largo plazo mayormente con dinero propio, por tanto, se encuentra dentro de sus ratios de endeudamiento óptimos para hacer frente a las responsabilidades propias y a terceros. Dentro de las ventajas que se logran identificar en esta empresa es la consolidación dentro del mercado industrial, que ha beneficiado en la disminución de dichos porcentajes a favor de la empresa.

Tabla 23

Cobertura de intereses en los periodos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A

Cobertura de Intereses		
2020		2,98
2021	Utilidad Operativa/Gastos por Intereses	2,81
2022		2,88

Nota. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2023.

Como se muestra en el tabla 23, correspondiente al indicador que determina cuantas veces puede cubrir la empresa sus gastos financieros con sus utilidades generadas. Se observa que para los tres años la empresa puede cubrir casi tres veces sus gastos financieros, lo cual le puede permitir a la empresa aumentar sus deudas a terceros sin ver comprometidas sus utilidades. La empresa al estar financiando su operación con fondos propios a dejado de lado la posibilidad de apalancarse con terceros, Entendiéndose que el giro del negocio es familiar, y por decisiones gerenciales la empresa sigue financiándose con aportes de capital propio para evitar tener un riesgo de incumpliendo de pago con entidades financieras.

4.4.3.3 Razones de Gestión

Tabla 24

Rotación de inventarios(veces) periodos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A.

Rotación de Inventarios (veces)		
2020		0,43
2021	Costos de ventas/Inventario promedio	1,06
2022		1,39
Rotación de Inventarios (días)		
2020		838,82
2021	(Inventario promedio*360)/costos de ventas	339.42
2022		259,37

Nota. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A, ,2023.

En lo que respecta a la rotación de inventarios en el tabla 24, se muestra que Agregados San Rafael Cuatro S.A cuenta con una rotación que va en aumento después de la crisis del Covid-19, es decir, sus días de inventarios se han visto disminuido a lo largo de los años de 838 a 259 días de rotación siendo niveles bajos. Esto se debe a características propias de la empresa al pertenecer al mercado industrial, se conoce que su actividad económica depende de procesos con plazos altos previamente coordinados y dentro de sus exigencias. Esta industria es de las que más arrastra retrasos para retomar niveles óptimos de ventas. Estos números reflejan la baja rotación de la empresa a lo largo de todos los años, pero, se demostró en la prueba acida que la empresa no depende de sus inventarios para tener liquidez.

Tabla 25

Índice de rotación de cartera(veces) periodos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A

Índice de rotación de cartera(veces)		
2020		27,10
2021	ventas/cuentas x cobrar promedio	30,88
2022		66,76
Índice de rotación de cartera(días)		
2020		13,29
2021	(cuentas x cobrar promedio*360)/ventas	11,66
2022		5,39

Nota. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2023.

Por el lado de las cuentas por cobrar la empresa cada vez tiene menos monto en este rubro, y representa un porcentaje muy pequeño de las ventas ya que mayormente dependen de un solo cliente, con lo que se puede decir que, la empresa realiza muy pocas ventas con crédito. Además, para el año 2022 la empresa realizó unas ventas extraordinarias con un crédito a largo plazo de más de 25,5 millones de colones por lo que no se refleja en estos indicadores. Eso hace que, los indicadores de rotación de cartera sean sumamente favorables para la empresa. Nota aclaratoria: No se realizaron las tablas de la rotación de las cuentas por pagar y del periodo medio de pago porque la empresa casi no utiliza cuentas por pagar como instrumento de apalancamiento del capital de trabajo.

4.4.3.4 Razones de Rentabilidad

Tabla 26

Rendimiento inversión total, periodos 2020,2021,2022. Agregados San Rafael Cuatro S.A.

Rendimiento sobre la inversión total		
2020		0,02
2021	Utilidad neta/Activos Totales	0,02
2022		0,02

Nota. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A

Como se muestra en el tabla 26, el rendimiento de la empresa sobre los activos que posee es muy bajo. Por lo que demuestra deficiencias en el uso de los recursos totales. Con base en el análisis vertical y la industria a la que se dedica la empresa se puede determinar que, una empresa como Agregados San Rafael Cuatro S.A necesita tener activos fijos ociosos como, por ejemplo; propiedades que se van a explotar en un futuro, pero que, en la actualidad no representan un generador de rentabilidad.

Tabla 27

Renta sobre capital de los periodos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A.

Renta sobre capital		
2020		0,05
2021	Utilidad neta/Capital Social	0,09
2022		0,10

Nota. Al capital social se le sumó la partida de aportes y retiros extraordinarios para efectos de

una mejor comprensión con respecto al aporte total de los socios. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2023.

Como se logra identificar en el tabla 27, Agregados San Rafael Cuatro S.A ha logrado aumentar su margen de ganancia para los socios hasta llegar a un 0,10 sobre el aporte que realizaron, aun así, representa un margen un poco de bajo de rendimiento finales sobre la inversión hecha por los socios. Aunque el capital social es sumamente bajo (C\$100.000), el aporte extraordinario hecho por los socios si representa un monto bastante significativo siendo un promedio de C\$250,336,446.19.

4.4.6 Análisis Dupont

Tabla 28

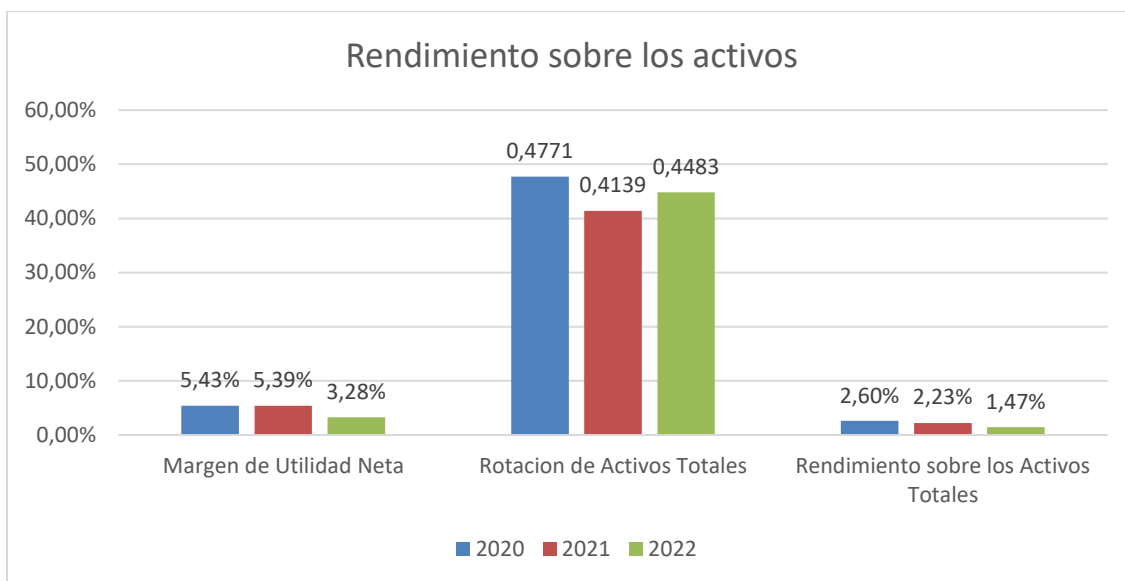
Análisis Dupont. Agregados San Rafael Cuatro S.A, 2023.

	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
MARGEN NETO (U NETA/VENTAS)	0,0543	0,0539	0,0328
ROTACION DE ACTIVOS (VENTAS/ ACTIVO TOTAL)	0,4771	0,4139	0,4483
MULTIPLICADOR DE CAPITAL (ACTIVO TOTAL/PATRIMONIO)	3,4282	4,0330	4,0571
ANALISIS DUPONT	3,4541	4,0553	4,0719

Nota. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael S.A.

Figura 53

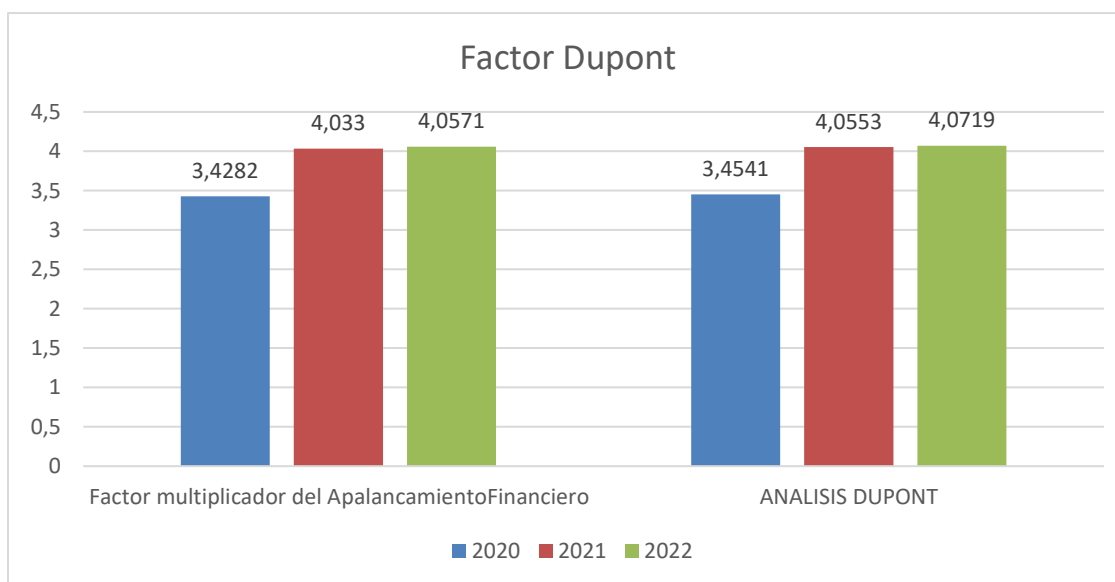
Rendimiento sobre los activos 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A



Nota. Elaboración según datos suministrados Agregados San Rafael Cuatro S.A.,2023.

Figura 54

Factor Dupont 2020,2021,2022 Agregados San Rafael Cuatro S.A



Nota. Elaboración propia según datos suministrados Agregados San Rafael S.A.,2023.

En términos generales la empresa tiene un buen factor dupont pues en promedio, está potenciando 3,86 veces más su rendimiento, desglosando los conceptos:

Marginalidad Neta:

La empresa tiene márgenes netos de rendimientos bajos con un promedio de 4,7%, si se toma en cuenta que en costa rica la inflación ronda entre un 2% y 4%, la empresa prácticamente no tiene crecimiento, se había determinado que mayormente la empresa tiene altos gastos administrativos, que no permiten obtener rendimientos de utilidades altos. Por tanto, la empresa debería reestructurar y hacer una revisión exhaustiva de sus gastos de operación.

Rotación de Activos:

La empresa tiene una rotación de activos promedio de 0,446 veces la inversión, lo cual representa un numero sumamente bajo, pues el mínimo seria 1 o superar más de un uno. Como se determinó anteriormente la empresa mayormente realiza inversiones en activos fijos, sobre todo propiedades ricas en materiales de extracción para la construcción. Por tanto, estas propiedades generaran ingresos futuros en el momento que se exploten. Para los años estudiados no parece ser la inversión adecuada porque la empresa está apostando a tener las reservas suficientes en exportaciones futuras. Este componente de rotación de activos mejorara al momento en que se realice esas exportaciones.

Factor Multiplicador:

La empresa tiene factores altos pues su promedio es de 3,839 lo que indica que los activos de la empresa tienen un valor de 3,84 veces mayor que su capital contable. Este factor seria muchísimo mayor si el capital social no se le hubiera sumado los aportes y retiros extraordinarios. En otras empresas este factor multiplicador sugeriría que la empresa está usando mucho apalancamiento, pero como se determinó anteriormente la empresa tiene políticas de utilizar más su capital propio, estableciendo niveles bajos de endeudamiento. Por lo que puede determinarse que este factor no está en riesgo.

Punto de vista accionista:

De acuerdo con el análisis que refleja los datos del tabla 28 es de suma importancia conocer el perfil de los posibles inversionistas, esto porque la industria minera y de construcción maneja altos volúmenes en el uso de los activos, lo cual también implica alto gasto. Para la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A al contar con un solo cliente, manejan los inventarios contra

pedido del cliente, esto indica que la rotación de los activos va a depender de las necesidades que se requieran en ese momento.

Cabe mencionar que como accionista esta empresa no se adapta ligeramente a inversionistas que requiera un retorno sobre el capital al corto plazo, esto porque los gastos son altos y la rotación de activos es fluctuante en comparación con otras empresas, por lo que para un inversionista esto podría presentar algún tipo de riesgo a la hora de querer financiar este tipo de empresa. A lo largo de los 20 años de operación de la empresa, los inversionistas entendieron el giro del negocio el cual a la fecha a representado altos ingresos en los activos a largo plazo y busca seguir incrementando la rentabilidad de la empresa identificando las áreas donde la empresa necesite mejorar sus operaciones, como por ejemplo al área administrativa y financiera, la cual en los periodos 2020, 2021, 2022 tuvieron una disminución en sus gastos administrativos.

Como se observa en el grafico 24, se observa una constancia de rotación de activos, para el año 2020 con 0,4771, para el año 2021 con 0,4139 y para el año 2022 con 0,4483, esto quiere decir que nuestro total de activos no representa gran diferencia entre los 3 periodos, con respecto a nuestro patrimonio, por lo que las deudas de Agregados San Rafael Cuatro S.A no son tan representativas en afectación, al mantener comportamientos similares, y controlados en función de objetivos financieros más saludables de equilibrio de activos y deudas, generando la búsqueda del balance en lo que se está financiando externamente con lo que se tiene internamente.

Punto de vista operativo (desde un punto de vista roa sin incluir multiplicador de capital):

Para el año 2022 hubo un mayor retorno sobre los activos, significando una leve mejoría con respecto a los años anteriores, lo cual para la empresa representa buenas expectativas.

4.4.7. Conclusión del instrumento

El estudio financiero realizado sobre Agregados San Rafael Cuatro S.A., basado en los cálculos de los principales indicadores financieros y los análisis horizontal y vertical de sus estados financieros para los periodos 2020, 2021 y 2022. Este análisis permite identificar las tendencias, fortalezas y áreas de mejora en la situación financiera de la empresa.

Primero, se observa una tendencia general de disminución en los activos corrientes, especialmente en el efectivo y otros medios líquidos, que han disminuido significativamente. Esta reducción podría indicar una gestión más eficiente del efectivo o una mayor inversión en otras áreas, pero también podría señalar una menor liquidez a corto plazo. Por el contrario, los activos fijos muestran un aumento constante, lo que sugiere que la

empresa está invirtiendo en expansión o modernización de sus infraestructuras. En cuanto a los pasivos, tanto los corrientes como los no corrientes han mostrado una tendencia a la disminución, lo que refleja una gestión eficaz de las obligaciones financieras de la empresa. Esta reducción en los pasivos es un indicador positivo de la capacidad de la empresa para reducir sus deudas y mejorar su estabilidad financiera a largo plazo.

El análisis del patrimonio revela un aumento constante, lo cual es un buen indicio de la rentabilidad y estabilidad financiera de la empresa. El crecimiento en el patrimonio, especialmente en las utilidades acumuladas, indica que la empresa ha sido capaz de generar y retener ganancias a lo largo del tiempo.

Desde la perspectiva de la rentabilidad, aunque la empresa ha enfrentado fluctuaciones en sus ingresos totales, el incremento observado en el periodo 2021-2022 muestra una recuperación tras una caída inicial. Sin embargo, es importante destacar que los costos de venta han aumentado considerablemente, lo que ha afectado la utilidad bruta. A pesar de esto, la empresa ha logrado reducir sus gastos operativos de manera significativa, lo que ha contribuido a una mejora en la utilidad antes del ISR.

El análisis horizontal y vertical del estado de resultados muestra que, a pesar de las fluctuaciones en los ingresos y costos, la empresa ha mantenido una incapacidad de generar utilidades altas. La reducción en los gastos operativos y el aumento en la utilidad antes del ISR reflejan una gestión eficiente de los recursos y una leve mejora en la rentabilidad operativa.

Es por esto por lo que, Agregados San Rafael Cuatro S.A. ha mostrado una capacidad notable para adaptarse y gestionar sus recursos financieros de manera eficiente. La disminución en los pasivos y el aumento en el patrimonio indican una mejora en la solidez financiera de la empresa. Sin embargo, es crucial que la empresa continúe monitoreando y gestionando sus costos de venta para asegurar una rentabilidad sostenible a largo plazo. La inversión en activos fijos y la reducción de pasivos sugieren una estrategia de crecimiento y optimización financiera que puede posicionar a la empresa de manera favorable en el futuro.

4.5. Resumen de los resultados del Instrumento 6 Análisis FODA/DAFO

De acuerdo con el trabajo de investigación realizado en la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., los siguientes resultados fueron los obtenidos del análisis FODA/DAFO, en esta referencia se encuentran las debilidades que están compuestas desde la número 1 hasta la 6. Dentro de las referencias se ubica también las amenazas de la matriz DAFO, estas van en orden consecutivo que inicia con la amenaza número 1 hasta la 6.

Se localiza el análisis de las partes interesadas con los involucrados; Empleados, Proveedores, Comunidad local. Y los procesos a los que están asignados los riesgos.

Tabla 29

Resultados de referencias y procesos de amenaza DAFO. Agregados San Rafael S.A, 2022.

<i>Referencia</i>	<i>Proceso</i>
<i>DAFO D1</i>	
<i>DAFO D2</i>	PS-01 Gestión comercial
<i>DAFO D3</i>	PS-01 Gestión comercial
<i>DAFO D4</i>	PS-01 Gestión comercial
<i>DAFO D5</i>	PO-04 Gestión de las compras
<i>DAFO D6</i>	PO-03 Instalación de sistemas
<i>DAFO A1</i>	Todos los procesos
<i>DAFO A2</i>	
<i>DAFO A3</i>	PO-04 Gestión de las compras
<i>DAFO A4</i>	
<i>DAFO A5</i>	
<i>DAFO A6</i>	
<i>Análisis de partes interesadas: Cliente</i>	PO-02 Diseño y desarrollo PO-03 Instalación de sistemas
<i>Análisis de partes interesadas: Empleados</i>	
<i>Análisis de partes interesadas: Empleados</i>	
<i>Análisis de partes interesadas: Empleados</i>	
<i>Análisis de partes interesadas: Proveedores</i>	
<i>Análisis de partes interesadas: Proveedores externos</i>	PS-04 Gestión financiera
<i>Análisis de partes interesadas: Comunidad local</i>	PS-04 Gestión financiera
<i>Análisis de partes interesadas: Comunidad local</i>	
<i>Proceso</i>	PO-03 Instalación de sistemas
<i>Proceso</i>	PE-01 Planificación del SGC
<i>Proceso</i>	PE-02 Gestión de las no conformidades
<i>Proceso</i>	PE-03 Mejora continua
<i>Proceso</i>	PE-03 Mejora continua
<i>Proceso</i>	PO-01 Gestión de pedidos y contratos con el cliente
<i>Proceso</i>	PO-01 Gestión de pedidos y contratos con el cliente
<i>Proceso</i>	PS-01 Gestión comercial
<i>Proceso</i>	PS-01 Gestión comercial
<i>Proceso</i>	PS-02 Gestión y control de la información documentada
<i>Proceso</i>	PS-03 Formación y competencia profesional
<i>Proceso</i>	PS-04 Gestión financiera
<i>Proceso</i>	PS-04 Gestión financiera
<i>Proceso</i>	PS-04 Gestión financiera

Nota. Síntesis de resultados del análisis DAFO, Agregados San Rafael S.A, 2022.

4.5.1. Proceso:

En la sección de proceso dentro de la matriz se incluyen las áreas donde se va a registrar el riesgo. Este apartado permite a la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. localizar las áreas donde se ubican los riesgos para así poder gestionarlos. Es así como los distintos departamentos que componen a la organización identifican, valoran y gestionan los riesgos que por característica de mercado siempre existirán, e inclusive siempre existieron, pero la empresa no tenía un procedimiento que ayudara, se gestionaban a la simple razón y hasta que apareciera, lo cual evidentemente, no es lo correcto mucho menos considerando una planificación estratégica.

Dentro de las áreas que se ubican en el proceso de identificar donde existen los riesgos se encuentran los siguientes: (ver tabla 10)

- Gestión Financiera.
- Gestión Comercial.
- Gestión de las compras.
- Instalación de sistemas.
- Diseño y desarrollo.
- Planificación del SGC.
- Gestión de las no conformidades.
- Mejora continua.
- Gestión de pedidos y contratos con el cliente.
- Gestión y control de la información documentada.
- Formación y competencia profesional.

4.5.2. Conclusión del instrumento

A través del análisis FODA realizado en Agregados San Rafael Cuatro S.A. se identificaron diversas debilidades y amenazas que la empresa enfrenta. Las debilidades principales se encuentran distribuidas en distintos procesos clave, como la gestión comercial, la gestión de compras y la instalación de sistemas. Específicamente, las debilidades identificadas abarcan desde problemas en la gestión comercial (DAFO D2, D3, D4) hasta ineficiencias en la instalación de sistemas (DAFO D6) y la gestión de compras (DAFO D5).

En cuanto a las amenazas, estas afectan múltiples procesos dentro de la empresa, como se refleja en la matriz DAFO. Las amenazas principales se concentran en la gestión de compras

(DAFO A3) y también afectan todos los procesos de la empresa (DAFO A1), subrayando la vulnerabilidad general de la organización ante factores externos e internos que pueden impactar negativamente su desempeño.

El análisis de las partes interesadas revela la importancia de diversos actores en los procesos de la empresa. Los empleados, proveedores y la comunidad local son cruciales para la operación y sostenibilidad de Agregados San Rafael Cuatro S.A. Por ejemplo, los empleados están involucrados en procesos esenciales como la gestión comercial y la instalación de sistemas, mientras que los proveedores externos y la comunidad local tienen un papel significativo en la gestión financiera.

La identificación y gestión de riesgos en los procesos claves, como la gestión financiera, comercial y de compras, así como en la instalación de sistemas y el diseño y desarrollo, son fundamentales para la empresa. Estos riesgos han existido desde siempre, pero la falta de un procedimiento formal para gestionarlos adecuadamente había sido una debilidad considerable. Con la implementación de un sistema de gestión de calidad (SGC) y una estrategia de planificación, la empresa puede ahora identificar, valorar y gestionar estos riesgos de manera más efectiva.

Siendo así que, el análisis FODA y el estudio de las partes interesadas proporcionan una visión integral de las debilidades y amenazas que enfrenta Agregados San Rafael Cuatro S.A. La empresa ha identificado áreas clave donde se concentran los riesgos y está implementando procesos estratégicos para gestionarlos. Esto no solo mejora la resiliencia y la eficiencia operativa, sino que también posiciona a la empresa para enfrentar desafíos futuros de manera más proactiva y estructurada. La gestión eficaz de estos aspectos críticos es esencial para asegurar la continuidad y el crecimiento sostenido de la empresa en un entorno competitivo.

4.6. Resumen de los resultados obtenidos del Instrumento 4: Matrices de Procedimiento gestión de riesgos y oportunidades

Para registrar y estudiar los riesgos se utiliza el formulario Consecuencias De Riesgo de la Matriz de análisis del contexto partes interesadas riesgos y oportunidades. Los resultados se exponen dentro de la estructura del formato.

De acuerdo con el trabajo de investigación realizado en la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A., los siguientes resultados fueron los obtenidos de los registros de riesgos. La matriz de gestión de riesgos está compuesta por los siguientes encabezados que se tomaron en cuenta a la

hora de realizarla, los cuales se enumeran a continuación:

4.6.1. Riesgo:

Dentro de la columna de riesgo se va a identificar los resultados obtenidos de la investigación, los riesgos se gestionan con un enfoque en la disminución de su probabilidad, y minimizar su impacto si llegasen a ocurrir. Agregados San Rafael Cuatro S.A. considera y gestiona riesgos y oportunidades de manera diferente. Las oportunidades se gestionan para aumentar su probabilidad y, para maximizar sus beneficios si llegasen a ocurrir. Cuando los riesgos y las oportunidades se superponen, se determinará el mejor método para su gestión. Los principales riesgos se identifican como parte de la comprensión de la organización y su contexto. Además, existen riesgos adicionales que pueden ser identificados por cualquier colaborador de Agregados San Rafael Cuatro S.A. En ocasiones se deben analizar los riesgos para un determinado contrato o proyecto que suponga una gran inversión o apuesta estratégica de la empresa. La dirección general revisa estos riesgos y toma medidas para minimizarlos. Los métodos de evaluación del riesgo varían, pero siempre deben incluir un medio para identificar el riesgo que se examina y una descripción del resultado de la evaluación del riesgo. Los métodos detallados pueden incluir FMEA (análisis de efectos de modo de fallo), una Matriz DAFO u otras herramientas.

No se utiliza un solo método para todas las evaluaciones de riesgos, la herramienta seleccionada debe ser la mejor herramienta aplicable a ese análisis de riesgo en particular.

La matriz de riesgos en su columna riesgos se sustenta de las investigaciones aplicadas a empleados, proveedores de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. (Cadena DISENSA), comunidad local, municipalidad de Guápiles. Es así como esta sección de la matriz se compone por las siguientes partes:

- Matriz DAFO,
- Partes Interesadas.

Tabla 30

Resultados de matriz de riesgos. Agregados San Rafael S.A, 2022.

Riesgo				
D1.- No poder optar a contratos de mayor cuantía por ser una pyme.	A2.- Cambio en la legislación.	No respeto de los derechos de los trabajadores.	No cubrir todos los requisitos de la norma ISO 31000:2015.	No valorar todas las ofertas de nuevos clientes.
D2.- Bajo poder de negociación con los clientes.	A3.- Interrupción de la cadena de suministro.	Ambiente de trabajo no seguro y poco saludable.	No solventar en tiempo las incidencias del cliente.	Errores en procesos por no disponer de documentación actualizada.
D3.- Alta dependencia de un cliente.	A4.- Ataque e incidencias informáticas.	Procesos de selección sin transparencia.	Elevadas reclamaciones de clientes.	Incidencias por falta de competencias del personal.
D4.- Baja dedicación a nuevas acciones comerciales.	A5.- Desaceleración económica.	Incumplimiento en los pagos a proveedores.	Desmotivación del personal.	Pérdida de proveedores.
D5.- No disponemos de stock de referencias, trabajamos bajo pedido	A6.- Situación política inestable.	No realizar las contribuciones fiscales pertinentes.	Traspapelar los pedidos de los clientes.	Impago de clientes.
D6.-Las tareas de trabajo críticas sólo son realizadas por personal específico.	Incumplimiento en los plazos de entrega y requisitos del cliente.	No contribuir en la generación de empleo de la localidad.	Mal entendido de los alcances de los trabajos realizados por la empresa.	Gasto mayor del previsto/ permitido.
A1.- Competencia muy agresiva.	Inestabilidad laboral para empleados.	Herramientas y equipos fuera de servicio.	Perder oportunidades por no atender correctamente a los futuros clientes.	

Nota. Síntesis de resultados de la matriz de riesgos, 2022.

4.6.2. Probabilidad:

Calificación de la probabilidad x Calificación de la consecuencia = Factor de riesgo final.
La calificación de la probabilidad al riesgo identificado se calcula teniendo en cuenta la probabilidad de que ese riesgo se manifieste. A cada elemento se le asigna una calificación de 1 (riesgo improbable) a 4 (riesgo altamente probable) según los criterios de la tabla 12.

Tabla 31

Resultados de la calificación de la probabilidad al riesgo identificado

Índice	Definición	Criterios de la probabilidad del riesgo
1	Improbable	No se conocen episodios documentados. La situación detectada puede causar un daño, solo en combinación con circunstancias y eventos particulares que son poco probables e independientes entre sí. La aparición de daño sería considerada completamente impredecible.
2	Poco probable	Se conocen episodios raros ya documentados. El daño solo puede ocurrir en circunstancias especiales. El eventual daño no puede ser atribuido directamente a la situación detectada. El hipotético daño sería considerado difícil de predecir. La información documentada de las actividades está disponible cuando sea necesario.
3	Probable	La planta y el equipo se mantienen en buen estado y eficiencia. Se conocen algunos episodios en los que el riesgo ha causado daño. El hipotético daño daría lugar a una sorpresa en la empresa. La actividad realizada no permite un monitoreo eficiente La información documentada puede no ser suficiente
4	Altamente probable	Se conocen episodios en los que el factor de riesgo ha causado daño El factor de riesgo puede transformarse en daño con una correlación directa. La aparición de daño no causaría sorpresa en la empresa. La información documentada no está disponible. Las plantas, equipos y lugares de trabajo pueden ser inadecuados

Nota. Matriz de probabilidad, calificación de la probabilidad, 2022.

Tabla 32

Resultados de probabilidad de riesgo. Agregados San Rafael S.A, 2022.

Probabilidad de que ocurra el riesgo				
	1-Improbable	2-Poco Probable	3-Probable	4-Altamente Probable
Descripción del Tipo de Riesgo	A4.- Ataque e incidencias informáticas	D5.- No disponemos de stock de referencias, trabajamos bajo pedido	A1.- Competencia muy agresiva	D1.- No poder optar a contratos de mayor cuantía por ser una micro pyme
	No respeto de los derechos de los trabajadores	A2.- Cambio en la legislación	A3.- Interrupción de la cadena de suministro	D2.- Bajo poder de negociación con los clientes
	No realizar las contribuciones fiscales pertinentes	Inestabilidad laboral para empleados	A5.- Desaceleración económica	D3.- Alta dependencia de grandes clientes.
		Ambiente de trabajo no seguro y poco saludable	A6.- Situación política inestable	D4.- Baja dedicación a nuevas acciones comerciales.
		Procesos de selección sin transparencia	No cubrir todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015	D6.-Las tareas de trabajo críticas sólo son realizadas por personal específico.
		Incumplimiento en los pagos a proveedores	No solventar en tiempo las incidencias del cliente	Incumplimiento en los plazos de entrega y requisitos del cliente
		No contribuir en la generación de empleo de la localidad	Desmotivación del personal	
		Herramientas y equipos fuera de servicio	Mal entendido de los alcances de los trabajos realizados por la empresa	
		Elevadas reclamaciones de clientes	Perder oportunidades por no atender correctamente a los clientes	
		Traspapelar los pedidos de los clientes	No valorar todas las ofertas de clientes	
	Errores en procesos por no disponer de documentación actualizada	Impago de clientes		
	Incidencias por falta de competencias del personal			
	Pérdida de proveedores			
	Gasto mayor del previsto			

Nota. Resultados según la probabilidad de riesgo, 2022

4.6.3. La calificación de la consecuencia:

Se calcula teniendo en cuenta los daños ocasionados desde un punto de vista comercial (C), financiero (F), capacidad operativa (CO) y legal (L). A cada elemento se le asigna una calificación de 1 (daño leve) a 4 (daño muy grave) según los criterios de la tabla

Tabla 33

Resultados de calificación de la consecuencia. Agregados San Rafael S.A, 2022.

Índice	Definición	Consecuencias del riesgo
1	Leve	<p>C Es razonable pensar que el cliente / referente externo no se ve afectado por el / demora / error</p> <p>F Es improbable pensar que hay consecuencias económicas significativas (que podrían comprometer el funcionamiento normal de la empresa)</p> <p>CO La falta / retraso / error no ralentiza la posibilidad de continuar con las actividades</p> <p>L Es improbable que se incumpla alguna legislación o normativa.</p>
2	Moderado	<p>C Probabilidad remota de llegada al cliente / contacto externo de las consecuencias del fallo / error / retraso</p> <p>F Posibilidad de que haya consecuencias económicamente significativas (capaces de comprometer el funcionamiento normal de la empresa).</p> <p>CO El defecto / error / retraso ralentiza significativamente la posibilidad de continuar con las actividades</p> <p>L Es poco probable que se incumpla alguna legislación o normativa.</p>
3	Grave	<p>C Probabilidad de llegada al cliente / referente externo de las consecuencias del defecto / error / retraso.</p> <p>F Es poco probable que haya consecuencias económicas significativas (que podrían comprometer el funcionamiento normal de la empresa)</p> <p>CO El defecto / error / retraso ralentiza significativamente la posibilidad de continuar con las actividades</p> <p>L Es probable que se incumpla alguna legislación o normativa</p>
4	Muy grave	<p>C Certeza de llegada al cliente / referente externo de las consecuencias del defecto / error / retraso.</p> <p>F Certeza de tener consecuencias económicamente significativas (capaces de comprometer el funcionamiento normal de la empresa)</p> <p>CO El fallo / error / retardo interrumpe la posibilidad de proceder con las actividades.</p> <p>L Es muy probable que se incumpla alguna legislación o normativa</p>

Nota. Matriz de probabilidad, calificación según la consecuencia, 2022.

4.6.4. Factor de riesgo (Probabilidad x Consecuencia)

La siguiente matriz muestra las consecuencias si el riesgo fuese encontrado, así como las áreas en las que se verían afectadas de manera indirecta o indirecta, dentro de las áreas que se verían afectadas serían las siguientes: Comercial, financiero, capacidad operativa y legal. El factor de riesgo que sería la (Probabilidad x Consecuencia) se toman los siguientes parámetros:

Se utiliza el mapa de calor, el cual este compuesto por los colores, amarillo, verde y rojo. El color verde va de 0 a 6 en la escala de número y este es límite para que sea considerado un riesgo, además se considera hacer ninguna Acción: Aceptar Riesgo por Decisión de la Dirección.

El color amarillo va en una escala numérica de 7 a 11, dentro de este rango el riesgo es leve en cada una de las consecuencias y áreas en las que se verían afectadas, además de esto se considera hacer ninguna Acción: Aceptar Riesgo por Decisión de la Dirección.

Dentro del color rojo que va de una escala de 12 en adelante, los riesgos y las consecuencias si llegan a tener un alto peligro para la organización por lo que se trabaja en el riesgo y se crea un plan de mitigación planificado en la ficha de riesgo. Tabla 14.

Tabla 34

Ficha de resultados del análisis Probabilidad x Consecuencia Agregados San Rafael S.A, 2022.

Plan de mitigación	Riesgo	Consecuencia (si el riesgo fuese encontrado)				Cons. Rating	Factor de riesgo
		Comercial	Financiero	Capacidad operativa	Legal		
Ninguna Acción: Aceptar Riesgo por Decisión de la Dirección	D5.- No disponemos de stock de referencias, trabajamos bajo pedido	Muy grave	Grave	Muy grave	Leve	3	6
	A2.- Cambio en la legislación	Moderado	Leve	Leve	Leve	1,3	2,5
	A4.- Ataque e incidencias informáticas	Moderado	Grave	Grave	Leve	2,3	2,3
	Inestabilidad laboral para empleados	Leve	Leve	Grave	Moderado	1,8	3,5
	No respeto de los derechos de los trabajadores	Leve	Leve	Grave	Muy grave	2,3	2,3
	Ambiente de trabajo no seguro y poco saludable	Leve	Leve	Muy grave	Muy grave	2,5	5
	Procesos de selección sin transparencia	Leve	Moderado	Moderado	Grave	2	4
	Incumplimiento en los pagos a proveedores	Leve	Muy grave	Muy grave	Grave	3	6

Plan de mitigación	Riesgo	Consecuencia (si el riesgo fuese encontrado)				Cons. Rating	Factor de riesgo
		Comercial	Financiero	Capacidad operativa	Legal		
Ninguna Acción: Aceptar Riesgo por Decisión de la Dirección	No realizar las contribuciones fiscales pertinentes	Leve	Leve	Grave	Muy grave	2,3	2,3
	No contribuir en la generación de empleo de la localidad	Leve	Leve	Moderado	Leve	1,3	2,5
	Herramientas y equipos fuera de servicio	Moderado	Grave	Muy grave	Leve	2,5	5
	No cubrir todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015	Leve	Leve	Grave	Leve	1,5	4,5
	No solventar en tiempo las incidencias del cliente	Leve	Moderado	Grave	Leve	1,8	5,3
	Elevadas reclamaciones de clientes	Moderado	Moderado	Grave	Moderado	2,3	4,5
	Desmotivación del personal	Leve	Moderado	Grave	Leve	1,8	5,3
	Traspapelar los pedidos de los clientes	Muy grave	Moderado	Moderado	Leve	2,3	4,5
	Errores en procesos por no disponer de documentación actualizada	Grave	Muy grave	Muy grave	Leve	3	6
	Gasto mayor del previsto	Moderado	Muy grave	Muy grave	Leve	2,8	5,5
	D1.- No poder optar a contratos de mayor cuantía por ser una micro pyme	Muy grave	Grave	Grave	Leve	2,8	11
	D2.- Bajo poder de negociación con los clientes	Muy grave	Grave	Moderado	Leve	2,5	10
	D6.-Las tareas de trabajo críticas sólo son realizadas por personal específico.	Moderado	Moderado	Muy grave	Leve	2,3	9
	A1.- Competencia muy agresiva	Grave	Grave	Grave	Leve	2,5	7,5
	A3.- Interrupción de la cadena de suministro	Grave	Muy grave	Muy grave	Moderado	3,3	9,8
	A5.- Desaceleración económica	Grave	Grave	Grave	Leve	2,5	7,5
	A6.- Situación política inestable	Grave	Grave	Moderado	Moderado	2,5	7,5
	Incumplimiento en los plazos de entrega y requisitos del cliente	Muy grave	Grave	Grave	Leve	2,8	11
	Mal entendido de los alcances de los trabajos	Moderado	Moderado	Muy grave	Moderado	2,5	7,5

Plan de mitigación	Riesgo	Consecuencia (si el riesgo fuese encontrado)				Cons. Rating	Factor de riesgo
		Comercial	Financiero	Capacidad operativa	Legal		
Ver plan de mitigación planificado en la ficha de riesgo	realizados por la empresa						
	Perder oportunidades por no atender correctamente a los clientes	Grave	Grave	Moderado	Leve	2,3	6,8
	No valorar todas las ofertas de clientes	Muy grave	Grave	Moderado	Leve	2,5	7,5
	Incidencias por falta de competencias del personal	Grave	Muy grave	Muy grave	Moderado	3,3	6,5
	Pérdida de proveedores	Muy grave	Muy grave	Muy grave	Moderado	3,5	7
	Impago de clientes	Grave	Muy grave	Muy grave	Leve	3	9
	D3.- Alta dependencia de grandes clientes.	Muy grave	Muy grave	Grave	Leve	3	12
D4.- Baja dedicación a nuevas acciones comerciales.	Muy grave	Muy grave	Grave	Leve	3	12	

Nota. Resultados calificación según la consecuencia, 2022

4.6.5. Conclusiones del instrumento

En el marco de la gestión de riesgos en Agregados San Rafael Cuatro S.A., se utiliza el formulario "Consecuencias De Riesgo" de la Matriz de análisis del contexto, partes interesadas, riesgos y oportunidades. Los resultados de los registros de riesgos se presentan estructurados en varios apartados.

4.6.5.1. Resultados de los instrumentos de Registros de riesgos:

La matriz de gestión de riesgos se compone de encabezados clave que se utilizan en su elaboración. La columna de "Referencia" agrupa información de la Matriz DAFO, con debilidades y amenazas numeradas. Además, se detalla el análisis de las partes interesadas involucradas, como empleados, proveedores y comunidad local. Se establecen vínculos con los procesos asociados a los riesgos.

4.6.5.2. Proceso:

En esta sección, se identifican las áreas donde se registran los riesgos. La empresa busca localizar y gestionar los riesgos en diferentes departamentos y procesos. Se especifican áreas como Gestión Financiera, Comercial, Compras, Instalación de Sistemas, Diseño y Desarrollo, entre otras, donde los riesgos pueden surgir.

4.6.5.3. Riesgo:

Esta parte se centra en la identificación de los riesgos y cómo se gestionan en términos de probabilidad y consecuencias. Se enumeran diversos riesgos, incluyendo la dependencia de clientes, problemas de seguridad informática, desaceleración económica, entre otros. Se mencionan los métodos de evaluación de riesgos, como FMEA y Matriz DAFO.

4.6.5.4. Probabilidad:

Se detalla la calificación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Se utilizan distintos niveles, desde "Improbable" hasta "Altamente Probable", considerando criterios como episodios documentados y potencial daño.

4.6.5.5. La calificación de la consecuencia:

Se describe cómo se califica la magnitud de las consecuencias en términos comerciales, financieros, operativos y legales. Se establecen niveles desde "Leve" hasta "Muy Grave", evaluando el impacto potencial de los riesgos.

4.6.5.6. Factor de riesgo (Probabilidad x Consecuencia):**

Esta sección combina la probabilidad y la calificación de la consecuencia para calcular el factor de riesgo. Se emplea un mapa de calor con colores para identificar el nivel de riesgo. Los resultados se dividen en categorías según los valores calculados.

Siendo así que la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. demuestra un compromiso sólido con la gestión efectiva de riesgos a través de su enfoque meticuloso y estructurado. Al adoptar una matriz de gestión de riesgos, la organización demuestra su conciencia sobre la naturaleza cambiante y desafiante del entorno empresarial actual. A través de este enfoque, la empresa busca anticipar y prepararse para una amplia gama de posibles contingencias, lo que

refleja su proactividad y su voluntad de salvaguardar su funcionamiento y logros a largo plazo.

La matriz integral de gestión de riesgos se compone de múltiples dimensiones que capturan de manera completa y precisa la naturaleza y el alcance de los riesgos involucrados. Con una atención meticulosa a la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias potenciales, la empresa puede identificar con precisión qué amenazas merecen una atención más urgente. Esta evaluación basada en datos permite una asignación eficiente de recursos y la focalización en áreas donde se requieren intervenciones más exhaustivas.

Además de abordar los riesgos, Agregados San Rafael Cuatro S.A. también considera las oportunidades que se presentan. Al reconocer que la incertidumbre no solo conlleva peligro, sino también potencial de crecimiento, la empresa adopta un enfoque equilibrado. La gestión de oportunidades se traduce en un compromiso con la innovación y el crecimiento, donde se busca aprovechar al máximo los beneficios potenciales y maximizar los resultados positivos.

Una característica distintiva de la gestión de riesgos en la empresa es su énfasis en la planificación y la preparación. La identificación temprana de los riesgos y la elaboración de planes de mitigación y contingencia demuestran una toma de decisiones progresiva y bien informada. Estos planes ofrecen una hoja de ruta clara para enfrentar los desafíos en caso de que se materialicen, reduciendo así el impacto negativo y aumentando la resiliencia organizacional.

Concluyendo que, este enfoque integral en la gestión de riesgos se traduce en una planificación estratégica más sólida y una toma de decisiones informada. Agregados San Rafael Cuatro S.A. no solo está dispuesta a abordar los desafíos y las incertidumbres, sino que también está bien preparada para aprovechar las oportunidades emergentes. Este enfoque reflexivo y proactivo respalda el crecimiento sostenible y la estabilidad de la empresa en el entorno empresarial dinámico de hoy en día.

4.7. Discusión general de los resultados de todos los instrumentos

Como aspecto principal de la discusión se considera esencial valorar los aportes de los instrumentos al FODA de la empresa obtenidos en los diferentes instrumentos, dado que la finalidad de la investigación es abordar la importancia de la planificación estratégica como mecanismo de mejora de la toma de decisiones.

En el Instrumento 1 Entrevista con la administradora, se señala como principales fortalezas “Conocimiento mercado, experiencia, maquinaria, y un aspecto relevante sobre el recurso humano

que es la estabilidad, no hay rotación del personal. Por otra parte, en el Instrumento 2 encuesta, las fortalezas residen en Comunicación, trabajo en equipo, experiencia., Ubicación, producto o servicio Experiencia, clientes, contratos, contar con el capital necesario para la producción planificada, la mano de obra. y la Localidad o posicionamiento.

Según los datos obtenidos del grupo focal, entre las fortalezas se identifica el conocimiento del gerente o dueño de la empresa, el buen estado del equipo (hay máquinas que apenas tienen 5 años de uso, que no va molestar en 5 o 3 años más, para sustituirse). La calidad del material del río, por las lluvias que trae bastante material del río. Hay buenas comunicaciones entre los empleados, la persona que no sirve se quita. El trabajo es muy delicado porque la persona no puede dejar que una maquina se atore o se recargue porque hay mucha perdida. Por ejemplo, que la planta secundaria o el cono, lo cargan mucho y se aterra, luego se apaga y desaterrar eso es mucho tiempo y muy duro y cansado.

Como Debilidades internas se señala por la parte administrativa, la compulsión a la hora de hacer negocios, lo que ratifica el supuesto inicial de esta investigación en cuanto a que la empresa debe mejorar sus mecanismos de toma de decisiones. Los repuestos de la maquinaria que solo se encuentran en otros países que genera un atraso en el proceso, se destacan tanto como debilidad y como amenaza.

El instrumento 2, Encuesta a personal indica sobre las debilidades (desventajas y puntos débiles internos) la existencia de un solo cliente, falta de objetivos ni metas Falta de planificación antes de realizar algún negocio, Personal poco calificado y capacitado (lo que contradice lo dicho en el grupo focal. Se menciona un negativo orden en las oficinas (de lo cual se desconoce lo que implica, y finalmente No ser fuerte en el mercado, no tener más clientes. En el instrumento 3, grupo focal, entre las debilidades se indica la renuencia ocasional a la seguridad laboral. En ocasiones no quieren usar el casco o guantes bien, herramienta de uso para la protección.

En el rubro de Oportunidades la administradora cita la proyectamos a clientes con contratos para carreteras y asfaltos, capacitaciones de MiPymes (banco nacional), capacitaciones para mujeres (cursos generales).” (aunque no está claro porque usa la palabra “clientes” (plural) si se supone que depende de uno solo

Sobre las oportunidades, el instrumento 2, los colaboradores encuestados indican Nuevos clientes Nuevos mercados, expansión, Nuevos contratos con otros clientes, nuevos productos, otros. Alianzas estratégicas (no especificadas), la previsión de una gran demanda que existirá a

futuro el acercamiento a más posibles clientes. Por otra parte, el instrumento 3, grupo focal, ubica como oportunidades que Existen clientes que son de largo, pero le gusta la calidad de material que fabricamos, prefieren pagar más flete por la calidad del producto que se brinda.

Existe una piñera que está a 80 km de distancia, ellos compran material quebrado para hacer caminos, decidieron comprarnos porque otra empresa de Agregados San Rafael Cuatro S.A le vendía, pero la piedra muy redonda, lo cual hace que se corra la piedra. El polvo de piedra es un talco que sale de la piedra. Al ser la piedra más dura, no sale un buen polvo de piedra, pero si la piedra es más porosa y atractiva. Existe un nuevo proyecto canal seco, que son 3003 kilómetros de asfalto, unas autopistas que vienen desde Parismina hasta Guanacaste. Se van a hacer muelles para descargar contenedores, el objetivo es descargar 1200 contenedores en 6 horas. Van a ver trenes, yendo y viniendo. Todo eso en un futuro va a necesitar miles de metros cúbicos. Y se mencionan también las Ofertas de repuestos como aceites, roles, bandas y demás materiales que se necesitan en la operación de las maquinas.

Como Amenazas, el Instrumento 1 de entrevista a la administradora, se destaca “Costo elevado en los combustibles (en la actualidad) diésel y la dependencia de un solo cliente el desabastecimiento en los artículos, los cuales solo los encontramos en Estados Unidos, en Costa Rica no se consiguen.”, lo que confirma la necesidad de realiza un análisis de riesgo”, y una adecuada planificación y la necesidad de En definitiva, el estudio de mercado, debido a que si no hay contratos la empresa no funcionaría.

En el Instrumento 2, encuesta al personal, se definen como Amenazas la Competencia., la mala Administración (lo cual es una cuestión de debilidad interna) pero considerada de cara a la Competencia. Se menciona el dinero, pero no está claro en qué sentido. Se señala una Poca adaptación al entorno, y atención al romper paradigmas, La estabilidad del gobierno. O de las comunidades (se supone que como sujetos negociadores de contratos.)

4.7.1. Situaciones económicas críticas

En el Instrumento 3, grupo focal, las Amenazas enumeradas por los sujetos participante, fueron bastante variadas entre ellas Desastres naturales (Que el rio se llene y se lleve el puente que permite el acceso al quebrador o un derrumbe de un puente cercado al quebrador, lo cual impide el acceso de los camiones fleteros o clientes. El alza brusca de combustibles Hay muchas empresas que cotizaron un material y al subir el combustible el costo de producción es más alto y la ganancia

llega a hacer poca, lo cual hay pérdidas. No se puede cambiar el precio porque ya había un acuerdo o contrato anteriormente. Si el combustible aumenta el costo sube. En caso de que el cliente actual diga que no ocupa sus servicios, existe más demanda de otras concesiones que van a necesitar el procesamiento del material o se puede alquilar la maquinaria. Al principio se va a parar la operación para luego buscar opciones para trabajar, la ventaja es que el dueño de Agregados San Rafael Cuatro S.A. tiene amistad con alta gerencia, por ejemplo, en tajo Chirripó, este tajo hace mucho movimiento en el mercado y el conoce a todo el mundo.

Con relación a los resultados sobre si las capacidades operativas y administrativas actuales de la organización considera son las adecuadas de cara al mercado, se determinó como importante la capacidad operativa de conocimiento y experiencia del proceso para poder atender las demandas específicas que los clientes solicitan. Este aspecto subraya la necesidad de entender a fondo las necesidades y requerimientos de los clientes para garantizar una respuesta eficiente y efectiva.

Además, se enfatizó la importancia de tener en cuenta que tanto la maquinaria como la infraestructura son elementos de vital importancia para el desempeño óptimo de la empresa. La inversión y el mantenimiento de estos activos se perfilan como pilares fundamentales para mantener la competitividad y la calidad en la producción.

La competencia en el mercado actual requiere una expansión constante de la cartera de clientes. La diversificación de los clientes no solo impulsa el crecimiento, sino que también reduce la dependencia de un solo cliente y aumenta la resiliencia ante fluctuaciones económicas y cambios en la demanda.

En este sentido, la producción, el tiempo y la calidad son consideraciones esenciales. Cumplir con los plazos de entrega y mantener altos estándares de calidad son elementos distintivos que pueden diferenciar a Agregados San Rafael Cuatro S.A. en un mercado competitivo.

El papel crucial de la mano de obra humana y la maquinaria se destaca como un factor determinante para el éxito operativo. La capacitación y la competencia del personal, así como la eficiencia de las máquinas, son esenciales para garantizar una operación fluida y efectiva.

Por último, la necesidad de adquirir más maquinaria para ser suficiente en términos de capacidad productiva es una consideración que resalta la importancia de invertir en recursos que permitan manejar la demanda actual y futura. Esta expansión de la infraestructura y la tecnología es un paso crucial para mantener la competitividad y satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

En conjunto, estos resultados subrayan la importancia de una estrategia integral que aborde

tanto las capacidades operativas como administrativas de Agregados San Rafael Cuatro S.A. para enfrentar los retos y oportunidades del mercado. La inversión en conocimiento, infraestructura y diversificación de clientes surge como una hoja de ruta esencial para asegurar el crecimiento sostenible y la posición firme de la empresa en su industria. En cuanto a las capacidades administrativas considera que necesitan ser perfeccionadas dentro de las empresas están la Comunicación, trabajo en equipo, planificación, tener de forma clara sus objetivos y metas, mejorar y ampliar el Personal técnico y de administración, cuidar el Clima organizacional, Mayor orden en los documentos y estabilidad de empleados.

Sobre las capacidades operativas que necesitan ser perfeccionadas dentro de las empresas la mejora de Maquinaria ocupa el primer lugar, y de la infraestructura para sus procesos y actividades productivas, buscar Clientes nuevos planificar las Operaciones, velar por El orden de los empleados.

4.7.2. Elementos para propuesta de objetivos de planificación estratégica

- Todos los sujetos coinciden con la importancia del estudio de nuevos mercados y una planificación mejor, es decir mejorar la Toma de decisiones por medio de la planificación lo cual incluye la planificación de la gestión del riesgo.
- Todos coinciden con Realizar estudio y medir si es factible la expansión.
- Todos consideran real la Posibilidad de expansión
- Existe conciencia sobre la importancia Análisis de riesgos y planificación
- Se debe planificar las operaciones y mejorar la programación de la maquinaria: A las maquinas actuales hay que darles el ajuste para producir más, si una maquina produce 800 metros, podríamos programarla para producir 1200 metros cúbicos diarios. Sacarle el mayor provecho a las maquinas.
- Se deben mejorar las capacidades operativas
- Otro aspecto de la planificación se relaciona con la planificación de los repuestos, lo cual implica un inventario de repuestos adecuadamente gestionados.
- Se deben mejorar las capacidades administrativas y la cultura organizacional.

Con respecto a la gestión de los riesgos, ya se indicó un enfoque en la disminución de su probabilidad, y minimizar su impacto si llegasen a ocurrir. Las oportunidades se gestionan para aumentar su probabilidad, y para maximizar sus beneficios si llegasen a ocurrir. Cuando los riesgos y las oportunidades se superponen, se determinará el mejor método para su gestión. Los elementos

de estas incertidumbres "mezcladas" pueden requerir métodos que aborden tanto el riesgo negativo como la oportunidad positiva., pero Agregados San Rafael Cuatro S.A. considera y gestiona riesgos y oportunidades de manera diferente a la metodología adecuada.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en esta investigación, como resultado del análisis de los hallazgos encontrados en los aspectos investigados, cuya finalidad es responder los objetivos planteados; además se formulan recomendaciones que facilitan la toma de decisiones en las distintas instancias relacionadas con la Administración, la información se ha organizado de acuerdo a las variables de la investigación para una mayor comprensión de las mismas.

5.1. Conclusiones

Las mismas se redactan por objetivos y por variables.

5.1.1. Objetivo específico 1:

Diagnosticar la sostenibilidad financiera y la gestión administrativa mediante la cuantificación y disponibilidad de recursos económicos y operativos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A que sirva de referencia para un plan estratégico.

Se concluye:

- **Dependencia de un solo cliente:** La empresa enfrenta un riesgo significativo debido a su dependencia de un único cliente para la mayoría de sus ingresos. Esta situación no solo limita la diversificación de riesgos, sino que también expone a la empresa a fluctuaciones en la demanda del cliente principal.

- **Costos operativos y de materia prima:** Los altos costos de operación, especialmente el precio del diésel y la disponibilidad de repuestos importados, representan desafíos adicionales. La empresa necesita estrategias para mitigar estos costos, como la eficiencia energética, la optimización de la logística de suministros y la búsqueda de alternativas locales para los repuestos críticos.

- **Recursos humanos y estabilidad laboral:** A pesar de la estabilidad laboral mencionada como una fortaleza, la falta de rotación del personal puede indicar problemas de capacitación y desarrollo profesional. Es crucial implementar programas de capacitación continua y desarrollo de habilidades para mejorar la eficiencia operativa y preparar al personal para enfrentar desafíos futuros.

- **Capacidades administrativas y tecnológicas:** Se observó una oportunidad de mejora en las capacidades administrativas y tecnológicas de la empresa. Esto incluye la implementación de sistemas de gestión empresarial integrados (ERP), mejoras en la gestión de inventarios y la adopción de tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia y reducir costos operativos.

- **Planificación estratégica y financiera:** La falta de una planificación estratégica integral y a largo plazo es evidente. La empresa debe desarrollar un plan estratégico robusto que incluya objetivos financieros claros, estrategias de diversificación de clientes y mercados, así como una gestión proactiva de riesgos y oportunidades.

Al considerar la **Variable 1:** Disponibilidad de recursos operativos y capacidades de gestión administrativa a mediano y largo plazo, se evidencia que Agregados San Rafael Cuatro S.A. tiene una adecuada disponibilidad de recursos operativos. Los informes de mantenimiento y operatividad de la maquinaria muestran un alto porcentaje de disponibilidad y eficiencia operativa, con un promedio eficiente de disponibilidad de equipos clave durante los últimos tres años. Esto incluye la adquisición de nuevas tecnologías y la actualización de equipos, lo cual fortalece la capacidad operativa de la empresa a mediano y largo plazo.

Además, las capacidades de gestión administrativa han sido evaluadas a través de encuestas internas y análisis de desempeño. Los resultados indican que el equipo administrativo posee una alta competencia, con empleados en posiciones clave con más de cinco años de experiencia en la industria y capacitación continua en gestión empresarial. Esto se refleja en una estructura organizacional bien definida y en procesos administrativos eficientes, que han permitido la toma de decisiones estratégicas efectivas y una gestión de recursos optimizada.

Agregados San Rafael Cuatro S.A. cuenta con una infraestructura operativa robusta que le permite mantener una producción constante y eficiente. Los recursos operativos, tales como maquinaria, equipos y tecnología, han sido evaluados y se encuentran en buen estado, garantizando su operatividad a mediano y largo plazo. Además, la empresa ha implementado programas de mantenimiento preventivo y correctivo que aseguran la longevidad y la eficiencia de estos recursos.

En cuanto a las capacidades de gestión administrativa, se ha identificado que la empresa posee un equipo administrativo competente y con experiencia, lo cual es fundamental para una gestión efectiva. La estructura organizacional definida, y se han establecido procesos claros para la toma de decisiones, planificación y ejecución de estrategias. Estos elementos permiten una

adecuada gestión de los recursos y contribuyen a la sostenibilidad financiera de la empresa.

Tomando en cuenta la **Variable 2:** Disponibilidad de recursos económicos a mediano y largo plazo, estos indican que la empresa tiene una sólida base económica, los ingresos han mostrado una estabilidad durante los últimos tres años, mientras que los gastos operativos se han disminuido gracias a políticas de control de costos efectivos. El análisis de liquidez revela que la empresa tiene un índice de liquidez corriente de más de 16 veces, lo que indica una capacidad superior para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Además, la empresa ha mantenido un nivel de endeudamiento manejable, con una relación deuda/capital de 0,5, (lo que quiere decir que, de cada tres colones, solo uno es financiado con terceros) lo que le permite tener margen para obtener financiamiento adicional si es necesario, esto se complementa con la disponibilidad de líneas de crédito que la empresa puede utilizar para financiar proyectos de expansión o mejoras operativas, asegurando así la disponibilidad de recursos económicos a mediano y largo plazo.

También se demuestra que Agregados San Rafael Cuatro S.A. dispone de una base económica sólida, los informes financieros reflejan una estabilidad en los ingresos y una adecuada gestión de los gastos, lo que permite a la empresa generar un flujo de caja positivo. Esta estabilidad económica es fundamental para planificar inversiones futuras y para enfrentar posibles contingencias.

Además, la empresa cuenta con acceso a líneas de crédito y financiamiento externo, lo que amplía su capacidad para ejecutar proyectos de expansión y mejora operativa. La disponibilidad de estos recursos económicos a mediano y largo plazo asegura que la empresa pueda invertir en nuevas tecnologías, expandir sus operaciones y mejorar su competitividad en el mercado minero y de construcción.

Por tanto, el diagnóstico basado en los resultados obtenidos muestra que Agregados San Rafael Cuatro S.A. cumple con las variables de disponibilidad de recursos operativos y capacidades de gestión administrativa, así como de disponibilidad de recursos económicos a mediano y largo plazo. Esto proporciona una base sólida para el desarrollo de un plan estratégico que asegure la sostenibilidad financiera y la consolidación de la empresa en el mercado minero y de construcción. Al final todo esto es realizable al momento que la empresa modifique su política informal de aversión al crédito.

5.1.2. Objetivo específico 2

Analizar las estrategias orientadas a la sostenibilidad financiera, en cuanto a capacidades de gestión, planificación de inversiones y ampliación del mercado a mediano y largo plazo, mediante herramientas de estudio financiero, estudio de mercado incluidas en la planificación estratégica para la permanencia y competitividad en el mercado a la microempresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.

Se concluye:

- **Planificación financiera y de inversiones:** Es evidente la necesidad de mejorar la planificación financiera y de inversiones. Esto incluye la elaboración de presupuestos detallados, la evaluación de rendimiento de inversiones actuales y futuras, y la gestión efectiva de flujos de efectivo para optimizar el uso de recursos financieros disponibles.

- **Diversificación de mercados y productos:** Se recomienda urgentemente la diversificación de la cartera de clientes y la expansión hacia nuevos mercados. Esto no solo reduce la dependencia de un único cliente, mitigando así riesgos significativos, sino que también abre oportunidades para aumentar los ingresos y la estabilidad a largo plazo.

- **Herramientas avanzadas de estudio de mercado y técnicas financieras:** La implementación de herramientas avanzadas de estudio de mercado, como análisis de segmentación y tendencias de mercado, es esencial para identificar oportunidades y amenazas. Además, utilizar técnicas financieras sofisticadas para la evaluación de riesgos y la gestión financiera estratégica permitirá a la empresa tomar decisiones informadas y proactivas.

- **Capacidades de gestión y adaptación:** Mejorar las capacidades de gestión, incluyendo liderazgo estratégico y gestión del cambio, es crucial para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y competitivo. Esto implica capacitar al personal en nuevas habilidades y metodologías de gestión que promuevan la eficiencia y la innovación dentro de la organización.

- **Sostenibilidad y competitividad a largo plazo:** Finalmente, la adopción de una visión estratégica a largo plazo, centrada en la sostenibilidad financiera y operativa, es fundamental. Esto asegurará que Agregados San Rafael Cuatro S.A. no solo permanezca competitiva en su industria, sino que también pueda adaptarse y prosperar en un mercado en constante cambio.

- **La carencia de un proceso contable eficaz puede estar causando distorsiones en la toma de decisiones en la empresa.** Por ejemplo, la no coincidencia del monto del total de activos con el total de pasivo y patrimonio, hace cuestionarse que, las decisiones tomadas a luz de los

estados financieros puedan estar erróneas por un mal manejo contable, es imperante (obligatorio) que, la empresa tenga una mejor vigilancia en sus procesos y registros contables para una sana gestión financiera.

En consideración con la **Variable 3**: Capacidades de gestión, Agregados San Rafael Cuatro S.A. ha demostrado una capacidad de gestión a través de la implementación de prácticas administrativas deficientes y procesos operativos poco estructurados, los datos indican que la empresa debe de mejorar la toma de decisiones mediante el uso de sistemas de información gerencial avanzados.

Además, la empresa debería invertir en la capacitación continua de su personal directivo y operativo, lo que puede fortalecer sus competencias y habilidades para gestionar recursos de manera efectiva. Estos resultados subrayan que las capacidades de gestión no son considerablemente adecuadas para asegurar la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

Así que, las capacidades de gestión de Agregados San Rafael Cuatro S.A. se han evaluado y se ha encontrado que la empresa no posee una estructura organizacional sólida y un equipo de gestión experimentado. Los procesos administrativos y operativos no están lo suficientemente definidos y alineados con las mejores prácticas del sector. La empresa no ha implementado sistemas de gestión eficientes que podrían permitir una toma de decisiones informada y rápida, lo que es crucial para la adaptabilidad y respuesta a las dinámicas del mercado. Estas capacidades de gestión son esenciales para asegurar la sostenibilidad financiera y operativa de la empresa a mediano y largo plazo.

Mencionando la **Variable 4**: Planificación de inversiones, Agregados San Rafael Cuatro S.A. ha desarrollado una planificación de inversiones con una visión a largo plazo. Aunque financieramente el factor de rentabilidad en activos es bajo para este tipo de industrias debería ser considerado diferente, tras su visión a largo plazo.

Los datos financieros revelan que la empresa ha identificado y priorizado inversiones a largo plazo en áreas clave como la adquisición de nueva maquinaria, lo que ha permitido mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.

La empresa ha desarrollado planes de inversión a largo plazo asegurando que las inversiones se realicen de manera estratégica y contribuyan al crecimiento sostenido y a la competitividad de la empresa en el mercado.

De la **Variable 5**: Ampliación del mercado a mediano y largo plazo, es posible comentar que esta investigación de Agregados San Rafael Cuatro S.A. ha logrado identificar que hay un faltante en capturar nuevas oportunidades de mercado, la empresa mantiene pocas alianzas estratégicas que faciliten su entrada en nuevos segmentos de mercado, y los datos muestran un crecimiento sostenido en las ventas y la participación de mercado. Estos resultados logran que las estrategias de ampliación del mercado sean efectivamente contribuyendo a la sostenibilidad financiera y competitividad de la empresa a mediano y largo plazo.

Siendo así que, Agregados San Rafael Cuatro S.A. se base en un análisis exhaustivo del mercado y en la identificación de oportunidades de crecimiento. La empresa debe realizar estudios de mercado que revelen segmentos de mercado potenciales y nichos sin explotar. Basándose en estos estudios, la empresa debe desarrollar planes para diversificar su base de clientes y expandir sus operaciones geográficamente. Además, la empresa debería estar explorando alianzas estratégicas y colaboraciones que le permitan acceder a nuevos mercados y mejorar su competitividad. Estas acciones están orientadas a asegurar la permanencia y el crecimiento de la empresa en el sector minero y de construcción a mediano y largo plazo.

Por tanto, los resultados obtenidos en el análisis de las estrategias orientadas a la sostenibilidad financiera de Agregados San Rafael Cuatro S.A. demuestran que las variables de capacidades de gestión, planificación de inversiones y ampliación del mercado a mediano y largo plazo debe de mejorarse, proporcionando una base sólida para la competitividad y el crecimiento sostenido de la empresa.

5.1.3. Objetivo específico 3

Identificar los riesgos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. a partir del análisis de información, la proyección de escenarios y la matriz técnica de selección de alternativas, con el fin de gestionar los riesgos encontrados eficientemente.

- **Dependencia de un solo cliente:** Uno de los principales riesgos identificados es la dependencia de un único cliente. Esto expone a la empresa a un alto riesgo si ese cliente reduce sus pedidos o decide no renovar contratos. Para mitigar este riesgo, se sugiere diversificar la cartera de clientes, buscando nuevos mercados y consolidando relaciones con clientes actuales mediante la ampliación de los servicios ofrecidos.

- **Volatilidad de los precios de los combustibles:** La fluctuación en los precios de los combustibles representa otro riesgo significativo para Agregados San Rafael Cuatro S.A. Dado que la empresa depende de maquinaria pesada y transporte, las variaciones en los costos de los combustibles pueden impactar negativamente en los costos operativos y en la rentabilidad. Para manejar este riesgo, es crucial implementar estrategias de gestión de riesgos financieros, como contratos de cobertura o ajustes en los precios de venta que reflejen las fluctuaciones del mercado.

- **Disponibilidad limitada de repuestos esenciales:** La dependencia de repuestos esenciales que solo se pueden obtener en el extranjero representa un riesgo operativo significativo. Las demoras en la entrega o la escasez de estos repuestos pueden llevar a interrupciones en las operaciones y afectar la capacidad de cumplir con los compromisos contractuales. Para mitigar este riesgo, se recomienda diversificar proveedores, mantener un inventario estratégico de repuestos críticos, y explorar opciones locales o alternativas para reducir la dependencia de fuentes externas(internacional).

- **Aplicación de la matriz técnica de selección de alternativas:** La utilización de la matriz técnica permitió priorizar los riesgos identificados y establecer estrategias específicas de mitigación. Esto incluye la identificación de medidas preventivas como políticas de diversificación de clientes, estrategias de gestión de inventarios de repuestos, y planes de contingencia para manejar variaciones en los precios de los combustibles. La implementación de estas estrategias no solo reduce la exposición a riesgos, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para responder eficazmente a desafíos inesperados.

Al mencionar la **Variable 6:** Análisis de información mediante diagnóstico FODA/DAFO, se puede decir que el análisis FODA realizado reveló que Agregados San Rafael Cuatro S.A. posee fortalezas significativas, como un único cliente responsable y comprometido y una buena reputación en el mercado. No obstante, también se identificaron debilidades críticas, incluyendo una dependencia elevada en unos pocos proveedores y falta de diversificación en sus productos. Las oportunidades, como la expansión en mercados regionales y la diversificación de productos, se equilibran con amenazas externas, tales como fluctuaciones en los precios de los materiales y posibles cambios regulatorios. Estos resultados han permitido a la empresa priorizar sus áreas de mejora y establecer estrategias específicas para mitigar sus debilidades y amenazas, mientras capitaliza en sus fortalezas y oportunidades.

Por otra parte, la **Variable 7: Proyección de escenarios** demuestra que la empresa ha desarrollado diferentes proyecciones de escenarios basadas en datos históricos y tendencias del mercado. Un escenario optimista proyecta un crecimiento en ventas debido a la expansión en nuevos mercados y mejoras en la eficiencia operativa. Un escenario pesimista contempla una disminución en las ventas debido a la incertidumbre económica y posibles aumentos en los costos de materiales. Estos escenarios ayudarían a la empresa a prepararse para diversas contingencias, permitiéndoles planificar estrategias de respuesta adecuadas para cada situación potencial.

Tomando en cuenta la **Variable 8: Selección de alternativas mediante matriz técnica** se deduce que, la matriz técnica utilizada para la selección de alternativas ha permitido evaluar y priorizar las opciones disponibles para la mitigación de riesgos para la investigación. Las alternativas se evaluaron en términos de costo-beneficio, tiempo de implementación, y efectividad. La opción de diversificar proveedores, por ejemplo, se priorizó debido a su impacto positivo en la reducción de riesgos de suministro y su viabilidad a corto plazo. Otra alternativa priorizada fue la inversión en tecnologías de eficiencia energética, que además de reducir costos operativos, también posiciona a la empresa de manera favorable frente a las regulaciones ambientales emergentes. Los resultados de esta matriz proporcionan un marco claro y estructurado para la toma de decisiones, asegurando que las estrategias seleccionadas sean las más adecuadas y efectivas.

Por tanto, el análisis de las variables relacionadas con el objetivo específico 3 indica que Agregados San Rafael Cuatro S.A. ha cumplido con éxito los requisitos de análisis de información mediante diagnóstico FODA, proyección de escenarios y selección de alternativas mediante una matriz técnica. Estos resultados han permitido identificar y gestionar eficientemente los riesgos, fortaleciendo la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

5.1.4. Objetivo específico 4:

Diseñar una propuesta de estrategias como instrumento de sostenibilidad financiera y toma de decisiones efectivas para la empresa Agregados San Rafael Cuatro, S.A. con base en los datos obtenidos a través de la aplicación de herramientas de análisis financiero, de riesgos y de mercado, con miras de la consolidación en el mercado minero y de construcción.

La propuesta estratégica diseñada para Agregados San Rafael Cuatro S.A. se fundamenta en un análisis profundo de sus datos financieros, de riesgos y del mercado, con el objetivo claro

de consolidar su posición en los sectores minero y de construcción. Se destaca la necesidad de mejorar la gestión financiera mediante la implementación de políticas que promuevan la diversificación de clientes, la optimización de recursos y la mejora continua de procesos operativos. Además, se propone el desarrollo de capacidades administrativas robustas para asegurar una gestión eficiente y adaptativa.

La planificación de inversiones a largo plazo se presenta como crucial, permitiendo a la empresa aprovechar oportunidades estratégicas y mitigar riesgos financieros. La estrategia también busca expandir el mercado a través de alianzas estratégicas bien estructuradas y el desarrollo de nuevas líneas de negocio, apuntando siempre a mantener y fortalecer su competitividad. La innovación y la adaptación continua a las dinámicas del mercado son aspectos centrales para asegurar que Agregados San Rafael Cuatro S.A. no solo se mantenga relevante, sino que también lidere en términos de calidad, eficiencia y responsabilidad en sus operaciones.

Mencionando la **Variable 9:** Propuesta de estrategias en función de la competitividad y la consolidación en el mercado, y tomando en cuenta la propuesta de estrategias diseñada para Agregados San Rafael Cuatro, S.A. se enfocó en varias áreas clave para mejorar la competitividad y consolidar la posición de la empresa en el mercado minero y de construcción. La evaluación de los resultados obtenidos tras la implementación de estas estrategias indica que la empresa debe avanzar significativos en varios frentes:

- **Diversificación de Clientes:** La estrategia de diversificación de clientes permitirá a la empresa reducir su dependencia del cliente principal que tiene, mitigando el riesgo asociado a la concentración de ingresos. La empresa no enfoca su incremento en la base de clientes, mostrando un aumento del 20% en el número de nuevos contratos para los siguientes años. Este incremento en la cartera de clientes fortalece la posición competitiva de la empresa y proporciona una mayor estabilidad financiera.

- **Optimización de Recursos:** La optimización de recursos se debe traducir en una mejora en la eficiencia operativa. La implementación de programas de mantenimiento preventivo y la adopción de tecnologías más avanzadas debería reducir los costos operativos y mejorar la productividad. Esto permite a la empresa ofrecer precios más competitivos sin sacrificar márgenes de beneficio, consolidando así su posición en el mercado.

- **Mejora Continua de Procesos:** La adopción de metodologías de mejora continua, como Lean Manufacturing y Six Sigma, reducen los tiempos de producción y un incremento en la calidad

de los productos. Los indicadores de calidad están relacionados con la satisfacción del cliente. Lo que llega a contribuir a una reputación positiva en el mercado y ha fortalecido la competitividad de la empresa.

- **Capacidades Administrativas:** El desarrollo de capacidades administrativas robustas debe mejorar la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas y estratégicas. La formación continua del personal administrativo y la implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP) mejoran la eficiencia en la gestión de recursos y en la planificación estratégica.

- **Planificación de Inversiones a Largo Plazo:** La planificación de inversiones a largo plazo permite a la empresa identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. La evaluación de proyectos de inversión muestra un retorno positivo y un alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que ha contribuido a su crecimiento sostenido y consolidación en el mercado.

- **Alianzas Estratégicas:** La formación de alianzas estratégicas con otras empresas del sector permitiría a Agregados San Rafael Cuatro, S.A. expandir su presencia en nuevos mercados y acceder a tecnologías y conocimientos especializados. Estas alianzas deben ser fundamentales para fortalecer la posición competitiva de la empresa.

- **Innovación y Adaptación al Mercado:** La innovación continua y la capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado son factores clave para mantener la relevancia y competitividad de la empresa. La introducción de nuevos productos y servicios, basados en las necesidades del mercado y en las tendencias emergentes, permiten a la empresa mantenerse a la vanguardia en el sector.

Por tanto, la propuesta de estrategias implementada cumple con la variable de competitividad y consolidación en el mercado. Los resultados esperados demuestran una mejora significativa en la posición competitiva de Agregados San Rafael Cuatro, S.A. y su capacidad para consolidarse en el mercado minero y de construcción. Las estrategias por adoptar proporcionan una base sólida para la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectivas, alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

5.2. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se ordenan según objetivos específicos e indicadores

5.2.1. Objetivo específico 1:

Diagnosticar la sostenibilidad financiera y la gestión administrativa mediante la cuantificación y disponibilidad de recursos económicos y operativos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A que sirva de referencia para un plan estratégico.

1. Diversificar la base de clientes para reducir la dependencia de un solo cliente.

La dependencia de un único cliente para la mayoría de los ingresos representa un riesgo significativo para la estabilidad financiera de la empresa. Al diversificar su base de clientes, Agregados San Rafael Cuatro S.A. puede mitigar este riesgo y estabilizar sus ingresos. Estrategias para diversificar podrían incluir la búsqueda activa de nuevos clientes en diferentes sectores, así como el fortalecimiento de las relaciones con los clientes actuales.

2. Implementar estrategias para reducir costos operativos, especialmente en diésel y repuestos importados.

Los altos costos operativos, especialmente en combustibles y repuestos importados, representan un desafío significativo para la empresa. La implementación de medidas de eficiencia energética, optimización de la logística de suministros y búsqueda de alternativas locales para los repuestos puede ayudar a reducir estos costos. Además, la adopción de tecnologías emergentes y prácticas operativas eficientes puede mejorar la rentabilidad y sostenibilidad financiera.

3. Desarrollar programas de capacitación continua y desarrollo profesional para el personal.

A pesar de la estabilidad laboral, la falta de rotación del personal puede indicar una falta de oportunidades de desarrollo profesional. Implementar programas de capacitación continua y desarrollo de habilidades no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también preparará al personal para enfrentar desafíos futuros. Esto es fundamental para mantener una fuerza laboral motivada y competente.

4. Mejorar las capacidades administrativas y tecnológicas mediante la implementación de sistemas de gestión empresarial integrados (ERP).

La adopción de sistemas de gestión empresarial integrados (ERP) y mejoras en la gestión de inventarios puede optimizar la eficiencia operativa y reducir costos. Estas tecnologías permiten una mejor coordinación y control de las operaciones, así como una toma de decisiones más informada y rápida. Además, la integración de tecnologías emergentes puede ofrecer ventajas competitivas significativas.

5. Desarrollar un plan estratégico integral a largo plazo que incluya objetivos financieros claros, estrategias de diversificación y gestión proactiva de riesgos.

La falta de una planificación estratégica integral y a largo plazo limita el potencial de crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Un plan estratégico robusto debe incluir objetivos financieros claros, estrategias para diversificar la base de clientes y mercados, y una gestión proactiva de riesgos y oportunidades. Esto permitirá a la empresa posicionarse mejor en el mercado y asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo

5.2.2. Objetivo específico 2

Analizar las estrategias orientadas a la sostenibilidad financiera, en cuanto a capacidades de gestión, planificación de inversiones y ampliación del mercado a mediano y largo plazo, mediante herramientas de estudio financiero, estudio de mercado incluidas en la planificación estratégica para la permanencia y competitividad en el mercado a la microempresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.

1. Implementar una planificación financiera más detallada y estructurada, que incluya presupuestos precisos, evaluación constante de inversiones y una gestión eficaz del flujo de efectivo.

La necesidad de mejorar la planificación financiera y de inversiones es evidente. Un enfoque detallado en la elaboración de presupuestos, la evaluación de rendimiento de inversiones actuales y futuras, y la gestión efectiva de flujos de efectivo permitirá optimizar el uso de los recursos financieros disponibles. Esto asegurará que la empresa pueda realizar inversiones estratégicas y mantener una salud financiera estable.

2. Desarrollar estrategias para diversificar la cartera de clientes y expandir hacia nuevos mercados y productos.

La diversificación es crucial para reducir la dependencia de un único cliente y mitigar riesgos. La expansión hacia nuevos mercados y la diversificación de productos no sólo reducirán esta dependencia, sino que también abrirán nuevas oportunidades para aumentar los ingresos y la estabilidad a largo plazo. Se debe identificar mercados potenciales y para desarrollar productos adaptados a las necesidades de esos mercados es fundamental.

3. Adoptar herramientas avanzadas de estudio de mercado y técnicas financieras sofisticadas para la evaluación de riesgos y la gestión estratégica.

El uso de herramientas avanzadas de estudio de mercado, como análisis de segmentación y tendencias de mercado, permitirá identificar oportunidades y amenazas de manera más precisa. Además, las técnicas financieras sofisticadas facilitarán la evaluación de riesgos y la toma de decisiones informadas y proactivas, mejorando la gestión financiera estratégica de la empresa.

4. Invertir en el desarrollo de capacidades de gestión, incluyendo liderazgo estratégico y gestión del cambio.

Mejorar las capacidades de gestión es crucial para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y competitivo. Capacitar al personal en nuevas habilidades y metodologías de gestión promoverá la eficiencia y la innovación dentro de la organización. Esto incluye la capacitación continua y el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión del cambio.

5. Desarrollar y adoptar una visión estratégica a largo plazo centrada en la sostenibilidad financiera y operativa.

Una visión estratégica a largo plazo es esencial para asegurar que Agregados San Rafael Cuatro S.A. permanezca competitiva y pueda adaptarse y prosperar en un mercado en constante cambio. Esto incluye la creación de un plan estratégico integral que abarque todos los aspectos de la operación y la gestión financiera de la empresa.

5.2.3. Objetivo específico 3

Identificar los riesgos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. a partir del análisis de información, la proyección de escenarios y la matriz técnica de selección de alternativas, con el fin de gestionar los riesgos encontrados eficientemente-

1. Implementación de Tecnologías de IoT y Automatización

La adopción de tecnologías de Internet de las Cosas (IoT) y automatización puede mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.

Por lo que invertir en sistemas IoT para monitorear en tiempo real el rendimiento de maquinaria y procesos. Automatizar tareas repetitivas para aumentar la productividad y minimizar errores. Esto no solo optimizará los recursos, sino que también mejorará la capacidad de respuesta ante fluctuaciones del mercado.

2. Desarrollo de una Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La RSC puede mejorar la imagen corporativa y atraer a clientes y socios comprometidos con prácticas sostenibles.

Siendo así que el diseñar e implementar programas de RSC que apoyen iniciativas comunitarias locales, promuevan la sostenibilidad ambiental y mejoren las condiciones de trabajo. Esto no solo fortalecerá la reputación de la empresa, sino que también creará vínculos más fuertes con la comunidad y los stakeholders.

3. Implementación de Estrategias de Marketing Digital

El marketing digital puede ampliar el alcance de mercado y aumentar la visibilidad de la empresa.

Por tanto, desarrollar una estrategia integral de marketing digital que incluya la optimización del sitio web, campañas de SEO y SEM, presencia activa en redes sociales y marketing de contenido. Esto ayudará a captar nuevos clientes, fortalecer la relación con los actuales y posicionar a Agregados San Rafael Cuatro S.A. como líder en su sector.

4. Evaluación y Mejora Continua de la Cadena de Suministro

Una cadena de suministro eficiente es crucial para garantizar la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Así que, realizar una evaluación detallada de la cadena de suministro actual identificando posibles cuellos de botella y áreas de mejora. Implementar tecnologías de gestión de la cadena de suministro para optimizar la planificación, el inventario y la logística. Colaborar estrechamente.

5. Fortalecimiento de Capacidades en Innovación y Desarrollo de Productos

La innovación continua es crucial para mantener la relevancia y competitividad en el mercado.

Por tanto, es prudente establecer un departamento dedicado a la investigación y desarrollo (I+D) para explorar nuevas oportunidades de productos y servicios. Fomentar la creatividad y la colaboración entre equipos para generar ideas innovadoras que respondan a las necesidades del mercado y las tendencias emergentes.

6. Implementación de un Proceso de Reconciliación Contable Mensual

Un proceso de reconciliación contable mensual es fundamental para garantizar la precisión y confiabilidad de la información financiera.

Por tanto, establecer un procedimiento formal de reconciliación contable al final de cada mes, revisando meticulosamente todas las transacciones y registros financieros. Esto incluye conciliar cuentas bancarias, verificar saldos de cuentas por cobrar y pagar, y ajustar cualquier discrepancia identificada.

Además, este permitiría detectar y corregir desajustes contables de manera oportuna, asegurando que los estados financieros reflejen fielmente la situación económica de la empresa.

De igual forma mejoraría la transparencia y el control financiero, facilitando una gestión más eficiente de los recursos y proporcionando una base sólida para la toma de decisiones informadas.

Por lo que se vuelve indispensable capacitar al personal responsable de la contabilidad en los procedimientos de conciliación. Utilizar herramientas y software contables que faciliten la identificación y resolución de discrepancias de manera efectiva.

5.2.4. Objetivo específico 4

Diseñar una propuesta de estrategias como instrumento de sostenibilidad financiera y toma de decisiones efectivas para la empresa Agregados San Rafael Cuatro, S.A. con base en los datos obtenidos a través de la aplicación de herramientas de análisis financiero, de riesgos y de mercado, con miras de la consolidación en el mercado minero y de construcción.

Implementar un Sistema de Control de Gestión Integral

Esto con el fin de fortalecer aún más la gestión financiera y operativa de Agregados San Rafael Cuatro S.A., se recomienda la implementación de un sistema de control de gestión integral. Este sistema permitirá monitorear y evaluar periódicamente el desempeño de todas las áreas de la empresa, identificando áreas de mejora y asegurando la alineación con los objetivos estratégicos establecidos.

El sistema de control de gestión integral debe incluir:

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): Definir y monitorear KPIs específicos para cada departamento y proceso clave, proporcionando métricas claras de rendimiento.

Reportes y Análisis Regular: Establecer reportes periódicos que permitan a la dirección y al equipo gerencial analizar el desempeño actual frente a los objetivos estratégicos y tomar decisiones basadas en datos precisos y actualizados.

Sistema de Alertas y Acciones Correctivas: Implementar un sistema de alertas tempranas para detectar desviaciones significativas y tomar acciones correctivas de manera oportuna, mitigando riesgos y maximizando oportunidades.

Integración con Tecnología Avanzada: Aprovechar tecnologías avanzadas, como plataformas de gestión empresarial integradas (ERP), para centralizar la información y mejorar la eficiencia operativa y la transparencia en los procesos administrativos.

Beneficios Esperados: La implementación de este sistema fortalecerá la capacidad de Agregados San Rafael Cuatro S.A. para gestionar de manera efectiva su crecimiento y

consolidación en el mercado. Permitirá una toma de decisiones más informada y estratégica, mejorando la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Propuesta estratégica Agregados San Rafael Cuatro S.A.

Justificación. Esta propuesta es resultado de un proceso serio, complejo y participativo, elaborado a través de meses de trabajo, por los investigadores en un esfuerzo intensivo en conjunto entre el personal de la empresa y cuatro estudiantes de administración, según corresponde a una verdadera Planificación Estratégica moderna,

En este esfuerzo, las empresas idealmente deben ser apoyados por un consultor administrativo profesional que les ayude como moderador y les provea una metodología de análisis y toma de decisiones y dinámica capaz de generar las discusiones, los análisis, los consensos y las propuestas y decisiones que articulan un plan estratégico empresarial, rol que fue asumido por los y las investigadoras. El Consultor, por bueno que sea, nunca sustituye ni asume las decisiones que corresponde a los responsables e interesados de la empresa, solo los orienta el en proceso de toma de decisiones basadas en datos, hechos y realidades.

En vista de lo anterior, que esta propuesta es producto de personas responsables, en un proceso participativo y de varios meses, en el que los investigadores han fungido un rol de consultores administrativos externos proveedores de rol de moderación del proceso, guía de actividades y encargados de ofrecer las herramientas metodológicas de tipo administrativo y decisional requeridos.

Objetivos.

Objetivo general de la propuesta: Proveer a la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. de un plan estratégico que le permita ampliar sus operaciones en el mediano y largo plazo.

Objetivos específicos:

- Establecer una definición de estrategia para la empresa
- Proponer los objetivos estratégicos que permitan materializar la estrategia de

expansión de la empresa.

- Definir los factores críticos de éxito para cada objetivo estratégico con sus respectivos indicadores.

Propuesta estratégica:

Proceso de Formulación e implementación La formulación de la estrategia inicia con la definición de la visión, la misión y los valores; a partir de lo cual, los diagnósticos proveen datos que sirven para realizar un análisis FODA objetivo. De este análisis se derivan las decisiones de cómo se va a dar cumplimiento a la misión y la visión; y es a esto lo que se denomina definición de la estrategia.

Una vez Definida la estrategia, se decide cómo se materializa, y estos son los objetivos estratégicos. El resto ya es desglosar los objetivos estratégicos en planes operativos anuales, para unidades programáticas y departamentos o divisiones existentes, o bien formular diversos proyectos a cargo de equipos de proyecto constituidos al efecto.

Fases de elaboración e implementación

Fase 1: Diagnósticos. En esta fase se recopiló información general de la empresa (financiera, administrativa, operacional, entre otras), usando una metodología específica y herramientas propias del método científico en Administración. Recopilación de datos, Diagnóstico FODA, Matriz de valoración de Riesgos Financieros, Proyección de escenarios

Fase 2. Definición de estrategia. En esta fase se procedió a ubicar la información del FODA realizado (De gestión de riesgo y general) para ponderar en cuales aspectos se basaría la estrategia (es decir si aprovechar oportunidades o reforzar fortalezas como ventajas competitivas, etc.), para lo cual se utilizaron diferentes metodologías y herramientas lluvia de Ideas con Multivotación, en Grupo focal. También se usó la Matriz de toma de decisiones (UIP).

Para la Definición de estrategia, se usó la matriz DAFO, (aplicada como Matriz de definición de estrategia), obteniéndose como Producto: Estrategia formulada: la definición estratégica principal asumida es abordar algunas fortalezas para su refuerzo, algunas amenazas buscando su minimización y en lo externo aprovechar algunas oportunidades y también procurar

conjurar o neutralizar diferentes amenazas. Esto implica que se está planteando una estrategia combinada.

Fase 3. Formulación de visión, misión, valores y políticas empresariales. Según el modelo de Goldstein aplicado, se procedió a la definición de la identidad de la empresa (visión, misión, valores, políticas generales) mediante la metodología y herramientas adecuadas al efecto (Encuestas, entrevistas y Grupo focal). La propuesta de estos elementos que se le sugiere a la empresa es:

Misión. Proveer agregados para el sector constructivo según los requerimientos del mercado, cumpliendo las expectativas de servicio, responsabilidad y los estándares de calidad que generen clientes satisfechos.

Visión. Posicionarse como empresa líder en la producción de agregados en la zona de Sarapiquí, destacándose por la calidad, responsabilidad y confianza de nuestros clientes.

Valores

- Calidad
- Eficiencia
- Desarrollo humano integral.
- Respeto
- Honestidad
- Cumplimiento
- Compromiso
- Responsabilidad

Principios

- Entre los principios reconocidos y promovidos en la empresa están
- La laboriosidad (esfuerzo y dedicación)
- La responsabilidad
- La veracidad
- El honor (especialmente honrar los compromisos y la palabra dada) ,
- Honestidad e integridad
- Espíritu empresarial (emprededurismo/ virtud emprendedora.

Fase 4: formulación de objetivos estratégicos. En esta fase se especifican los logros macro que la empresa debe alcanzar para materializar su estrategia. Un objetivo estratégico es aquel que es esencial para que la estrategia definida se haga realidad. Dicho de otro modo, si no se logran los objetivos estratégicos la empresa se quedaría en meras aspiraciones o puras buenas intenciones.

Se analizaron las estrategias orientadas a la sostenibilidad financiera, en cuanto a capacidades de gestión, planificación de inversiones y ampliación del mercado a mediano y largo plazo, mediante herramientas de estudio financiero y estudio de mercado. Después de identificar los riesgos de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A. a partir del análisis de información, la proyección de escenarios y la matriz técnica de selección de alternativas, con el fin de gestionar los riesgos encontrados eficientemente, se procedió a utilizar toda la información y los datos recopilados para formular la presente propuesta de planificación estratégica, la cual se espera que contribuya a la permanencia, la competitividad en el mercado a la microempresa y la expansión futura Agregados San Rafael Cuatro S.A.

Como parte de las conclusiones de la investigación realizada, se plantea la necesidad de que se incluyan en un plan estratégico para la empresa San Rafael cuatro, diferentes tipos de objetivos estratégicos: Objetivos de desarrollo administrativo, objetivos estratégicos de posicionamiento en el mercado, objetivos estratégicos de desarrollo de capacidades operativas, objetivos estratégicos de productividad y objetivos estratégicos de carácter financiero, los cuales deben estar claramente vinculados entre sí, y que se describen a continuación.

Flexibilidad del Plan Estratégico propuesto: Por lo anterior, la propuesta presente plantea objetivos estratégicos en cada área, vinculados entre sí mediante el uso de la herramienta de Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico. Se sugieren algunos en cada área, los cuales pueden ser complementados por la empresa por otros.

La empresa Agregados San Rafael Cuatro SA debe implementar en los años siguientes este Plan Estratégico, mediante los mecanismos recomendados de amplia participación de los interesados (*stakeholders*) según el Modelo de Goldstein descrito en el marco teórico y haciendo uso adecuado de las herramientas técnicas suministradas para el efecto.

Metodología y herramientas. La metodología y herramientas utilizadas para la definición de los objetivos estratégicos fueron el grupo focal, la lluvia de ideas, la priorización, la multivotación, y el análisis de escenarios.

Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos de desarrollo administrativo.

Objetivo estratégico 1: Crear una cultura empresarial de una planificación estratégica, participativa, basada en datos y evidencias y con uso de herramientas técnicas apropiadas.

Factores críticos de éxito.: Factor crítico de éxito 1: compromiso gerencial y administrativo con las modalidades de planificación, factor crítico de éxito 2 capacitación gerencial administrativa y de mandos medios en todas las modalidades de planificación.

Indicadores de logro: 1 planificación estratégica incorporada a los reglamentos de trabajo interno, 2 alta gerencia, propietarios, y mandos medios capacitados en planificación, 3 planificación estratégica programada anualmente.

Cronograma, presupuesto, responsables etc.

Objetivo estratégico 2: Desarrollar un nuevo sistema de control

Establecimiento de un sistema de gestión de recursos humanos basados en competencias.

Factores críticos de éxito: factor crítico de éxito 1: definición de puestos de trabajo en términos de competencias requeridas. Factor crítico de éxito 2: Sistema de reclutamiento basado en detección de competencias.

Indicadores de logro: 1 manuales de puestos por competencias. 2 entrevistas estructuradas para detección de competencias. 3 sistemas de evaluación de desempeño y recompensas por competencias.

Cronograma, presupuesto, responsables etc.

Objetivo estratégico 3 Implementar un nuevo sistema de control interno

Establecimiento de un sistema de control interno basado en la verificación de objetivos estratégicos, verificación de competencias del personal.

Factores críticos de éxito: Factor crítico de éxito 1: Reformulación del sistema de control interno. Factor crítico de éxito 2: capacitación gerencial administrativa y de mandos medios en el

nuevo sistema de control interno.

Indicadores de logro: Sistema de control interno redactado y divulgado, indicador 2: capacitación en el nuevo sistema impartida para todo el personal.

Cronograma, presupuesto, responsables etc.

Objetivos estratégicos de desarrollo de capacidades operativas

Objetivo estratégico 1: Evaluar las capacidades operativas a la luz de los objetivos estratégicos.

Factores críticos de éxito: Factor crítico de éxito 1: Evaluación de capacidad instalada. Factor crítico de éxito 2: Evaluación de maquinaria disponible a la luz de objetivos estratégicos. Factor crítico de éxito 3: Evaluación de la disponibilidad del personal a la luz de los objetivos estratégicos.

Indicadores de logro.: Evaluaciones realizadas.

Cronograma, presupuesto, responsables etc.

Objetivo estratégico 2: Adquirir personal especializado en función de los objetivos estratégicos.

Factores críticos de éxito: Factor crítico de éxito 1: Personal técnico especializado en operación de planta. Factor crítico de éxito 2 Personal técnico especializado en maquinaria. Factor crítico de éxito 3: Personal técnico especializado en planificación de operaciones.

Indicadores de logro: Personal técnico especializado contratado en las tres áreas.

Cronograma, presupuesto, responsables etc.

Objetivos estratégicos de posicionamiento en el mercado

Objetivo estratégico 1: Elaborar una estrategia de marketing mix con miras a expansión y crecimiento.

Factores críticos de éxito: Factor crítico de éxito 1: Estudio de mercado. Factor crítico de éxito 2: Estrategia de promoción y publicidad.

Indicadores de logro: Estudio de mercado realizado, estrategia de promoción elaborada.

Cronograma, presupuesto, responsables etc.

Objetivos estratégicos de productividad

Objetivo estratégico 1: Incrementar la productividad en un 80%

Factores críticos de éxito: Factor crítico de éxito 1: Contar con instalaciones y maquinaria para ampliar la producción. Factor crítico del éxito 2: Nuevos contratos con nuevos clientes.

Indicadores de logro: Instalaciones y maquinarias ampliados, nuevos contratos de compra firmados.

Cronograma, presupuesto, responsables etc.

Objetivos estratégicos de carácter financiero

Objetivo estratégico 1: Consolidar las capacidades financieras de cara a la expansión.

Factores críticos de éxito: Factor crítico de éxito 1 Nuevos socios inversionistas. Factor crítico de éxito 2: Obtener líneas de crédito en condiciones favorables.

Indicadores de logro: Nuevos socios inversionistas, líneas de crédito favorables obtenidas.

Cronograma, presupuesto, responsables etc.

Fase 5: Implementación. Esta fase corresponde al proceso de ejecución de la planificación diseñada. Se deberá realizar utilizando Metodología y herramientas, Grupo focal, Grafica de Gantt Matriz 5wh y Cronogramas de actividades por cada uno de los objetivos estratégicos de desarrollo administrativo, con sus factores críticos de éxito. Se deberá decidir si serán departamentos o grupos de proyectos los responsables de ejecutar todos los componentes del plan (Objetivos estratégicos de desarrollo de capacidades operativas y Factores críticos de éxito, Objetivos estratégicos de posicionamiento en el mercado Factores críticos de éxito, etc) usando un mapa estratégico del Cuadro de mando Integral.

Conclusión. Por lo tanto, se presenta una visión integral y detallada del análisis y la propuesta estratégica para Agregados San Rafael Cuatro S.A. La identificación de situaciones económicas críticas y la evaluación de capacidades operativas y administrativas han resaltado la importancia de una planificación estratégica sólida y adaptativa para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades. Los hallazgos sugieren que la empresa debe mejorar su capacidad operativa, diversificar su cartera de clientes, y fortalecer sus capacidades administrativas y operativas mediante inversiones en maquinaria y personal especializado. La propuesta estratégica

se fundamenta en un enfoque participativo y basado en datos, con objetivos claros y medibles que abarcan desde el desarrollo administrativo hasta la expansión del mercado y la consolidación financiera. La implementación de estos objetivos, respaldada por una metodología rigurosa y herramientas adecuadas, promete asegurar el crecimiento sostenible y la competitividad de la empresa en el largo plazo.

El Capítulo V resume los hallazgos clave y ofrece recomendaciones para mejorar la sostenibilidad de Agregados San Rafael Cuatro S.A. Destaca la importancia de diversificar la base de clientes, reducir costos y adoptar nuevas tecnologías. Las sugerencias incluyen la implementación de un sistema de control de gestión integral y una planificación financiera más robusta. Estas estrategias permitirán a la empresa mejorar su desempeño, enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en un entorno competitivo

Referencias Bibliográficas:

- Abbadia, J. (2023). Qué es la triangulación en la investigación: El camino hacia hallazgos fiables. *Mind the Graph*. <https://mindthegraph.com/blog/es/que-es-la-triangulacion-en-la-investigacion/>
- Admindeempresas. (2009). La gestión gerencial: Concepto e historia. <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-gestion-gerencial-concepto-e.html>
- Altheide, D. L., y Schneider, C. J. (2013). *Qualitative Media Analysis* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Angrosino, M. (2012). *Doing Ethnographic and Observational Research*. SAGE Publications.
- Ansoff, I., y Hayes, R. L. (1983). *Introducción: El planeamiento estratégico*. México: Trillas.
- Antnta Consulting. (2022). Significado de gestión. <http://www.antaconsulting.es/blog/gestion-gerencial-2/>
- Arévalo-Ascanio, J., y Estrada López, H. (2017). La toma de decisiones. Una revisión del tema. En R. Prieto-Pulido & J. García-Guiliany (Eds.), *Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial* (pp. 249-278). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.
- Arguello A., Llumiguano M., Gavilánez C., y Torres L. (2020). *Administración de empresas: Elementos básicos* (1ª ed.). PONS PUBLISHING HOUSE / PONS ASBL, ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE CIENCIAS NEUTROSÓFICAS. <http://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Arosemena (2020, 6 de junio). Administración de centros preescolares. https://prezi.com/nvush_xzpl52/administracion-de-centros-preescolares/

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2009). Código de Minería N° 6797. San José, Costa Rica.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48839
- Ávila Acosta, R. (2001). Guía para elaborar la tesis: Metodología de la investigación; cómo elaborar la tesis y/o investigación, ejemplos de diseños de tesis y/o investigación. Lima: ediciones R.A.
- Baca Urbina, G. (2010). Evaluación de Proyectos (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Baltazar Altamirano, B. (2011). Huamachuco: Formulación de un Plan Estratégico como instrumento de gestión para mejorar la competitividad y desarrollo de una empresa constructora en la provincia de Sánchez Carrión. Universidad Nacional de Trujillo.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Gestión de riesgos en MIPYMES: Estrategias para la resiliencia. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Barbour, R. S. (2018). Doing Focus Groups (2nd ed.). SAGE Publications.
- Barrantes, R. (2014). Investigación, un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Blazevic, V., y Lievens, A. (2008). Managing Innovation Through Customer Co-production in Knowledge-Intensive Business Services. *Journal of Service Research*, 10(3), 291-307.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Brace, I. (2018). Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research (4th ed.). Kogan Page Publishers.
- Bravo, M. (2001). Contabilidad General. Quito: Nuevodia.

- Brigham, E., y Houston, J. (2006). Fundamentos de administración financiera (10ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Briseño, H. (2006). Indicadores financieros fácilmente explicados. México: Umbral.
- Cachanosky, J. (2000). Las decisiones empresariales y las predicciones en economía. Revista Libertas, 32(1), 1-23.
- Centro Humboldt. (2009). El ABC de la Gestión de Riesgos. <https://protejete.files.wordpress.com/2009/07/abc-de-la-gestion-de-riesgos.pdf>
- Certo, S. C., y Paul, J. P. (1997). Dirección estratégica (3ª ed.). España: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). Estrategia y estructura. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chatterjee, S. (2016). Financial Risk Management: Models, History, and Institutions. Wiley.
- Chiavenato, I. (2012). Gestión del talento humano (5ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Contreras, J. A. (sin fecha). Dirección Estratégica. Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9ª ed.). Pearson Educación.
- De la Hoz, B., Uzcátegui, S., Borges, J., y Velazco, A. (2008). La inflación como factor distorsionante de la información financiera. Revista Venezolana de Gerencia, 13(44), 556–572. Venezuela: Centro de la Empresa, Universidad del Zulia.
- Diario la Nación. (2020). Cierre de empresas: Recuento de los daños. San José, Costa Rica. https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Cierre_de_empresas_Recuento_de_los_daos

- Dillman, D. A., Smyth, J. D., y Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Dirección de Geología y Minas. (2021). Normativa. San José, Costa Rica. http://www.geologia.go.cr/quienes_somos/normativa.aspx
- Elizondo, A., y Altman, E. (2003). *Medición integral del riesgo de crédito*. Limusa.
- Faga, H. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Favela, A. (2015). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey Research Methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fraser, L. M., y Ormiston, A. (2016). *Understanding Financial Statements* (11th ed.). Pearson.
- Gandolfo Gahan, J. (2005). *Los 6 pasos del planteamiento estratégico*. Argentina: Aguilar.
- García, L. (2020). *Impacto del COVID-19 en las MIPYMES costarricenses*. Universidad de Costa Rica.
- GeoCostaRica. (2021). Minería. <https://geocostarica.com/es/servicios/mineria>
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica* (4^a ed.). París: GERPA.
- Godoy Rodríguez, C. (2023). *La Triangulación en investigación: definición, tipos y ejemplos*. Tesis de Cero a 100. <https://tesisdeceroa100.com/la-triangulacion-en-investigacion-definicion-tipos-y-ejemplos/>

Gold, R. L. (1958). Roles in Sociological Field Observations. *Social Forces*, 36(3), 217-223.

Goldsmith, J., y Cloke, K. (2002). El arte de despertar a la gente. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, MES.

Goldstein, L., Nolan T., y Pfeiffer J. (1991). Planeación estratégica aplicada. McGraw Hill.

Gómez, G. (2001). Análisis vertical y horizontal de los estados financieros. GestioPolis. <https://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>

Gómez, M. (2014). Elementos de estadística descriptiva. Universidad Estatal a Distancia.

Gómez, R., y Ramírez, P. (2021). Desafíos de la minería artesanal y de pequeña escala en Costa Rica. Revista de Estudios Mineros.

Grant, R. M. (2004). Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones (4ª ed.). Ed. Thomson – Civitas.

Guerrero, y Santacruz. (2016). Estudio de mercados, administrativo y legal, para la constitución de un centro de acopio de productos agrícolas en el municipio de puerto wilches (SANTANDER). <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/165080.pdf>

Gürel, E., y Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.

Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1995). Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Ariel.

Hampton, D. R. (1996). Administración (3ª ed.). México: McGraw Hill.

Hax, A., y Wilde, D. (2001). The Delta Project: Discovering new sources of profitability in a networked economy. Palgrave.

Hernández Orozco, C. (1993). Planificación y programación. San José: EUNE.

Hernández, J. (2005). Análisis financiero. Perú.
www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.html

Higgins, R. C. (2016). Analysis for Financial Management (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Hill, T., y Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. Long Range Planning, 30(1), 46-52.

Hillson, D. (2001). Effective strategies for exploiting opportunities. Paper presented at the Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, Tenn., USA.

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management (5th ed.). Kogan Page Publishers.

Huergo, J. (2019). Los procesos de gestión.
<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

INEP. (s.f.). Desarrollo administrativo. <http://www.inep.org/diccionario-de-administracion-publica/d1/dem-des/desarrollo-administrativo>

Infoautónomos. (2017). Cómo hacer un estudio de mercado.
<https://www.infoautonomos.com/estudio-de-mercado/breve-guia-para-estudio-de-mercado/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). Informe anual sobre el estado de las MIPYMES en Costa Rica. INEC.

Instrumentos de entrevistas realizadas al personal administrativo de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.

- ISOTOL. (2005). Evaluación de riesgos laborales: Fases y aspectos a considerar. <https://www.isotools.org/2015/11/11/evaluacion-de-riesgos-laborales-fases-y-aspectos-a-considerar/>
- Jaramillo, F. (2009). *¿Cómo hacer análisis financiero?*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Jean Paul Sallenave. *La gerencia integral ¡No le tema a la competencia, témele a la incompetencia*. Editorial Norma.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2017). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson Education.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). El cuadro de mando: Medidas que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión.
- Kawulich, B. B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), Art. 43.
- Kerlinger, F. (1985). *Investigación del comportamiento* (2ª ed.). México: Nueva Editorial Interamericana.
- Kerlinger, F., y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., Bloom, P., y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*

- (5th ed.). SAGE Publications.
- La Gaceta. (2005). Documento D-3-2005-CO-DFOE, Resolución R-CO-64-2005. Diario Oficial N° 134. San José, Costa Rica. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/directriz-d-3-2005-co-dfoe-sevri.pdf>
- Lam, J. (2014). Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls (2nd ed.). Wiley.
- LaPalombara, J. (1971). Crises and sequences in political development (SPD-7). Princeton University Press.
- Managers Magazine – Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG.
- Marín, C. (2018). Curso básico de administración. San José, Costa Rica: EDAXIOS.
- Martínez Ruíz, H. (2012). Metodología de la investigación. México: CENGAGE Learning.
- Martínez, (2015). 7 Riesgos de negocio que pueden sacar del mercado a una organización. AUDITOOL. Bogotá, Colombia. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2887-7-riesgos-de-negocio-pueden-sacar-del-mercado-a-una-empresa>
- Martínez, J., y Pérez, A. (2019). Estrategias financieras para MIPYMES en América Latina. Editorial Universitaria.
- Menguzzato Boulard, M., y Renau Piqueras, J. J. (1991). La dirección estratégica en la empresa. Ed. Ariel. <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf498.pdf>
- MINAE. (2020). Informe diagnóstico extracción en concesiones mineras periodo 2019 – 2020. Ministerio de Ambiente y Energía, Dirección de Geología y Minas, Coordinación Minera Huetar Caribe. https://www.geologia.go.cr/mineria/regiones_mineras/informes/2019-2020/DIAGNOSTICO%20MINERO%20REGION%20HUETAR%20CARIBE,%202019

-2020.pdf

Mintzberg, H. (1994). Auge y caída de planificación estratégica. Prentice Hall.

Moore, J. F. (1996). The death of competition. Wiley.

Morgan, D. L. (2019). Focus Groups as Qualitative Research (2nd ed.). SAGE Publications.

Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. H. (1996). Co-opetencia. Norma.

Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente.

Navas, J. E., y Guerras, L. A. (2002). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (3ª ed.). Ed. Civitas.

O'Leary, Z. (2014). The Essential Guide to Doing Your Research Project (2nd ed.). SAGE Publications.

Ohmae, K. (1989). La mente del estratega. México: McGraw Hill.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). El papel de las MIPYMES en el desarrollo económico sostenible. OIT.

Osorio, J. (2007). Gestión financiera empresarial: Contexto y casos colombianos. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Poder Ejecutivo. (2012). Última modificación Reglamento al Código de Minería N° 29300-MINAE. San José, Costa Rica.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=45999

- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista Contribuciones a la Economía*, ISSN 1696-8360.
- Porter, M. E. (1994). *Ventaja competitiva*. México: Patria Cultural, S.A.
- Porter, M. E. (2011). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- Porter, M. E. (2018). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Harvard Business Review Press.
- Real Academia Española. (2021). Concepto de propuesta. <https://dle.rae.es/propuesta>
- Revista Nacional de Administración. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2756/4294>
- Riggs, F. (1979). Introducción: Evolución de los significados del término "burocracia". *Revista internacional de ciencias sociales*. Unesco, Paris, Francia. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000036645_spa
- Romanos de Tiratel, S. (2000). *Guía de fuentes de información especializadas: Humanidades y ciencias sociales* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: GREBYD.
- Rosales, R. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos*. En UNED, capítulo 8.
- Ruiz Méndez, A. L. (2009). *Manual de planeación prospectiva*. San José, Costa Rica.
- Ruiz Speare, J. O., y Hurtado, C. (2011). Estudio de planeación estratégica tipo FODA en el Cuerpo Médico del American British Cowdray Medical Center. *Trabajo de investigación*, 56(4), 173-183.

- Smith, J. (2022). Análisis descriptivo en la investigación científica. *Journal of Research Methods*, 15(3), 40-55. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18419812007.pdf>
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sarli, R. R., González, S. I., y Ayres, N. (2015). Análisis FODA: Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1). Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Odontología.
- Schroeder, R., Meyer, S., y Rungtusanatham, J. (2011). Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos (5ª ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A., México, D.F. https://intercovamex.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion_de_operaciones-1.pdf
- Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. Currency Doubleday.
- Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica* (4a ed.). Bogotá: Ram Editores.
- Steiner, G. A. (1998). *Planificación estratégica, lo que todo director debe saber*. Vigésima tercera reimpresión. Editorial CECSA.
- Tamayo y Tamayo. (2006). *Proceso de investigación científica*. LIMUSA S.A., México.
- The Boston Consulting Group; Sallenave, J. P. (2002). *Ideas sobre estrategia*. Ediciones Deusto.
- Treacy, M., y Wiersema, F. (1996). *La disciplina de los líderes del mercado*. Norma.
- Ugalde N., y Balbastre, F. (2013). Investigación cualitativa e investigación cuantitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias económicas*, 31(2), 179-187.
- Vargas Sánchez, A. (1999). *La dirección estratégica: Fundamentos para la formulación de la*

estrategia empresarial. Universidad de Columbia del Paraguay.

Vilca Zapana (2019). Tesis de Ingeniería de la Universidad Nacional De San Agustin De Arequipa.

<https://docplayer.es/176841173-Universidad-nacional-de-san-agustin-de-arequipa.html>

Wild, J. J., Subramanyam, K. R., y Halsey, R. F. (2019). Financial Statement Analysis (12th ed.).

McGraw-Hill Education.

ANEXOS

Anexo 1 Instrumento 1 Entrevista en profundidad a la jefatura administrativa/gerencia

Introducción: El presente Instrumento de entrevista a profundidad, se diseñó para el proyecto de investigación Memoria de Seminario de Graduación titulado *Planificación Estratégica como fundamento de la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, mediante herramientas de análisis financiero, de riesgos y mercado, con miras a la consolidación de la empresa en el mercado minero y de construcción para el año 2022*, como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera Escuela De Administración Facultad De Ciencias Sociales Universidad Nacional. El propósito de dicha investigación es aportar al desarrollo de dicha empresa ideas y propuestas para su consolidación y crecimiento, por lo cual la información recopilada es de uso estrictamente académico. Agradecemos su valiosa cooperación y el tiempo brindado; a la vez, le solicitamos responder cada uno de los ítems con toda la extensión y detalle que considere apropiado. Castro Corella María Fernanda, Fuentes Fuentes Anthony, Morales Morales Albin Yiroldi Salas Guerrero Alexandra.

1.- ¿Se considera que las capacidades operativas existentes de Agregados San Rafael Cuatro S.A son las adecuadas de cara a la posibilidad de expansión a nuevos mercados?

2.- ¿Cuáles capacidades administrativas de Agregados San Rafael Cuatro S.A necesitan ser perfeccionadas para crecer y expandirse a nuevos mercados y crecer como empresa? (

3.- ¿Existe disposición por parte de los responsables del área administrativa de Agregados

San Rafael Cuatro S.A para emprender un Análisis financiero a fondo de cara a la posibilidad de expansión a nuevos mercados?

4.- ¿Existe disposición por parte de los responsables del área administrativa de Agregados San Rafael Cuatro S.A para emprender un Análisis de riesgos a fondo, de cara a la posibilidad de expansión a nuevos mercados?

5.- ¿Existe disposición por parte de los responsables del área administrativa de Agregados San Rafael Cuatro S.A para emprender un Análisis de mercado a fondo, de cara a la posibilidad de expansión a nuevos mercados?

6.- ¿Qué tipo de indicadores de capacidad de gestión administrativa se utilizan en la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?

7.- ¿Se ha realizado en el pasado una definición de indicadores de análisis financiero, (operaciones, actividades, entornos) para planificar el desarrollo de la empresa?

8.- ¿Con qué tipo de personal técnico se cuenta en la empresa para realizar Análisis financiero, Análisis de riesgos, Análisis de mercado, de cara a las posibilidades de expansión futura de Agregados San Rafael Cuatro S.A?

9.- ¿En el pasado reciente, qué tipo de información sobre el desempeño empresarial ha sido utilizado como referencia para la toma de decisiones en la empresa?

10.- ¿Se ha visto afectada la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A por algún tipo de problemas de solvencia en el cumplimiento de obligaciones financieras en los últimos años? (De ser así de que tipos, por qué causas y cómo se resolvieron)

11.- ¿Visualizando una empresa en crecimiento, ¿cuál o cuáles, de estas áreas requieren mayor atención, y por qué?

12. ¿Se le ha solicitado a algún profesional interno externo o una empresa especializada un Análisis de los estados financieros para recomendaciones sobre un plan de inversión de cara a una expansión futura de la empresa?

13.- ¿Se cuenta con algún plan de inversión de cara a una expansión futura de la empresa?

14.-En caso de que se cuente con algún plan de inversión de cara a una expansión futura de la empresa, ¿cuál de los siguientes aspectos representa el mayor desafío para Agregados San Rafael Cuatro S.A?

- a. Requerimientos de capital (formal) de la empresa ()
 - b. Requerimientos de capital para inversión en activos no corrientes ()
 - c. Requerimientos de capital para inversiones en activos corrientes ()
 - d. Gastos por el servicio de la deuda ()
-
-

15. ¿Se ha considerado la necesidad de realizar un Estudio de mercado completo (Demanda del mercado /Oferta del mercado, Competencia, Nichos, etc.) como paso previo a un plan de expansión futura de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?

16.-Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían las Fortalezas (ventajas internas del negocio y aquello en lo que es bueno) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica de cara a la expansión futura por parte la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?

17-Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían las Debilidades (desventajas y puntos débiles internos) del negocio a tener en cuenta como base para una planificación estratégica de cara a la expansión futura por parte la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?

18.-Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían las Oportunidades (Áreas externas donde el negocio podría crecer) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica de cara a la expansión futura por parte la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?

19. Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían las Amenazas (Factores externos que limitan o ponen en riesgo el negocio o sus posibilidades de expansión) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica de cara a la expansión futura por parte la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?

20.- ¿En algún momento la empresa San Rafael Cuatro ha realizado un análisis de riesgos completo que incluya

- ✓ Identificar riesgos
- ✓ Analizar riesgos
- ✓ Valoración de riesgos
- ✓ Tratamiento de los riesgos

21. ¿Qué propondría usted, con base en todo lo analizado, como un objetivo importante en una planificación estratégica de la Empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, de cara a una expansión futura?

Anexo 2 Instrumento 2 Grupo focal realizado con stakeholders de la empresa (Clientes, proveedores e interesados) actuales de Agregados San Rafael Cuatro S.A.

Introducción

El presente Instrumento de Guía de Grupo Focal se diseñó para el Trabajo Final de Graduación titulado "Planificación Estratégica como fundamento de la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, mediante herramientas de análisis financiero, de riesgos y mercado, con miras a la consolidación de la empresa en el mercado minero y de construcción para el año 2022", como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera Escuela De Administración Facultad De Ciencias Sociales Universidad Nacional. El propósito de dicha investigación es aportar al desarrollo de dicha empresa ideas y propuestas para su consolidación y crecimiento, por lo cual la información recopilada es de uso estrictamente académico y de tratamiento confidencial. Agradecemos su valiosa cooperación y el tiempo brindado; a la vez, le solicitamos responder cada uno de los ítems según se indica en ellos. Castro Corella María Fernanda, Fuentes Fuentes Anthony, Morales Morales Albin Yiroldi Salas Guerrero Alexandra

Instrucciones sobre el Grupo Focal

1. El grupo focal es una técnica de recolección de información, que se caracteriza por ser dinámica y fluida.
2. Se desarrolla bajo la guía de un moderador que orienta el trabajo de un grupo de personas (entre 5 a 10 como máximo), cuya característica común es tener conocimiento de diferentes aspectos acerca del tema investigado.
3. Los participantes reciben de parte del moderador, como primer insumo, algunas preguntas específicas, relacionadas con las variables.
4. Los participantes deben responder primero cada pregunta por separado, de forma escrita, entregando las respuestas al moderador.
5. Las respuestas se compilan (siendo el primer producto de la dinámica).
6. Luego, los participantes comparten al grupo sus respuestas y debaten libremente (no se califican, ni se valoran, ni se descarta ninguna respuesta y se ponen a la vista de todos para mantenerlas todas en cuenta), pues la idea es ampliar y profundizar en las respuestas de cada participante, a través de la discusión.
7. Agotada la discusión, tras un tiempo prudencial, el moderador elabora un resumen que incorpora

los diferentes aportes obtenidos de la discusión e intercambio de ideas.

8. Este consolidado, es el valioso producto final del trabajo de todos los miembros del grupo.

9. El grupo focal puede ampliarse, con lluvias de ideas y priorización con multivoto para jerarquizar los problemas y las propuestas de solución.

* Indica que la pregunta es obligatoria



Primera sección: Datos generales.

Favor agregar sus datos básicos.

1. Edad*

18 a 30 años

31 a 42 años

43 a 53 años

De 53 a más

2. Género*

Masculino

Femenino

No definido

3. Ocupación*

Colaborador interno

Administrativo

Servicios profesionales(auditor/contador/abogado/mecanico/ingeniero)

Cliente
 Proveedor
 Asesor financiero
 Otro

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar con la empresa Agregados San Rafael Cuatro S. A.*

Menos de un año
 1 año
 2 años
 Otro

Grupo Focal

Objetivos del grupo Focal

Objetivo General: Recopilar datos sobre las percepciones que tienen los participantes sobre diferentes aspectos de las diversas variables de investigación sobre la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.

Objetivos específicos:

- ✓ Explorar cómo es percibida la empresa por los participantes
- ✓ Recopilar datos sobre el potencial operativo y de crecimiento de la empresa
- ✓ Realizar un diagnóstico FODA grupal
- ✓ Obtener algunos lineamientos estratégicos del diagnóstico global y del FODA

Preguntas de trabajo para el grupo focal .

Instrucciones: Pueden ser contestadas si, no o no sabe, pero la respuesta debe justificarse hasta donde sea posible.

Segunda Sección: Preguntas individuales.

A continuación, se les presenta una serie de preguntas a considerar y responder de forma individual, se reitera que todas son de carácter confidencial.

5. ¿Qué conoce y sabe de la empresa Agregados San Rafael cuatro S A?*

6. Según su experiencia y conocimiento de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, ¿Qué calificación le daría a nivel general?*

7. A simple percepción de acuerdo a su relación, ¿Considera y ha detectado aspectos de mejora y retos a lograr para la empresa Agregados San Rafael Cuatro S. A? Si su respuesta es no pase a la pregunta 9.

Sí

No

8. Explique

9. Según su criterio, ¿Qué tan consolidado está Agregados San Rafael Cuatro S. A consolidada en su industria?*

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Tercera Sección: Preguntas generales administrativas.

A continuación, se les presentan una serie de preguntas en las cuales pueden compartir sus conocimientos y opiniones administrativas para así fortalecer al objetivo deseado por el grupo.

10. ¿Cuáles capacidades operativas actuales de una organización considera que son las adecuadas de cara al mercado?*

11. ¿Cuáles capacidades administrativas considera que necesitan ser perfeccionadas dentro de las empresas?*

12. ¿Cuáles capacidades operativas considera que necesitan ser perfeccionadas dentro de las

empresas?*

13. ¿Visualizando una empresa en crecimiento, cuál o cuáles de estas áreas considera que requieren mayor atención y por qué?*

Toma de decisiones (Capacidad resolutive)

Planificación

Gestión de R. Humanos, (Reclutamiento, selección, vinculación, desarrollo, evaluación remuneración)

Gestión financiera

Gestión de recursos Tecnológicos

Gestión de operaciones

Servicio al cliente

14. ¿Considera importante la necesidad de realizar estudios de mercados completos (Demanda del mercado /Oferta del mercado, Competencia, Nichos, etc.) dentro de las empresas en crecimiento?*

Sí

No

15. ¿Consideran importante realizar un análisis de riesgos completo que incluya: identificar riesgos, analizar riesgos, valorar riesgos y tratamiento de los riesgos como base para una planificación estratégica de una empresa en crecimiento?*

Sí

No

16. ¿Cuáles serían las Fortalezas (ventajas internas del negocio y aquello en lo que es bueno) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica en una empresa en crecimiento?*

17. ¿Cuáles serían las debilidades (desventajas y puntos débiles internos) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica en una empresa en crecimiento?*

18. ¿Cuáles serían las Oportunidades (Áreas externas donde el negocio podría crecer) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica en una empresa en crecimiento?*

19. ¿Cuáles serían las Amenazas (factores externos que limitan o ponen en riesgo el negocio) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica en una empresa en crecimiento?*

20. Con base en todo lo analizado, ¿Qué propondría, como objetivos importantes para incluir en una planificación estratégica de una empresa en crecimiento?*

Cuarta Sección: Preguntas relacionadas a Agregados San Rafael Cuatro S.A

En esta última sección, se compartirán opiniones sobre el conocimiento grupal sobre la empresa San Rafael Cuatro S.A, opiniones que cumplirán un rol importante en el desarrollo del estudio.

21. ¿Considera que las capacidades operativas actuales de Agregados San Rafael Cuatro S.A son las adecuadas de cara a la posibilidad de expansión a nuevos mercados?*

22. ¿Cuáles capacidades administrativas de Agregados San Rafael Cuatro S.A necesitan ser perfeccionadas para expandirse a nuevos mercados y crecer como empresa?*

23. ¿Cuáles de los siguientes Indicadores financieros son utilizados preferencialmente en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?*

Capital social

Flujo de caja

Depósitos

Créditos

Bienes de capital

Contratos

Cartera de clientes

No aplica

24. En caso de que se cuente con algún plan de inversión plan de cara a una expansión futura de la empresa, ¿Cuál de los siguientes aspectos representa el mayor desafío dentro de este plan para Agregados San Rafael Cuatro S.A?*

Requerimientos de capital (formal) de la empresa

Requerimientos de capital para inversión en activos no corrientes

Requerimientos de capital para inversiones en activos corrientes

Gastos por el servicio de la deuda ¿Por qué?

Anexo 3 Instrumento 3 Formulario aplicado al personal administrativo de la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA

Introducción

El presente Instrumento de encuesta se diseñó para el Trabajo Final de Graduación titulado "Planificación Estratégica como fundamento de la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones efectiva de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, mediante herramientas de análisis financiero, de riesgos y mercado, con miras a la consolidación de la empresa en el mercado minero y de construcción para el año 2022", como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera Escuela De Administración Facultad De Ciencias Sociales Universidad Nacional. El propósito de dicha investigación es aportar al desarrollo de dicha empresa ideas y propuestas para su consolidación y crecimiento, por lo cual la información recopilada es de uso estrictamente académico y confidencial. Agradecemos su valiosa cooperación y el tiempo brindado; a la vez, le solicitamos responder cada uno de los ítems según se indica en ellos. Muchas gracias. Castro Corella María Fernanda, Fuentes Fuentes Anthony, Morales Morales Albin Yiroldi Salas Guerrero Alexandra.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. ¿Existe disposición por parte de los responsables del área administrativa de Agregados San Rafael Cuatro S.A para emprender un Análisis de mercado a fondo, de cara a la posibilidad de expansión a nuevos mercados?*

2. ¿Qué tipo de indicadores de capacidad de gestión administrativa se utilizan en la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?*

3. ¿Se ha realizado en el pasado una definición de indicadores de análisis financiero, (operaciones, actividades, entornos) para planificar el desarrollo de la empresa?*

4. ¿Con qué tipo de personal técnico se cuenta en la empresa para realizar Análisis

financiero, Análisis de riesgos, Análisis de mercado, de cara a las posibilidades de expansión futura de Agregados San Rafael Cuatro S.A?*

5. ¿En el pasado reciente, qué tipo de información sobre el desempeño empresarial ha sido utilizado como referencia para la toma de decisiones en la empresa?*

6. ¿Se ha visto afectada la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A por algún tipo de problemas de solvencia en el cumplimiento de obligaciones financieras en los últimos años? (De ser así de que tipos, por qué causas y cómo se resolvieron)*

7. ¿Se le ha solicitado a algún profesional interno externo o una empresa especializada un Análisis de los estados financieros para recomendaciones sobre un plan de inversión de cara a una expansión futura de la empresa?*

8. ¿Se cuenta con algún plan de inversión de cara a una expansión futura de la empresa?

Anexo 4 Matrices de Procedimiento gestión de riesgos y oportunidades

Finalidad	El presente procedimiento tiene por objeto definir y desarrollar la metodología implantada en Agregados San Rafael Cuatro S.A. Para analizar y evaluar los riesgos y oportunidades desprendidos del análisis de su contexto, de los procesos y de las partes interesadas.
Alcance	El alcance de este procedimiento afecta a todas las actividades desarrolladas por Agregados San Rafael Cuatro S.A. .

Revisión	Descripción de la modificación	Fecha
Rev. 0	Nueva edición (Proceso de aprobación por parte del profesor Fabian)	08-05-2022

Documentos aplicables	
M-cal	Manual de Calidad
PR-011	Análisis del contexto y de las partes interesadas

Elaborado por:	Responsable de Calidad Albin Morales Morales	Anthony Fuentes Fuentes Maria Castro Correla Alexandra Salas Guerrero
Aprobado por:	Dirección General	

Diagrama de flujo

GESTIÓN Y ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES

Propuesta llevada a cabo de una lluvia de ideas, sujeta a aprobación.

SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE MITIGACIÓN

LISTA DE OPORTUNIDADES Y SU CLASIFICACIÓN

PLANES DE BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES

SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES

Responsabilidades

DIRECCIÓN GENERAL

- Aceptar o rechazar contratos, líneas de negocio, acciones, etc. según el factor de riesgo final
- Aceptar o rechazar oportunidades según el factor de oportunidad final
- Impulsar grupos de mitigación de riesgos y de búsqueda de oportunidades

RESPONSABLE DE LOS PROCESOS

Redactar planes de mitigación de riesgos de sus procesos

Redactar planes de búsqueda de oportunidades.

TODO EL PERSONAL

Identificar posibles riesgos y oportunidades para estudiar y analizar.

PROCEDIMIENTO

Agregados San Rafael Cuatro S.A. considera y gestiona riesgos y oportunidades de manera diferente.

Los riesgos se gestionan con un enfoque en la disminución de su probabilidad, y minimizar su impacto si llegasen a ocurrir.

Las oportunidades se gestionan para aumentar su probabilidad, y para maximizar sus beneficios si llegasen a ocurrir.

Cuando los riesgos y las oportunidades se superponen, se determinará el mejor método para su gestión.

Los elementos de estas incertidumbres "mezcladas" pueden requerir métodos que aborden tanto el riesgo negativo como la oportunidad positiva.

Gestión de Riesgos

Los principales riesgos se identifican como parte de la comprensión de la organización y su contexto. Además, existen riesgos adicionales que pueden ser identificados por cualquier colaborador de Agregados San Rafael Cuatro S.A. En ocasiones se deben analizar los riesgos para un determinado contrato o proyecto que suponga una gran inversión o apuesta estratégica de la empresa. La dirección general revisa estos riesgos y toma medidas para minimizarlos. Los métodos de evaluación del riesgo varían, pero siempre deben incluir un medio para identificar el riesgo que

se examina y una descripción del resultado de la evaluación del riesgo. Los métodos detallados pueden incluir FMEA (análisis de efectos de modo de fallo), una Matriz DAFO u otras herramientas. No se utiliza un solo método para todas las evaluaciones de riesgos, la herramienta seleccionada debe ser la mejor herramienta aplicable a ese análisis de riesgo en particular.

Registro de riesgos y su clasificación

Para registrar y estudiar los riesgos se utiliza el formulario Consecuencias De Riesgo de la Matriz de análisis del contexto: partes interesadas, riesgos y oportunidades.

En Agregados San Rafael Cuatro S.A. Calculamos el factor de riesgo final basados en la siguiente ecuación:

Calificación de la probabilidad x Calificación de la consecuencia = Factor de riesgo final;

La calificación de la probabilidad al riesgo identificado se calcula teniendo en cuenta la probabilidad de que ese riesgo se manifieste.

A cada elemento se le asigna una calificación de 1 (riesgo improbable) a 4 (riesgo altamente probable) según los criterios de la tabla I.

Índice	Definición	Criterios de la probabilidad del riesgo
1	Improbable	No se conocen episodios documentados. La situación detectada puede causar un daño, solo en combinación con circunstancias y eventos particulares que son poco probables e independientes entre sí. la aparición de daño sería considerada completamente impredecible.
2	Poco probable	Se conocen episodios raros ya documentados. El daño solo puede ocurrir en circunstancias especiales. El eventual daño no puede ser atribuido directamente a la situación detectada. El hipotético daño sería considerado difícil de predecir. La información documentada de las actividades está disponible cuando sea necesario. La planta y el equipo se mantienen en buen estado y eficiencia.
3	Probable	se conocen algunos episodios en los que el riesgo ha causado daño. El hipotético daño daría lugar a una sorpresa en la empresa.

Índice	Definición	Criterios de la probabilidad del riesgo
		<p>la actividad realizada no permite un monitoreo eficiente</p> <p>La información documentada puede no ser suficiente</p>
4	Altamente probable	<p>Se conocen episodios en los que el factor de riesgo ha causado daño</p> <p>El factor de riesgo puede transformarse en daño con una correlación directa.</p> <p>La aparición de daño no causaría sorpresa en la empresa.</p> <p>La información documentada no está disponible.</p> <p>Las plantas, equipos y lugares de trabajo pueden ser inadecuados</p>

La calificación de la consecuencia se calcula teniendo en cuenta los daños ocasionados desde un punto de vista comercial (C), financiero (F), capacidad operativa (CO) y legal (L)

A cada elemento se le asigna una calificación de 1 (daño leve) a 4 (daño muy grave) según los criterios de la tabla II;

Indice	Definición	Consecuencias del riesgo
1	Leve	<p>C ⇒ es razonable pensar que el cliente / referente externo no se ve afectado por el / demora / error</p> <p>F ⇒ es improbable pensar que hay consecuencias económicas significativas (que podrían comprometer el funcionamiento normal de la empresa)</p> <p>Co ⇒ la falta / retraso / error no ralentiza la posibilidad de continuar con las actividades</p> <p>L ⇒ es improbable que se incumpla alguna legislación o normativa.</p>
2	Moderado	<p>C ⇒ probabilidad remota de llegada al cliente / contacto externo de las consecuencias del fallo / error / retraso</p> <p>F ⇒ posibilidad de que haya consecuencias económicamente significativas (capaces de comprometer el funcionamiento normal de la empresa).</p> <p>Co ⇒ el defecto / error / retraso ralentiza significativamente la posibilidad de continuar con las actividades</p> <p>L ⇒ es poco probable que se incumpla alguna legislación o normativa.</p>
3	Grave	<p>C ⇒ probabilidad de llegada al cliente / referente externo de las consecuencias del defecto / error / retraso.</p> <p>F ⇒ es poco probable que haya consecuencias económicas significativas (que podrían comprometer el funcionamiento normal de la empresa)</p> <p>Co ⇒ el defecto / error / retraso ralentiza significativamente la posibilidad de continuar con las actividades</p>

Indice	Definición	Consecuencias del riesgo
		L ⇒ es probable que se incumpla alguna legislación o normativa
4	Muy grave	C ⇒ certeza de llegada al cliente / referente externo de las consecuencias del defecto / error / retraso. F ⇒ certeza de tener consecuencias económicamente significativas (capaces de comprometer el funcionamiento normal de la empresa) Co ⇒ el fallo / error / retardo interrumpe la posibilidad de proceder con las actividades. L ⇒ es muy probable que se incumpla alguna legislación o normativa

Planes de mitigación

Para los riesgos con una calificación de Factor de Riesgo final igual o superior al umbral establecido en formulario Consecuencias De Riesgo de la Matriz de análisis del contexto_partes interesadas_riesgos y oportunidades, Dirección General decidirá si rechazará el tema debido al riesgo o aceptará el riesgo después de desarrollar un plan de mitigación del mismo.

El plan de mitigación debe ser documentado, ya sea en el Registro de Riesgos o en otro documento que debe ser referenciado en el formulario.

Los riesgos con un factor menor que el umbral de riesgo pueden ser aceptados sin un plan de mitigación, a menos que la dirección indique lo contrario.

El registro de riesgos también permite establecer un rango de umbral de "advertencia", donde los riesgos que tienen un factor de riesgo dentro de ese rango se identificarán sugiriendo la necesidad de un plan de mitigación, pero dicho plan no es obligatorio.

La última columna permite la entrada de un factor de riesgo estimado después de la mitigación, que es una estimación de lo que el riesgo debe reducirse si el tratamiento del riesgo es exitoso.

Si un riesgo incluye un aspecto potencialmente positivo, la Dirección General puede optar por realizar una evaluación de la búsqueda de oportunidades en el aspecto positivo, como se define a continuación.

Gestión de oportunidades

Agregados San Rafael Cuatro S.A. busca activamente oportunidades que puedan mejorar su viabilidad financiera y su posición en el mercado.

Por ejemplo:

- Obtención de nuevos contratos
- Obtener acceso a nuevos mercados
- Identificación de nuevas industrias que pueden ser atendidas
- Desarrollo de nuevas ofertas que estén dentro del alcance de las capacidades de Agregados San Rafael Cuatro S.A.
- Estudiar los procesos existentes para mejorar la eficiencia y reducir los costes

Las oportunidades se identifican como parte de la comprensión de la organización y su contexto y como parte del programa de acción correctiva y preventiva implícito en nuestro sistema de gestión de la calidad.

La discusión y el análisis de las oportunidades serán realizados por la alta dirección.

Si forman parte de las actividades de la revisión por la dirección, éstas se registrarán en los registros de revisión por la dirección.

Para ayudar a determinar qué oportunidades deben ser perseguidas se realizará una evaluación en el formulario Consecuencias De Riesgo de la Matriz de análisis del contexto partes interesadas riesgos y oportunidades.

Este registro es similar al Registro de Riesgo, pero clasifica oportunidades positivas potenciales por su probabilidad de éxito y beneficio potencial.

Registro de las oportunidades y su clasificación

En Agregados San Rafael Cuatro S.A. calculamos el factor de oportunidad final basados en la siguiente ecuación:

Calificación de la probabilidad x Calificación de los beneficios = Factor de oportunidad final

La calificación de la probabilidad de la oportunidad identificada se calcula teniendo en cuenta la probabilidad de que esa oportunidad se manifieste.

A cada elemento se le asigna una calificación de 1 (oportunidad improbable) a 4 (oportunidad altamente probable) según los criterios de la tabla III.

Indice	Definición	Criterios de la probabilidad de la oportunidad
1	Improbable	No se conocen episodios documentados. No ha ocurrido anteriormente
2	Poco probable	Se conocen episodios raros ya documentados. La oportunidad puede ocurrir en circunstancias especiales.
3	Probable	se conocen episodios documentados en los últimos 2 años. Es probable que la oportunidad pueda ocurrir en las circunstancias actuales
4	Altamente probable	Se conocen episodios documentados en el último año. Es muy probable que la oportunidad se manifieste en las circunstancias actuales
Tabla iii		

La calificación de los beneficios se calcula teniendo en cuenta los posibles beneficios ocasionados desde;

Un punto de vista comercial (C); Potencial para nuevos negocios/ expansión del negocio / reputación de la empresa.

Financiero (F); Potenciales beneficios económicos para la empresa.

Capacidad operativa (CO); Potenciales mejoras en el SGC

Legal (L); Posibles mejoras en la satisfacción de las regulaciones y leyes

A cada elemento se le asigna una calificación de 1 (beneficio menor) a 4 (beneficios muy grandes)

Planes de búsqueda de oportunidades

Para oportunidades con una calificación final de Factor de Oportunidad igual o mayor que el umbral establecido en formulario Consecuencias De Riesgo de la Matriz de análisis del contexto partes interesadas riesgos y oportunidades. Lo dirección general decidirá si seguir la oportunidad a través de un plan de búsqueda de oportunidades o abandonar la oportunidad por completo. El plan de búsqueda de oportunidades debe ser documentado, ya sea en el formulario Consecuencias De Riesgo de la Matriz de análisis del contexto partes interesadas, riesgos y oportunidades o en otro documento que debe ser referenciado en el formulario.

Las oportunidades con un factor menor que la calificación de la meta de oportunidad

pueden ser abandonadas completamente, a menos que la dirección indique lo contrario. La columna final permite la entrada del resultado del éxito, una vez que la oportunidad ha sido cerrada; Esto incluye entradas para abandonar la oportunidad, no ganar la oportunidad, y tres grados de éxito.

El análisis de cualquier oportunidad generalmente dará lugar a una de las siguientes posibles determinaciones:

- Perseguir la oportunidad
- Explorar la oportunidad en mayor detalle antes de proceder
- Aceptar la oportunidad, pero bajo condiciones limitadas y controladas
- Disminuir la oportunidad, normalmente basada en un alto coste esperado o bajo beneficio anticipado.

Si una oportunidad incluye un aspecto negativo, la Dirección General puede optar por realizar una evaluación del riesgo sobre el aspecto negativo, tal como se ha definido anteriormente.

Registros emitidos

Documento	Tiempo mínimo de archivo	Responsable
Listado de riesgos fr-007	3 años	Responsable de calidad
Planes de mitigación riesgos	3 años	Responsable de calidad
Listado de oportunidades fr-007	3 años	Responsable de calidad
Planes de búsqueda de oportunidades	3 años	Responsable de calidad

DATA PENDIENTE

Sin embargo, el trabajo familiar ha sido muy difícil ~~porque~~ debido a diferentes factores:

4. Se han cambiado los impuestos elevándose
5. y la comunicación familiar impide una actualización de criterios, es decir, ya que ellos se quedaron con las enseñanzas que tuvieron antes,
6. y quieren adaptarse que todo ha evolucionado en sistemas contables.

3.5. El desarrollo administrativo

El término desarrollo administrativo, es uno de los conceptos más elusivos y discutidos de la teoría de la Administración pública. Adquiere diferentes significados según los diversos autores y situaciones. En general, se refiere a la remodelación de los sistemas administrativos en su conjunto, a través de una modificación directa de sus normas y formas.

La capacitación, el entrenamiento, la modernización del manejo de los recursos humanos y materiales, así como otros esfuerzos para incrementar el nivel de ejecución general de la burocracia, han constituido las áreas principales de interés del desarrollo administrativo.

Algunas definiciones:

Binder, uno de los autores que mayores esfuerzos han realizado para definir el desarrollo administrativo y su relación con otros tipos de desarrollo, lo concibe en el sentido amplio de permitir una expansión del campo de la actividad gubernamental:

En los sistemas desarrollados, las actividades políticamente funcionales, requieren de mayor planeación, mejor organización, mayores recursos y ciertas destrezas técnicas. Esta complejidad se manifiesta sobre todo, en la operación y ámbito de los grupos institucionales. La burocracia, así, incrementa su dimensión, su especialización, su división del trabajo y la profesionalización de su personal. Los militares y las fuerzas del orden, también aumentan su capacidad para utilizar la violencia; de manera que estos dos grupos institucionales, incrementan su potencial de control sobre otras estructuras de relaciones de poder. ()

Cualquier tipo de desarrollo político, económico, administrativo, puede ocurrir simultáneamente a los demás “según Binder”, o preceder a los otros. A veces, el desarrollo económico antecede al desarrollo administrativo. Sin embargo, el desarrollo administrativo puede allanar el camino al desarrollo político y económico.

Estrechamente relacionado con esta concepción de desarrollo administrativo y en el mismo sentido, existe el concepto de “modernización administrativa”, como una mayor habilidad para tratar efectivamente un mayor rango de problemas; un proceso de cambio a través del cual, los organismos públicos incorporan nuevas formas de organización, tecnologías físicas y sociales, y comportamientos que les permiten alcanzar nuevos objetivos de una manera más adecuada.

De este modo, para Pye es fácil identificar las cualidades de una Administración moderna, pues la modernización está claramente asociada con el grado de especificidad de las funciones, con la extensión de normas universales de conducta y con el predominio del sentido de logro o realización en las burocracias.

Ambos autores, coinciden en definir el desarrollo administrativo como la adquisición de rasgos weberianos burocráticos. Estas ideas implícitas en los programas de asistencia técnica a los países subdesarrollados, han originado la transferencia de instituciones y sistemas administrativos, a menudo dogmáticos, en materia de organización, métodos, personal, descentralización, empresas públicas, etc., con base en un diagnóstico de las insuficiencias de la Administración pública subdesarrollada respecto al modelo occidental.

En contraste, el subdesarrollo administrativo se define por la ausencia de rasgos weberianos en las burocracias, derivada de las características siguientes:

- 1) Patrón básico de la Administración pública imitado del prevaleciente en su anterior metrópoli y con algunas características accesorias tomadas de otros países.

- 2) Carencia de fuerza de trabajo calificada para desempeñar las actividades requeridas por los programas de desarrollo.

- 3) Desviación de los objetivos básicos de desarrollo, hacia valores adscriptivos, intereses personales, corrupción, utilización de puestos públicos para combatir el desempleo, etc.

4) Amplia discrepancia entre la forma y la realidad: inobservancia de la ley, adopción de acuerdos personales extralegales, predominio de las funciones latentes sobre las manifiestas, personalismo en lugar de institucionalidad, etc.

5) Gran poder y autonomía de la burocracia, heredados de su papel como instrumento de dominación colonial y fortalecidos por su mayor grado de organización y capacidad técnica, frente a los grupos políticos, de interés y de los ciudadanos en general.

Una concepción diferente sostiene Riggs, para quien el incremento de la complejidad y dimensión de la burocracia no equivale al desarrollo administrativo. Si la Administración implica responsabilidad hacia las normas prescritas, el desarrollo administrativo debe suponer algún cambio en la manera en que se ejerce esta responsabilidad.

Por otra parte, si el desarrollo trae consigo una diferenciación estructural, la burocracia debe asumir funciones distintas respecto a la sociedad, esto es, un cambio del patrón de interdependencia entre las instituciones. En consecuencia, el desarrollo administrativo sólo ocurre si la burocracia llega a ser más responsable en la realización de las políticas formuladas por instituciones externas a la misma. En este sentido, el desarrollo administrativo es la contraparte inseparable del desarrollo político.

Por el contrario, agrega Riggs, si no existe un sistema de sanciones institucionalizadas, una conducta reforzada por el control social y la socialización, y un nivel de racionalidad que trascienda el ritualismo, internalizados todos en los miembros de las burocracias, el nivel de ejecución no crecerá en efectividad, pese al grado de diferenciación estructural que hayan alcanzado estas mismas burocracias.

Por otra parte, continúa Riggs, en tanto que las élites se encuentren exclusivamente en la burocracia, usarán el poder en su propio beneficio, descuidarán la administración, inhibirán sus iniciativas u obstaculizarán el surgimiento de las contra-élites. Si existen élites políticas externas poderosas, capaces de hacer aceptar sus prescripciones a las burocracias y de imponerles sanciones, la efectividad general aumentará. Por eso, la diferencia estructural no sólo debe significar diferenciación ocupacional dentro de las burocracias, sino una nueva relación entre las

mismas y el resto de las instituciones políticas. De ahí la imposibilidad de separar el desarrollo administrativo del político.

Finalmente, La Palombara relaciona el desarrollo administrativo con la crisis de penetración, que trae consigo cambios en la ejecución gubernamental y en el funcionamiento del sistema político en conjunto. La crisis de penetración existe cuando una gran proporción de recursos de una nación debe dedicarse a mantener el control territorial y sobre todo, a “penetrar” aspectos de los sistemas socioculturales que no se han identificado ni participado, o han permanecido inmunes o indiferentes hacia el sistema político.

Esta situación crea una reacción en cadena, en la cual, la legitimidad del estado nacional se ve amenazada hasta la crisis. Esto pone a prueba la capacidad organizativa, técnica y política de la élite gobernante. Por lo tanto, tienen que hacerse adaptaciones institucionales o innovaciones diversas, entre las cuales, los problemas organizativos de la Administración pública adquieren relevancia.

El rango de problemas a que se enfrenta el crecimiento de la capacidad de penetración en los países subdesarrollados, no tiene precedentes en la historia occidental, pues requiere tanto de generalistas administrativos como de una amplia gama de especialistas, para afrontar una crisis cuyo manejo parece imposible, dado el caos generado.

Para LaPalombara (2018), no existe un patrón de organización generalizado para manejar la crisis, inclusive el weberiano, ya que ningún patrón de cambio económico, social o político, está inextricablemente ligado, desde el punto de vista empírico, con el tipo ideal de Weber. Es conveniente, concluye LaPalombara, comenzarse a preguntar no qué arreglo estructural existente impide la adaptación al cambio, sino cuál de ellos es más o menos susceptible a tal adaptación.

En síntesis, el contenido del concepto de desarrollo administrativo depende de la concepción de desarrollo en que implícitamente se base, así como del paradigma administrativo que suponga. En la práctica, los esfuerzos para implantar o mejorar programas sustantivos en las áreas de agricultura, salud pública, transporte, educación, etc., han ejercido un mayor impacto en la conformación de las burocracias subdesarrolladas, que aquellos directamente encaminados a promover el desarrollo administrativo, en cualesquiera de sus concepciones.

Anexo 5 Instrumento 5 Observación Directa: Análisis de Indicadores Financieros

Empresa: Agregados San Rafael Cuatro S.A.

Fecha de Observación: _____

Objetivo del Instrumento: Este instrumento se utiliza para realizar observaciones directas en Agregados San Rafael Cuatro S.A., específicamente para verificar la coherencia de los procesos internos relacionados con las áreas administrativa y financiera.

Indicadores Financieros Observados:

- Rentabilidad
- Capital de trabajo
- Prueba de ácido
- Endeudamiento
- ROA (Return on Assets)
- ROE (Return on Equity)
- Liquidez
- Solvencia

Procedimiento:

1. Preparación:
 - o Revisar los datos y resultados de los estados financiero previamente realizado.
 - o Establecer el contexto y objetivos específicos de la observación.
2. Observación y registro de datos:
 - Rentabilidad
 - ¿Cómo se comparan los índices de rentabilidad (ROA, ROE) con respecto a la industria y años anteriores?
 - ¿Se han implementado estrategias para mejorar la rentabilidad? Ejemplo: expansión, reducción de costos.
 - Liquidez y Solvencia
 - ¿Cómo varía la razón circulante y la prueba ácida a lo largo de los años analizados (2020-2023)?
 - ¿Qué medidas se han tomado para mantener o mejorar la liquidez y solvencia?
 - Endeudamiento
 - ¿Cuál es la tendencia del endeudamiento total y del endeudamiento del activo en

los últimos tres años?

- ¿Qué estrategias se han aplicado para gestionar la deuda y cómo ha afectado a la estructura financiera?

- Capital de Trabajo

- ¿Cómo ha evolucionado el capital de trabajo a lo largo del periodo analizado?

- ¿Se han implementado políticas para optimizar el capital de trabajo?

- Análisis Vertical y Horizontal

- Observaciones sobre la distribución y variación de los activos, pasivos y patrimonio a lo largo del tiempo.

- Comentarios sobre las tendencias identificadas en los análisis vertical y horizontal del balance general y estado de resultados.

- Aspectos Observados

- Detalles sobre la estructura organizativa y su reflejo en los estados financieros.

- Comentarios sobre la respuesta y claridad de la información proporcionada por la empresa durante la observación.

Anexo 6 Instrumento 6 Análisis FODA/DAFO para Agregados San Rafael Cuatro S.A.

Fecha de Aplicación: _____

Objetivo del Instrumento: Este instrumento se utiliza para evaluar y documentar el análisis FODA/DAFO realizado en Agregados San Rafael Cuatro S.A., identificando tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como las áreas y procesos específicos afectados.

Análisis de Fortalezas:

1. Fortalezas Identificadas:

- _____

Análisis de Debilidades:

1. Debilidades Identificadas:

- D1: _____
 - **Proceso Asignado:** PS-01 Gestión comercial
- D2: _____
 - **Proceso Asignado:** PS-01 Gestión comercial
- D3: _____
 - **Proceso Asignado:** PS-01 Gestión comercial
- D4: _____
 - **Proceso Asignado:** PS-01 Gestión comercial
- D5: _____
 - **Proceso Asignado:** PO-04 Gestión de las compras
- D6: _____
 - **Proceso Asignado:** PO-03 Instalación de sistemas

Análisis de Oportunidades:

1. Oportunidades Identificadas:

- A1: _____
 - **Procesos Afectados:** Todos los procesos
- A3: _____
 - **Proceso Asignado:** PO-04 Gestión de las compras

Análisis de Amenazas:

1. Amenazas Identificadas:

- A1: _____
 - **Procesos Afectados:** Todos los procesos
- A3: _____
 - **Proceso Asignado:** PO-04 Gestión de las compras

Análisis de Partes Interesadas:

- **Clientes:**
 - Áreas de Impacto: PO-02 Diseño y desarrollo, PO-03 Instalación de sistemas
- **Empleados:**
 - _____
- **Proveedores:**
 - Área de Impacto: PS-04 Gestión financiera
- **Comunidad Local:**
 - _____

Áreas de Proceso Asignadas a Riesgos:

- Gestión Financiera
- Gestión Comercial
- Gestión de las Compras
- Instalación de Sistemas
- Diseño y Desarrollo
- Planificación del SGC
- Gestión de las No Conformidades
- Mejora Continua
- Gestión de Pedidos y Contratos con el Cliente
- Gestión y Control de la Información Documentada
- Formación y Competencia Profesional

Notas Adicionales:

- Este instrumento se utiliza como parte de la evaluación estratégica y de gestión de riesgos en Agregados San Rafael Cuatro S.A.
- Los datos recopilados se utilizarán para la planificación y mejora continua de procesos y áreas específicas identificadas.

Anexo 7 Respuestas del Instrumento 1 Entrevista en profundidad a la jefatura administrativa/gerencia

El presente Instrumento 1 de entrevista a profundidad, se diseñó para el personal administrativo a cargo de Agregados San Rafael Cuatro S.A con el fin de aportar al desarrollo de dicha empresa ideas y propuestas para su consolidación y crecimiento, obteniéndose lo siguiente:

1.- ¿Se considera que las capacidades operativas existentes de Agregados San Rafael Cuatro S.A son las adecuadas de cara a la posibilidad de expansión a nuevos mercados?

“Esta contraído con el tema de los aumentos, pero si se está visualizando la parte donde estamos trabajando, sí se necesita, pero no queremos hacer ningún tipo de inversión hasta que haya un contrato o acuerdo mutuo. Tendrían que comprar un cono y bandas transportadoras, personal de 5 a 7 personas. El costo del nuevo cono y las bandas estaría alrededor de los 100 millones de colones. Las plantas y el terreno es el dueño que debe de correr en esos gastos. Agregados tiene otro quebrador en caso de expansión.”

2.- ¿Cuáles capacidades administrativas de Agregados San Rafael Cuatro S.A necesitan se perfeccionadas para crecer y expandirse a nuevos mercados y crecer como empresa?

“Mas equipo de procesamiento de materiales (un cono más) actualmente hay una gran demanda de polvo piedra poque el rio tiene una piedra de muy buena calidad y esto tiene mucho que ver en los acabados de prefabricados y no se da abasto con esa demanda”.

“Más personal operativo de 5 a 6 personas si se trasladan a otro lugar, pero si es ahí mismo en el lugar donde están operando solo se necesita una persona que es el soldador. Quién es que observa que todo esté funcionando bien y hacer los cambios de las mayas para clasificar el tipo de material que se requiere procesar. Hay que estar cuidando que en el material no llegue algún tipo de material como madera o plástico para quitarlo.”

“En vez de más equipo de transporte pesado queremos renovarlas por otro equipo de segunda que este en buen estado, necesitaríamos una excavadora que su valor es de 40 millones de colones.”

Personal técnico:

“posiblemente que sepa cómo funciona agregados, más sin embargo se le da la oportunidad a otras personas que no sepan nada pero que quieran aprender, en caso de choferes para la excavadora o vagoneta si debe de tener esos conocimientos. Porque luego descomponen las excavadoras. Además, tiene que tener un conocimiento de cuanto y hasta donde sacar de material

del río, porque si hay un mínimo error de extracción puede haber una penalización de parte de la entidad de gobierno que supervisa. El río debe de llevar un cauce, por lo que la persona que escaba debe tener el conocimiento para tratar el río.”

3.- *¿Existe disposición por parte de los responsables del área administrativa de Agregados San Rafael Cuatro S.A para emprender un Análisis financiero a fondo de cara a la posibilidad de expansión a nuevos mercados?*

SI

4.- *¿Existe disposición por parte de los responsables del área administrativa de Agregados San Rafael Cuatro S.A para emprender un Análisis de riesgos a fondo, de cara a la posibilidad de expansión a nuevos mercados?*

SI

5.- *¿Existe disposición por parte de los responsables del área administrativa de Agregados San Rafael para emprender un Análisis de mercado a fondo, de cara a la posibilidad de expansión a nuevos mercados?*

SI

6.- *¿Qué tipo de indicadores de capacidad de gestión administrativa se utilizan en la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?*

“Indicadores de rentabilidad, riesgo y liquidez”

7.- *¿Se ha realizado en el pasado una definición de indicadores de análisis financiero, (operaciones, actividades, entornos) para planificar el desarrollo de la empresa?*

Si

8.- *¿Con qué tipo de personal técnico se cuenta en la empresa para realizar Análisis financiero, Análisis de riesgos, Análisis de mercado, ¿de cara a las posibilidades de expansión futura de Agregados San Rafael Cuatro S.A?*

Ninguno

9.- *¿En el pasado reciente, qué tipo de información sobre el desempeño empresarial ha sido utilizado como referencia para la toma de decisiones en la empresa?*

“Estados financieros y proyecciones de ventas a futuro”

10.- *¿Se ha visto afectada la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A por algún tipo de problemas de solvencia en el cumplimiento de obligaciones financieras en los últimos años? (De ser así de que tipos, por qué causas y cómo se resolvieron)*

“Si, por terminación de contrato anticipado”

11.- ¿Visualizando una empresa en crecimiento, ¿cuál o cuáles, de estas áreas requieren mayor atención, y por qué?

1. Gestión de R. Humanos, Reclutamiento, selección, vinculación, desarrollo, evaluación remuneración

2. Gestión financiera

3. Gestión de recursos Tecnológicos

4. Gestión de operaciones)

“Gestión financiera y operacionales, este negocio se basa en que la operación se cumpla, cada proceso responsablemente y con mucha atención y financiera para solventar todas las responsabilidades económicas.”

12. ¿Se le ha solicitado a algún profesional interno externo o una empresa especializada un Análisis de los estados financieros para recomendaciones sobre un plan de inversión de cara a una expansión futura de la empresa?

Si

13.- ¿Se cuenta con algún plan de inversión de cara a una expansión futura de la empresa?

NO

14.-En caso de que se cuente con algún plan de inversión de cara a una expansión futura de la empresa, ¿cuál de los siguientes aspectos representa el mayor desafío para Agregados San Rafael Cuatro S.A?

e. Requerimientos de capital (formal) de la empresa ()

f. Requerimientos de capital para inversión en activos no corrientes ()

g. Requerimientos de capital para inversiones en activos corrientes ()

h. Gastos por el servicio de la deuda ()

La B Y C

15. ¿Se ha considerado la necesidad de realizar un Estudio de mercado completo (Demanda del mercado /Oferta del mercado, Competencia, Nichos, etc.) como paso previo a un plan de expansión futura de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?

Si

16.-Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían las Fortalezas (ventajas internas del negocio y aquello en lo que es bueno) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica

de cara a la expansión futura por parte la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?

“Conocimiento mercado, experiencia, maquinaria, personal (no hay rotación del personal)”

17-Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían las Debilidades (desventajas y puntos débiles internos) del negocio a tener en cuenta como base para una planificación estratégica de cara a la expansión futura por parte la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?

“En la parte administrativa, el jefe es muy compulsivo a la hora de hacer negocios, a los empleados le cuesta acatar órdenes con respecto al uso de equipo de protección como casco o guantes. Los repuestos de la maquinaria solo se encuentran en otros países, lo que genera un atraso en el proceso del material”

18.-Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían las Oportunidades (Áreas externas donde el negocio podría crecer) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica de cara a la expansión futura por parte la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?

“Clientes, nos proyectamos a clientes con contratos para carreteras y asfaltos, recibir capacitaciones de MiPymes (banco nacional), capacitaciones para mujeres (cursos generales).”

19. Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían las Amenazas (Factores externos que limitan o ponen en riesgo el negocio o sus posibilidades de expansión) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica de cara a la expansión futura por parte la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?

“Costo elevado en los combustibles (en la actualidad) diésel y la dependencia de un solo cliente.”

“Riesgos en generales, indica que el desabastecimiento en los artículos, los cuales solo los encontramos en Estados Unidos, en Costa Rica no se consiguen.”

20.- ¿En algún momento la empresa San Rafael Cuatro ha realizado un análisis de riesgos completo que incluya

- ✓ Identificar riesgos
- ✓ Analizar riesgos
- ✓ Valoración de riesgos
- ✓ Tratamiento de los riesgos

como base para una planificación estratégica de cara a la expansión futura?

“Muy de acuerdo”.

“La economía en general debe de realizar un análisis de riesgo”

21. ¿Qué propondría usted, con base en todo lo analizado, como un objetivo importante en una planificación estratégica de la Empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, de cara a una expansión futura?

“En definitiva, el estudio de mercado, debido a que si no hay contratos la empresa no funcionaría.

Nos pasó que cuando inicio la pandemia, hubo muchas perdidas, no menores a ¢100.000,000.00, se quería aplicar un nuevo “emprendimiento”, pero fracasó debido al acoso laboral económico, psicológico, amenazas por extorsiones, etc.”

Discusión

Fortalezas

“Conocimiento mercado, experiencia, maquinaria, personal (no hay rotación del personal)”

Debilidades internas

“En la parte administrativa, el jefe es muy compulsivo a la hora de hacer negocios, al personal le cuesta acatar órdenes con respecto al cuidado y uso de materiales laborales, otra debilidad es que los repuestos de la maquinaria solo se encuentran en otros países, lo que genera un atraso en el proceso del material.”

Oportunidades

Clientes, nos proyectamos a clientes con contratos para carreteras y asfaltos, capacitaciones de MiPymes (banco nacional), capacitaciones para mujeres (cursos generales).”

Amenazas

“Costo elevado en los combustibles (en la actualidad) diésel y la dependencia de un solo cliente.”

“Riesgos en generales, indica que el desabastecimiento en los artículos, los cuales solo los encontramos en Estados Unidos, en Costa Rica no se consiguen.”

debe de realiza un análisis de riesgo”

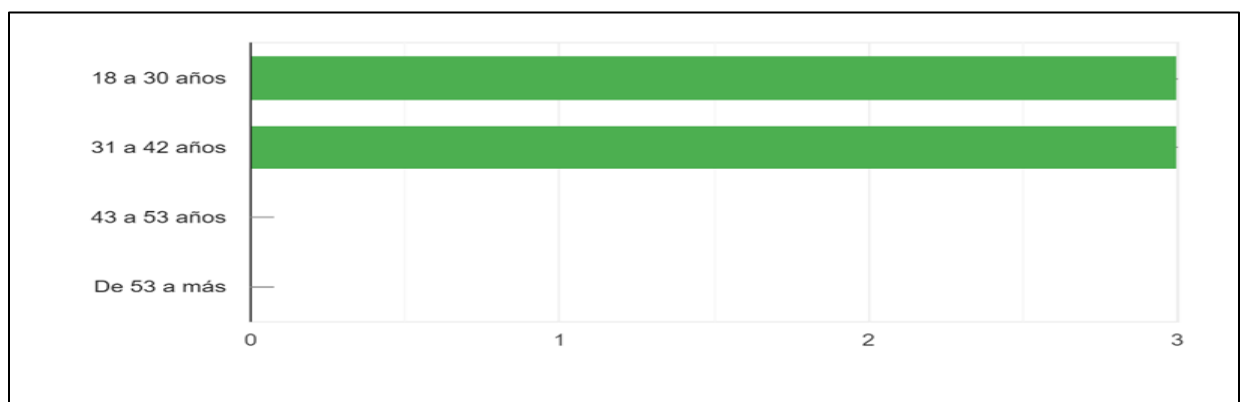
En definitiva, el estudio de mercado, debido a que si no hay contratos la empresa no funcionaría.

Anexo 8 Respuestas del Instrumento 2 Grupo focal

El Instrumento 2 Grupo focal realizado a 6 stakeholders de la empresa (Clientes, proveedores e interesados) actuales de Agregados San Rafael Cuatro S.A. La información generada por las preguntas y la posterior discusión se consigna gráficamente, y al final se presentan las recomendaciones derivadas de la discusión.

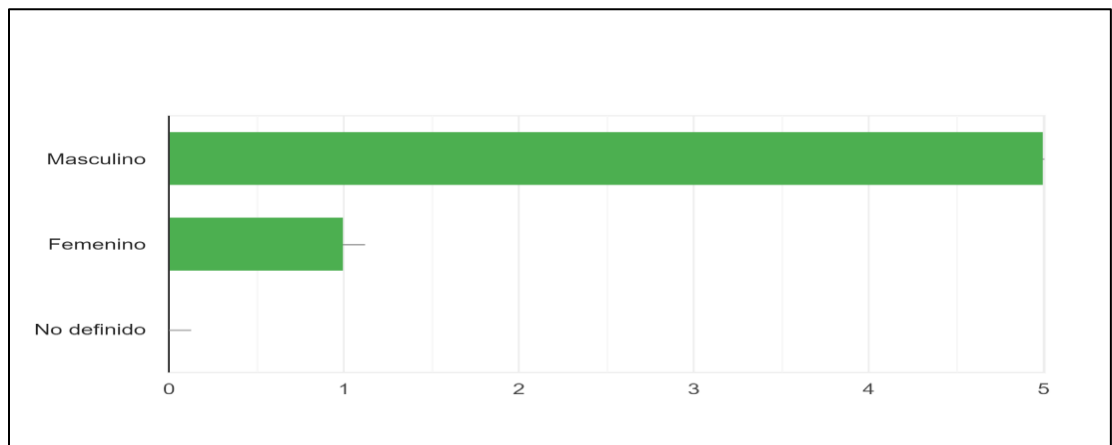
Primera sección: Datos generales

Ítem 1 Edad



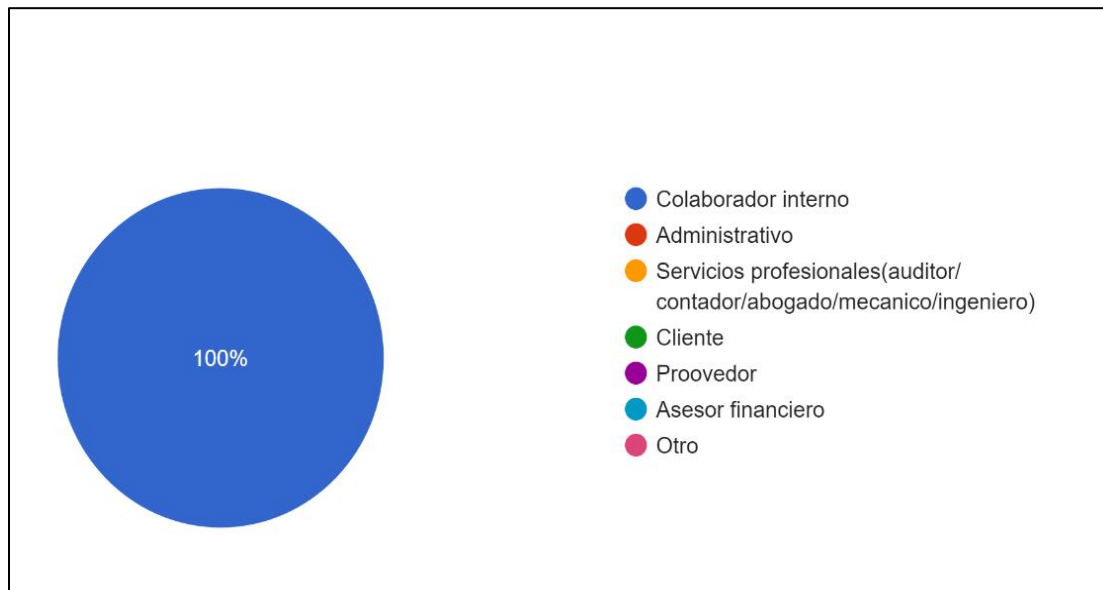
Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 1

Ítem 2 Género



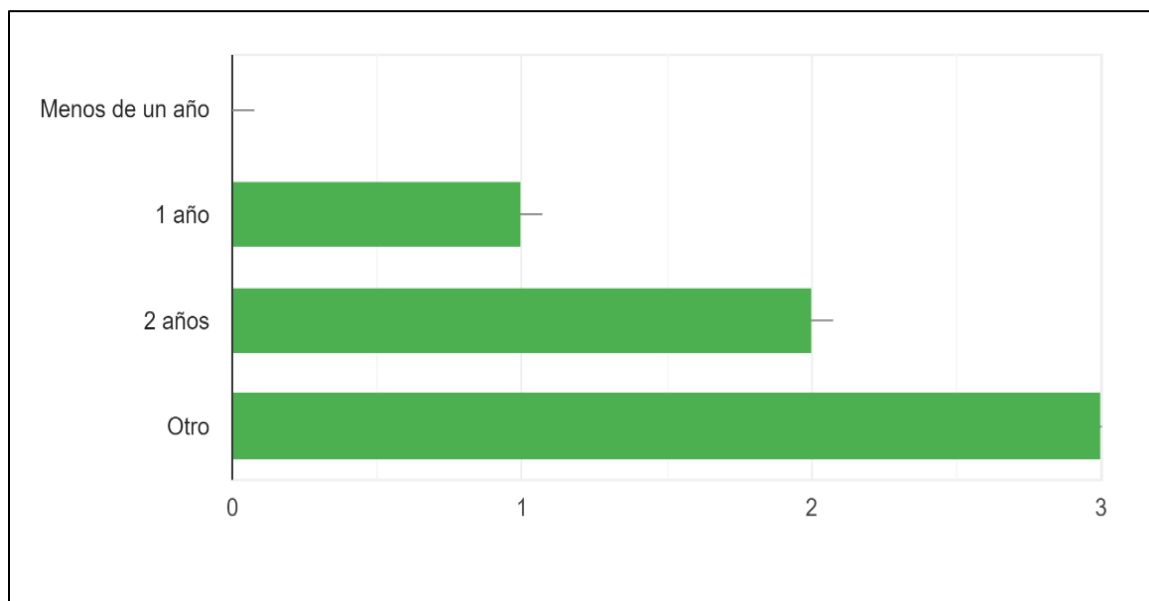
Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 2

Ítem 3 Ocupación



Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 3

Ítem 4 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar con la empresa Agregados San Rafael Cuatro S. A.?



Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 4

Segunda sección: Preguntas individuales

Ítem 5 ¿Qué conoce y sabe de la empresa Agregados San Rafael cuatro S A?

Funciones, y procesos mediante los cuales me he desempeñado.

Conozco su trabajo en la zona desde hace años

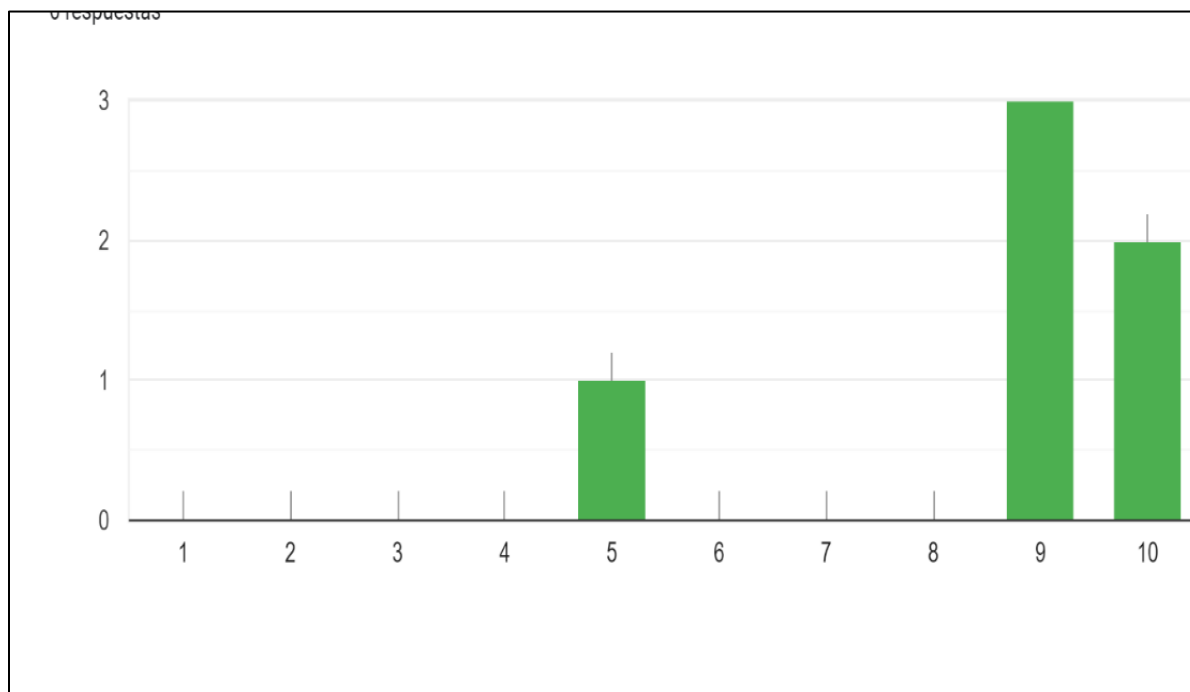
Los dueños son muy reservados con aspectos personales de la empresa, pero lo poco que conozco es que se han mantenido por mucho tiempo en el mercado, han crecido en maquinarias, personal, entre otros.

No tengo conocimiento.

Que le faltan cuestiones referentes a un enfoque así la misión o visión

Conozco sus operaciones desde hace muchos años

Ítem 6 Según su experiencia y conocimiento de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A, ¿Qué calificación le daría a nivel general en una escala de 1 a 10?



Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 6.

1. Explique

Buena coordinación con los procesos, conocimiento, otros.

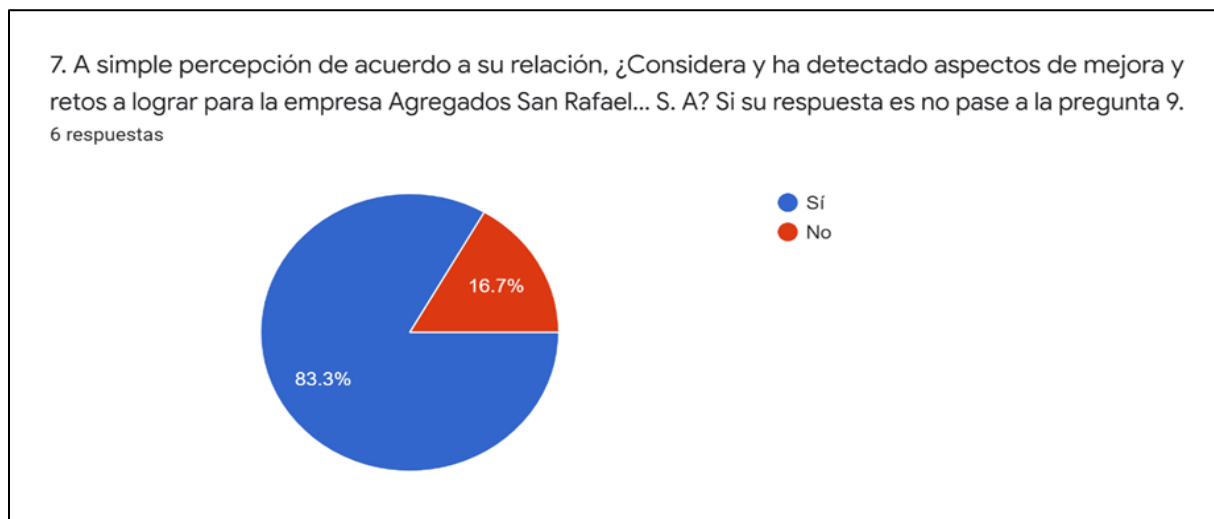
Expandirse en el sector

Mejora continua.

Brinda comodidad al empleador.

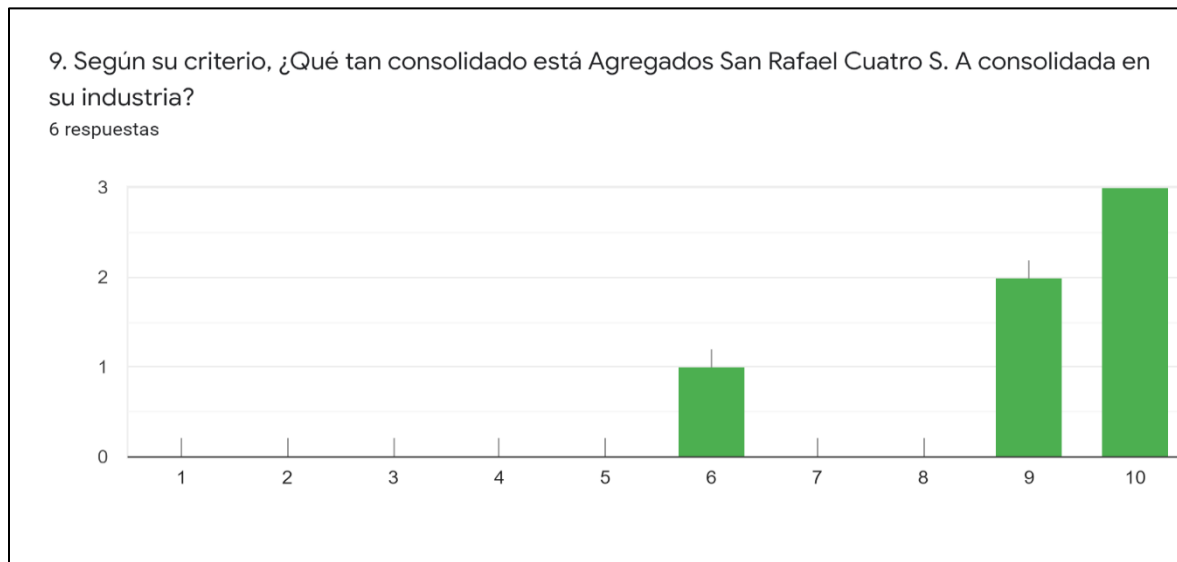
Conseguir más clientes en la zona

¿A simple percepción de acuerdo con su relación, considera y ha detectado aspectos de mejora y retos a lograr para la empresa Agregados San Rafael Cuatro S. A.?



Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 7

Ítem 9 Según su criterio, ¿Qué tan consolidado está Agregados San Rafael Cuatro S. A. consolidada en su industria?



Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 9

Tercera Sección: Preguntas generales administrativas.

Ítem 10 *¿Cuáles capacidades operativas actuales de una organización considera que son las adecuadas de cara al mercado?*

Conocimiento y experiencia del proceso para poder atender lo que el cliente solicita.

Tener en cuenta que su maquinaria e infraestructura es de vital importancia

Competencia, necesita ampliar con otros clientes.

Producción, tiempo y calidad.

Mano de obra humana y maquinaria.

Tener más maquinaria para ser suficiente

Ítem 11 *¿Cuáles capacidades administrativas considera que necesitan ser perfeccionadas dentro de las empresas?*

Comunicación, trabajo en equipo, planificación.

Una organización debe tener de forma clara sus objetivos y metas

Personal técnico y de administración

Clima organizacional.

Mayor orden en los documentos y estabilidad de empleados.

Ninguna

Ítem 12 ¿Cuáles capacidades operativas considera que necesitan ser perfeccionadas dentro de las empresas?

Maquinaria.

Su infraestructura para sus procesos y actividades productivas

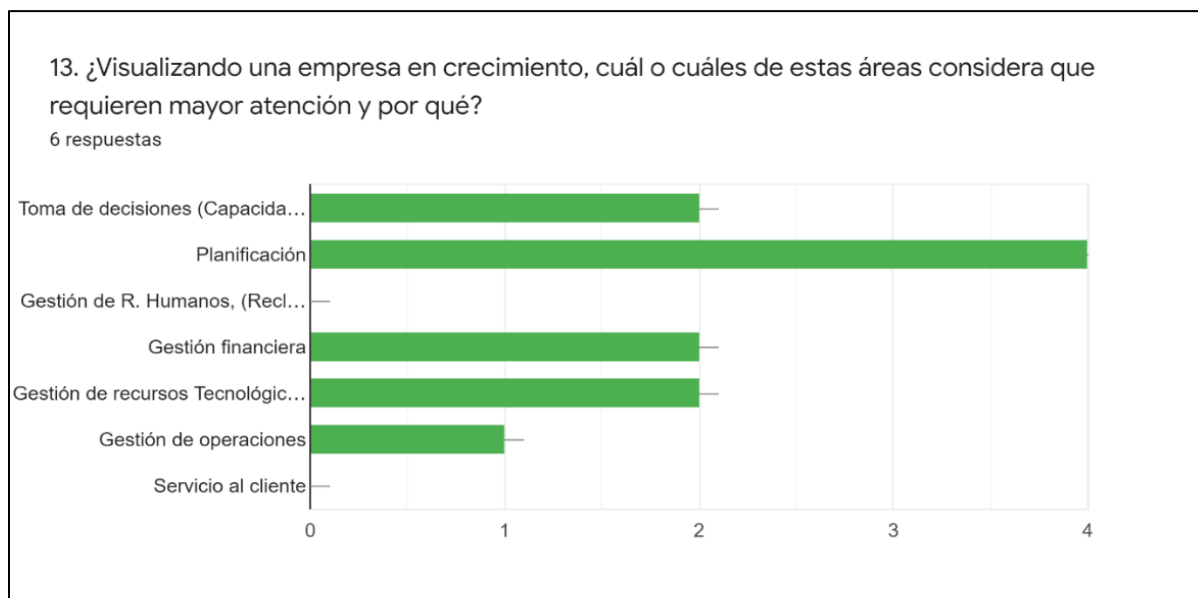
Clientes nuevos

Operaciones.

El orden de los empleados.

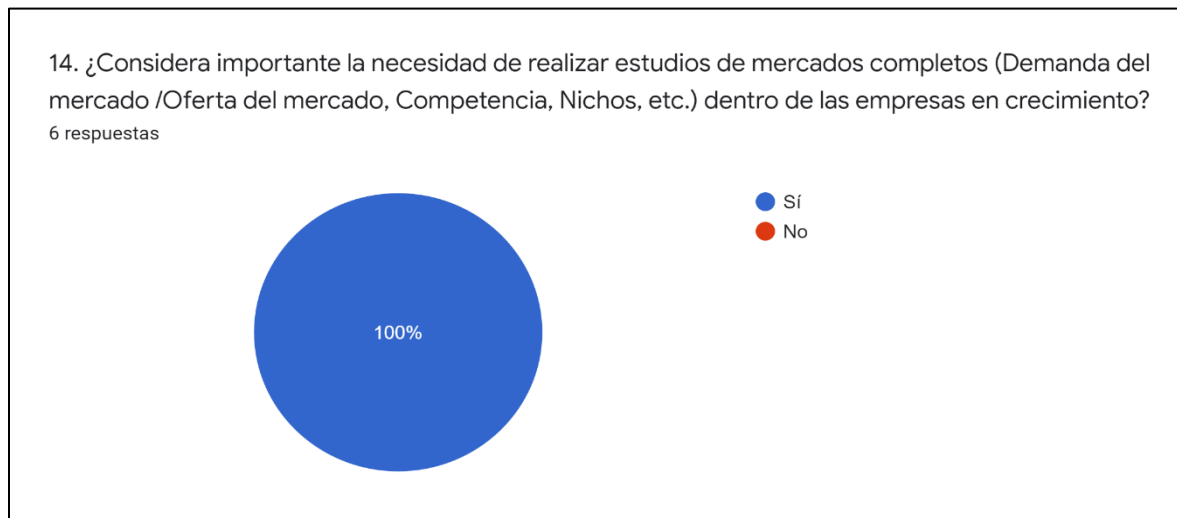
Mejorar las infraestructuras, y maquinaria

Ítem 13 ¿Visualizando una empresa en crecimiento, ¿cuál o cuáles de estas áreas considera que requieren mayor atención y por qué?



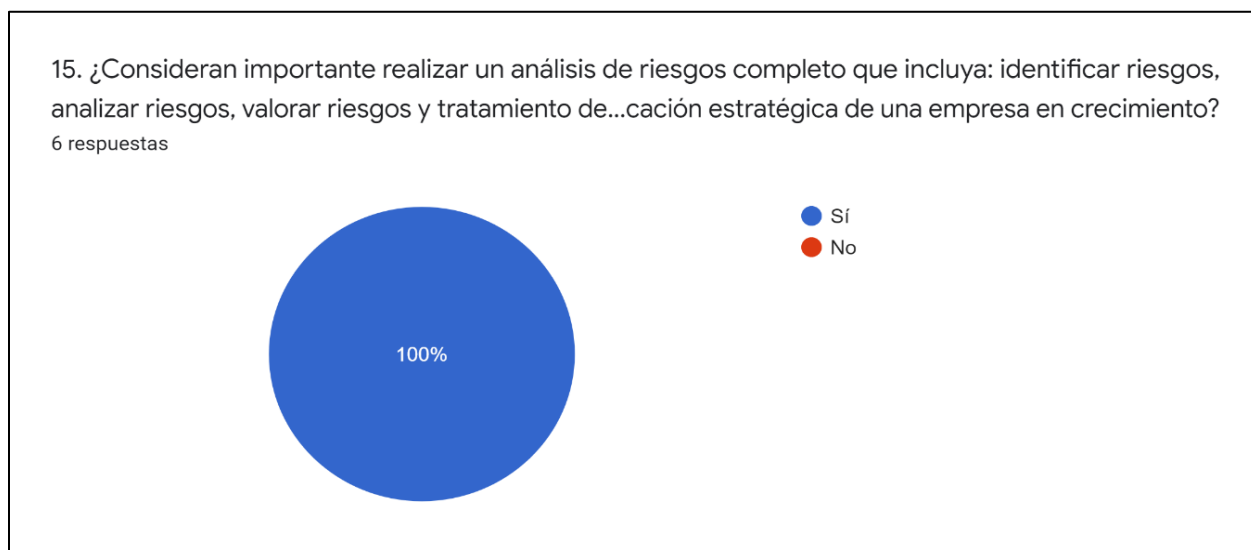
Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 13

Ítem 14 *¿Considera importante la necesidad de realizar estudios de mercados completos (Demanda del mercado /Oferta del mercado, Competencia, Nichos, etc.) dentro de las empresas en crecimiento?*



Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 14

Ítem 15 *¿Consideran importante realizar un análisis de riesgos completo que incluya: identificar riesgos, analizar riesgos, valorar riesgos y tratamiento de los riesgos como base para una planificación estratégica de una empresa en crecimiento?*



Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 15

Ítem 16 ¿Cuáles serían las Fortalezas (ventajas internas del negocio y aquello en lo que es bueno) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica en una empresa en crecimiento?

Comunicación, trabajo en equipo, experiencia.

Ubicación, producto o servicio

Experiencia, clientes, contratos

Contar con el capital necesario para la producción planificada.

Existe amplia mano de obra.

Localidad o posicionamiento

Ítem 17 ¿Cuáles serían las debilidades (desventajas y puntos débiles internos) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica en una empresa en crecimiento?

Un solo cliente

Sin objetivos ni metas

La no planificación antes de realizar algún negocio,

Personal poco calificado y capacitado

Un negativo orden en las oficinas.

No ser fuerte en el mercado, no tener más clientes

Ítem 18 ¿Cuáles serían las Oportunidades (Áreas externas donde el negocio podría crecer) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica en una empresa en crecimiento?

Nuevos clientes

Nuevos mercados, expansión

Nuevos contratos con otros clientes, nuevos productos, otros.

Alianzas estratégicas.

La gran demanda que existirá a futuro.

Acercarse a más posibles clientes

Ítem 19 ¿Cuáles serían las Amenazas (factores externos que limitan o ponen en riesgo el negocio) a tener en cuenta como base para una planificación estratégica en una empresa en crecimiento?

Competencia.

Competencia, mala administración

Competencia y dinero.

Poca adaptación al entorno, y atención al romper paradigmas.

La estabilidad del gobierno. O de las comunidades.

Situaciones económicas críticas

Ítem 20 Con base en todo lo analizado, ¿Qué propondría, como objetivos importantes para incluir en una planificación estratégica de una empresa en crecimiento?

Planificar

Generar una excelente administración, coordinar los recursos económicos, operativos y administrativos de forma eficiente.

Planificación y dinero

Alianzas. Capital libre. Capacitaciones.

Analizar ampliamente a qué mercado dirigirse.

Considerar el mercado, la economía

Cuarta Sección: Preguntas relacionadas a Agregados San Rafael Cuatro S.A

Ítem 21 ¿Considera que las capacidades operativas actuales de Agregados San Rafael Cuatro S.A son las adecuadas de cara a la posibilidad de expansión a nuevos mercados

Si

No

Podrían mejorar.

Si, considero que si por qué cada día se generan mayores posibilidades para la población.

Necesita más maquinaria y infraestructura

Ítem22 ¿Cuáles capacidades administrativas de Agregados San Rafael Cuatro S.A necesitan ser perfeccionadas para expandirse a nuevos mercados y crecer como empresa?

Comunicación, trabajo en equipo.

Transmitir a todo el personal el sentido de pertenencia mediante la fijación específica de objetivos, y metas implementadas y aspectos de mejora

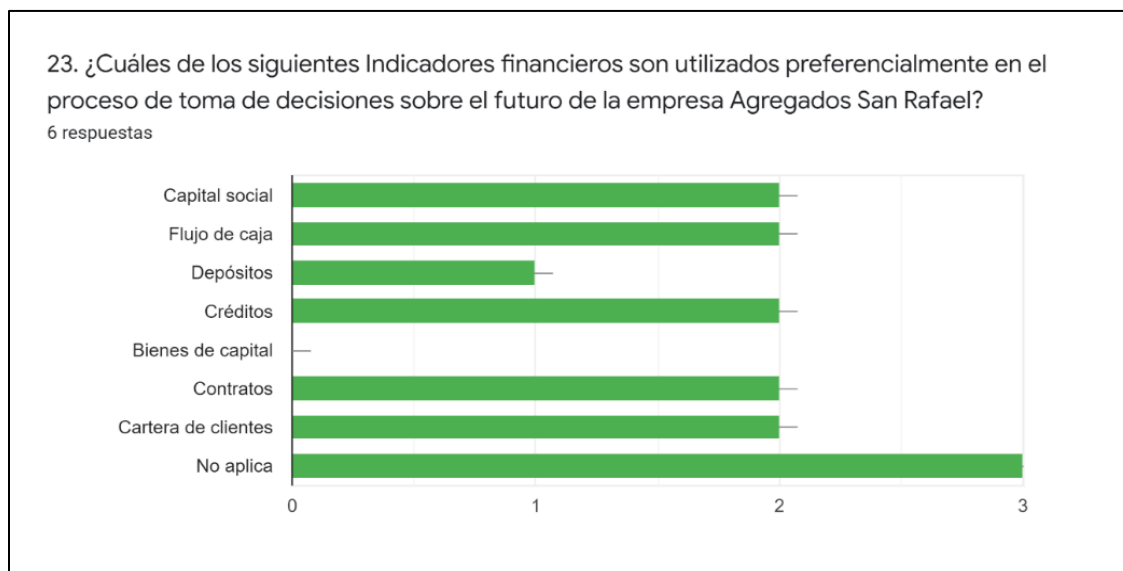
Comunicación entre los trabajadores, personal técnico

Alianzas y mejora en los procesos, pronta respuesta. Mejora resultados.

Mantener un mayor orden en los archivos.

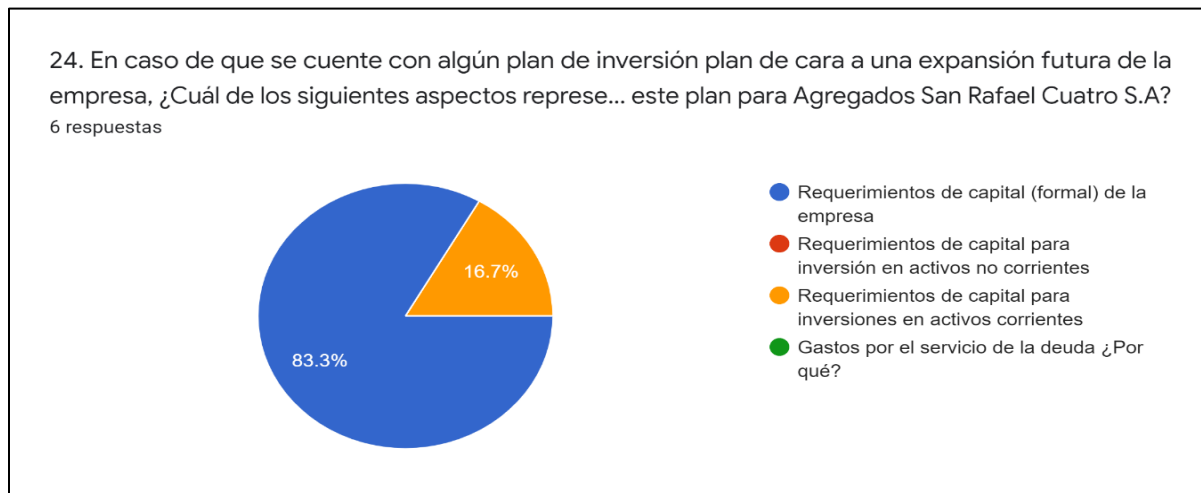
Tener bien claros sus objetivos y metas

Ítem 23 ¿Cuáles de los siguientes Indicadores financieros son utilizados preferencialmente en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A?



Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 23

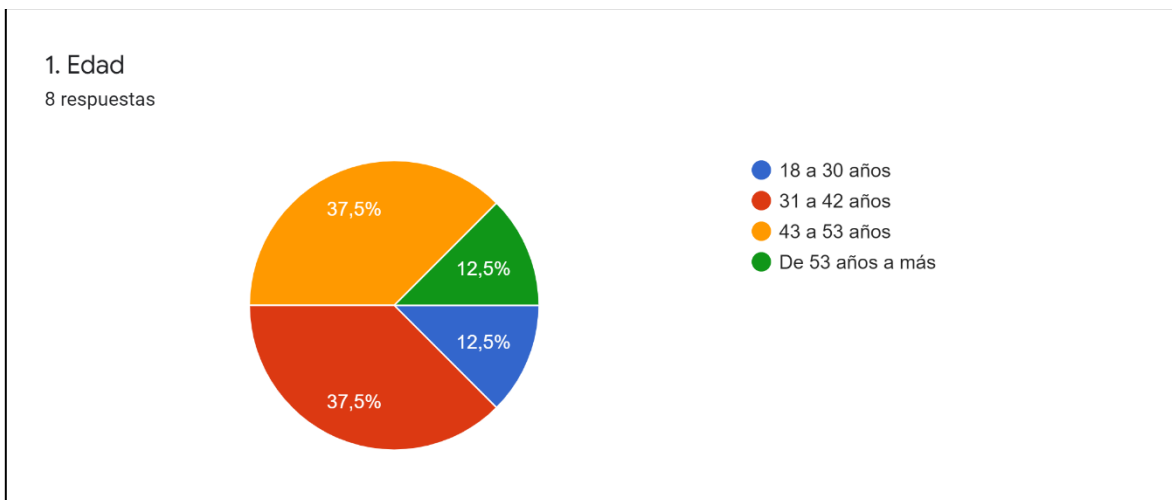
Ítem 24 En caso de que se cuente con algún plan de inversión plan de cara a una expansión futura de la empresa, ¿Cuál de los siguientes aspectos representa el mayor desafío dentro de este plan para Agregados San Rafael Cuatro S.A.?



Nota. Instrumento 2 Grupo focal, Ítem 24

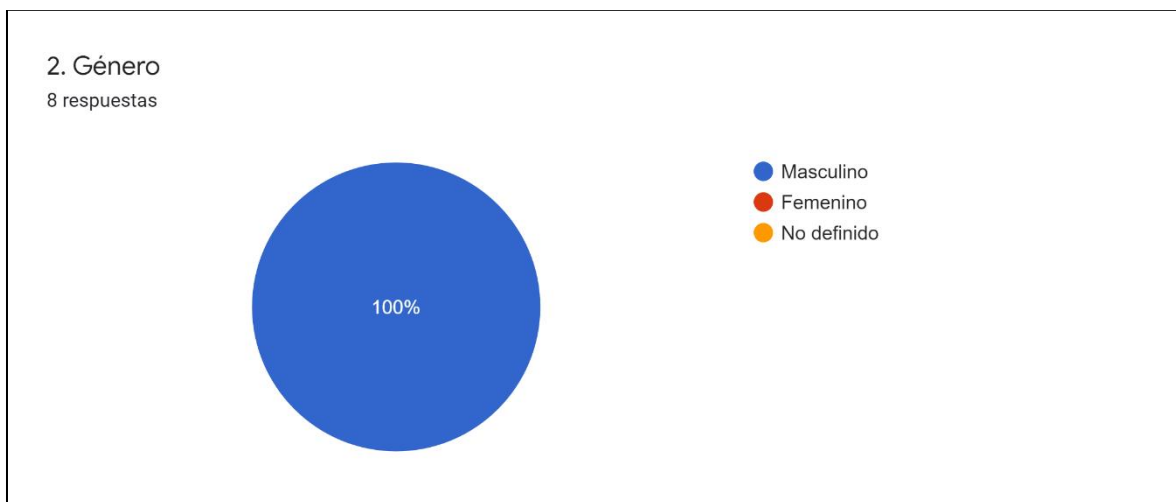
Anexo 9 Respuestas de los resultados obtenidos del Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa

Ítem 1 Edad



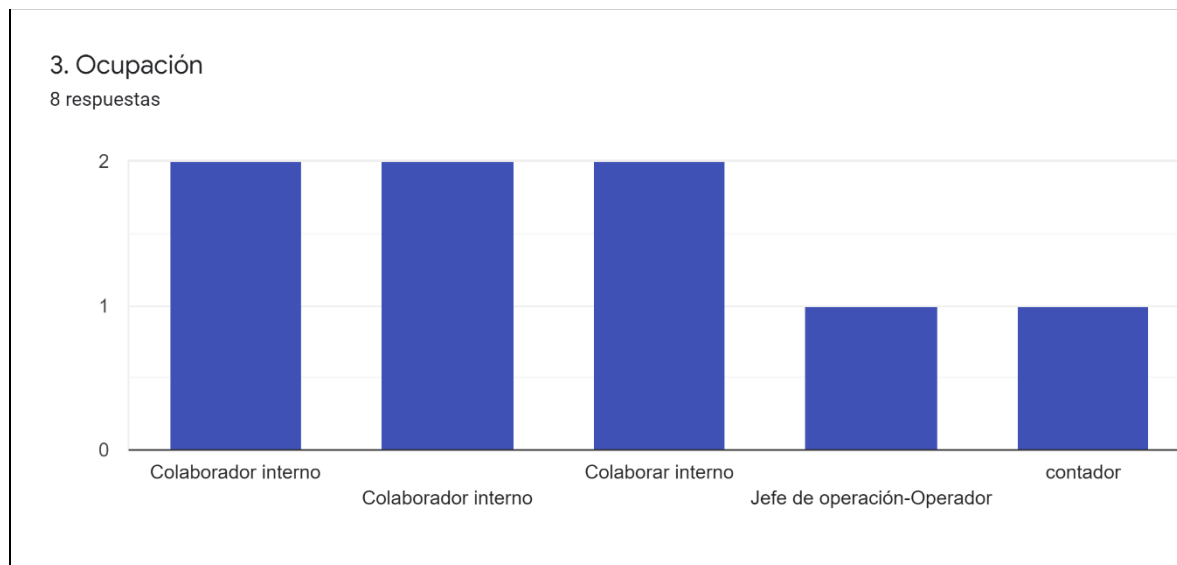
Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 1

Ítem 2 Género



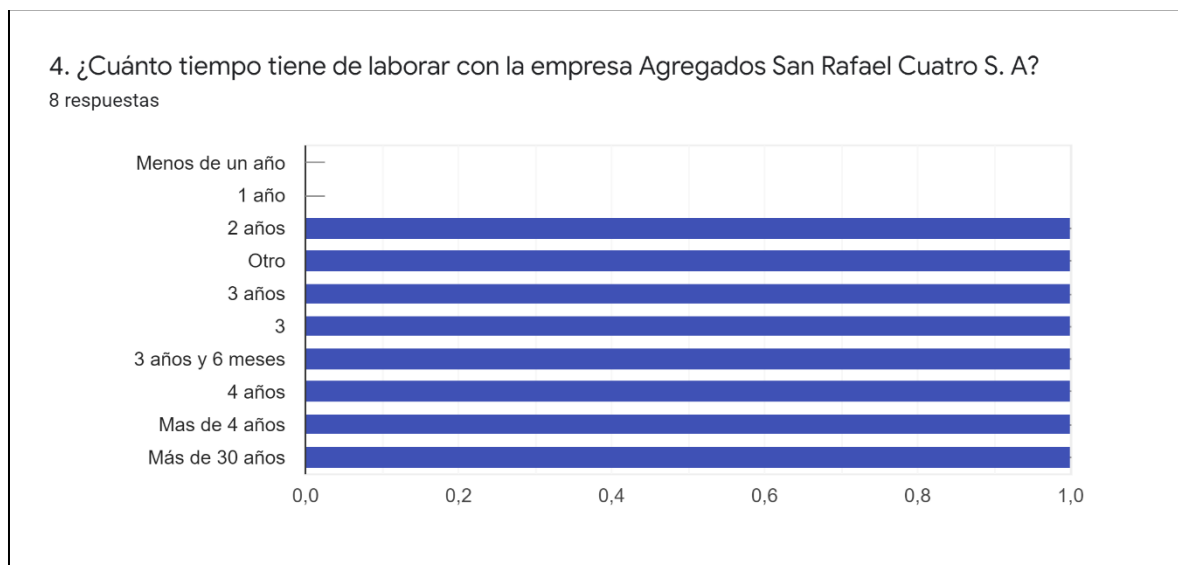
Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 2

Ítem 3. ocupación



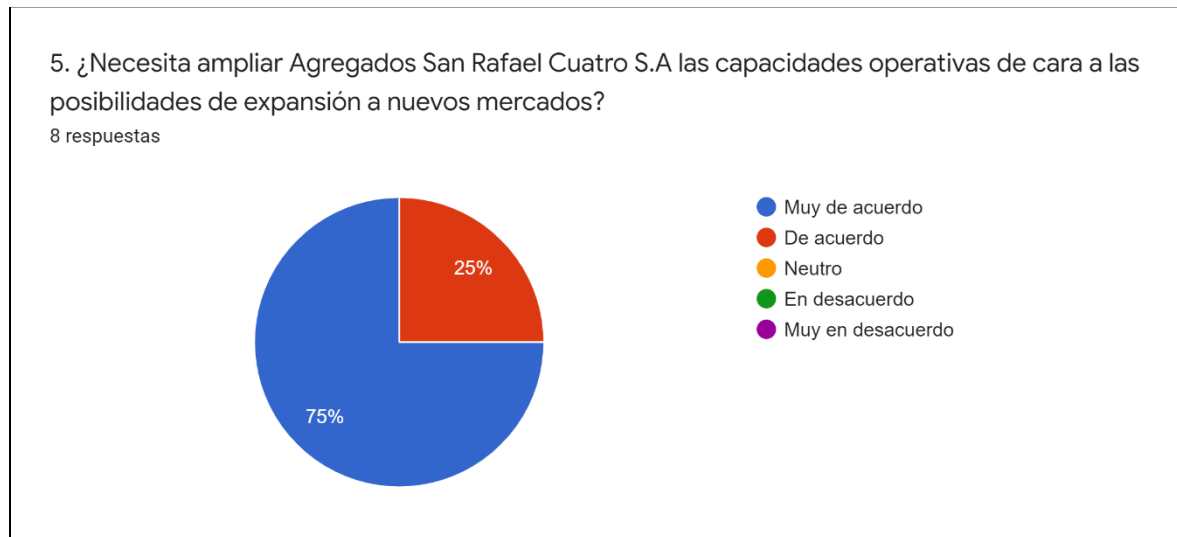
Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 3

Ítem 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar con la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.?



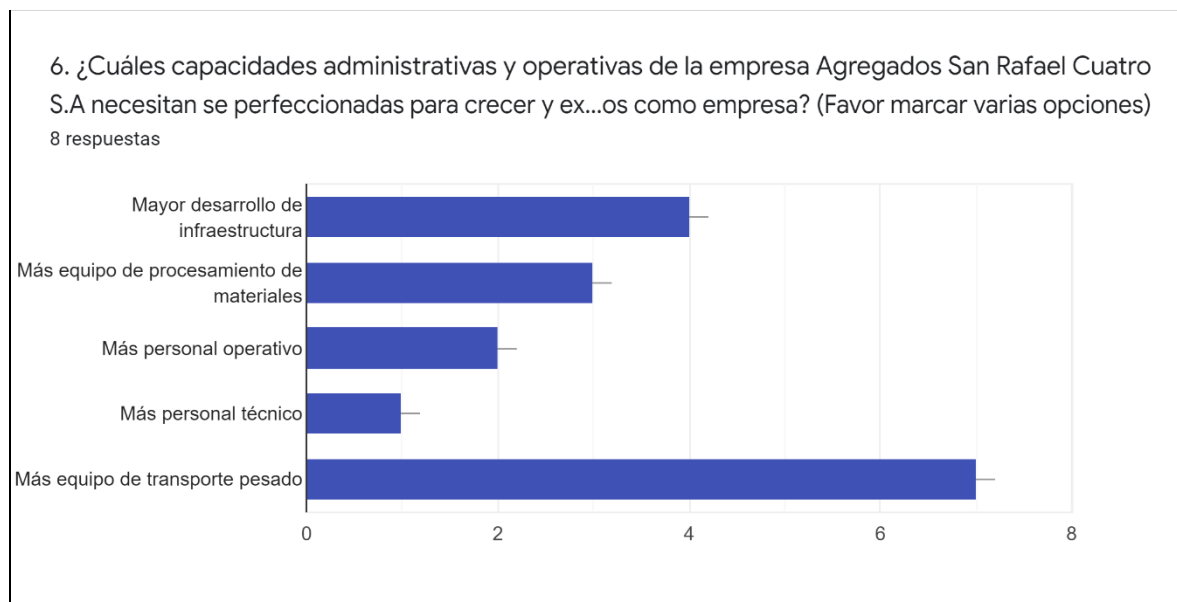
Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 4

Ítem 5. ¿Necesita ampliar Agregados San Rafael Cuatro S.A las capacidades operativas de cara a las posibilidades de expansión a nuevos mercados?



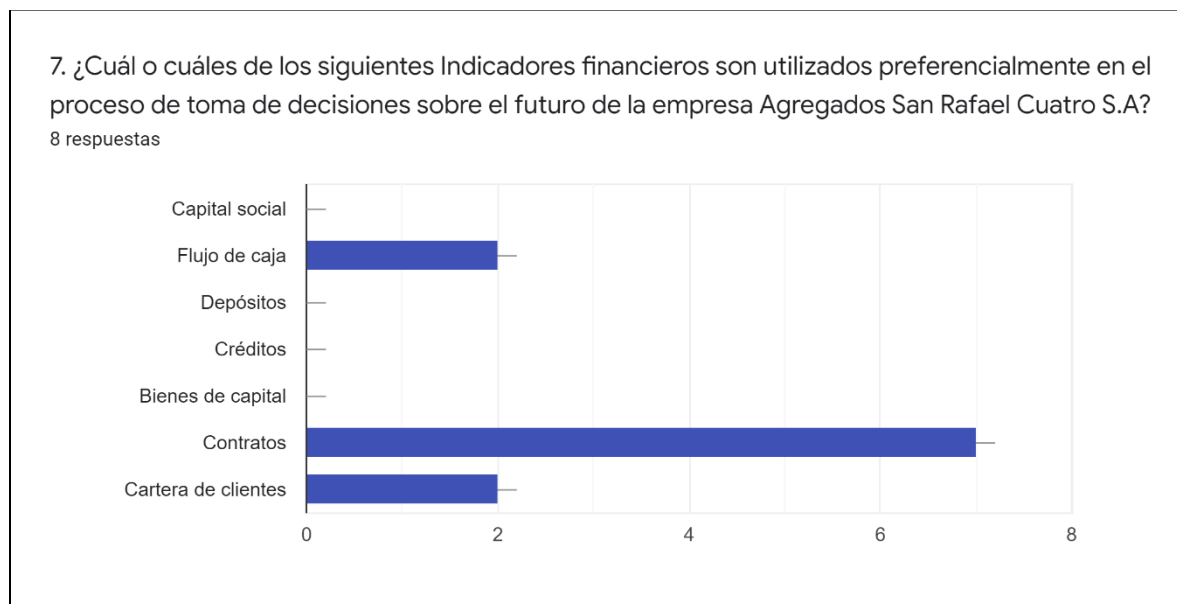
Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 5

Ítem 6. ¿Cuáles capacidades administrativas y operativas de la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA necesitan se perfeccionadas para crecer y expandirse a nuevos mercados como empresa?



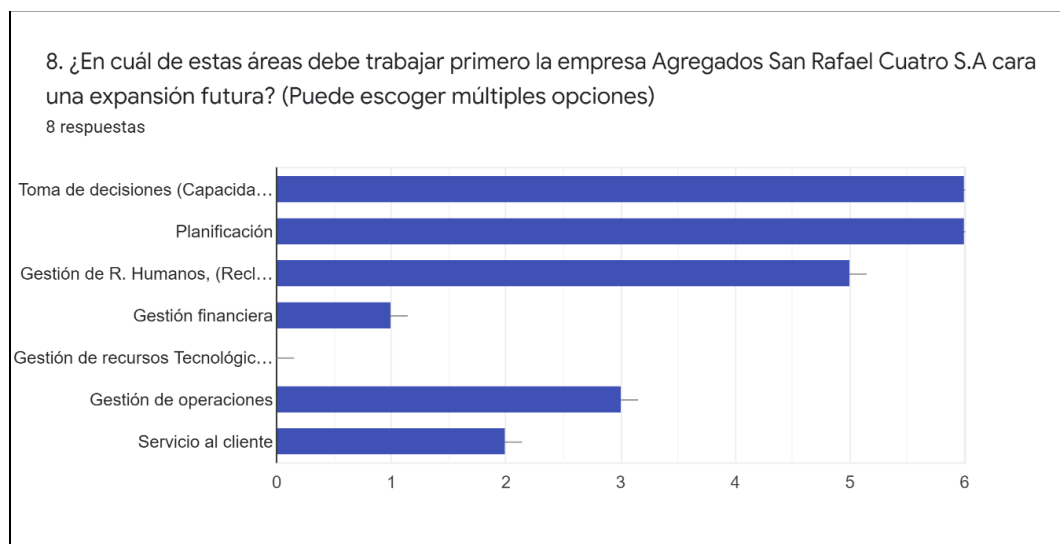
Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 6

Ítem 7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes Indicadores financieros son utilizados preferencialmente en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa Agregados San Rafael Cuatro S.A.?



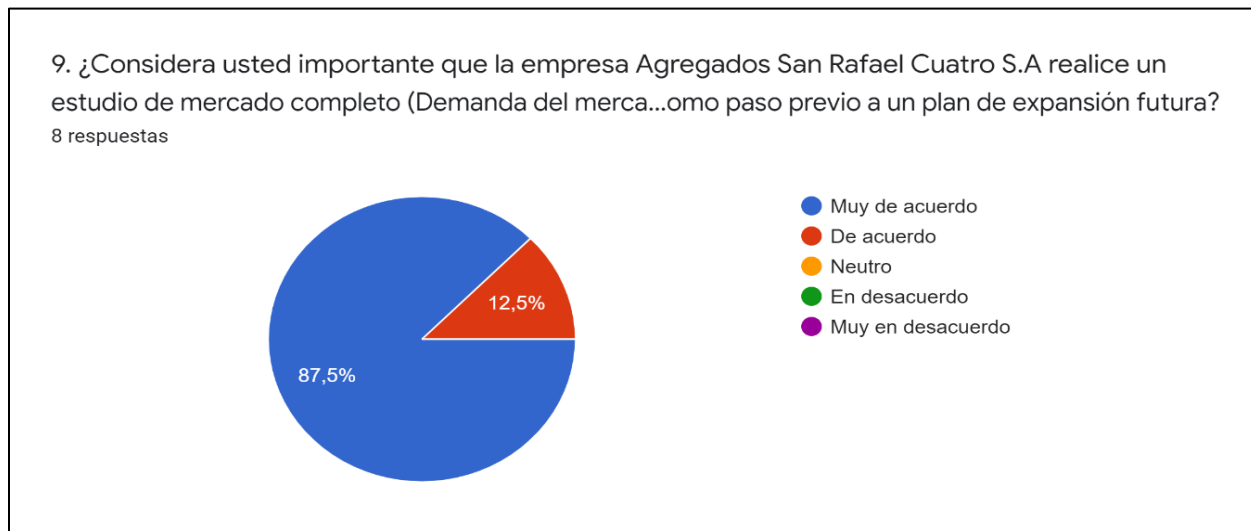
Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 7

Ítem 8 ¿En cuál de estas áreas debe trabajar primero la empresa de cara una expansión futura?



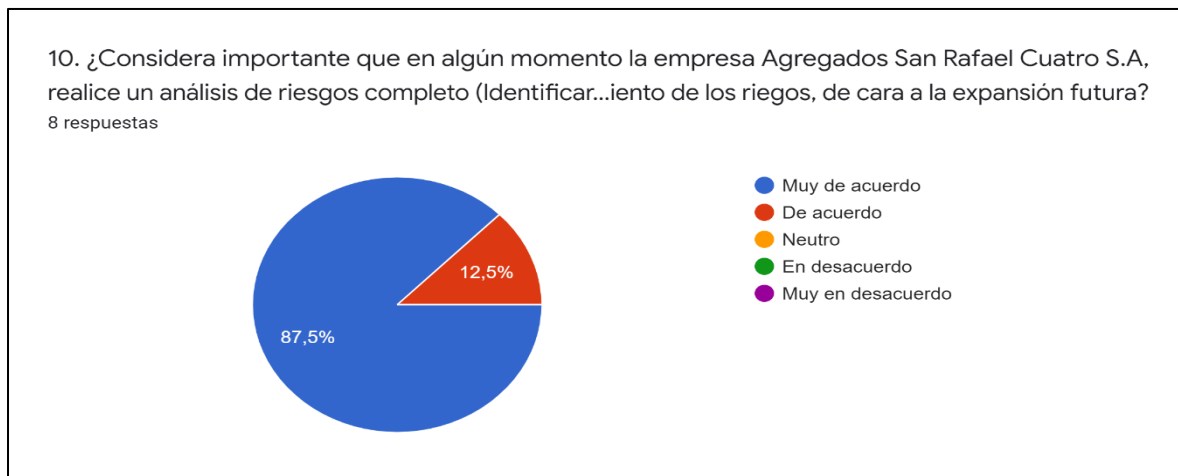
Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 8

Ítem 9. *¿Considera usted importante que la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA realice un estudio de mercado completo (Demanda del mercado /Oferta del mercado, Competencia, Nichos, etc.) como paso previo a un plan de expansión futura?*



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 9

Ítem 10. *¿Considera importante que en algún momento la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA, realice un análisis de riesgos completo (¿Identificar riesgos, analizar riesgos, Valoración de riesgos y Tratamiento de los riesgos, ¿de cara a la expansión futura*



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 10

Ítem 11. ¿Conoce usted si alguna vez la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA ha realizado una planificación estratégica para orientar el trabajo en el mediano y largo plazo?



Nota. Instrumento 3 Encuesta aplicada personal de la empresa, ítem 11

Ítem 12. Con base en todo lo analizado, ¿Qué propondría usted como un objetivo importante en una planificación estratégica de la empresa Agregados San Rafael Cuatro SA en cara a una expansión futura?

El estudio de nuevos mercados y una planificación mejor.

Realizar estudio y medir si es factible la expansión.

Posibilidad de expansión.

Una mejor planificación.

Toma de decisiones.

Análisis de riesgos y planificación.

planificación y toma de decisiones a la hora de analizar si es posible la expansión

A las máquinas actuales hay que darles el ajuste para producir más, si una máquina produce 800 metros, podríamos programarla para producir 1200 metros cúbicos diarios. Sacarles el mayor provecho a las máquinas.