



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

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR
ALIMENTARIO.

ESTUDIO DE CASO: PRODUCTOS LÓPEZ, UBICADO EN NÁJERA, LA RITA,
POCOCÍ, LIMÓN, APLICANDO UN MODELO DE ECONOMIA CIRCULAR, 2022.

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

CARRANZA ROJAS ILIANA, 117160007
RODRÍGUEZ REYES EMMANUEL, 116920523
MONTERO ALVARADO VALERIA, 117090247

CAMPUS SARAPIQUÍ
HEREDIA, 2024



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

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR
ALIMENTARIO.

ESTUDIO DE CASO: PRODUCTOS LÓPEZ, UBICADO EN NÁJERA, LA RITA,
POCOCÍ, LIMÓN, APLICANDO UN MODELO DE ECONOMIA CIRCULAR, 2022.

Trabajo final de graduación.

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

Carranza Rojas Iliana, 117160007

Montero Alvarado Valeria, 117090247

Rodríguez Reyes Emmanuel, 116920523

Responsable Académico

M.Sc Fabián Garrido Cordero

Campus Sarapiquí

Heredia, 2024

DEDICATORIA

Iliana Carranza Rojas

Dedico este trabajo a Dios, quien me ha otorgado fuerza, sabiduría y bendiciones a lo largo de este viaje académico. A mi amada madre Blanca, cuyo amor incondicional, apoyo infinito y sacrificios han sido mi mayor inspiración y motivación en mi vida. A mi querido padre Rafael, cuya guía, ejemplo y sabiduría han sido fundamentales en mi desarrollo académico y personal. Que este logro sea un reflejo de su amor, dedicación y apoyo inquebrantable. A mi hermana Elizabeth, cuya presencia y cariño han sido un pilar fundamental en mi vida. A mi sobrino Calet, que con su alegría y amor ha llenado de luz y esperanza mis días. Que este logro sea una inspiración para él y un recordatorio de que con esfuerzo y dedicación todo es posible. A ellos les dedico este trabajo con todo mi corazón y gratitud.

Valeria Montero Alvarado

Primeramente, quiero agradecer a aquella joven que estuvo a punto de rendirse, y que a pesar de ello nunca lo hizo. De que a pesar de aquellas situaciones difíciles prefirió seguir adelante de cualquier manera. Gracias por retomar la fuerza y la confianza en sí misma. Además, agradecer a mi hija Aurora, ella me ha enseñado paciencia y perseverancia, el querer mejorar cada vez más como profesional y ser humano. A mi esposo José que me levantaba cada vez que me rendía y me llenaba de confianza de nuevo. Y por último, quiero agradecer a mí familia; a mi madre por brindarme abrazo y consuelo en los momentos difíciles, y a mí padre por poner en práctica todo lo aprendido en la carrera, además de enseñarme carácter y determinación en mis decisiones.

Emmanuel Rodríguez Reyes

Con profundo amor y gratitud, dedico este trabajo a todas aquellas personas que han sido faros en mi vida, iluminando mi camino con su apoyo constante y su guía paciente y amorosa. A Dios, ser supremo y fuente de toda sabiduría, le agradezco por haberme concedido la fortaleza y la perseverancia para llegar hasta aquí. A mis padres, Joaquín y Alejandra, quienes con su amor incondicional y su grandeza de espíritu han sido el cimiento sobre el cual he construido mi vida. Sin su sacrificio, comprensión y ejemplo, no sería la persona ni la profesional que soy hoy. A mis hermanos, Joaquín y María José, por su inquebrantable apoyo y su constante estímulo. Su presencia en mi vida ha sido un pilar fundamental, y su ayuda ha

sido invaluable en cada paso de este camino. A todos ellos, mi eterna gratitud y dedicación, pues en cada logro y en cada paso, está reflejado el amor y el esfuerzo que han depositado en mí.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, fuente de toda sabiduría y fortaleza, por habernos guiado y bendecido a lo largo de este arduo pero gratificante proceso académico. Su infinita bondad y amor han sido nuestra luz en los momentos de desafío y nuestro sostén en los momentos más difíciles.

A nuestra alma mater, la Universidad Nacional de Costa Rica, que no solo nos abrió las puertas para embarcarnos en este viaje académico, sino que también nos brindó una sólida formación que ha sido fundamental para nuestro desarrollo como profesionales. Su compromiso con la excelencia académica ha sido una inspiración constante en nuestro camino hacia la consecución de este logro.

A nuestro profesor tutor, M.Sc. Fabian Garrido Cordero, le estamos profundamente agradecidos por su orientación experta, su tiempo invertido, sus valiosos comentarios y sugerencias que contribuyeron al desarrollo y mejora de este trabajo.

Extendemos nuestro agradecimiento a los lectores externos, M.Sc. Sergio Alavés y el Profesor Andrés Fletes Guido, por su tiempo, esfuerzo y valiosas contribuciones en la revisión de este trabajo.

A la empresa Productos López, especialmente a Gabriela López Alfaro y Elizabeth López Rojas, les agradecemos su colaboración y apoyo durante la fase de recolección de datos e información. Su disposición y contribuciones fueron fundamentales para enriquecer nuestro estudio.

A todas las personas que de alguna manera participaron en este proceso, ya sea brindando apoyo moral, compartiendo conocimientos o colaborando en la investigación, les agradecemos sinceramente por su valiosa contribución.

Por último, pero no menos importante, queremos reconocer el apoyo incondicional de nuestras familias y amigos, cuyo aliento y comprensión fueron un gran estímulo durante todo el desarrollo de esta tesis.

A todos ustedes, nuestro más profundo agradecimiento por ser parte de este proyecto y por su apoyo incondicional en este viaje académico.

¡Gracias!

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA _____	iii
AGRADECIMIENTOS _____	v
TABLA DE CONTENIDO _____	vi
LISTA DE TABLAS _____	xi
LISTA DE FIGURAS _____	xiii
LISTA DE GRÁFICOS _____	xiii
LISTA DE ANEXOS _____	xv
LISTA DE ABREVIATURAS _____	xv
RESUMEN EJECUTIVO _____	xvi
INTRODUCCIÓN _____	xvii
CAPÍTULO I. Aspectos Metodológicos _____	1
1.1 Planteamiento y descripción del problema. _____	4
1.1.1 Interrogante de la investigación. _____	7
1.1.2 Justificación de la investigación. _____	7
1.1.3 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área) _____	18
1.1.3.1 Delimitación temporal. _____	18
1.1.3.2 Delimitación espacial empresarial. _____	18
1.1.3.3 Ámbito de la investigación. _____	19
1.2 Objetivos de la investigación. _____	20
1.2.1 Objetivo general. _____	20
1.2.2 Objetivos específicos. _____	20
1.3 Modelo de análisis. _____	20
1.4 Estrategia de investigación aplicada. _____	25
1.4.1 Tipo de investigación. _____	25

1.4.2 Fuentes de investigación.	27
1.4.3 Población.	27
1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio.	27
1.4.3.2 Diseño muestral.	29
1.4.4 Recopilación De Los Datos.	29
1.4.4.1 Métodos,técnicas e instrumentos utilizados en procedimientos aplicados y presentación.	29
1.4.4.1.1 Análisis documental.	29
1.4.4.1.2 Entrevista semiestructurada.	30
1.4.4.1.3 Método de observación.	31
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.	31
1.4.5.1 Alcances y limitaciones.	31
CAPÍTULO II. Marco De Referencia	34
2.1 Generalidades de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento.	35
2.1.1 Historia de la empresa.	35
2.1.2 Área geográfica.	36
2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.	38
2.2.1 Patente municipal.	38
2.2.2 Registro único tribuyente Ministerio de Hacienda.	38
2.2.3 Código tributario.	38
2.2.4 Permisos y requisitos de funcionamiento.	39
2.2.5 Ley ambiental en Costa Rica.	39
CAPÍTULO III. Marco Teórico	41
3.1 La planeación.	43
3.1.1 Planeación estratégica.	43
3.1.2 Planeación táctica.	43
3.1.3 Planeación operativa.	43
3.2 La estrategia	44
3.3 Planeación estratégica.	44

3.3.1 Principios de la planificación estratégica. _____	45
3.3.2 Proceso de la planificación estratégica. _____	46
3.3.3 Importancia de la planeación estratégica. _____	46
3.3.4 Herramientas de análisis estratégico. _____	47
3.3.4.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. _____	47
3.3.4.2 Análisis de PESTEL. _____	48
3.3.4.3 FODA. _____	51
3.3.4.4 Diagrama de ISHIKAWA. _____	52
3.4 Las finanzas. _____	54
3.4.1 Administración financiera. _____	55
3.4.1.1 Objetivo de la administración financiera. _____	55
3.4.2 Estudio financiero. _____	56
3.4.3 Diagnóstico financiero. _____	56
3.4.4 Gestión financiera. _____	56
3.4.5 Planeación estratégica financiera. _____	56
3.4.6 Proceso de la planeación financiera. _____	57
3.4.7 Beneficios de la planeación estratégica financiera. _____	59
3.4.8 Matriz de riesgo. _____	60
3.4.9 Análisis financiero. _____	61
3.4.10 Los estados financieros. _____	63
3.4.10.1 Estado de situación financiera. _____	64
3.4.10.2 Estados de resultado integral. _____	67
3.4.11 Evaluación de los estados financieros: _____	70
3.4.11.1 Análisis vertical y horizontal de los estados financieros. _____	71
3.4.12 Indicadores o razones de la situación financiera de la empresa. _____	72
A. Indicadores de liquidez: _____	73
- Capital neto de trabajo. _____	74
- Razón corriente. _____	74
- Razón rápida o prueba ácida. _____	75
B. Indicadores de gestión o actividad: _____	75
- Rotación de cuentas por cobrar. _____	76
- Periodo promedio de cobro. _____	76
- Rotación de inventarios. _____	77

- Edad promedio de inventarios.	77
- Ciclo operacional promedio.	78
- Rotación de activos totales.	78
C. Indicadores de endeudamiento:	78
- Nivel de deuda.	79
- Nivel de deuda/ patrimonio.	79
- Cobertura de intereses.	80
D. Indicadores De Rentabilidad.	80
- Margen bruto.	81
- Razón de margen de utilidad neta.	81
- Razón de rendimiento sobre activos (ROA).	82
- Razón de rendimiento sobre el patrimonio.	82
3.4.13 Control financiero.	82
3.5 Introducción a la economía circular.	83
3.5.1 Medio Ambiente.	84
3.5.2 Sostenibilidad y desarrollo sostenible.	84
3.5.3 Economía.	85
3.5.4 Economía lineal.	85
3.5.5 Economía circular.	86
3.5.6 Historia: El cambio de una economía lineal a un modelo de economía circular.	88
3.5.7 Principios y pilares de la economía circular.	90
3.5.7.1 Pilares de la economía circular.	90
3.5.7.2 Principios de la economía circular.	91
3.5.8 Modelo de economía circular.	92
3.5.9 Modelos de negocios circulares.	94
3.5.10	96
3.5.11 Matriz de Leopold.	97
CAPÍTULO IV Análisis E Interpretación De La Información.	100

Métodos De Análisis Y Propuesta De Investigación.	100
4.1 Resultados de la encuesta preliminar.	101
4.1.1 síntesis de los resultados de la encuesta preliminar:	103
4.2 Estado actual de la empresa Productos López.	104
Síntesis: primera entrevista semiestructurada aplicada.	104
4.3 Análisis de la información: gestión estratégica- administrativa.	107
4.3.1 Catálogos de productos de la empresa.	107
4.3.2 Análisis administrativo en Productos López.	107
4.3.3 Análisis del Recurso Humano.	109
4.3.4 Análisis operativo de la empresa Productos López.	110
4.3.5 Análisis tecnológico.	112
4.3.6 Análisis de mercadeo y publicidad en la empresa.	112
4.3.7 Encuesta dirigida a los colaboradores de Productos López.	112
4.3.8 Síntesis de los resultados de encuesta a los colaboradores.	123
4.4 Métodos de análisis.	124
4.4.1 Análisis del entorno externo.	124
4.4.1.1 Análisis Pestel.	124
4.4.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.	154
4.4.2 Análisis interno de la empresa.	161
4.4.2.1 Análisis FODA.	161
4.4.2.2 Diagrama de Ishikawa	169
4.4.3 Análisis financiero de la empresa	174
4.4.3.1 Situación actual perspectiva financiera.	176
4.4.3.2 Estados financieros de la empresa Productos López.	177
4.4.3.2.1 Análisis de la estructura de los estados de situación financiera de la empresa Productos López de los periodos 2020-2021-2022.	177
4.4.3.3 Análisis horizontal de los estados financieros.	181
Análisis horizontal del balance general de la empresa Productos López.	184
Análisis horizontal del estado de resultados de la empresa Productos López.	189
4.4.3.4 Análisis vertical de los estados financieros.	192
Análisis vertical del balance general de la empresa Productos López.	195
Análisis vertical del estado de resultados de empresa Productos López.	198

4.4.3.6 Análisis Dupont de la empresa Productos López en los periodos 2020-2021-2022	220
4.4.4 Análisis de impacto ambiental.	231
4.4.4.1 Síntesis de la entrevista al experto en economía circular.	231
4.4.4.2 Matriz de Leopold: Análisis de impacto ambiental De Productos López.	232
4.5 Propuesta de planificación estratégica.	241
4.5.1 Filosofía empresarial.	242
4.5.2 Políticas empresariales.	243
4.5.3 Misión y visión empresarial.	246
4.5.4 Objetivos estratégicos empresariales.	247
4.5.5 Formulación de estrategias.	249
4.5.6 Seguimiento y control.	306
CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones.	309
5.1 Conclusiones.	309
5.2 Recomendaciones.	312
I. BIBLIOGRAFÍA	314
II. ANEXOS	327

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización De Las Variables, Relaciones e Interrelaciones	21
Tabla 2 Caracterización del personal Empresa Productos López	28
Tabla 3 Alcances de la investigación	32
Tabla 4 Resultados de Encuesta preliminar realizada a la Empresa Productos López	101
Tabla 5 Catálogo de productos de la Empresa Productos López	107
Tabla 6 Periodos PIB Costa Rica	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7 Resumen del Impacto de las variables a la Empresa Productos López	152
Tabla 8 Análisis FODA	162

Tabla 9 Contexto Para Las Variables Por Cada Elemento Del FODA _____	162
Tabla 10 Matriz Integral Estrategias FODA _____	166
Tabla 11 Estrategias Diagrama Ishikawa. _____	171
Tabla 12 Estructura de los activos de la empresa Productos López. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 13 Estructura de los pasivos de la empresa Productos López _____	179
Tabla 14 Análisis Horizontal del Balance General en los periodos 2020-2021- 2022	181
Tabla 15 Análisis Horizontal del Estado de Resultados en los periodos 2020-2021-2022	187
Tabla 16 Análisis Vertical Comparativo del Balance General en los periodos 2020-2021-20 _____ ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 17 Análisis Vertical Comparativo del Estado de Resultados en los periodos 2020-2021-2022 _____	197
Tabla 18 Cálculo de la razón corriente _____	199
Tabla 19 Cálculo de la razón de deuda total _____	200
Tabla 20 Cálculo de la razón de deuda a largo plazo _____	202
Tabla 21 Cálculo de la razón de endeudamiento _____	203
Tabla 22 Cálculo de la razón de cobertura de intereses _____	204
Tabla 23 Cálculo de la rotación del inventario _____	206
Tabla 24 Cálculo del promedio medio de inventario _____	208
Tabla 25 Cálculo de la rotación del activo total _____	210
Tabla 26 Cálculo de la razón del margen de utilidad bruta _____	213
Tabla 27 Cálculo del margen de ventas de explotación _____	214
Tabla 28 Cálculo del margen de ventas de explotación _____	215
Tabla 29 Cálculo de la razón de rendimiento sobre la inversión de explotación _____	216
Tabla 30 Cálculo del rendimiento sobre la inversión total _____	217
Tabla 31 Cálculo de renta sobre el capital _____	217
Tabla 32 Componentes del Modelo Dupont del periodo 2020 _____	221
Tabla 33 Componentes del Modelo Dupont del periodo 2021 _____	224
Tabla 34 Componentes del Modelo Dupont del periodo 2022 _____	227
Tabla 35 Resumen de los Impactos más significativos de la Matriz de Leopold ____	239
Tabla 36 Formulación de Estrategias Inmediatas. _____	249
Tabla 37 Estrategias En Corto Plazo. _____	254
Tabla 38 Estrategias En Mediano Plazo. _____	263
Tabla 39 Estrategias En El Largo Plazo. _____	275

Tabla 40 Estrategias Financieras en corto plazo. _____	277
Tabla 41 Estrategias Financieras en mediano plazo. _____	288
Tabla 42 Estrategias De Economía Circular En Corto Plazo. _____	293
Tabla 43 Estrategias De Economía Circular En Mediano Plazo. _____	299
Tabla 44 Estrategias De Economía Circular En El Largo Plazo. _____	301

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación Geográfica de la Empresa Productos López _____	19
Figura 2 Extensión de distrito que conforman el distrito de Pococí _____	36
Figura 3 Esquema de Marco Teórico _____	42
Figura 4 Diamante de las Cinco Fuerzas de Porter _____	48
Figura 5 Matriz FODA _____	51
Figura 6 Diagrama de Ishikawa _____	54
Figura 7 Matriz de Riesgo _____	61
Figura 8 Modelo de un Estado de Situación Financiero _____	67
Figura 9 Modelo de un Estado de Resultado Integral _____	70
Figura 10 Las Razones Financieras _____	73
Figura 11 Esquema del Modelos de Economía Circular _____	93
Figura 12 Análisis Operativo - Producción de Productos López _____	111
Figura 13 Variación anual de las Actividades Económicas. _____	130
Figura 14 Análisis 5 Fuerzas Porter _____ ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 15 Diagrama de Ishikawa _____	169
Figura 16 Análisis Dupont 2020 _____	220
Figura 17 Análisis Dupont 2021 _____	224
Figura 18 Análisis Dupont 2022 _____	227

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Colaboradores Por Área _____	112
Gráfico 2 Género De Los Colaboradores. _____	113
Gráfico 3 Rango De Edades. _____	113
Gráfico 4 Años Laborados. _____	114

Gráfico 5 Misión De La Empresa. _____	114
Gráfico 6 Visión De La Empresa. _____	115
Gráfico 7 Valores Empresariales. _____	115
Gráfico 8 Objetivos Empresariales. _____	116
Gráfico 9 Proceso De Inducción. _____	116
Gráfico 10 Capacitación De Los Colaboradores. _____	117
Gráfico 11 Políticas En La Empresa. _____	118
Gráfico 12 Manuales De Procedimientos. _____	118
Gráfico 13 Manuales De Puestos. _____	119
Gráfico 14 Sobre El Liderazgo. _____	119
Gráfico 15 Sobre El Liderazgo De La Fundadora. _____	120
Gráfico 16 Sobre El Liderazgo De La Administradora. _____	120
Gráfico 17 Sobre La Comunicación Laboral. _____	121
Gráfico 18 La Satisfacción Laboral. _____	121
Gráfico 19 Sentimiento De Pertenencia Hacia La Empresa. _____	122
Gráfico 20 Distribución Del Activo Total De Los Periodos. _____	177
Gráfico 21 Comparación de las partes del Activo Total de la Empresa Productos López en los periodos 2020-2021-2022 _____	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 22 Gráfico Comparación de las partes del Pasivo Total de la Empresa Productos López en los periodos 2020-2021-2022. _____	180
Gráfico 23 Razón Corriente. _____	200
Gráfico 24 Deuda Total. _____	201
Gráfico 25 Deuda A Largo Plazo. _____	202
Gráfico 26 Endeudamiento. _____	204
Gráfico 27 Cobertura De Los Intereses. _____	205
Gráfico 28 Rotación Del Inventario. _____	207
Gráfico 29 Promedio Medio Del Inventario. _____	208
Gráfico 30 ROA _____	210
Gráfico 31 Margen De Utilidad Bruta. _____	213
Gráfico 32 Margen De Ventas De Explotación. _____	214
Gráfico 33 Margen Neto De Utilidad. _____	215
Gráfico 34 Rendimiento Sobre La Inversión De Explotación. _____	216
Gráfico 35 Rendimiento Sobre La Inversión Total. _____	217
Gráfico 36 Renta Sobre El Capital. _____	218

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Aspectos Legales _____	327
Anexo 2 Encuestas, Entrevista 1,2,3 aplicadas. _____	344
Anexo 3 Información Financiera de Productos López. _____	357
Anexo 4 Matriz De Riesgos Para La Clasificación De Las Estrategias. _____	360
Anexo 5 Matriz de Leopold de Productos López _____	363

LISTA DE ABREVIATURAS

BCCR	Banco Central de Costa Rica
BT	Proveedor de soluciones y servicios de comunicaciones
B&Q	Block & Quayle
CACEF	Cámara Costarricense de Empresas Familiares
CISCO	Cisco Networking Academy
COVID-19	Coronavirus
EC	Economía circular
EIA	Evaluación de Impacto Ambiental
FODA/DAFO	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
IPC	Índice de precios al consumidor
ISO	Organización Internacional de Normalización
IVA	Impuesto al valor agregado
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
NIC 1	Normas internacionales de contabilidad – presentación de estados financieros.

NIIF	Normas internacionales de información financiera
NIF A5	Norma Internacional de información financiera 5 activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
Paas	Servicio de cloud computing
Párr	Párrafo
PESTEL	Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales
PIB	Producto interno bruto
PYMES	Pequeña y mediana empresa
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo
ROA	Rotación del activo total
RSE	Responsabilidad social limitada
S.F	Sin fecha

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realiza en la empresa Productos López dedicada a la producción y comercialización de snacks, con el fin de elaborar un plan estratégico con respecto a la información contemplada dentro de los periodos 2020 al 2022, por medio del diseño de una estrategia modelo economía circular, el cual forma parte como un elemento de diferenciación para el cumplimiento de las metas organizacionales.

En vista de recalcar la importancia de aquellas pequeñas y medianas empresas que contribuyen en el crecimiento económico del país, como lo es la empresa Productos López, la cual ha permanecido en el mercado de producción de alimentos por más de 20 años de manera “empírica”, se considera que se debe de efectuar un diagnóstico estratégico, analizar la gestión financiera, determinar las estructuras de una estrategia modelo de economía circular y por último proponer acciones estratégicas para el cumplimiento de su visión empresarial.

Por ende, el trabajo de investigación costa de ocho variables de estudio, las cuales son: diagnóstico estratégico, estudio financiero, diagnostico financiero, gestión financiera, estrategias, economía circular, propuesta, y por último la planificación estratégica.

La primera variable se analiza a través de encuestas, entrevistas semiestructuradas, análisis documental de la empresa junto con la aplicación de herramientas como: el análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis PESTEL, FODA y el diagrama de Ishikawa.

Para las variables de estudio financiero, diagnóstico y gestión financiera, se recopilan los estados financieros y se realiza una entrevista semiestructurada, se miden las variables con el análisis de las razones financieras, los análisis vertical y horizontal. Para las demás variables se aplican entrevistas, y se consulta información bibliográfica.

Recopilada la información anterior, se integran los hallazgos para la construcción de la propuesta para la empresa Productos López que podrá aplicar para una gestión financiera y para la aplicación de las mejores prácticas en la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

El éxito empresarial puede ser medido de diferentes formas como también ser aplicado a diferentes organizaciones y que al final el propio concepto esté correctamente adherido a lo que el director ejecutivo desea para la empresa. Para ayudar al CEO se toma en consideración muchas herramientas administrativas que dan soporte a la toma de decisiones cuando sea necesario tener un resultado más eficiente; para las empresas que tienen la oportunidad de aplicar alguno de estos instrumentos les resultará más simple hacerle frente a un entorno con cambios inesperado, siendo capaces de continuar con sus actividades en momentos de crisis e incertidumbre.

El plan estratégico, por su forma de ser, es quizás el objeto de uso más común dentro de una compañía en lo que respecta a planeación y creación de estrategias. Si una empresa no cuenta con un plan estratégico, se tienden a tomar decisiones de forma improvisada, lo que desencadena consecuencias no tan positivas en su productividad, recursos y en su rendimiento financiero.

La planificación estratégica junto con una eficiente gestión financiera son ejes esenciales para que las actividades de una organización se lleguen a desarrollar de manera controlada, de acuerdo con los regímenes adecuados de eficiencia y eficacia que siempre son los deseados de tener para realizar las actividades bien. Para obtener un productivo nivel de gestión financiero, se requiere de realizar análisis financieros para examinar la realidad interna a nivel económico de la empresa y así tomar mayores decisiones dentro de un marco estratégico.

El presente trabajo de investigación se realiza en la empresa Productos López con el propósito de conocer la situación actual de dicha organización con relación a su marco estratégico, además de evaluar la gestión financiera que implementa mediante un análisis de tres períodos: 2020, 2021 y 2022, y analizando su comportamiento económico a partir de los datos proporcionados de sus estados financieros.

La investigación examina el entorno actual durante el periodo de estudio, se utilizan instrumentos de recolección de información como: las entrevistas y encuestas dirigidas tanto a la administración y los colaboradores. Esta información permite realizar el análisis tanto del entorno externo e interno de la empresa, desarrollando las siguientes herramientas: análisis PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter, FODA, Diagrama de Ishikawa. A raíz del análisis que se realiza a esas herramientas es que se busca identificar debilidades y potenciales áreas de mejora para la empresa.

Por otra parte, en el análisis de la gestión financiera, se recopilaron los estados financieros de tres periodos, con el objetivo de examinar e interpretar la información, a través de los resultados de los análisis vertical y horizontal de los periodos, además se considera importante la implementación y el estudio de las razones financieras para conocer la liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad presente en la empresa. Como complemento, se desarrolla una segunda entrevista dirigida a la administración enfocada a la gestión financiera, con la finalidad de evaluar de forma más eficiente la situación financiera de la empresa Productos López.

Tener acceso a los estados financieros, beneficia al grupo investigador para la aplicación de los análisis y la interpretación de los datos. Sin embargo, parte de las limitantes de la investigación es que, si la información financiera proporcionada por el asesor contable no es idónea, se emiten resultados y opiniones generadas de esos datos.

El alcance de esta investigación es poder brindar propuestas estratégicas de mejora basándose en las debilidades detectadas de los análisis, el equipo de investigación pretende crear un documento que incorpore una propuesta de valor, que oriente su actividad a un modelo de economía circular, siendo esto un elemento de diferenciación para la marca de Productos López.

La estructura de la presente investigación está conformada por cinco capítulos, donde se desarrollan los aspectos metodológicos aplicados, los fundamentos teóricos del tema, los resultados obtenidos y la propuesta de la investigación.

El propósito principal es dar a conocer la realidad que viven muchas pequeñas empresas, siendo administradas de forma empírica donde la falta de planeación en sus

actividades ocasiona una desventaja ante sus competidores. La trascendencia del trabajo es demostrar el impacto que genera una buena planificación estratégica en las empresas, además crear conciencia en la importancia que tiene una buena gestión de las finanzas dentro del mundo empresarial, donde el análisis financiero es una base fundamental para una buena toma de decisiones dentro del marco estratégico empresarial.

CAPÍTULO I. Aspectos Metodológicos

Los aspectos metodológicos, incluyen el conjunto de técnicas y procedimientos necesarios para resolver un problema y llevar a cabo la investigación. La ciencia de la metodología es la técnica de indagación que permitirá conseguir los resultados deseados de una manera más eficaz, de forma que en su aplicación establece la estrategia de investigación a seguir.

Debido a lo anterior, es necesario que el trabajo contenga un marco metodológico donde se determine el diseño de la investigación, donde se plasmen las diferentes técnicas y procedimientos que se utilizarán para resolver el problema y desarrollar la investigación.

A continuación, se mencionará cada uno de los apartados, por lo cual se explicará brevemente su contenido.

Primeramente, se plantea el problema de investigación donde se describen los problemas más frecuentes en una empresa familiar y las principales problemáticas detectadas en Productos López, seguidamente se desarrollará la justificación donde se explica la importancia de la planificación estratégica en la administración de cualquier empresa. Además, se definen los objetivos planteados junto con los instrumentos de recolección de datos conformados por observación de campo, entrevistas semi estructurada y encuesta, que son necesarias para la consecución de los objetivos planteados, además se detalla el modelo de análisis que da estructura a la información para su explicación.

Luego, la delimitación temporal refiere al periodo de tiempo seleccionado en el que se recolecta la información sobre la empresa Productos López desde sus inicios hasta la actualidad. Además, en este apartado se encuentran la delimitación espacial, institucional o empresarial, el cual brindará información relevante para su análisis.

Por otro lado, el modelo de análisis compuesto bajo la estructura de conceptualización, operacionalización e instrumentalización, se encuentran las siguientes variables: diagnóstico estratégico, estudio financiero, diagnóstico financiero, gestión financiera, estrategia, economía circular, propuesta y planificación estratégica. Luego, cada una de estas variables se desarrolla en la conceptualización y por consecuente en la operacionalización, se explica el cómo se implementarán las variables y además cuales son los indicadores que las describen, y por último la instrumentalización indica los instrumentos estadísticos que se utilizan para obtener la información.

Por consecuente, una estrategia de la investigación presenta la visión general de los medios que se utiliza para su desarrollo. De tal manera, la estrategia de investigación se subdivide en: tipo de investigación, fuentes de investigación, población, diseño muestral y la recopilación de datos, el cual forma parte de la propuesta de la investigación.

Y por último, el análisis e interpretación de la información, el que conlleva a los alcances y limitaciones de cada una de las variables anteriormente mencionadas en el modelo de análisis que se realizara previamente en la investigación.

La metodología de la investigación utilizada tiene como objetivo conocer la situación estratégica y financiera actual de la empresa, el cual conlleva a la implementación de un plan estratégico, que contenga propuestas estratégicas de mejora a la empresa Productos López.

1.1 Planteamiento y descripción del problema.

Las empresas familiares están constituidas por miembros de un núcleo familiar. Según Aguiñaga (2022), “una empresa familiar consiste en la asociación de dos o más personas con vínculos de parentesco que deciden unir esfuerzos para crear una fuente de ingresos”.

Roversi (2022) señala que “en Costa Rica, el 90% de las Pymes son empresas familiares, de las cuales el 70% no logran pasar a la segunda generación y solo el 10% alcanza la tercera generación”.

En este tipo de empresas suelen desarrollarse vínculos de lealtad y compromiso más sólidos, ya que cada integrante está personalmente involucrado en el cumplimiento de las metas. Sin embargo, junto a estas ventajas, es común que se presenten conflictos internos que pueden afectar la eficiencia de las operaciones.

Con certeza, se puede afirmar que las empresas familiares tienen una característica muy distintiva de otros emprendimientos, esto se logra discernir mucho más en los momentos donde la ayuda es el factor más importante, pues contando con el núcleo familiar unido y trabajando para conseguir un objetivo en concreto, es por lo que se le reconoce el trabajo que se realiza por y para la organización. Sin embargo, no todo siempre es un ambiente laboral sano y pacífico para desenvolverse, problemas como: desencuentros en temas muy personales y propios de la empresa, son también factores que atañen contra la misma eficiencia y eficacia de los procesos.

Según el autor Macías (2024), las empresas familiares enfrentan una serie de desafíos únicos que pueden afectar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Uno de los más críticos es la sucesión y planificación de la herencia. La transferencia de liderazgo entre generaciones suele ser un proceso delicado, donde las emociones y conflictos pueden influir negativamente. La ausencia de un plan de sucesión claro y estructurado puede desencadenar disputas familiares y poner en riesgo la estabilidad de la empresa.

Los conflictos familiares también son frecuentes en este tipo de organizaciones. Las relaciones personales y la dinámica propia de cada familia tienden a influir en las decisiones empresariales, lo que genera tensiones y desacuerdos que afectan la eficiencia operativa y el ambiente de trabajo.

Además, muchas empresas familiares enfrentan el desafío de la profesionalización. Al operar de forma informal, estas empresas suelen carecer de estructuras y procesos adecuados, lo cual limita su capacidad de crecimiento y de competir en mercados más exigentes. En este contexto, la falta de profesionalización puede ser una barrera significativa para su desarrollo.

La financiación representa otro reto considerable, ya que las empresas familiares a menudo tienen dificultades para acceder a créditos o financiamiento externo debido a la falta de estructuras financieras formales o historial crediticio sólido. Esta situación limita sus posibilidades de expansión y mejora.

Gestionar el crecimiento también puede ser complejo, ya que muchas empresas familiares necesitan hacer ajustes en su estructura y cultura organizacional para crecer de manera eficiente. Estos cambios pueden ser percibidos como amenazas por los miembros de la familia que están acostumbrados a operar de una manera particular.

Finalmente, la innovación y la adaptación al cambio son cruciales para la supervivencia de las empresas familiares en mercados en constante evolución. No obstante, la resistencia a modificar las formas tradicionales de hacer negocios puede convertirse en una barrera para la renovación y el éxito a largo plazo.

Enfrentar estos desafíos con una estrategia adecuada es fundamental para asegurar la continuidad y prosperidad de las empresas familiares, generando valor tanto para la familia como para la empresa.

La empresa Productos López inscrita como persona física, se dedica a la producción y comercialización de snacks tostados derivados del plátano y yuca. Desde hace 23 años fue fundada por el señor Arcadio López Matarrita y María Eugenia Alfaro, en conjunto con sus hijos e hijas la empresa ha sido administrada de manera empírica hasta la actualidad.

Por medio de una entrevista previa con Elizabeth López Rojas, que es una colaboradora perteneciente a la empresa y que realiza las actividades administrativas y financieras en Productos López. A continuación, se puntualizarán las principales problemáticas que repercuten con gran significancia en las operaciones. (López, 2021):

Primeramente, la empresa no tiene un plan estratégico formalmente definido:

- a) Los encargados carecen de conocimiento acerca de cómo analizar del entorno empresarial, que es uno de los elementos principales para poder realizar un plan estratégico.
- b) La empresa no cuenta con una estructura organizacional formal definida. La inexistencia de un organigrama perjudica en las asignaciones de las responsabilidades dentro del marco administrativo, y se le delega a una sola persona las actividades. De acuerdo con Pursell (2024), menciona que la estructura organizacional se refiere al diseño y la disposición de roles, responsabilidades, jerarquías y relaciones dentro de una organización. Define cómo se organiza el trabajo y se distribuyen las actividades entre diferentes unidades o departamentos, así como la forma en que se coordina la comunicación y la toma de decisiones.

Por lo que es necesario la construcción de la estructura organizacional.

- c) La organización carece de una identidad propia, que logre crear sentimientos de pertenencia y compromiso en los colaboradores. Según Miranda (2023) La cultura organizacional es la columna vertebral de cualquier negocio próspero. Abarca los valores, comportamientos y creencias que dan forma a la forma en que los empleados trabajan, interactúan y se comunican entre sí. Una cultura sólida que se alinee con los valores y objetivos de una empresa puede mejorar significativamente el compromiso, la productividad y el desempeño de los empleados.

Por ello la importancia de la aplicación de poseer una cultura empresarial.

- d) Productos López no dispone de personal con conocimiento calificado en la materia de gestión estratégica para la elaboración de objetivos y la formulación de estrategias.

Por otro lado, esta empresa posee un gran descontrol financiero, con base en la entrevista se comentó:

- a. La inexistencia de un registro que tutele las entradas y salidas del dinero, no existen documentos sobre anotaciones de ventas ni mucho menos una planificación de los costos y gastos, por lo que no cuentan con herramientas que le permitan gestionar la información financiera; plantillas elaboradas en Microsoft Excel, o algún sistema informático.

- b. Por otra parte, la misma empresa realiza la gestión de proveerse a sí mismos con parte de la materia prima, esta tiene que destinar sumas de dinero considerables para el pago de los salarios de los peones que laboran en las fincas y el costo de productos necesarios para el mantenimiento de las plantaciones, sin embargo, esta salida de efectivo no está siendo contabilizada dentro de los estados financieros de la empresa provocando utilidades más altas a las reales.
- c. La empresa presenta un endeudamiento poco controlado. Pedro González (s.f.) “La deuda es un cargo que tiene una persona física o jurídica para ejecutar sus responsabilidades de pago del ejercicio de la actividad económica” (párr.1). Es decir, también se le conoce como la cantidad de dinero que se le paga a una entidad o persona por la adquisición de una contraprestación. Por parte de la empresa Productos López, ha adquirido ante el ente financiero Banco de Costa Rica un préstamo de 50 000 000 de colones con un plazo de 15 años y con un prestamista de la zona (aún se desconoce el monto).

Acerca de estas problemáticas planteadas se vuelve necesario brindarle a la empresa Productos López una propuesta de mejora financiera incorporada en un plan estratégico, que desarrolle una reestructuración personalizada, teniendo en consideración que una empresa con bases sólidas adecuadas a nivel estratégico y financiero permite una toma de decisiones idónea, que contribuya a permanecer a largo plazo dentro del mercado de forma eficiente.

1.1.1 Interrogante de la investigación.

¿Cuáles son los elementos claves que conforman un plan estratégico basado en una estrategia modelo de economía circular que permitan establecer rutas que direccionen el cumplimiento de las metas organizacionales, aportando beneficios y elementos de diferenciación a la empresa Productos López para el periodo 2022?

1.1.2 Justificación de la investigación.

La globalización de acuerdo con la Real Academia Española es “el proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren

una dimensión mundial...” (párr.4). Por ello es de real importancia que las empresas deben reinventarse y adaptarse para sobrevivir a los cambios constantes, además de planear eficientemente su actividad, cumpliendo con dichas exigencias ante los factores económicos, sociales, legales, tecnológicos, organizacionales y políticos, sin dejar de lado la sostenibilidad.

En la actualidad, el entorno empresarial demanda competencia, eficiencia, mayores niveles de productividad y sobre todo calidad. La evolución empresarial ha impulsado a que las empresas definan sus lineamientos y actividades, con el propósito de hacer un uso eficiente de sus recursos. Debido a los cambios constantes que debe enfrentar una empresa, es necesario e imprescindible la formulación de una planificación estratégica, ya que sólo a través de esta, las organizaciones podrán cumplir con éxito sus objetivos planteados por medio de mejores tomas de decisiones y, además, lograrán subsistir en el tiempo.

La planificación estratégica es de vital importancia dentro de la administración empresarial cuando se logra fijar una filosofía empresarial y se traza un plan estratégico que esté alineado a su misión y visión, se logra direccionar el esfuerzo de todos los colaboradores a la obtención de las metas fijadas. De acuerdo con Martins (2024), en su definición de la planeación estratégica, comenta que esta no es más que: “Un proceso a través del cual los líderes empresariales definen su visión para el crecimiento de la organización y detallan cómo van a hacerla realidad” (párr. 1).

La planificación estratégica aporta significativamente a las empresas, según plantea School (2016):

Expone que distintos estudios a nivel internacional indican que alrededor de la mitad de las empresas poseen un proceso de planificación estratégica formal. Las estadísticas son claras y contundentes. De aquellas empresas que sí poseen un proceso de planificación estratégica formal, alrededor del 70 por ciento de ellas estiman estar obteniendo resultados sobresalientes o desempeñándose mejor que sus pares. En contraste a esto, entre aquellas empresas que no poseen un proceso de planificación estratégica formal, sobre un 70 por ciento de ellas reportan estar desempeñándose

igual o un nivel inferior que sus pares e inclusive no estar desempeñándose en un nivel sustentable. (párr.2)

Por otra parte, sobre el efecto de la planeación formal en el desempeño de las empresas, los autores Masilo y Gómez (2016) muestran que, “Con un meta-análisis de 88 estudios, que existe un efecto positivo de la planeación formal en el rendimiento empresarial” (pág.75).

El autor Arias (2023) desarrolla una serie de beneficios que obtiene la empresa al implementar una buena planificación estratégica:

La planificación estratégica permite que las organizaciones sean más proactivas que reactivas. Este proceso continuo de análisis de la situación actual y de la razón de ser de la empresa ayuda a definir objetivos a futuro, adaptarse a los cambios del mercado y anticiparse a ellos.

Además, la planificación proporciona una dirección y objetivos claros para todos los colaboradores, quienes entienden cómo sus acciones impactan en el logro de los resultados organizacionales. De esta manera, los equipos trabajan de forma alineada y enfocada en metas comunes, haciendo que cada acción contribuya al cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, una mejor comunicación entre equipos, basada en retroalimentación constante, fortalece la cultura organizacional y permite la toma de decisiones informadas. La planificación estratégica, en resumen, es fundamental para crear organizaciones resilientes y sostenibles que se adapten eficazmente al entorno (Arias, 2023).

Para un emprendedor el término de planificación estratégica podría ser totalmente desconocido, y su implementación puede presentar un desafío para sus empresas, debido a la incertidumbre que viven estas respecto a su futuro en el mercado. Sumando que no siempre pueden contar con el asesoramiento de una persona profesional. Es por ello por lo que, estos factores representan una desventaja competitiva para las pymes pues tienden a no realizar una planeación dentro de sus negocios y manejarse empíricamente.

La planificación estratégica financiera de la empresa es aún más importante, ya que en términos generales el objetivo de toda empresa es crear valor y maximizar su rentabilidad, por lo que se debe mantener un análisis y control constante sobre las finanzas. El plan estratégico financiero ayuda a originar objetivos y estrategias con el propósito de conseguir una mayor estabilidad económica, además permite analizar los diferentes escenarios financieros que facilitarán la toma de decisiones frente a posibles futuras inversiones o ideas del negocio. Apaza (2017) menciona que:

En su definición expone a la planificación financiera como uno de los agentes primordiales para alcanzar una correcta gestión de recursos financieros, lo que hace posible que puedan fundamentarse diferentes estrategias con el propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas con las medidas de control necesarios para su cumplimiento. (párr.5)

El autor Núñez (2020), explica sobre la importancia de:

Lograr que un negocio perdure en el tiempo no es una tarea fácil, es por esa razón que los empresarios deben ser conscientes que deben tener un estricto control del giro del negocio, el cual la planificación financiera puede proporcionar debido que les permitirá implementar medidas e implantar estrategias en el momento que sean necesario para corregir errores de gestión o enmendar posibles desviaciones. (pág.2)

Además, Núñez (2020) indica que la planificación financiera se presenta como un mecanismo útil y eficiente para las empresas, por su alcance de adaptarse a las disposiciones y características de éstas, propiciando beneficios sostenibles en el tiempo. Es por ello por lo que las entidades deben efectuar continua y oportunamente la planificación financiera a fin de optimizar los ya existentes procesos, mejorar las finanzas y determinar en la empresa qué áreas no cuentan con una adecuada operatividad y necesitan especial atención para mejorar su gestión y alcanzar los objetivos propuestos.

Según comentó López (2021), colaboradora de la empresa, que en cada una de sus administraciones se han gestionado de forma empírica, por lo que han carecido de un plan estratégico que los oriente en su actividad empresarial y que logre dirigir cada una de sus acciones. Por lo cual, se considera importante que esta empresa establezca un plan estratégico que sea una herramienta base para futuras tomas de decisiones eficientes.

Para la realización de la propuesta de esta herramienta de gestión, es necesario definir los elementos principales que componen un plan estratégico:

Se realizará un análisis sobre la situación actual de la empresa.

De acuerdo con Hurtado (2024) el análisis situacional consiste en una evaluación exhaustiva del estado actual de la organización, en la que se consideran tanto factores internos como externos que influyen en su rendimiento y competitividad. Este proceso abarca un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), así como una revisión detallada de los recursos, capacidades, procesos y el entorno competitivo.

Para llevar a cabo este punto se realizarán visitas constantes a la empresa, se solicitarán los estados financieros y se entrevistarán a los administradores, todo con el fin de conocer a profundidad cómo se encuentra actualmente la organización.

Análisis del macroentorno.

Pérez (2021) señala que el análisis externo implica una evaluación objetiva de las tendencias globales que permite comprender mejor el contexto en el que opera la empresa. Los resultados de este estudio detallado pueden funcionar como un sistema de alerta temprana para detectar posibles amenazas y oportunidades.

Para conocer cómo puede beneficiar o perjudicar el entorno que rodea la empresa se hará un análisis político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal, por medio de la herramienta llamada PESTEL.

PESTEL

Pérez-Tabernero Polo (2019), explican que:

PESTEL es una herramienta utilizada por las empresas para obtener un análisis del entorno que les rodea. El nombre es un acrónimo que viene de las siglas de los factores analizados, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esta herramienta, creada por Liam Fahey y V.K. Narayanan, facilita el entendimiento del contexto en el que la organización va a operar, ayudando a comprender las evoluciones de los mercados en los que se mueve la empresa así como las dificultades y los retos a los que se puede enfrentar. (pág.13)

Cinco Fuerzas de Porter

Silva (2022) describe que el modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a identificar y analizar las cinco fuerzas económicas que influyen en cada industria, determinando así la intensidad de la competencia, el potencial de rentabilidad y la atracción de cada sector. Este modelo es esencial para muchas empresas, ya que les permite entender la dinámica de su sector y fortalecer su estrategia empresarial.

Para realizar el análisis, se estudiarán los factores fundamentales de esta herramienta en relación con Productos López, que incluyen la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos competidores, la posibilidad de productos sustitutos, y el poder de negociación tanto de proveedores como de consumidores. Este enfoque proporciona una comprensión detallada de los elementos que afectan la competitividad en el sector y facilita la toma de decisiones estratégicas.

Análisis del microentorno

Una vez realizado el análisis externo, es importante proceder con los factores internos de la empresa

Según Ruiz (2021), el análisis interno de una empresa implica examinar los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades con los que cuenta para enfrentar tanto el entorno general como el competitivo. El objetivo principal de este análisis es identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, lo cual es fundamental para la planificación estratégica. Este proceso es esencial, ya que el éxito empresarial depende en gran medida de la estructura competitiva de la industria, la cual está directamente relacionada con los factores internos de la empresa.

El objetivo del análisis interno en esta investigación es desarrollar estrategias relevantes basadas en los resultados del estudio de la empresa Productos López. Para llevar a cabo este análisis, es necesario identificar las capacidades internas de la empresa, por lo que se utilizarán el análisis FODA y el diagrama de Ishikawa como herramientas clave.

Como primer paso, se realizará un análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa. Según Pursell (2024), esta herramienta permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, proporcionando una perspectiva integral para tomar decisiones informadas. A través de este análisis, se podrán identificar tanto los aspectos positivos en los que se está avanzando como aquellos retos que pueden suponer desafíos para la empresa. Esto facilitará la construcción de estrategias orientadas a mitigar las amenazas, mejorar las debilidades, potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Posteriormente, se empleará el diagrama de Ishikawa para examinar de forma detallada las distintas áreas de la empresa y visualizar las causas raíz de sus problemas. El autor Vieira (2019) describe el diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa y efecto, como una herramienta útil para identificar las causas subyacentes de un problema, al considerar todos los factores que intervienen en un proceso. Este análisis contribuye a tener una visión integral de las áreas de oportunidad, facilitando soluciones y mejoras continuas mediante el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

La combinación del análisis FODA y el diagrama de Ishikawa permitirá construir estrategias sólidas, aprovechando el conocimiento obtenido de los aspectos internos de la empresa para guiar su desarrollo y responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades del entorno.

Una vez analizado el entorno de la empresa, se realizará un estudio financiero recopilando los estados financieros de la empresa, basándose en los periodos de los años 2020-2021- 2022, el propósito es identificar la situación financiera que muestra en qué condiciones está operando la empresa Productos López con respecto a una serie de elementos financieros importantes, como lo que es la liquidez, el rendimiento, solvencia y apalancamiento. Para realizar el análisis financiero se aplicará el uso de las razones financieras.

Santamaría y Córdoba (2019) señalan que las ratios financieras son fórmulas expresadas a través de índices que permiten analizar y comparar los resultados financieros de la empresa en dos periodos distintos, usando datos extraídos de sus estados financieros. Estos índices son útiles para evaluar la viabilidad de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones informadas sobre su situación financiera y su capacidad para cumplir con obligaciones tanto a corto como a largo plazo. Las ratios financieras incluyen las de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

También se utilizará análisis verticales y horizontales de los estados financieros, esto para poder ver las tendencias, la composición económica de la empresa y poder analizar si los resultados económicos dentro de la empresa Productos López son adecuados.

En relación con la estructura del plan estratégico, se desarrollará una explicación sobre la formulación e implementación de una estrategia modelo de economía circular. Asimismo,

para ello se hará uso de un instrumento. Primeramente, se realizará una entrevista a un experto en economía circular con el fin de recabar información pertinente y además como soporte para el análisis y la toma de decisiones en la elaboración de la estrategia. Asimismo, se utilizará una herramienta de análisis ambiental llamada “Matriz de Leopold”, como guía para la elaboración de la estrategia modelo de economía circular al plan estratégico.

Con relación al proyecto, la imprescindible implementar un plan estratégico que contribuya al cumplimiento de sus metas organizacionales de una manera más adecuada, ya que la empresa Productos López posee un sistema empírico, con ello se basan en una ineficiente toma de decisiones.

En cuanto a la formulación de un plan estratégico, se debe primeramente desarrollar la filosofía empresarial, la cual está compuesta por principios y valores organizacionales y además por los objetivos de su misión. En efecto, el desarrollo de una filosofía corporativa es importante ya que contribuye a que la empresa tenga el enfoque en que producto o servicio se llegue a ofrecer, además en qué mercado enfocarse.

El autor Rigotti (2024) explica que la filosofía empresarial se compone de los valores y principios fundamentales que guían tanto las acciones como las decisiones dentro de una organización. Esta filosofía actúa como el núcleo de la cultura corporativa, estableciendo una base común para todos los empleados. Abarca elementos clave como la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos y las creencias que dan sentido y dirección a la empresa. A través de estos principios, la empresa define cómo concibe su relación con sus empleados, clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente, sirviendo como una brújula que orienta su rumbo y decisiones.

En cuanto a los objetivos, según Thompson (2019), “El propósito de establecer objetivos es convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados son específicos, cuantificables o medibles y contienen fechas límites para su logro” (pág. 42). La razón es simple, ayudar a esta empresa a consolidar de una forma mejor las bases sobre las que se han estado construyendo en estos últimos años para que obtengan mejor comprensión de lo que se ha realizado y se puede seguir realizando a futuro.

Con la construcción de un plan estratégico se pretende darle una asistencia por parte de los objetivos que se crearán direccionándolos hacia: la alineación de la organización, de sus propias metas como se mencionó anteriormente, para observar y marcar los progresos que se han hecho hasta la actualidad y también, puede ser una manera de hacer que los colaboradores deseen cumplirlos como una manera de realización dentro de sus obligaciones.

Otro aspecto que se trata de solventar para encaminarse hacia una mejor eficacia y eficiencia es el tema de las estrategias y su conformación. Bien se sabe que ellos carecen del conocimiento necesario en la materia como tal más no en la práctica que es donde han aprendido a través de la experimentación y observación, no obstante, para este factor de inexperiencia se les colaborará con la ayuda para crear una estrategia capaz de direccionarlos hacia una mejor ruta.

Tal y como lo explica Thompson (2019):

La clave para la formulación de una estrategia exitosa es contar con uno o más elementos que atraigan a los consumidores (y/o a quienes proporcionan fondos) y produzcan una ventaja competitiva duradera sobre los rivales. Lo que separa a una estrategia poderosa de una estrategia corriente o ineficaz, es la capacidad de los administradores para forjar acciones que distingan a la organización de sus rivales e inclinen el campo de juego en favor de la organización. (pág10)

Como parte del último punto que se realizará en este proyecto para colaborarle a Productos López, el objetivo esencial del seguimiento y control es el de recabar la información para examinar y gestionar todos los resultados mostrados a lo largo de los puntos anteriores observando la correcta aplicación de estos dentro de la empresa como también la capacidad para poder corregirlos si la circunstancia lo amerita en el caso de que sea una necesidad.

Incluido en un plan estratégico, existe una tendencia innovadora dentro de las estrategias empresariales a implementar enfoques de economía circular. Este modelo viene a cambiar el sistema tradicional. El propósito de este modelo es que las empresas asuman la

responsabilidad de sus actividades empresariales y de los efectos directos que generan al medio ambiente. Incorporar cambios de economía circular en la modalidad de una empresa podría conllevar a una variación positiva en los costos de la empresa y generaría a su vez beneficios económicos.

Hay muchos autores que tienen sus propias definiciones acerca del tema entre los cuales se menciona Albaladejo et al. (2021) donde describe la economía circular como un modelo económico orientado a reducir el impacto ambiental y maximizar el valor de los recursos mediante tres principios clave: eliminar residuos y contaminación, mantener los productos y materiales en uso el mayor tiempo posible, y regenerar los sistemas naturales. Este enfoque organiza los materiales en ciclos técnicos y biológicos: en el ciclo técnico, los productos se intercambian, mantienen, reutilizan, remanufacturan y reciclan para extender su vida útil, mientras que en el ciclo biológico, los materiales regresan de forma segura al ambiente, aportando nutrientes a los ecosistemas. Guiada por el diseño sostenible y el uso de energías renovables, la economía circular pretende transformar los patrones de producción y consumo para abordar de raíz desafíos globales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la generación de residuos.

Mientras que la Fundación Ellen MacArthur (2014), dice que:

La economía circular se basa en tres principios: preservar y mejorar el capital humano, optimizar el rendimiento de los recursos y promover la eficacia de los sistemas que describen las acciones que se deben llevar a cabo para cumplir los objetivos y obtener los beneficios esperados. (párr.21)

De acuerdo con Arias (2020), menciona además que:

El 93% de las empresas europeas creen que la economía circular es importante para el éxito de su negocio en el futuro y un 85% prevé realizar inversiones en este modelo, según los datos manejados por el World Business Council for Sustainable

Development (WBCSD), la organización de referencia en el ámbito de la sostenibilidad empresarial en el mundo. (párr.1)

El tema de economía circular será la propuesta de valor para la empresa Productos López. La economía circular se considera una tendencia obligatoria para las empresas de hoy en día, debido a que viene a cambiar el modelo lineal que le ha hecho tanto daño a la humanidad, por uno donde se aproveche al máximo los recursos, sin necesidad de realizar gastos innecesarios que muchas veces lo que hacen es contaminar el planeta. El objetivo principal de la implementación de la economía circular en la empresa Productos López, es que se aproveche al máximo su capacidad de producción, reduciendo los gastos excesivos, dándoles un buen uso a sus desechos, entre otros puntos importantes que aborda el tema. Esto con el propósito de aportar positivamente a la salud financiera de la empresa y que disminuya su huella ambiental.

La planificación estratégica, su utilización en el área financiera y su futura aplicación en lo que conlleva a la economía circular serán las herramientas medulares que suplan de una mejor orientación en los procesos de Productos López. El fin es brindar un apoyo positivo a la organización, proporcionando una asistencia personalizada, con las bases administrativas adecuadas, que direccionan todos los planes de cada área específica para una toma de decisiones eficiente.

1.1.3 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área)

1.1.3.1 Delimitación temporal.

Los periodos temporales comprendidos que se van a analizar en la empresa productos López inician de enero 2020 a diciembre del 2022.

1.1.3.2 Delimitación espacial empresarial.

La delimitación espacial de la investigación se encuentra ubicada en la provincia de Limón, cantón de Pococí, distrito de La Rita, barrio Nájera. Con relación a la delimitación empresarial de este proyecto, se realizó en la empresa Productos López.

Figura 1 Ubicación Geográfica de la Empresa Productos López

Coordenadas: 10.316820269732439, -83.76199863220516



Fuente: Google Maps (29 de agosto de 2022), Fabrika Productos López.

1.1.3.3 **Ámbito de la investigación.**

Esta investigación se desarrolla en la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Gestión financiera, en el área de Ciencias Sociales. La cual se enfoca en tres ejes principales

✓ Estratégico

Se realiza un análisis de la empresa para determinar si están trabajando bajo la metodología de estrategias para alcanzar sus metas de corto, mediano y largo plazo con el propósito de implementar o mejorar las ya existentes.

✓ Financiero

Se analiza la gestión financiera de la organización con el fin de conocer cómo se encuentran en esa área y así poder dar recomendaciones o sugerencia que los ayuden a solucionar falencias encontradas.

✓ Economía circular

En la investigación se desarrolla un aspecto muy importante que se considera una tendencia a nivel mundial el cual es la incorporación de la EC en las empresas, la cual consiste en cambiar la metodología de economía lineal consumista, en una que sea más consiente con

el medio ambiente, además de darle un mejor uso a las cosas y manejo de residuos. Se realizará un análisis general de la empresa con el fin de determinar algunas áreas de la misma en la cual se puedan incorporar técnicas de economía circular.

1.2 Objetivos de la investigación.

1.2.1 Objetivo general.

Diseñar una propuesta de Plan Estratégico basado en una estrategia modelo de economía circular para la empresa Productos López, como elemento de diferenciación para el cumplimiento de las metas organizacionales a partir del período 2022.

1.2.2 Objetivos específicos.

- ✓ Diagnosticar la situación estratégica de la empresa Productos López mediante herramientas de análisis del macro y microentorno de la organización, para la descripción de la situación actual.
- ✓ Analizar la gestión financiera de la empresa Productos López a través de un estudio financiero, para la incorporación de estrategias de mejora e indicadores de desempeño financiero que fundamenten el plan estratégico.
- ✓ Determinar las estructuras de una estrategia modelo de la economía circular aplicable a una empresa comercial, por medio a la orientación de expertos y complementada con bibliografía referente, para la construcción de una propuesta innovadora como elemento de diferenciación.
- ✓ Proponer las acciones estratégicas, por medio del análisis de insumos generados y la definición de objetivos e intereses estratégicos planteados por la alta gerencia de la empresa Productos López, para el cumplimiento de su visión empresarial.

1.3 Modelo de análisis.

El modelo de análisis es la manera de cómo desarrollar la problemática de la investigación, utilizando la conceptualización, operacionalización e instrumentación de cada una de las variables involucradas.

El modelo de análisis es de suma importancia para desarrollar la problemática de toda investigación, porque incorpora variables fundamentales como lo son la conceptualización, operacionalización e instrumentación con el fin de tener una mejor perspectiva del problema y así dar una mejor solución.

Tabla 1 *Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables, relaciones e interrelaciones*

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Diagnóstico Estratégico	<p>En el artículo publicado por Zenea Montejo et al. (2019) expresan que: El diagnóstico estratégico es una herramienta de gestión que descansa en los fundamentos de la planificación estratégica y permite a las organizaciones adecuarse a los cambios del entorno y emprender el camino hacia el estado deseado. Su empleo propicia la revisión de las actitudes gerenciales y organizacionales respecto a la posición futura de la organización y de acuerdo con la realidad cambiante de su entorno. A través de él es posible detectar las necesidades reales de la institución en relación con su futuro deseado y definir las acciones que deben iniciarse en el presente para alcanzarlo.</p>	<p>Este proyecto utilizará la información brindada por la empresa. Esto con el fin de analizar el entorno en el que se desenvuelve la empresa en ese momento determinado. Esta información permitirá realizar el diagnóstico empresarial.</p> <p>Para la recolección de información, se construirá una entrevista semiestructurada la cual será preparada con anticipación, abarcando los puntos de interés más importantes que permitirá realizar el diagnóstico de la empresa y su posterior análisis. La entrevista ira dirigida a la dueña y encargadas de la empresa y se realizará en formato virtual y una visita presencial a las instalaciones de la fabrica Productos López.</p> <p>Se utilizará las Cinco Fuerzas de Porter como herramienta de análisis del factor externo, para evaluar el nivel de competencia de la empresa Productos López, esto para una conformación de estrategias más competitivas para el plan estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuesta ✓ Entrevistas semiestructuradas ✓ Análisis documental de la empresa ✓ Las 5 fuerzas de Porter ✓ FODA ✓ Análisis PESTEL ✓ Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)

		<p>Se utilizará el instrumento de FODA para analizar el factor interno de la organización y su desempeño para la formulación de estrategias de la empresa.</p> <p>Se aplicará la herramienta de PESTEL para analizar factores externos de la empresa: político, económico, social, tecnológico, ecológicos y legales que puedan llegar a afectar a la empresa.</p> <p>Por último, se utilizará la herramienta llamada Diagrama de causa de efecto (Ishikawa) mediante la aplicación de este diagrama de causa y efecto se representará gráficamente el principal problema de la empresa, el cual es la ausencia del plan estratégico, con sus diversas problemáticas o debilidades presentes en las áreas de la empresa.</p>	
<p>Análisis Financiero</p>	<p>Riveros (2020) explica que el análisis financiero utiliza diversas técnicas, como indicadores y ratios financieros, para evaluar la situación y perspectivas de una organización. A través de un diagnóstico preciso, este análisis permite a la empresa escoger las acciones más adecuadas según las necesidades y objetivos detectados. Además, facilita realizar proyecciones, anticipando posibles escenarios futuros y ayudando a la gestión de riesgos financieros.</p>	<p>Se realizará un estudio financiero en la empresa, donde se analizarán las razones financieras, con el propósito de cuantificar la realidad financiera de la empresa en ese momento determinado y su capacidad para responder y asumir sus responsabilidades.</p> <p>Se realizará una entrevista, con el propósito de realizar un análisis de la gestión financiera más profundo</p> <p>Además, se efectuará un análisis vertical y horizontal de los estados financieros, esto permitirá visualizar las diferentes variaciones en las partidas que lo componen y la composición de la estructura financiera de la empresa, siempre analizado en referencia con el periodo anterior, en la investigación se</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista semiestructurada ✓ Razones financieras ✓ Recopilación de estados financieros ✓ Análisis Vertical / Horizontal

		estudiarán los periodos 2020-2021-2022. Para el análisis de estos instrumentos se utilizará el apoyo de la herramienta de Microsoft Excel para el análisis de los estados financieros suministrados por la empresa.	
Diagnóstico Financiero	Un diagnóstico financiero es un análisis preliminar que evalúa la salud económica de una empresa mediante indicadores clave y datos financieros. Su propósito es detectar debilidades y fortalezas que podrían influir en su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo, permitiendo tomar decisiones informadas para mejorar su situación financiera y mitigar riesgos potenciales. (N. G. Ruiz, 2019)		
Gestión Financiera	La gestión financiera empresarial se encarga de determinar el valor de la empresa y cómo se deben asignar los recursos. Esta disciplina analiza las decisiones y acciones relacionadas con la adquisición, inversión y administración de recursos financieros, optimizando su uso para cumplir con las metas organizacionales. Se consideran tanto los recursos propios como los externos, buscando siempre aumentar la		

	eficiencia y rentabilidad del negocio (Prieto, 2023).		
Estrategias	Según Sierra (2023) “La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”. (pág. 10)	Se realizará una entrevista a un experto con el propósito de determinar qué estructuras utilizan las empresas comerciales para aplicar estrategias de economía circular. Esto permitirá construir un modelo de estrategia más eficiente e innovador, aplicable a la empresa Productos López.	
Economía Circular	Xavier Marcet et al (2018) menciona que “es el termino genérico para definir un nuevo modelo económico que busca mantener los materiales, los productos y sus componentes en procesos circulares, mediante los cuales pueden ser reintegrados en la cadena de valor una vez terminada su vida útil” (pág. 11)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista semiestructurada ✓ Complemento bibliográfico
Propuesta	Según Milbourne et al. (2022) Una propuesta es una presentación formal de ideas o soluciones para abordar un problema específico, con el objetivo de obtener aprobación o respaldo para implementarlas. Dirigida a una audiencia con la capacidad de tomar decisiones, la propuesta busca justificar el cambio o la mejora dentro de una organización, resaltando	<p>Con base en los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a través de las diferentes herramientas, tanto internas como externas y los estudios financieros, se realizará una propuesta de planificación estratégica para la empresa Productos López, basada en una estrategia modelo de economía circular aplicable.</p> <p>Para la construcción del plan estratégico para la empresa Productos López, se desarrollará los siguientes puntos, que son</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integración de hallazgos.

	tanto la necesidad como los beneficios potenciales.	elementos claves para la planeación estratégica.	
Planificación Estratégica	Un proceso a través del cual los líderes empresariales definen su visión para el crecimiento de la organización y detallan cómo van a hacerla realidad. Martins (2024)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación actual de la empresa <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis externo: Análisis PESTEL y análisis de las cinco fuerzas de Porter ✓ Análisis interno: FODA y Diagrama Ishikawa 2. Investigación de la situación financiera de la empresa 3. Economía circular y como ayuda en la estrategia <ul style="list-style-type: none"> -Entrevista experto. -Análisis de Leopold -Desarrollo de estrategias modelo economía circular 4. Propuesta Planificación estratégica: introducción, filosofía empresarial, valores, políticas, visión y misión, objetivos, formulación de estrategias y seguimiento y control 	

1.4 Estrategia de investigación aplicada.

1.4.1 Tipo de investigación.

Se realiza un análisis de la situación estratégica y financiera de la empresa Productos López con el propósito de desarrollar una propuesta de un plan estratégico. Por ello la investigación se desarrolla bajo un paradigma mixto con aplicación de estrategias concurrentes de triangulación, por la utilización de datos cuantitativos y cualitativos; con enfoques descriptivos-propositiva.

La estrategia concurrente de triangulación utiliza solo una fase para la recolección de

datos, en la que se recopilan datos cuantitativos y cualitativos de forma separada pero simultánea, ambos tipos de datos tienen la misma prioridad y estos son integrados durante la fase de interpretación del estudio. El autor Solís (2019) expone que la triangulación en la investigación combina enfoques cualitativos y cuantitativos para aprovechar las fortalezas de ambos métodos. Permite validar los resultados y enriquecer el análisis desde perspectivas distintas, contribuyendo a una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Este método se aplica en diversas etapas de la investigación, como en el diseño, recolección e interpretación de datos, para abordar el problema de manera holística y evitar las limitaciones inherentes.

Los métodos mixtos de investigación integran enfoques cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, permitiendo formular problemas, recolectar datos y analizar resultados desde ambas perspectivas. Este enfoque busca abarcar de manera más completa los problemas complejos al combinar el análisis estadístico y la interpretación contextual, lo cual facilita una visión integral y robusta del fenómeno investigado mediante la triangulación de datos. (Peña et al., 2023)

Según León (2022), la investigación cuantitativa se enfoca en la obtención de conocimiento objetivo mediante un proceso deductivo que utiliza datos numéricos y estadísticos para verificar hipótesis establecidas previamente. En contraste, el enfoque cualitativo opera de manera inductiva, recolectando datos a través de preguntas de investigación para explorar el fenómeno. A diferencia del método cuantitativo, que parte de hipótesis, la investigación cualitativa se fundamenta en preguntas, proporcionando así una perspectiva distinta en el análisis.

Dentro de la investigación el enfoque cuantitativo permite utilizar diferentes técnicas para poder cuantificar la información financiera y administrativa recolectada. el enfoque cualitativo recolecta información teórica relevante sobre los principales temas centrales: planificación estratégica, situación financiera y economía circular.

Dentro del enfoque cualitativo se utiliza el método descriptivo el cual Según Salomão (2023), un estudio descriptivo es un enfoque investigativo que observa y describe las conductas, características o condiciones de una población o fenómeno específico sin intervenir en ninguna variable. Este tipo de estudio tiene como objetivo principal proporcionar una

descripción detallada y precisa del fenómeno en cuestión, generalmente utilizando diversas técnicas de recopilación de datos como encuestas, entrevistas y observaciones para obtener una visión completa y estructurada. Esto debido a técnicas de observación que se utilizan para analizar los diferentes tipos de procesos que existen en la empresa.

Es una investigación de tipo propositiva, por lo que, una vez identificado dentro de la información descrita, las debilidades o vacíos de la empresa, se realizarán propuestas de mejoras dentro del plan estratégico-financiero.

1.4.2 Fuentes de investigación.

La información categorizada como primaria para esta investigación será aquella que brinde la administradora de la empresa Productos López Gabriela López Alfaro y la encargada del área de producción Elizabeth López Rojas por medio de las entrevistas realizadas y los datos proporcionados por los colaboradores por medio de encuestas; junto con la que se logre recopilar durante las visitas que se realicen a la empresa.

Para las fuentes secundarias de la investigación se utilizarán los datos proporcionados por el contador de la empresa, entre ellos; los estados financieros de los periodos 2020-2021-2022. Además, se consultarán referencias teóricas de los principales temas para sustentar los aspectos más importantes en relación con la investigación.

1.4.3 Población.

1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio.

Arias-Gómez y et al (2016), “la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (pág.22), de la cual forma parte importante dentro de la investigación.

La población perteneciente al área del estudio son los colaboradores de la empresa; se contabilizan 12 personas que trabajan en diferentes áreas de la empresa, incluyendo a Gabriela López Alfaro quien es la administradora a cargo, totalizando una población de 14 personas.

Dentro de las características de la población un 71% es del género femenino siendo el 29% restante masculinos. Además, con relación al nivel de escolaridad un 43% de los

colaboradores cuentan con primaria completa, mientras que un 21% no terminaron la primaria, y sólo uno de ellos cuenta con estudios universitarios.

Tabla 2 Caracterización del personal Empresa Productos López

Empresa Productos López		
Personal por áreas	Cantidad	Porcentaje
Dueña	1	7%
Encargada	1	7%
Área de pelado	3	21%
Área de raspado	2	14%
Área de cocina	1	7%
Área de empaque	4	29%
Área de sellado	2	14%
Total	14	100%
Género		
Masculino	4	29%
Femenino	10	71%
Total	14	100%
Escolaridad		
Primaria incompleta	3	21%
Primaria completa	6	43%
Secundaria incompleta	2	14%
Secundaria completa	2	14%
Universidad	1	7%
Total	14	100%
Nacionalidad		

Costarricense	12	86%
Nicaragüense	2	14%
Total	14	100%

Elaboración propia. Información suministrada por Productos López (2023).

1.4.3.2 Diseño muestral.

Según (Hernández-Sampieri et al., 2012), “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además que se debe ser representativo de la población” pág.173.

En la presente investigación de la empresa Productos López en la zona de Nájera, se obtuvo una población muy pequeña para ser estudiada.

A consecuencia de esto se estudia a toda la población de la empresa; se realiza una entrevista semiestructurada dirigida a la administradora: Gabriela López Alfaro y la encargada: Elizabeth López Rojas. Además, se aplica una encuesta a todos los colaboradores de la empresa. Se decide estudiar a toda la población ya que únicamente la empresa cuenta con 12 empleados como para acudir a una muestra.

1.4.4 Recopilación De Los Datos.

1.4.4.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados en procedimientos aplicados y presentación.

Para la recolección de información de la investigación se implementarán instrumentos y técnicas tales como: a) análisis documental, b) entrevistas semiestructuradas c) encuestas d) método de observación y, e) búsquedas bibliográficas, esto con el propósito de brindar información precisa y segura que ayude a cumplir con los objetivos planteados.

1.4.4.1.1 Análisis documental.

Los autores Campos Gómez et al (2021) desarrollan que:

El análisis documental es un método que busca, selecciona, organiza y analiza los documentos para responder uno o varios cuestionamientos sobre alguna temática (Tobón y Vázquez, 2015). Se pretende unificar la información recabada, sistematizarla para sintetizarla y transformarla en un documento de más fácil acceso.

En la investigación, para determinar el estado de situación de la empresa, se realizará un análisis documental de los estados financieros de los periodos 2020-2021-2022 además de toda la información suministrada tanto física como digital por parte de la entidad de estudio.

1.4.4.1.2 Entrevista semiestructurada.

Folgueiras (s.f), menciona que la entrevista semiestructurada:

También se decide de antemano qué tipo de información se requiere y con base a ello de igual forma se establece un guion de preguntas (cuestionario). No obstante, las cuestiones se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información más rica y con más matices que en la entrevista estructurada. En la entrevista semiestructurada es esencial que el entrevistador tenga una actitud abierta y flexible para poder ir saltando de pregunta según las respuestas que se vayan dando o, inclusive, incorporar alguna nueva cuestión a partir de las respuestas dadas por la persona entrevistada. (pág.3)

Con respecto a este método de recopilación de información, en la empresa Productos López se realizará una entrevista a la administradora y la encargada para compilar información referente al tiempo que se ha mantenido la empresa en el mercado y sobre su modo de trabajo a nivel administrativo, estratégico y operativo, especialmente la situación de los periodos 2020, 2021 y 2022 los cuales son sometidos al análisis, con el fin de brindar conclusiones y recomendaciones que ayuden en el marco estratégico de la organización.

1.4.4.1.3 Método de observación.

Rosales (2011), argumenta que la observación, “es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido logrado mediante la observación” (pág.5).

Mediante este método de recopilación, se aplicará por medio de una visita planificada a las instalaciones de la fábrica de la empresa Productos López, estas serán algunas de las áreas que se tienen planeado observar: área de producción y área administrativa.

1.4.4.1.4 Búsquedas bibliográficas.

El autor Luna (2014), menciona que:

El trabajo de revisión bibliográfica constituye una etapa fundamental de todo proyecto de investigación y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio, de un universo de documentos que puede ser muy extenso. Dado que en la actualidad se dispone de mucha información científica y su crecimiento es exponencial, el problema de investigar es precedido por el ¿cómo? Manejar tanta información de forma eficiente. (pág.2)

El proyecto requerirá de una gran variedad de fuentes bibliográficas con autores que expongan estudios similares y referencias teóricas al tema en desarrollo, para ello, se manejarán herramientas de búsquedas como lo son: Google Académico, bases de datos de la Universidad Nacional, entre otras, con el propósito de fundamentar la investigación con bases en estudios veraces y seguros.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información.

1.4.5.1 Alcances y limitaciones.

Según el artículo American Journal Experts (2022) menciona que, el alcance es el

ámbito de su investigación. Describe en qué medida se va a explorar la pregunta de investigación en su estudio (párr.7)

La empresa Productos López brindo toda la información referente a las operaciones financieras y administrativas, en el cual se utilizará para la elaboración de un diagnóstico estratégico y un estudio de la gestión financiera, como parte importante de establecer rutas que direccionen el cumplimiento de las metas organizacionales, aportando beneficios y elementos de diferenciación a la empresa Productos López con respecto al diseño de un plan estratégico.

Por otra parte, de acuerdo con la perspectiva de Ávila (2001), citado en Moreno (2013) menciona que “una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido a algún factor externo al equipo de investigadores, es por ello por lo que debe de ser justificada con una buena razón.” (párr. 02)

Tabla 3 Alcances de la investigación

VARIABLE	ALCANCES	LIMITACIÓN
Diagnostico estratégico	Conocimiento de la situación actual de la empresa a través de la recopilación de fuentes primarias y secundarias las cuales se tomarán como verídicas y reales para la identificación de deficiencias y fortalezas en el marco estratégico de la empresa	-El equipo de investigación solo cuenta con la información suministrada por la administradora y encargada de la empresa. -No se tiene acceso de información de los trabajadores de la finca. - La lejanía de los integrantes del grupo con la empresa objeto del estudio. La empresa no está en la misma área geográfica que el equipo investigador, por lo cual las visitas planificadas no son constantes
Estudio de la gestión financiera y Diagnostico Financiero	Revisión de los estados financieros de la empresa con el objetivo de analizar la eficiencia económica de los periodos analizados para incorporar estrategias de mejora e indicadores de desempeño financiero en un plan estratégico. - Comparar los estados financieros de los últimos tres años para obtener datos relevantes al comportamiento de las finanzas en la	-Al equipo de investigación se le entregó únicamente el balance general y el estado de resultados de los años 2020, 2021 y 2022 -Estos documentos no cuentan con notas o catálogo de cuentas, ni ninguna otra información complementaria que ayude a comprender el comportamiento de las cuentas. -El balance general del año 2020 no cuenta con el apartado del Patrimonio debido a la pérdida de los

	<p>empresa. El estudio se realizará con la información aportada por el contador de la empresa, no se construirá información por parte del equipo investigador ni se corroborará que las misma sea verídica.</p>	<p>datos, lo cual puede limitar la interpretación del estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al equipo de investigación no se le suministro los estados financieros del año 2019 debido a que la empresa en ese momento tomo la decisión de cambiar su asesor contable, por lo que estos datos se perdieron. - Por la falta de información, se hará el estudio solo de los años 2020-2021-2022
<p>Economía Circular</p>	<p>Creación de una propuesta de estrategia de economía circular que aporte un elemento de diferenciación a la empresa dentro de su marco estratégico, esta será solo una propuesta, la implementación y el seguimiento de la estrategia no será realizada por el grupo de investigación; no se crearán indicadores de seguimiento o de éxito en la implementación de la estrategia.</p>	<p>En la investigación no se abarca completamente el modelo de economía circular, solamente se planteará una serie de estrategias.</p>
<p>Propuesta de planificación estratégica</p>	<p>Se entregará una propuesta de marco estratégico a la empresa que aporte una ruta de mejora a las deficiencias encontradas</p>	<p>-El tiempo disponible para culminar y entregar el trabajo de investigación tiene un límite de un año a partir su aprobación.</p>

CAPÍTULO II. Marco De Referencia

A partir de este capítulo se podrá encontrar información acerca de las referencias que la investigación tendrá con respecto a la empresa y su ambiente externo que ha logrado aprovechar para poder trabajar a lo largo de los años, es decir, todos aquellos factores que han influenciado e influyen todavía a la organización en sus procesos y funcionamiento.

Para este apartado es necesario conocer acerca del área geográfica, factor muy determinante para Productos López pues gracias a esto es que aprovecharon la facilidad de obtener materia prima que la propia zona produce y se da bien su cosecha para así haber iniciado lo que hoy es la empresa utilizando los recursos personales que la familia en su momento logró adquirir.

Otro factor de igual importancia para tener en consideración es el ámbito legal en el que se encuentra la organización. Como es sabido, toda empresa tiene que cumplir con las regulaciones legales para el funcionamiento óptimo de la actividad comercial; estas legislaciones son las que permiten a cualquier organización tener la facultad de llevar a cabo su operación ya que sin estos incurrirían en un desacato contra lo que indican las leyes

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

2.1.1 Historia de la empresa.

Productos López es una mediana empresa, inscrita como persona física, que tiene su hito histórico en 1998, actualmente cuenta con aproximadamente 24 años desde su creación.

Esta organización tiene una trascendencia muy humilde y familiar, pues comenzó como un emprendimiento que estaba conformado por una pareja de esposos junto con sus ocho hijos; el gran núcleo familiar no contaba con gran poder adquisitivo como para poder solventar todas las necesidades humanas a la vez y es por esa razón que, a través de la necesidad de sobrevivir fue que buscaron de una actividad que les supliera lo anteriormente dicho como también encontrarán un trabajo estable para todos, además, poder realizar algo que sea propiamente de ellos y que sea parte de su propia herencia una vez lo traspasen a su descendencia.

En pro de su beneficio, la pareja contaba con una pequeña distribución de tierra en donde estaba asentado su hogar y en donde también comenzaron a plantar el insumo necesario que se dispusiera a futuro para su producción. El encargado de poner en marcha el emprendimiento fue Arcadio López, él lo nombró Productos Alfaro, usando el apellido de su esposa María Eugenia Alfaro. En sus inicios, lo que hacían principalmente era cortar en tiras alargadas varios trozos de plátanos para después pasarlos a una olla en la que se sofreirían por un determinado tiempo hasta que estuvieran dorados y crujientes. Para el proceso de sellado, al no contar con todos los suplementos necesarios, la familia utilizaba la cera derretida de las candelas para cerrar las bolsas plásticas y así conservar protegido el producto ya terminado.

Es bien conocido que emprender es un asunto complejo, que no todos están dispuestos a sobrellevar por los miles de vicisitudes que se presentan, para el señor López, la idea de retirarse del negocio fue una opción que tuvo presente un año después de haber comenzado su emprendimiento, no obstante, fue sino su esposa y la determinación por continuar con el proyecto que impidió que tomara ese camino, en virtud de su misma decisión fue ella la que continuó con la administración del negocio. Para la entrada en vigor de la administración por parte de María Eugenia, se procedió a cambiar el nombre por Productos López.

Posteriormente, la empresa Productos López encontró lo que ellos consideran una oportunidad para su familia pues comenzaron a mostrar un éxito creciente que una vez establecidos en el mercado, lograron adquirir más equipo para trabajar, crearon y expandieron la infraestructura para hacerla apta durante el trabajo y compraron vehículos para distribuir la mercadería.

2.1.2 Área geográfica.

La empresa Productos López se encuentra localizada en el barrio de Nájera, La Rita, Pococí. Del cementerio 100 metros al norte y 50 metros al oeste. Como parte del análisis del sector en donde la empresa Productos, se adquiere información bastante relevante del sector donde se encuentra ubicada. El territorio del Cantón de Pococí se encuentra en la zona norte de la costa Atlántica del país y está conformada por siete distritos.

A continuación, se muestra una figura con el listado de los distritos del cantón con su extensión territorial, cuya información fue adquirida de un informe realizado por el INDER (2014).

Figura 2 Extensión de distrito que conforman el distrito de Pococí

Cantón	Distrito	Extensión (km²)
Pococí	Guápiles	222.62
	Jiménez	109.43
	La Rita	502.39
	Roxana	175.66
	Cariari	200.95
	Colorado	1158.91
	La Colonia	39.10
	TOTAL	2409.06

Fuente: Atlas de Costa Rica (TEC,2008)

El cantón de Pococí cuenta con varios poblados importante, sobresale la cabecera del cantón: Guápiles, la cual, junto con el centro de Cariari, se destacan en ser los distritos con mayor influencia urbana, debido a la gran cantidad de actividades y dinámicas que se realizan.

Desde actividades comerciales y financieras, así como de infraestructura importante, sobre todo tomando en cuenta su posición geográfica y cercanía con respecto al puerto de Limón, uno de los más importantes para el intercambio comercial de Costa Rica, y del cual Guápiles forma parte de la ruta de acceso (Ruta 32). (INDER, 2014, Pág.27)

La empresa Productos López se encuentra localizada en el distrito de La Rita la cual tiene una población de 29,241 habitantes según datos del último censo realizado.

La Rita se caracteriza desde hace muchos años, por ser una zona donde la actividad económica más importante son las plantaciones de banano y piña, donde se encuentran grandes fincas que se dedican a la exportación de estas frutas. Mas allá de esta actividad, también dentro de la comercialización destacan las ventas de alimentos, calzado, artículos, entre otros. Este distrito cuenta con acceso a servicios de salud como son los ebais, centros educativos y zonas de recreación.

Como síntesis general se puede entender que el emprendimiento de Productos López a través de los años ha logrado adquirir muchas responsabilidades que lo han hecho convertirse en una empresa mucho más consolidada que en sus inicios. A través del marco legal, de permisos que otorga la Municipalidad de Pococí, el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Salud o leyes ambientales de Costa Rica, disponen ante cualquier empresa privada como esta para que tengan la obligación de sujetarse a los requerimientos necesarios para su eficiente y eficaz funcionamiento de los procesos.

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

Este apartado hace referencia al artículo 88 de las normas y requisitos necesarios que aseguren que la empresa, cumple con el marco normativo establecido por la legislación vigente del país.

2.2.1 Patente municipal.

Para el funcionamiento de una actividad lucrativa se requiere cumplir ciertos trámites para establecerse en un determinado lugar, para ello existe el trámite de los permisos municipales, es así como se encuentra que en Costa Rica no hay una ley común de patentes municipales que regulen de forma general todos los comercios o actividades que se dan dentro del país, sino que se rigen según la ley dictada y aprobada por el Consejo Municipal de cada municipalidad, ley que puede variar de una institución a otro, esto según el desarrollo y de la ubicación geográfica del cantón.

Artículo 88- Para ejercer cualquier actividad lucrativa, los interesados deberán contar con la licencia municipal respectiva, la cual se obtendrá mediante el pago de un impuesto. Dicho impuesto se pagará durante todo el tiempo en que se haya ejercido la actividad lucrativa o por el tiempo que se haya poseído la licencia, aunque la actividad no se haya realizado (Código Municipal de la Ley 7794, 2008)

2.2.2 Registro único tribuyente Ministerio de Hacienda.

Se debe realizar la inscripción y Registro ante el Ministerio de Hacienda (MEI, 2020, pág. 03) por medio de la Declaración D.140, “Formulario denominado para la Inscripción en el Registro Único Tributario”, se utiliza para comunicar a la Administración Tributaria el inicio de actividades económicas.

2.2.3 Código tributario.

Toda empresa debe contribuir con el impuesto sobre la renta de la actividad lucrativa

que realice. Los artículos del 1 al 18 del código de normas y procedimientos tributarios Ley 4755 (1971) son donde se define que son los tributos, quienes son contribuyentes y su obligación.

2.2.4 Permisos y requisitos de funcionamiento.

De acuerdo con la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud, todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio deben contar la autorización o permiso sanitario de Funcionamiento para operar en el territorio nacional, según sea la actividad sobre el artículo 1. Además, de los Seguros de Riesgos Laborales con base en la Reforma del Código de Trabajo de Costa Rica de la Ley 2 (2022), con base a los artículos 1; 193-195 y 196. Luego se debe efectuar el Registro De La Empresa Como Empleador Con La Caja Costarricense De Seguro Social, dentro de los tramites establecidos son los siguientes: Constitución Política de Costa Rica en el artículo 73, en Ley Constitutiva De La Caja Costarricense De Seguro Social N.º 17 Del 22 De octubre, 1943 en el artículo 1-4; 37 y 44, y el Reglamento del Seguro de Invalidez Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social en los artículos 2 y 14. (SINALEVI, Reglamento del Seguro de Invalidez Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social)

2.2.5 Ley ambiental en Costa Rica.

En la actualidad las empresas deben ajustarse a una serie de requisitos ambientales para minimizar su Impacto Ambiental y para poder estar en regla con estos temas, con mayor razón en Costa Rica que es considerado un país líder a nivel mundial. Con base a LEY ORGÁNICA DEL AMBIENTE CAPÍTULO IV, las empresas deben ajustarse a una serie de requisitos ambientales para poder estar en reglas, En los respectivos artículos 17; 53-54;58 y 60-61.

Como síntesis general se puede entender que el emprendimiento de Productos López a través de los años ha logrado adquirir muchas responsabilidades que lo han hecho convertirse en una empresa mucho más consolidada que en sus inicios. A través del marco legal, de permisos que otorga la Municipalidad de Pococí, el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Salud o leyes ambientales de Costa Rica, disponen ante cualquier empresa privada como esta

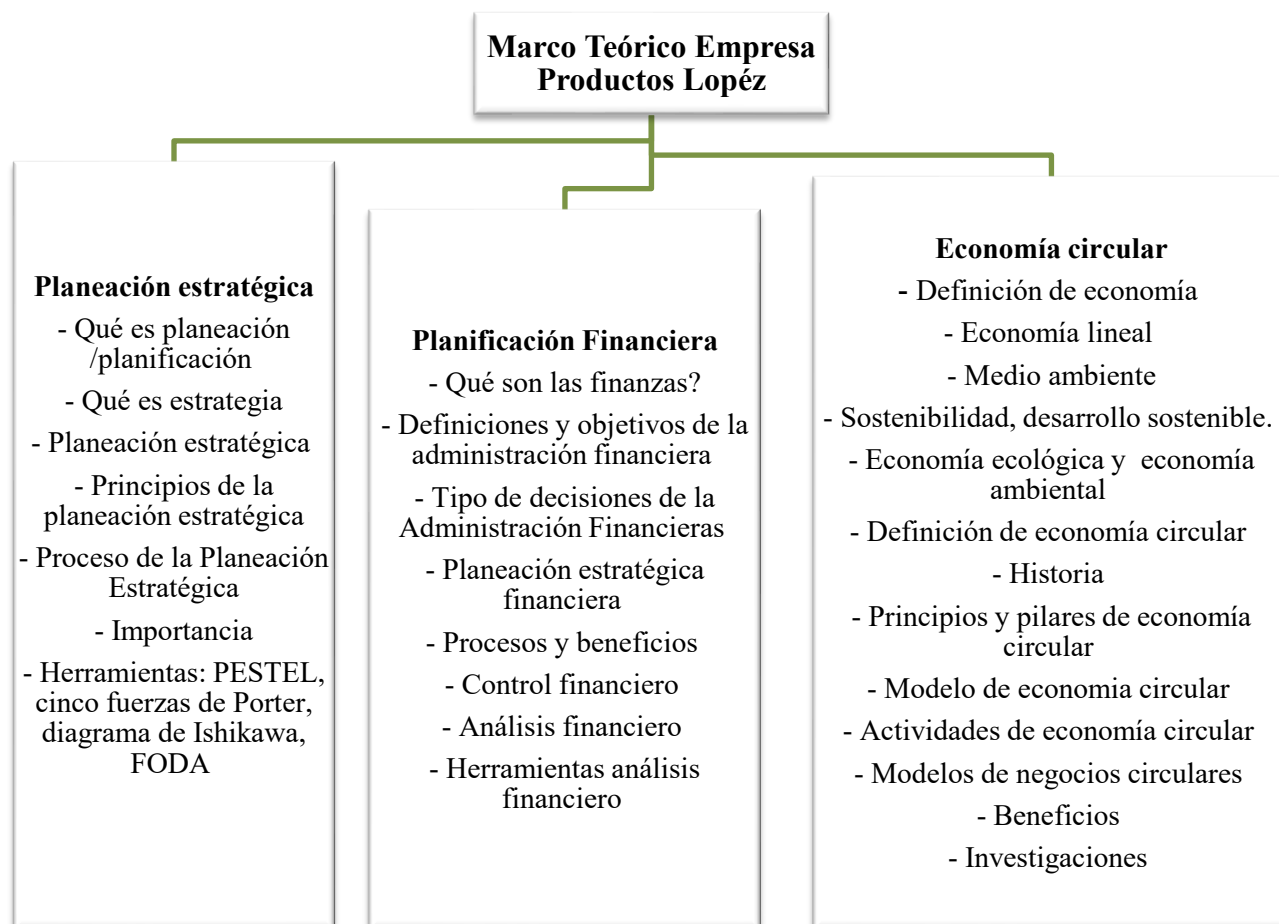
para que tengan la obligación de sujetarse a los requerimientos necesarios para su eficiente y eficaz funcionamiento de los procesos.

CAPÍTULO III. Marco Teórico

A continuación, se desarrollan aspectos teóricos relacionados a la planificación estratégica, la planificación financiera y aspectos sobre economía circular, con el propósito de entender aspectos claves que ayudarán a desarrollar la investigación.

Seguidamente, se desarrollarán una serie de conceptos que se consideran de gran importancia en el trabajo, para proceder a su búsqueda, se tomó la decisión de crear un esquema, que está integrado por los tres puntos más importantes de la investigación, con sus respectivos conceptos a desarrollar.

Figura 3 Esquema de Marco Teórico



Elaboración Fuente propia, 2022

Antes de iniciar la descripción teórica sobre la planificación estratégica el cual es uno de los factores más importantes a tomar en cuenta en la investigación, se considera necesario

abordar algunos términos como lo son la planeación y la estrategia, puntos que se encuentran involucrados directamente en el tema en cuestión.

3.1 La planeación.

Se menciona en el artículo CGF Global (2023), que la planeación es un proceso que se realiza con el fin de tomar decisiones concretas, las cuales se basan en un análisis general sobre la situación y todo aquello que puede influir en el cumplimiento de una meta en particular. (párr.1)

Importante de mencionar que existen tres tipos de planeaciones, las cuales son la estratégica, táctica y operativa, desarrolladas a continuación:

3.1.1 Planeación estratégica.

Según Cochachin (2024), menciona que la planificación “es un proceso sistemático que las organizaciones utilizan para definir su dirección a largo plazo y tomar decisiones sobre la asignación de recursos” (párr. 2).

3.1.2 Planeación táctica.

Según menciona Pursell (2024), que la planeación táctica “es un proceso que se centra en la implementación de estrategias y planes de acción a corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales”. (párr.3)

3.1.3 Planeación operativa.

Según Martins (2024) explica que:

Un plan operativo es el resultado de convertir tu plan estratégico en mapa detallado que describa exactamente qué acción llevará a cabo tu cada semana o, a veces, incluso cada día. Un plan operativo incluirá acciones pendientes e hitos que cada equipo o departamento debe llevar a cabo para ejecutar tu plan estratégico. (párr.2)

Dado lo expuesto, se puede concluir que la planeación se entiende como la determinación de un objetivo deseado en el cual se va a trazar y plasmar los medios o cursos de acción que resulten más adecuados y efectivos para lograrlos.

3.2 La estrategia

El termino de estrategia es muy ambiguo no existe una definición exacta, es utilizada en los negocios, en la política, en la cultura entre otros muchos aspectos de nuestro diario vivir, en la actualidad se ha vuelto una tendencia, por la razón de la pandemia del COVID-19, la cual ha obligado a las personas y empresas a implementar estrategias que les ayuden a salir adelante ante tal situación.

Las estrategias empresariales son las acciones planificadas que una organización implementa para alcanzar sus metas. Mientras que los objetivos representan los fines que la empresa busca alcanzar, las estrategias son los medios que se emplean para llegar a esos fines (Mosquera, 2019).

En resumen, se puede determinar que una estrategia es el proceso o herramientas seleccionadas a través del cual se espera la obtención de un propósito u objetivo que se desee.

Por otro lado, según las entrevistas realizadas a colaboradores y documentación suministrada de la empresa Productos López, se determinó que la misma necesita una Planeación Estratégica Financiera, pero antes de adentrarse en el tema específico, se considera importante definir los términos Planeación Estratégica, Finanzas y Administración Financiera con el propósito de ir estableciendo las generalidades que rodean al tema en cuestión.

3.3 Planeación estratégica.

Este proceso es un factor clave una vez la empresa, independiente del sector en el que se quiera abordar o dirigirse, tiene que tomar en cuenta al momento de comenzar a construirse como una posible entidad con éxito, pues, para lograr alcanzar un buen futuro enmarcado hacia un norte de miles de oportunidades, primeramente, los administradores o quienes gestionen a la organización deben de tener en cuenta la creación de un plan estratégico o hasta quizás más de uno de ellos.

En síntesis, quien o quienes lideren este instrumento deberán lograrlo llevando una amplia visión del medio que los rodea pues al ser tan cambiante es casi imposible controlarlo, por lo que la visión por anticiparse debe ir más allá de todo. Bastante similar como jugar al ajedrez, pues el objetivo es tratar de anticiparse a las posibles jugadas que el contrario realice.

3.3.1 Principios de la planificación estratégica.

Cada etapa del proceso administrativo se rige de una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración efectiva.

Según el autor Sulbarán (2023) los principios de planificación administrativa proporcionan un marco referencial y guías específicas para que las empresas organicen sus procesos con efectividad y éxito, basados en experiencias y prácticas sobresalientes. Estos principios incluyen:

La planificación en una organización debe tener una orientación al futuro, enfocándose en el largo plazo para poder anticiparse a cambios y desafíos, a la vez que aprovecha las oportunidades emergentes. Esta proyección futura permite que la empresa se mantenga preparada ante posibles transformaciones en su entorno.

Además, es crucial que los objetivos y estrategias estén alineados con la misión y visión de la organización. Esto garantiza que cada acción tomada respalde los valores y propósitos fundamentales, asegurando una coherencia en todas las actividades empresariales.

Otro aspecto clave es el enfoque en los resultados. Establecer metas claras permite evaluar de manera efectiva el desempeño de la organización, lo que facilita la toma de decisiones y el seguimiento del progreso. Si es necesario, se pueden realizar ajustes para mejorar los resultados.

Finalmente, la flexibilidad y adaptabilidad son esenciales. Las empresas deben estar preparadas para ajustar sus tácticas rápidamente en respuesta a nuevas circunstancias, lo que les permite mantener su relevancia y competitividad en el mercado.

3.3.2 Proceso de la planificación estratégica.

La planificación estratégica es considerada una herramienta necesaria dentro de la administración de cualquier empresa, ya que permite obtener un diagnóstico que sea oportuno y preciso de la situación empresarial actual. A partir de este diagnóstico es necesario el planteamiento de estrategias, las cuales deben de ser creadas de manera minuciosa con el objetivo que se desarrollen estrategias más efectivas y adecuadas para la organización. Además, permite que se logren tomar decisiones que estén acordes con los objetivos planteados por las empresas y acordes a sus respectivas políticas. Es por lo mencionado, que el proceso es de gran relevancia para la administración.

Según Pilacúan et al. (2023), el proceso de planificación estratégica en una organización sigue tres etapas claves para alinear las decisiones con sus objetivos. Primero, en la formulación de la estrategia, se establece la planificación estratégica al definir la filosofía empresarial, realizar un diagnóstico interno y externo, y fijar objetivos a largo plazo junto con las estrategias necesarias para lograrlos. Luego, en la ejecución de la estrategia, se implementan estas estrategias, requiriendo disciplina y compromiso del equipo para asegurar la cohesión en la organización. Finalmente, en la evaluación de la estrategia, se revisa el desempeño de cada estrategia implementada y se ajustan aquellas que no cumplen con los resultados esperados, permitiendo optimizar el proceso continuamente. (Pág.21)

3.3.3 Importancia de la planeación estratégica.

Bejarano (2021, pp. 3-4) señala que la planificación estratégica es vital para una empresa porque introduce un análisis profundo y sistemático del entorno, lo cual no solo ayuda a identificar oportunidades y amenazas externas, sino que también permite a la organización formular. Múltiples estrategias viables. Esta planificación estratégica mejora notablemente la

capacidad de la alta dirección para coordinar esfuerzos entre áreas, lo cual asegura un enfoque coherente y unificado hacia los objetivos de la empresa.

Además, la planificación estratégica reduce la incertidumbre futura al prever posibles cambios del entorno y define de antemano las respuestas adecuadas. Esta previsión disminuye el riesgo de impactos negativos y permite que la empresa responda de manera eficiente y efectiva a los cambios, garantizando así una mejor adaptación y continuidad en el mercado. Al definir objetivos específicos y evitar la improvisación, se promueve un uso óptimo de los recursos, lo cual es crucial para alcanzar una mayor eficiencia y competitividad.

Finalmente, la planificación estratégica fomenta el compromiso y la motivación entre los empleados. Al involucrar a diferentes niveles de la organización en el proceso, se genera un sentido de pertenencia y alineación con los objetivos organizacionales, lo cual impulsa una ejecución más efectiva de las estrategias y fortalece la cohesión dentro de la empresa.

3.3.4 Herramientas de análisis estratégico.

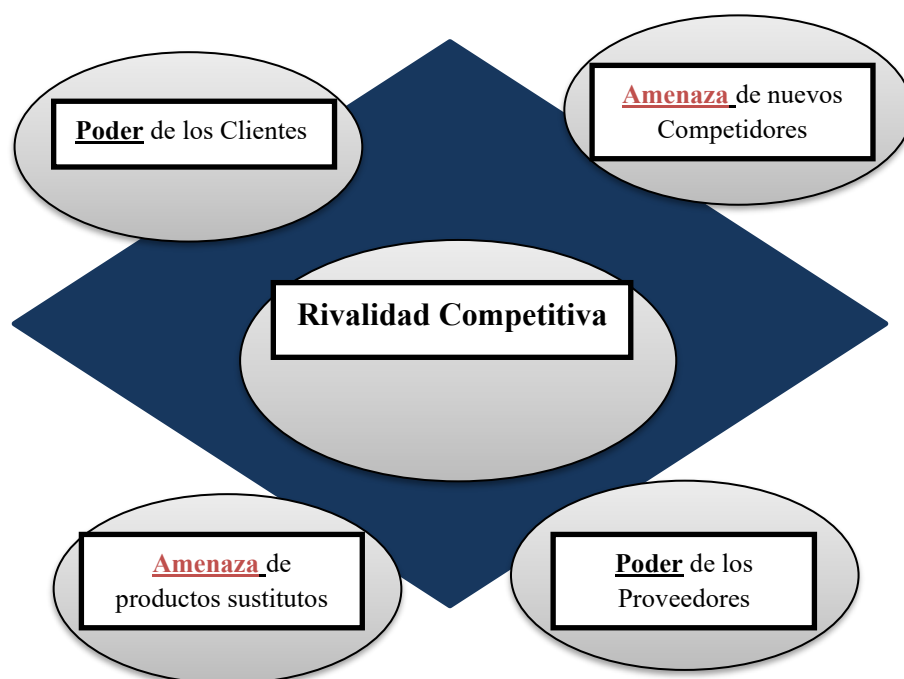
3.3.4.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Alonso (2023) explica que el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, llamado así por su creador, Michael E. Porter, nos obliga a poner el foco del análisis en: los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia. Gracias al análisis de las amenazas de estas fuerzas competitivas, podemos determinar nuestra posición en el mercado y entender por qué tenemos la cuota de mercado actual. (párr,4)

En el diamante de Porter se analizan estos cinco elementos (clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y competencia) de forma separada pero interconectados, ya que cada uno de ellos incide en el nivel de competencia de la organización. Así, podemos definir el diamante de Porter o análisis de las 5 fuerzas de Porter como la representación en forma de diagrama de diamante de los elementos que determinan nuestra posición en una industria. (Alonso, 2023)

El mismo autor menciona las cinco fuerzas de Porter que se reflejan en el siguiente diagrama son: poder de negociación de los clientes; poder de negociación de los proveedores; amenaza de productos o servicios sustitutos; amenaza de entrada de nuevos competidores; y rivalidad de los competidores actuales.

Figura 4 *Diamante de las Cinco Fuerzas de Porter*



Elaboración propia: Cinco Fuerzas de Porter por Stéphanie Michaux, 2016

3.3.4.2 Análisis de PESTEL.

Dentro de un plan estratégico en una organización, se suele realizar un análisis del entorno general y específico de las organizaciones. Para el entorno general se utiliza como herramienta el modelo PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales). Tiene como principal objetivo analizar si existen factores en alguna de estas áreas que supongan oportunidades o amenazas para el proyecto empresarial. PESTEL es una extensión del marco estratégico PEST, que incluye una evaluación adicional de los factores ambientales y legales que pueden afectar a un negocio. (Vecdis Techno Gestión, 2021, pág.2)

El autor Amador (2022), cita que el análisis PESTEL:

Es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar una matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos y un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA. (pág.1)

A continuación, la revista Vecdis Techno Gestión (2021, pp.4-5) detalla cada uno de los factores a considerar dentro del análisis PESTEL:

POLÍTICOS: Este factor determina la medida en que un gobierno puede influir en la economía o en una determinada industria. Por ejemplo, un gobierno puede imponer un nuevo impuesto o tasa debido al cual podrían cambiar las estructuras de generación de ingresos de las organizaciones. Los factores políticos incluyen políticas fiscales o aranceles comerciales que un gobierno puede imponer durante el año fiscal y que puede afectar el entorno empresarial.

ECONÓMICOS: Este factor determina el desempeño de una economía, y cómo ésta impacta directamente a una organización analizando los efectos que puede tener a largo plazo. Por ejemplo, un aumento en la tasa de inflación de cualquier economía afectaría la forma en que las empresas ponen precio a sus productos y servicios. Por otra parte, afectaría al poder adquisitivo de un consumidor y cambiaría los modelos de oferta / demanda. Los factores económicos incluyen la tasa de inflación, las tasas de interés, las tasas de cambio de divisas, los patrones de crecimiento económico, etc.

SOCIALES: Los factores sociales o socioculturales son aquellos que tienen que ver con la realidad social del lugar donde se ubica la empresa. En este caso, los estudios serán sociólogos. Ejemplo de ello son la movilidad social, estilo de vida, nivel educativo, religión, distribución de la renta, hábitos de consumo, entre otros.

TECNOLÓGICOS: Estos factores identifican aquellas innovaciones tecnológicas disruptivas que pueden afectar a las operaciones de la industria y el mercado de manera favorable o desfavorable. Esto se refiere a la automatización, la investigación y el desarrollo, o al de conocimiento tecnológico e innovación que posee un mercado determinado.

LEGALES: Estos factores tienen una doble vertiente. Existen ciertas leyes que afectan el entorno empresarial en un determinado país, mientras que hay ciertas políticas que las empresas mantienen por sí mismas. El análisis legal tiene en cuenta estos dos ángulos para posteriormente trazar una serie de estrategias determinadas derivadas de legislaciones concretas. Por ejemplo, leyes del consumidor, estándares de seguridad, leyes laborales, etc.

AMBIENTALES: Estos factores incluyen todos aquellos que influyen o están determinados por el entorno circundante. Este aspecto del PESTEL es crucial para ciertas industrias, particularmente el turismo, agricultura, etc. Los factores de un análisis ambiental empresarial incluyen, entre otros, el clima, el tiempo, la ubicación geográfica, los cambios globales en el clima, la contaminación del agua, la gestión de residuos, etc. (2021, pp.4-5)

3.3.4.3 FODA.

La herramienta FODA es una de las más importantes y fundamentales dentro de la planeación estratégica, este diagnóstico permite a la administración el desarrollo de estrategias de mejoras para la organización basándose en el resultado del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

El autor Barragán C. et al (2020) desarrolla el análisis FODA como una herramienta utilizada por las organizaciones para evaluar sus puntos fuertes y débiles, analizando tanto sus recursos internos como el entorno externo. Este proceso implica identificar las fortalezas y las debilidades internas, así como las amenazas y oportunidades externas que pueden afectar a la organización. Al realizar este análisis, se requiere que toda la reflexión personal sobre la situación actual y futura de la empresa, enfocándose en cómo sus fortalezas pueden aprovecharse y cómo abordar las debilidades y amenazas del entorno.

Los componentes del análisis FODA incluyen: fortalezas, que son los recursos y capacidades internas que la empresa usa eficientemente para ser competitiva; oportunidades, que son factores externos que pueden beneficiar a la organización; debilidades, que son limitaciones internas que dificultan el progreso; y amenazas, que son situaciones desfavorables del entorno que pueden afectar negativamente la estrategia de la empresa.

El uso del análisis FODA puede ser de gran ayuda para las organizaciones, ya que permite mejorar la comprensión de los factores internos y externos que afectan a la empresa. También promueve la colaboración dentro del equipo y ayuda en el desarrollo de planes estratégicos más efectivos (pp. 224-225).

A continuación se muestra una plantilla utilizada por el autor Ponce (2007) con algunos elementos que se deben de considerar para un análisis FODA.

Figura 5 Matriz FODA

En el Cuadro 1 se muestran los aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA.

Cuadro 1. Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Fuente: Thompson y Striklan, 1998

3.3.4.4 Diagrama de ISHIKAWA.

El diagrama de Ishikawa es una herramienta de visualización gráfica, que permite distribuir de una forma organizada la información, permitiendo identificar la causa de un problema para desarrollar una posible solución. Esta herramienta comúnmente es utilizada para la gestión de calidad en las empresas, aunque puede ser utilizado en cualquier área empresarial.

Según Dos Santos y Campos (2021. Pág.16), citando a Ishikawa (1993), el diagrama de causa y efecto es una herramienta útil para identificar y analizar las posibles causas de variaciones en un proceso o la aparición de un fenómeno, donde las causas interactúan entre sí. Esta herramienta es frecuentemente utilizada en el análisis de problemas dentro de las organizaciones, ayudando a identificar las relaciones entre diferentes factores que influyen en los resultados de un proceso.

De acuerdo con Gómez (2023) los pasos para realizar un Diagrama de Ishikawa son los siguientes:

1. Hacer el diagrama en blanco: El diagrama siempre tiene la misma estructura.

2. Determinar el problema: Para cada problema se deberá realizar un diagrama de causa efecto.
3. Escribir las categorías asociadas al problema

Existen 6 categorías en las que se pueden agrupar todas las causas de la empresa que son: mano de obra o trabajador, material, método o proceso, maquinaria o herramientas, medida y medio ambiente o entorno.

4. Realización de la lluvia de ideas para determinar las causas

Primero que todo, se debe formar un equipo de trabajo para elaborar el diagrama, con la finalidad de encontrar la causa raíz. El equipo debe ser formado por el encargado del área, operadores, gente de almacén y gente de oficinas. Se debe recopilar toda la información a todos los niveles.

5. Cuestionario de las causas aplicando la técnica del por qué, para identificar la causa raíz.

En el diagrama se deben colocar las posibles causas raíz, para ello es necesario, quizá utilizar otras técnicas para conocer realmente que es la causa raíz. La técnica que más se utiliza es **la herramienta del Por qué.**

6. Completar el diagrama

Permite tener una visión de conjunto, complejidad de un problema, presentan las causas que están en relación con determinados efectos y permite el pensamiento multidireccional.

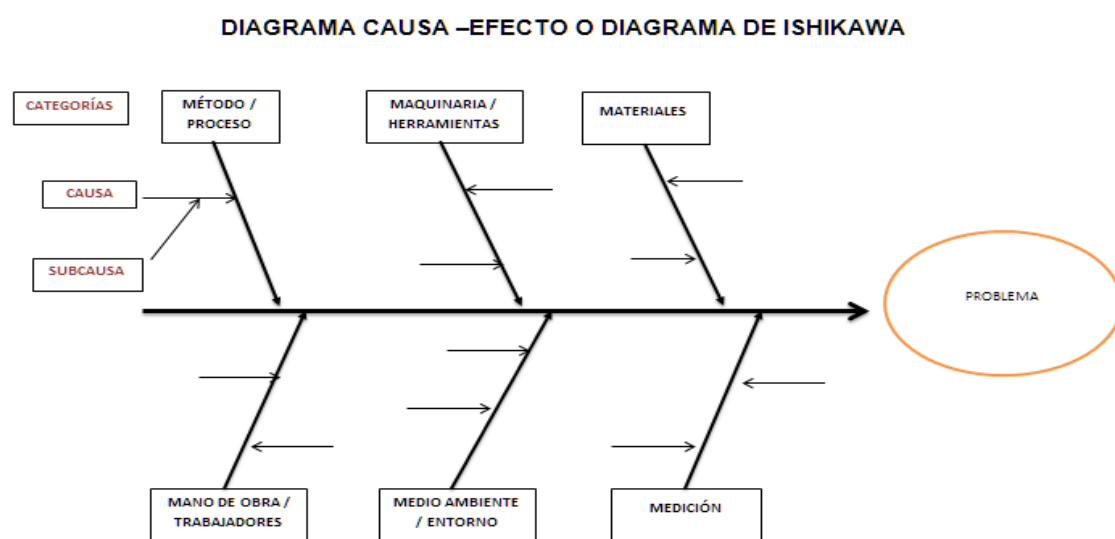
7. Tratamiento de resultados

El diagrama causa-efecto, empieza y acaba en la elaboración del propio diagrama. Posteriormente deberemos aplicar otras técnicas para realizar el análisis de dicho

diagrama y determinar las soluciones aplicar. Ya que todo este sistema si finalmente no se centra en la toma de decisiones y solucionar los problemas detectados no sirve de nada.

(párr.28)

Figura 6 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Adaptado del Diagrama Causa y Efecto: Herramienta de control y mejora de procesos (Fotografía), por Gómez, 2023.

3.4 Las finanzas.

Gasbarrino (2023), menciona que:

Las finanzas son una rama de la economía que evalúa el uso de recursos por parte de individuos u organizaciones. Es disciplina se basa en metodologías para la correcta gestión de los recursos, la toma de decisión y el registro contable de la actividad económica de los agentes financieros. (párr.3)

3.4.1 Administración financiera.

El mundo globalizado actual provoca que las empresas se encuentren en luchas constantes de sobrevivencia para mantenerse en el mercado que cada vez cuenta con más clientes exigentes ya que no es fácil satisfacer sus necesidades, a raíz de lo anterior es que las organizaciones tienden a formular una administración financiera que se acople a dichas especificaciones y que le ayude a mantenerse estables en el ambiente competitivo el mayor tiempo posible.

Según el artículo publicado por la Universidad CETYS, menciona que:

La administración financiera, como su nombre lo indica, es la disciplina que se encarga de planificar, organizar y controlar los recursos financieros de la empresa; sobre la misma recae la responsabilidad de la toma de decisiones sobre inversiones, ahorros, financiaciones y presupuestos de todos los departamentos de la organización. (párr. 1, 2023)

Dado las definiciones anteriormente plasmadas por los diferentes autores, se puede determinar que la administración financiera es aquella rama de la administración que se encarga de la planeación de los recursos económicos de una organización (tanto en control y en decisiones de inversión), optimizándolos de tal forma que se logren alcanzar los objetivos de una manera eficiente y alcanzando una rentabilidad.

3.4.1.1 Objetivo de la administración financiera.

El objetivo principal de la administración financiera es realizar actividades que ayuden en el análisis, planeación financiera y toma de decisiones de inversión, con el propósito de incrementar las utilidades de la organización.

Sin embargo, Gasbarrino (2023, párr.13) menciona algunos objetivos puntuales que se toman en cuenta en la administración financiera: correcto funcionamiento de la empresa;

manejo eficiente de recursos; disminuir pérdidas; incrementar beneficios; identificar potencial de crecimiento.

3.4.2 Estudio financiero.

Pérez (2021), menciona que el análisis financiero “Es el proceso a través del que se analiza la viabilidad de un proyecto. Tomando como base los recursos económicos que tenemos disponibles y el coste total del proceso de producción” (párr.2).

3.4.3 Diagnóstico financiero.

Cigoña (2009) en su artículo menciona que “podríamos definir el diagnóstico financiero de una empresa como el análisis de la información facilitada por la contabilidad, para determinar la situación económica de una empresa” (párr.7).

3.4.4 Gestión financiera.

Santander (2022) expone la siguiente definición de gestión financiera:

John Lintner, un prestigioso economista y profesor de Harvard en los años 60, definió la gestión financiera como el proceso de administrar los recursos financieros de una empresa de manera eficiente y efectiva. Esto incluye la correcta obtención, asignación y utilización de los fondos disponibles. (párr.4)

De este modo, el departamento de finanzas, liderado por su director financiero o CFO, debe crear un plan que permita distribuir los recursos financieros eficientemente, teniendo en cuenta la capacidad de la empresa para afrontar situaciones de crisis o cambios imprevistos en el mercado. (párr.5)

3.4.5 Planeación estratégica financiera.

La planeación en el tema de finanzas es similar a la planeación estratégica en cuestión de que ambas cumplen con objetivos/metastas que necesitan ser alcanzadas para mejorar la organización o empresa. La diferencia más notable es que la planeación estratégica financiera

es directamente aplicada únicamente a un departamento en concreto para lograr ayudarlo en su carencia.

El artículo de la página web Actinver (2023), menciona que la planificación financiera sirve como una herramienta para definir la dirección estratégica y adoptar medidas que optimicen tanto el desempeño financiero como el personal. Este proceso, orientado hacia el futuro, proporciona una guía que facilita a las personas alcanzar sus objetivos. Entre sus características destacan aspectos como la evaluación de las ventajas y desventajas asociadas a las inversiones a largo plazo, el análisis de escenarios, la elaboración de presupuestos y la proyección anual de resultados.

Según Valle Núñez (2020) la planificación financiera se presenta como una herramienta esencial para las empresas, ya que se adapta a sus particularidades, promoviendo beneficios sostenibles a largo plazo. Es fundamental que las organizaciones realicen una planificación financiera continua y oportuna para optimizar los procesos existentes, mejorar sus finanzas y detectar áreas con deficiencias operativas que requieren atención especial para mejorar su gestión y cumplir los objetivos establecidos. (pág. 161),

La planificación utiliza datos financieros históricos para elaborar presupuestos y proyecciones, que son fundamentales para definir los objetivos económicos de la empresa, como los ingresos, gastos e inversiones. Además, estas herramientas permiten supervisar si las acciones implementadas para alcanzar esos objetivos son las adecuadas. La información financiera tiene como propósito proporcionar los datos necesarios para resolver dudas e inquietudes de las partes interesadas. (pág.162)

En resumen, todo aquel que esté trabajando en la parte administrativa y hasta gerencial de una empresa tiene la capacidad para poder realizar y aplicar esta herramienta que le servirá de apoyo en la realización de un análisis más profundo, de obtener evaluaciones o estimaciones más concretas, de prever vicisitudes que puedan ocurrir y tomar decisiones a partir de muchos otros factores más.

3.4.6 Proceso de la planeación financiera.

Dobaño (2024), considera que el proceso de planeación financiera:

“La planificación financiera es un proceso meticuloso que se desarrolla en varias fases consecutivas, cada una con su importancia y función específica. Las fases de este importante proceso dependen de la actividad y tamaño de cada empresa.”

(párr.12)

La planeación financiera inicia con los planes estratégicos planteados a largo plazo dentro de la empresa, y estos, a su vez, conducen los presupuestos de los planes a corto plazo y operativos.

Primeramente, dentro de la planeación se deben de plantear los objetivos que se desean alcanzar junto con los caminos de acción que deben seguir, evaluando cual es la mejor opción para la obtención de los objetivos fijados.

De esta manera la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, como lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc., considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa, por ejemplo, el mercado en que se desenvuelve la situación económica, sindical, impositiva, etc., y finalizando con la preparación e implantación de un plan que determine de manera clara los objetivos (realistas y logrables) que deban alcanzarse y bajo qué políticas o reglas definidas para cada caso en particular.

Dobaño (2024), enumeran los siguientes procesos de la planificación financiera:

- 1. Establecimiento de objetivos:** Esta fase implica la identificación clara de los objetivos financieros que la empresa aspira a alcanzar. Los objetivos deben seguir un método SMART, es decir, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.
- 2. Recopilación de datos:** Consiste en reunir toda la información financiera relevante que será necesaria para formular un plan efectivo.

3. Análisis y evaluación de la información: Se analiza la información

recopilada para entender la posición financiera actual de la empresa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En este caso, se realiza un análisis DAFO para evaluar la situación financiera, donde se detallan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía, identificando gaps y áreas de mejora dentro del departamento financiero.

4. Desarrollo del plan: En esta fase, se formulan estrategias y se desarrolla un plan detallado para alcanzar los objetivos financieros establecidos.

5. Implementación: A continuación, se pone en marcha el plan financiero definitivo, implicando la asignación de recursos, la ejecución de estrategias y el control continuo.

6. Control: Esta fase implica el seguimiento regular del plan para asegurar que se está implementando efectivamente y se están logrando los objetivos. Para que este control sea efectivo. (párr.12-27)

3.4.7 Beneficios de la planeación estratégica financiera.

De acuerdo con el artículo de Kalto (2023), menciona que existen beneficios al desarrollar una planificación financiera para la empresa, los algunos son los siguientes:

Gestión sensata del flujo de efectivo: Al realizar proyecciones financieras y presupuestos, se pueden identificar los períodos en los que se necesita capital de trabajo adicional y buscar alternativas de financiamiento, como el factoraje o una línea de crédito revolvente, para asegurar la continuidad operativa.

Asignación inteligente de presupuesto: Un plan financiero empresarial establece cómo se asignan los recursos financieros disponibles, incluyendo las cuentas por pagar y cobranza.

Reducciones de costos innecesarios: La planificación financiera identifica los costos innecesarios y sugiere medidas para reducirlos. Esto incluye evaluar los gastos operativos y buscar eficiencias en la administración del capital de trabajo, como la rotación de cuentas por cobrar. Además, permite establecer políticas y programas administrativos que controlen y reduzcan los gastos innecesarios. La reducción de costos es fundamental para mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa, lo que a su vez contribuye a la generación de valor a largo plazo.

Esto con el motivo de poder hacer proyecciones acerca de las posibles decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, además de desarrollar diferentes escenarios o perspectivas que estén orientadas a generar rentabilidad en la empresa. Su beneficio radica en conocer el desempeño financiero de la empresa, saber el estado actual de la empresa y a donde queremos llegar o que se quiere conseguir. Si dentro de su análisis actual se presenta un escenario desfavorable, es necesario que la empresa tenga un plan de emergencia, que logre una reacción temprana y oportuna, y que sea favorable para atender las necesidades de financiamiento e inversión que se requieran dentro de la empresa (pág.10)

3.4.8 Matriz de riesgo.

De acuerdo con Riveros (2023), menciona que la matriz de riesgo es una herramienta flexible, que ha de documentar los procesos y evaluar el riesgo integral de una organización. (párr. 6)

Por ende, Riveros (2023) aclara que la matriz de riesgo es: “Una de las herramientas más útiles con las que cuentan las compañías para identificar, evaluar y gestionar los riesgos a

los que se enfrentan. Esto puede evitar pérdidas, crisis e incluso la quiebra de una organización” (párr. 1)

Figura 7 Matriz de Riesgo

		Impacto <i>¿Qué tan severos serían los resultados si ocurriera el riesgo?</i>				
		Insignificante 1	Menor 2	Significativo 3	Mayor 4	Severo 5
Probabilidad <i>¿Cuál es la probabilidad de que ocurra el riesgo?</i>	5 Casi seguro	Medio 5	Alto 10	Muy alto 15	Extremo 20	Extremo 25
	4 Probable	Medio 4	Medio 8	Alto 12	Muy alto 16	Extremo 20
	3 Moderado	Bajo 3	Medio 6	Medio 9	Alto 12	Muy alto 15
	2 Poco probable	Muy bajo 2	Bajo 4	Medio 6	Medio 8	Alto 10
	1 Raro	Muy bajo 1	Muy bajo 2	Bajo 3	Medio 4	Medio 5

Fuente: Elaborado por Safety Culture, 2023

3.4.9 Análisis financiero.

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.

A continuación, se define que es un análisis financiero:

Según Barreto Granda (2020), el análisis financiero es una evaluación que la empresa realiza utilizando datos históricos de los estados financieros, con el objetivo de planificar en distintos horizontes de tiempo: corto, mediano y largo plazo. Este análisis es esencial para la empresa, ya que permite identificar áreas críticas y corregir posibles desviaciones, además de aprovechar sus fortalezas de manera efectiva. Entre las implicancias de este análisis se destaca la capacidad para comparar el rendimiento de la empresa con otras de su sector en el mismo

período, evaluar el desempeño histórico en relación con años anteriores y servir de apoyo para la toma de decisiones. Los análisis financieros incluyen el análisis de rentabilidad, que refleja el retorno que han obtenido los inversionistas a partir de su capital invertido en términos de ganancias o pérdidas; el análisis de riesgo, que mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros; y el análisis de fuentes y uso de fondos, donde se examina el origen y aplicación de los recursos generados por la empresa. (pág. 130).

Por otra parte, el autor Barreto Granda (2020) cita en su artículo a Metcalf (2018):

Afirma que los gerentes y dueños de negocios deben tener en cuenta las consideraciones financieras con cada decisión importante que tomen para su empresa. Ya sea que la decisión implique expansión de capital, cobertura de activos o adquisición de equipos importantes, un análisis financiero sólido proporcionara la garantía de que la decisión se toma con la mejor información disponible para lo cual se deben considerar los siguientes factores: la oportunidad, consideraciones contables, consideraciones financieras, factores de riesgo y asuntos legales

La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

Para ello, es indispensable que los gerentes de las empresas conozcan los principales análisis financieros e indicadores económicos y su respectiva interpretación, lo cual conlleva a profundizar y a aplicar el análisis financiero como base primordial para una toma de decisiones financieras efectiva. Esto sugiere la necesidad de disponer de fundamentos teóricos acerca de las principales técnicas y herramientas que se utilizan actualmente para

alcanzar mayor calidad de la información financiera, mejorar el proceso de toma de decisiones y lograr una gestión financiera eficiente.

3.4.10 Los estados financieros.

Para un eficiente análisis de la información financiera es necesario que las empresas cuenten con informes financieros que sean confiables y útiles para generar análisis certeros.

Esta información teórica es de gran relevancia debido que en la investigación se descubrió que los estados financieros que se generan en la empresa objeto de estudio no cuentan con una estructura ideal y correcta, lo que dificulta el análisis de la información, por lo que se necesita un fundamento teórico para hacer una recomendación.

Las Normas internacionales de Información Financiera determinan un conjunto completo de aspectos que debe contener los estados financieros de cualquier organización, según su proceso operativo.

Fajardo Ortiz y Soto González (2018) desarrollan el beneficio de seguir este modelo estandarizado de las NIIF, a continuación menciona que:

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se consideran hoy en día un lenguaje universal de la contabilidad y las finanzas, el cual consiste en tener un sistema unificado, estandarizado y homologado de las normas y procedimientos contables, tienen como objetivo garantizar la calidad de la información contenida en los estados financieros de las empresas, con una adecuada aplicación de la normativa se obtendrá estados financieros transparentes, íntegros, fiables, comparables con los de la misma entidad o entidades de las mismas características, los profesionales de la contaduría pública, deben estar preparados para adoptar estas nuevas exigencias propias de un mundo globalizado, indistintamente del uso que se dé a la información financiera, tal situación ha beneficiado a la profesión y da la posibilidad de trasladarse hacia otros horizontes, en los cuales dichos

conocimientos y especialización garantiza la estabilidad y el desempeño profesional del que decida emigrar en búsqueda de mejoras económicas y de calidad de vida. (pág.64)

Con la utilización de esta estructura de estados financieros propuesto por las NIIF, las empresas logran generar información certera y confiable que reflejen la realidad económica de la empresa.

Estructura para la preparación y presentación de estados financieros bajo NIIF.

La NIC 1, se convierte en el referente a seguir por parte de las empresas, en la preparación y presentación de información financiera. El propósito es facilitar información útil para el usuario al momento de analizar los estados financieros de una empresa y tomar decisiones. (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017, pág.70)

La NIC 1 establece la metodología base para la preparación de los estados financieros. Esta ayuda a que contengan los mismos lineamientos para ser comparados entre periodos y con otras empresas.

3.4.10.1 Estado de situación financiera.

El estado de situación financiera también conocido como balance general, es un estado que refleja la situación financiera de una empresa determinada, conformada estructuralmente por las cuentas de activo (recursos controlados que generan beneficios económicos futuros), pasivo (obligaciones presentes de la entidad) y patrimonio o capital contable. (Fajardo Ortiz & Soto González, 2017, Pág.76)

Este informe financiero tiene la finalidad de mostrar la posición financiera de las organizaciones dentro de un periodo establecido. Este estado financiero muestra el total de activos que ha sido financiado por terceras personas y cuanto pertenece al patrimonio de la empresa, su importancia recae en la información que brinda, ya que es primordial en la toma

de decisiones cuando una entidad por ejemplo un ente bancario, vaya a otorgar un préstamo. Debido a que muestra una perspectiva de la permanencia en el tiempo de la empresa solicitante.

Estructura:

A continuación, se presenta la estructura propuesta por los autores Fajardo Ortiz y Soto González (2017) de conformidad con las NIIF.

1. Activo

Según las NIF A5, párrafo 4 la cuenta activa está constituida por bienes, derechos y las obligaciones controladas económicamente por la empresa, con capacidades funcionales y operativas que se mantienen durante el desarrollo de cada actividad en la organización, teniendo como contra partida el beneficios o rendimiento económico en el futuro de la organización (Rajadell, Trullas, & Simo, 2014). Los activos de las empresas varían con base en la naturaleza de la actividad que realizan, estos se dividen en corrientes y no corrientes:

1. Activo corriente. El activo corriente, también conocido como activo circulante, es el activo líquido que se obtiene al cierre del ejercicio contable. Además, se consideran corrientes a aquellos activos aplicados para la cancelación de un pasivo corriente y que a su vez puede transformarse en efectivo dentro de un plazo inferior a un año (Rajadell et al., 2014). Los componentes que conforman al activo corriente son los siguientes: efectivo y equivalente; financieros; inventarios y pagos anticipados.

- **Activo No Corriente.** Los activos no corrientes o también conocidos como activos fijos son todos los bienes y derechos controlados por la organización, que no son convertidos en efectivo por la empresa, generalmente forman parte del proceso productivo y habitualmente permanece en la empresa por varios periodos o ejercicios económicos (Rajadell et al., 2014). Los componentes de la estructura del activo no corriente son los siguientes:

Indistintamente que el activo sea corriente o no corriente, lo que realmente interesa es que las empresas cuenten con dichos recursos para cubrir cualquier eventualidad o situación que amerite del posible financiamiento a través de las instituciones bancarias, ya que del total de ambos dependerá en gran medida la aprobación o no de cualquier tipo de crédito comercial.

Entre los componentes que conforman al activo no corriente son los siguientes: propiedad, planta y equipo; activos intangibles; propiedades de inversión y activos biológicos

2. *Pasivo.*

El pasivo está conformado por las obligaciones presentes de la empresa, en otras palabras, es el financiamiento provisto por un acreedor y representa lo que la empresa debe a terceros, como el pago a bancos, proveedores, impuestos, salarios a empleados (Urueña B., 2010), estipulado en las NIF A5, párrafo 19. Conformado al igual que el activo por el pasivo corriente y pasivo a largo plazo:

- ***Pasivo Corriente:*** en donde el pasivo es la integración total de las deudas y obligaciones adquiridas por la organización, las cuales tienen un vencimiento inferior a un año, en otras palabras: el plazo para el cumplimiento es menor de 12 meses.
- ***Pasivo No corriente:*** también conocidos como el pasivo a largo plazo, son todas las deudas y obligaciones adquiridas por la organización, que tienen un vencimiento superior a un año del periodo del ejercicio, con un: el plazo de pago mayor a 12 meses.

Debe quedar claro que los países donde existen inflación elevada o hiperinflación, las instituciones financieras o bancarias solo otorgan créditos a corto plazo, es decir a más tardar 12 meses o un año.

3. Patrimonio.

Dentro de las NIF A5, párrafo 32 definen al patrimonio como el valor residual de los activos de la organización, después de a ver deducidos todos los pasivos, en otras palabras, son los activos menos los pasivos. Incluyendo también todas las Estados financieros basados en NIIF 79 aportaciones de los socios o propietarios (Mata M., 2015), estructurado de la siguiente manera: capital; resultados y reserva.

Figura 8 Modelo de un Estado de Situación Financiero

En la tabla 5, se observar un modelo completo del Estado de Situación Financiera:

Tabla 5. Modelo del Estado de Situación Financiera.

Génesis S.A. Estado de situación financiera Al 31 de diciembre del 2017 En dólares			
Activo			
Activo Corriente	93.850,00		
Caja	16.850,00		
Banco	20.000,00		
Cuenta por Cobrar	17.000,00		
Inventarios	40.000,00		
Activo no Corriente	102.000,00		
Terreno	60.000,00		
Muebles y Enseres	8.000,00		
Equipo	13.000,00		
Vehículo	30.000,00		
Depreciación de Propiedad, Planta y Equipo	(6.000,00)		
Deterioro de Vehículo	(3.000,00)		
Total Activo	195.850,00		
Pasivo			
Pasivo Corriente	69.600,00		
Cuenta por pagar	15.000,00		
Documento por pagar	35.000,00		
Sueldos y Salarios por pagar	2.000,00		
		Comisiones por pagar	3.000,00
		Arrendos por pagar	2.000,00
		Servicios básicos por pagar	600,00
		Préstamo bancario porción corriente por pagar	12.000,00
		Pasivo largo plazo	48.000,00
		Préstamo bancario por pagar	48.000,00
		Total Pasivo	117.600,00
		Patrimonio	78.250,00
		Capital Social	50.000,00
		Reservas Legal	10.000,00
		Utilidad del Ejercicio	17.250,00
		Otro Resultado Integral del Periodo	1.000,00
		Total Pasivo + Patrimonio	195.850,00
		F. GERENTE	F. CONTADOR

Fuente: Fajardo Ortiz y Soto González (2017).

3.4.10.2 Estados de resultado integral.

Este estado financiero refleja los resultados económicos obtenidos durante un determinado periodo de tiempo, se debe presentar mínimo una vez por año, es decir se lo puede preparar y presentar de forma mensual, bimensual, trimestral, semestral etcétera.

El estado de resultados integrales debe ser elaborado con base a lo que establecen las normas contables internacionales, es decir, su presentación será razonable y en cumplimiento a lo que establecen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), entendiéndose como información razonable, la presentación de información fidedigna de los efectos de las transacciones y el cumplimiento con dichas normas internacionales lo plasmará la entidad en una de sus notas, con una declaración explícita y sin reservas de dicho cumplimiento. (Fajardo Ortíz & Soto González, 2017, Pág. 81.82)

El estado de resultado conocido como el estado de pérdidas y ganancias, es un reporte de un periodo determinado, donde generalmente termina cada 31 de diciembre de cada año. Este informe revela los resultados obtenidos de la actividad generada, como los ingresos, los gastos de la operatividad y como resultado la utilidad o ganancia obtenida o en caso contrario pérdidas.

Estructura:

A continuación, se presenta la estructura propuesta por los autores Fajardo Ortíz y Soto González (2017) de conformidad con las NIIF.

1. Ingresos.

Partida que está conformada principalmente por todos incrementos de los beneficios económicos que genera una organización relacionada con la venta de inventarios, la prestación de servicios o por cualquier otro concepto que se derive de la operatividad de la empresa. Estas partidas se pueden presentar como un aumento del valor de los activos o una disminución de los pasivos durante un periodo, con resultados que reflejan utilidad o pérdida presente o futura, los ingresos se clasifican en:

- **Ingresos ordinarios:** Aquellos ingresos relacionados directamente con las actividades propias de la empresa ejemplo, venta de bienes, prestación de servicios, intereses, comisiones entre otros

- **Ingresos no ordinarios:** Ingresos que generalmente no se relacionan directamente con las actividades propias de la empresa y que en la mayoría de los casos se presenta de forma temporal o esporádica debido a situaciones que ameriten de la creación de la misma, y cuya ubicación será presentada más adelante

2. Egresos.

Rubro que representa el decremento de los beneficios económicos de la empresa generada por los gastos o desembolsos durante el desarrollo de sus actividades, así mismo, representan aquellas disminuciones en el valor de los activos que pueda presentar la organización durante un ejercicio contable o el aumento de pasivos producto de la adquisición de deudas u obligaciones que serán canceladas con base en lo acordado con el proveedor o grupo de proveedores que se les adeude. Los egresos se clasifican en:

- **Costos:** Es el valor sacrificado, medido en términos monetarios, mediante la reducción de activos o el aumento de pasivos, hasta obtener un beneficio presente o futuro. Partida que representa aquellos desembolsos que realiza la empresa y que se activan en los productos a ser fabricados, ejemplos: los costos de producción, los costos por servicios, costos de ventas, entre otros. Este tipo de cuenta se presenta en aquellas empresas que compra materia prima como tal y que luego será sometida a un proceso de transformación en el que convergen la mano de obra y los costos indirectos de fabricación para establecer que los productos, unidades o artículos han sido completados o terminados y están disponibles para

ser vendidos, y los mismos se encuentran en la clasificación de activos dentro de la cuenta de inventario de productos terminados.

- **Gastos:** En el estado de resultados se debe reconocer un gasto cuando se ha generado un decremento de los beneficios económicos futuros, como es aquel costo que ha producido un beneficio pasado o presente, una vez comparado con los ingresos. Partida que representa aquellos desembolsos destinados a cubrir las actividades operativas de la empresa y se reflejan en los resultados, ejemplo: los gastos de administración, los gastos de ventas, financieros entre otros.

Figura 9 Modelo de un Estado de Resultado Integral

Tabla 6. Modelo de estado de resultado integral según la naturaleza de los gastos.

Génesis S.A.	
Estado de resultados integrales	
Desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2017	
En dólares	
Ventas	175.000,00
Variación e inventarios	105.000,00
Utilidad Bruta	70.000,00
Gastos ordinarios	52.750,00
Salarios y Salarios	12.000,00
Comisiones	8.750,00
Publicidad	6.000,00
Arrendamiento	12.000,00
Depreciación	6.000,00
Servicios Básicos	5.000,00
Deterioro de Activos	3.000,00
Utilidad del Ejercicio	17.250,00
Otros Resultados Integrales	
Ganancia por revaluación de propiedad planta y equipos	1.000,00
Otro Resultado Integral del año	1.000,00
Resultado Integral del Periodo	18.250,00
F. GERENTE	F. CONTADOR

Fuente: Fajardo Ortíz y Soto González, 2017

3.4.11 Evaluación de los estados financieros:

Fajardo Ortíz y Soto González (2017), mencionan que:

Con el fin de determinar la estructura económica de una empresa, es necesario utilizar diferentes métodos que permitan conocer sus cifras contables y su comportamiento, los tres métodos de evaluación financiera más utilizados son: análisis horizontal, análisis vertical y las razones financieras. (pág.103)

3.4.11.1 Análisis vertical y horizontal de los estados financieros.

De acuerdo con Trujillo et al. (2023), el análisis horizontal y el análisis vertical son métodos clave para la evaluación de los estados financieros en el proceso de toma de decisiones empresariales. Trujillo citando al autor Guerra (2023) señalan que: ambos análisis constituyen herramientas esenciales que ayudan a las organizaciones a interpretar y evaluar detalladamente su desempeño financiero y operativo. Estos métodos pueden complementarse con otros indicadores financieros, tales como ratios de liquidez, actividad económica, apalancamiento y rentabilidad. Idealmente, el análisis horizontal debe combinarse con el vertical para obtener una visión más completa; no obstante, en el caso de empresas en su primer año de operaciones, solo sería factible realizar un análisis horizontal, ya que no existen datos de periodos anteriores que permitan comparaciones temporales (Trujillo et al., 2023).

Existe una clara diferencia entre ambos análisis, donde el análisis horizontal permite comparar la información de una misma cuenta contable a través de varios periodos, mientras que el vertical permite realizar una comparación de una cuenta ante el total de un grupo de cuentas de un mismo periodo (pág.3).

Análisis Horizontal:

Trujillo et al. (2023) desarrolla el análisis horizontal, también conocido como análisis dinámico, compara las cuentas contables de los estados financieros entre distintos periodos, ya sean anuales, semestrales, trimestrales o mensuales. Este tipo de análisis, denominado también temporal o de tendencia, implica comparar dos variables, generalmente evaluando la variación relativa del periodo actual en comparación con el periodo anterior, para identificar cambios en una cuenta específica. Este enfoque permite observar la tendencia de un estado

financiero al analizar los saldos de las cuentas a lo largo de diferentes periodos contables, proporcionando una visión dinámica al captar las fluctuaciones a través del tiempo (pág.3).

Análisis Vertical:

El análisis vertical, también conocido como análisis estático o estructural, permite evaluar partidas contables de los estados financieros en relación con un total de referencia dentro de un mismo período, ya sea en curso o en un período específico. Guerra (2023) señala que este método implica comparar una partida individual de un estado financiero con un monto total que representa la estructura completa de las subcuentas, expresada generalmente en un porcentaje sobre el 100%. Además, puede incluir comparaciones con una subcuenta relacionada para entender su proporción dentro del mismo período. Esta técnica permite desglosar la composición del estado financiero en un tiempo específico y comparar su estructura con la de periodos anteriores, identificando así cambios en la composición financiera. También facilitar el análisis de la evolución de la estructura financiera mediante ratios o porcentajes específicos calculados.

3.4.12 Indicadores o razones de la situación financiera de la empresa.

Para llevar a cabo un análisis adecuado de la situación financiera de una empresa, es fundamental utilizar como base el balance general, el cual ofrece un resumen de los activos, pasivos y capital de los propietarios en un momento determinado, generalmente al cierre del año o de un trimestre. A continuación, se emplean los estados de pérdidas y ganancias, que presentan un resumen de los ingresos y gastos de la empresa a lo largo de un período específico, generalmente anual o trimestral. Ambos documentos financieros proporcionan perspectivas complementarias: el balance general muestra la posición financiera en un momento puntual, mientras que el estado de pérdidas y ganancias permite evaluar la rentabilidad obtenida.

De igual manera, la evaluación de la condición financiera y el desempeño de una empresa requiere una revisión preliminar de su estado financiero. Para ello, se emplea una

herramienta utilizada en este tipo de análisis, conocida como razones financieras. Esta herramienta se basa en la relación entre dos variables de datos financieros, expresada como el conocimiento de una variable dividida entre la otra.

Las razones financieras por su naturaleza se subdividen en sistemas, a continuación, se presenta un resumen gráfico de esta división presentado por los autores Fajardo Ortiz y Soto González (2017):

Figura 10 Las Razones Financieras

	Razones	Indicadores
Razones financieras	Razón de Liquidez	1. Capital Neta de Trabajo. 2. Razón Corriente. 3. Razón Rápida.
	Razón de Gestión	1. Razón de Cuentas por Cobrar. 2. Periodo promedio de cobro. 3. Rotación de Inventarios. 4. Edad promedio de Inventarios. 5. Ciclo Operacional promedio. 6. Rotación de Activos totales.
	Razón de Endeudamiento	1. Nivel de Deuda. 2. Nivel de deuda/patrimonio 3. Cobertura de Intereses.
	Razón de Rentabilidad	1. Margen Bruto. 2. Razón de margen de utilidad neta.

Fuente: Fajardo Ortiz y Soto González, 2017

A. Indicadores de liquidez:

Los indicadores de liquidez ayudan a determinar el estado de la empresa a la hora de cumplir sus obligaciones en el corto plazo, mide la capacidad inmediata de pago que presenta la empresa para cumplir con el pago de sus deudas a los acreedores.

Los autores Fajardo Ortiz y Soto González (2017) hacen referencia a otro autor en su libro donde mencionan:

Según Rodríguez M., (2012), la liquidez es la capacidad para cumplir con los compromisos de pago que la empresa tiene, mientras que solvencia es la capacidad de

la empresa de cubrir sus obligaciones de largo plazo. En resumidas cuentas, la liquidez se relaciona con el corto plazo, es decir, con un año, y básicamente se utiliza en su análisis los activos y pasivos corrientes, mientras que la solvencia toma en cuenta las fuentes de financiamiento de largo plazo. (pág.105)

A continuación, se describen las razones de liquidez:

- **Capital neto de trabajo.**

Este indicador muestra la capacidad de respuesta que tiene la empresa para operar con sus activos de corto plazo tales como el efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y sus pasivos de corto plazo. El capital de trabajo es todo el recurso que la empresa destina para su funcionamiento diario. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.106)

La fórmula es la siguiente:

$$CNT = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

- **Razón corriente.**

Este indicador tiene la finalidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos de corto plazo. Para que exista liquidez en la empresa el resultado de estos valores debe dar mayor que 1. Si el resultado es mayor a esta cantidad, la empresa pudiese tener una fuerte liquidez. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.106)

La fórmula es la siguiente:

$$RC = \frac{ACTIVO\ CORRIENTE}{PASIVO\ CORRIENTE}$$

- **Razón rápida o prueba ácida.**

Este indicador también es conocido como la prueba ácida y mide la liquidez de la empresa y su forma de pago (Fontalvo, Vergara, et al., 2012). Además, esta razón no considera todos los activos de la empresa, tales como: los inventarios y prepagados, debido a que no representan una liquidez inmediata para el negocio y toma un cierto periodo de tiempo para que se conviertan en efectivo. Por ello considera, los que pueden hacerse líquidos de manera más ágil como efectivo, cuentas por cobrar e inversiones a corto plazo. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.106)

La fórmula es la siguiente:

$$RR = \frac{ACTIVO\ CORRIENTE - INVENTARIOS}{PASIVO\ CORRIENTE}$$

B. Indicadores de gestión o actividad:

Estas razones financieras, evalúan la capacidad de operar diariamente la empresa, a través de la gestión de recuperación de las cuentas por cobrar y la rotación de los inventarios.

Es de gran importancia para la empresa, que estos indicadores tengan resultados positivos, ya que, de no ser así, puede llegar a tener problemas de liquidez y no podrá operar diariamente. Este indicador mide la rapidez en que las cuentas por

cobrar y los inventarios pueden efectivizarse. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.107)

A continuación, se describen las razones de gestión:

- **Rotación de cuentas por cobrar.**

Conocida como razón de recuperación de cartera, este indicador nos muestra el número de veces que se recuperan las cuentas por cobrar. Mientras más veces se recupere la cartera vencida la empresa tendrá mayor liquidez y, por lo tanto, un mejor capital de trabajo. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.107)

La fórmula es la siguiente:

$$RRC = \frac{VENTAS A CRÉDITO}{PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR}$$

$$CCP = \frac{CUENTAS POR COBRAR al inicio + CUENTAS POR COBRAR al final}{2}$$

- **Periodo promedio de cobro.**

Este indicador establece el promedio de días que la empresa se tarda para recuperar sus cuentas por cobrar. Mientras menor sea el resultado de este indicador, significa que causa un efecto positivo en la liquidez, debido a la pronta recuperación de la cartera de crédito. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.108)

La fórmula es la siguiente:

$$CCP = \frac{365 \text{ DÍAS}}{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR}$$

- **Rotación de inventarios.**

Este indicador demuestra como rota el inventario de la empresa, si esté rota constantemente quiere decir que la empresa está aumentando sus ventas y necesita de mercadería constantemente, caso contrario, si no rota de manera constante, quiere de decir que la empresa está perdiendo su posición en el mercado. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.108)

La fórmula es la siguiente:

$$RINV = \frac{COSTO DE VENTAS}{INVENTARIO PROMEDIO}$$

$$IP = \frac{INVENTARIO INICIAL + INVENTARIO FINAL}{2}$$

- **Edad promedio de inventarios.**

Este indicador determina la cantidad de días que rota el inventario de la empresa, mientras menor sean los días indica que hay una mayor circulación de la mercadería otorgando mayores beneficios a la empresa. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.108)

La fórmula es la siguiente:

$$EPINV = \frac{365 \text{ DÍAS}}{ROTACIÓN DE INVENTARIOS}$$

- **Ciclo operacional promedio.**

Este indicador sirve para conocer el promedio de días que la empresa hace efectivo la recuperación de la cartera y la rotación de inventario. Si el resultado es menor, significa que la empresa ha mejorado la gestión para cobrar su cartera y administrar sus inventarios. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.109)

La fórmula es la siguiente:

$$COP = PERÍODO PROM. COBRO + EDAD PROM. INVENTARIO$$

- **Rotación de activos totales.**

Este indicador determina la capacidad que tiene la empresa para obtener ingresos a partir de la utilización de activos. Si el resultado es mayor a datos de períodos anteriores, quiere decir que la empresa utiliza de manera adecuada sus recursos. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.109)

La fórmula es la siguiente:

$$RA = \frac{INGRESOS POR VENTAS}{TOTAL ACTIVOS}$$

C. Indicadores de endeudamiento:

Para la obtención de un crédito, es necesario que las empresas conozcan su nivel máximo de endeudamiento.

Este tipo de razón también es conocida como razón de apalancamiento, y determinan la medida de los niveles de deuda y la medida que están comprometidos los activos y patrimonio con acreedores y proveedores. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.109)

A continuación, se describen las razones de deuda:

- **Nivel de deuda.**

Permite conocer a la empresa el nivel de endeudamiento que posee con respecto a la inversión en activos, para las empresas es fundamental tener un bajo grado de deuda para disminuir el costo del financiamiento. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.109)

La fórmula es la siguiente:

$$ND = \frac{PASIVO}{TOTAL\ ACTIVOS}$$

- **Nivel de deuda/ patrimonio.**

Esta razón nos indica el porcentaje de deuda que la empresa tiene con respecto a su patrimonio. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.110)

La fórmula es la siguiente:

$$NDP = \frac{PASIVO}{TOTAL\ PATRIMONIO}$$

- **Cobertura de intereses.**

Este indicador establece la capacidad que tiene la empresa para asumir el costo de interés del financiamiento obtenido, este resultado se da por número de veces, si este es mayor a períodos anteriores, quiere decir que la empresa mantiene liquidez para cubrir sus compromisos financieros. Para el cálculo de este indicador se suma, la utilidad antes de participación a los trabajadores, depreciación, amortización y otros gastos financieros y se divide para la sumatoria de otros gastos financieros e intereses. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.110)

La fórmula es la siguiente:

$$CI = \frac{UTILIDADES ANTES IMPUESTOS}{GASTOS POR INTERESES}$$

D. Indicadores De Rentabilidad.

Estas razones son instrumentos que permiten evaluar las utilidades de la empresa a partir de las ventas diarias, es decir miden la capacidad que la empresa tiene para obtener beneficios, mientras mayor sea este número quiere decir que la empresa optimiza sus recursos con el fin de generar rentabilidad. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.110)

Estos indicadores permiten conocer la efectividad de una empresa para controlar los niveles de los costos y gastos de la operación, también permite conocer el retorno de las inversiones.

A continuación, se describen las razones de rentabilidad:

- **Margen bruto.**

Permite conocer la utilidad bruta que obtiene la empresa por cada unidad vendida, es decir, es medido con base a los ingresos de la empresa y expresa la cantidad bruta que se genera por cada unidad monetaria ofertada. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.111)

La fórmula es la siguiente:

$$MB = \frac{UTILIDAD\ BRUTA\ EN\ VENTAS}{INGRESOS\ POR\ VENTAS}$$

- **Razón de margen de utilidad neta.**

Este indicador financiero presenta la utilidad neta de la empresa luego de haber descontado los valores de participación a trabajadores, costos, gastos e impuestos, se presenta de forma porcentual. Cuanto más alto es el porcentaje de utilidad neta para la empresa, mucho mejor; éste es un indicador que puede medir el éxito de la empresa, en cuanto a las ganancias obtenidas por las ventas. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.111)

La fórmula es la siguiente:

$$MUN = \frac{UTILIDAD}{INGRESOS\ POR\ VENTAS}$$

- **Razón de rendimiento sobre activos (ROA).**

Este indicador financiero también conocido como rendimiento sobre la inversión, permite identificar la eficacia integral en la toma de decisiones para generar utilidad a partir de los activos disponibles que posee la empresa, cuanto más alto mucho mejor para la empresa. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.112)

La fórmula es la siguiente:

$$MUN = \frac{UTILIDAD\ DEL\ EJERCICIO}{TOTAL\ ACTIVO}$$

- **Razón de rendimiento sobre el patrimonio.**

Esta razón financiera permite identificar el rendimiento obtenido a raíz de la inversión de los accionistas de la empresa, cuanto más alto este rendimiento más ganan los propietarios. (Fajardo Ortiz y Soto González, 2017, Pág.112)

La fórmula es la siguiente:

$$RSP = \frac{UTILIDAD\ DEL\ EJERCICIO}{TOTAL\ PATRIMONIO}$$

3.4.13 Control financiero.

El autor Teruel (2019) explica que “el control financiero se entiende como el estudio y análisis de los resultados de una empresa, visto de diferentes maneras y perspectivas, comparado con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto de corto, mediano y largo plazo” (párr. 3)

Por otra parte, según el autor Sánchez (2022), el control financiero abarca una serie de técnicas y herramientas diseñadas para supervisar las finanzas de una organización, manteniendo un equilibrio entre ingresos y gastos para asegurar su estabilidad financiera. Este control busca prevenir situaciones de riesgo financiero que puedan llevar a problemas de solvencia, suspensión de pagos o incluso quiebra. Su adecuada implementación proporciona un panorama claro sobre el estado financiero y presupuestario de la organización, siendo fundamental para la toma de decisiones estratégicas. (párr.2)

El objetivo principal del control financiero es promover una gestión eficiente de los recursos financieros mediante la implementación de procedimientos específicos. En este contexto, la empresa establece un plan de negocio, y el control financiero evalúa, mediante procesos y verificaciones, si dicho plan se está cumpliendo. Además, permite identificar desviaciones o ajustes necesarios que puedan desviar a la organización de su estrategia inicial, y en ocasiones, ofrece pautas para modificar el plan si este no resulta viable. (párr.2)

3.5 Introducción a la economía circular.

Como se ha venido mencionando a lo largo de la investigación uno de los puntos más relevantes es la incorporación de propuestas de economía circular en la empresa Productos López, por tanto, es necesario mencionar algunos conceptos, que tienen una relación directa con el mismo como lo son: medio ambiente, sostenibilidad / desarrollo sostenible, economía, economía lineal y el concepto de economía circular, además de algunos otros puntos que son importante de destacar con el propósito de tener la mayor información posible que ayude a comprender mejor el concepto, como lo son: el cambio de una economía lineal a un modelo de economía circular, principios y pilares de la economía circular, modelo de economía circular, modelos de negocios circulares, ventajas de la aplicación de la economía circular y áreas estratégicas de la economía circular.

3.5.1 Medio Ambiente.

Al hacer referencia de economía circular es inevitable no abordar el tema de medio ambiente, por la razón que en el mismo incorpora elementos fundamentales que la economía circular, busca proteger como lo son el aire, suelo, agentes biológicos entre otros factores que se ven favorecidos con su implementación.

El medio ambiente se define como un sistema compuesto por elementos naturales y culturales que interactúan entre sí y que son alterados por la actividad humana. Este entorno influye en nuestras condiciones de vida, aunque, al mismo tiempo, nuestras actividades también lo modifican y adaptan continuamente. (Juste, 2024)

En otras palabras, el medio ambiente es todo aquello que rodea a los seres vivos, donde existe una estrecha relación entre los diferentes componentes, la cual se debe mantener de la manera más armónica posible con el propósito de extender el lazo para el goce de las generaciones futuras.

3.5.2 Sostenibilidad y desarrollo sostenible.

Se considera de gran importancia referirse a sostenibilidad y desarrollo sostenible debido a que ambos conceptos juegan un papel sobresaliente en la economía circular, por la razón que los mismos buscan implementar en las empresas objetivos, metas y políticas que ayuden a utilizar los recursos de la manera más eficiente y además se fomenta la conservación y protección del medio ambiente, puntos que son relevantes en la Economía Circular.

Según García (2023), el desarrollo sostenible consiste en adoptar un estilo de vida que permita satisfacer las necesidades actuales sin poner en riesgo la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. La supervivencia de nuestras sociedades y del planeta depende de avanzar hacia un modelo más sostenible. Este concepto puede verse como un acto de equilibrio que requiere armonizar tres pilares fundamentales: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección ambiental. Si uno o dos de estos pilares fallan, el sistema se desestabiliza. Por ejemplo, una economía puede crecer rápidamente, pero solo de manera temporal si no se garantiza el bienestar de la población y se explotan todos los recursos naturales sin control.

Un desarrollo verdaderamente sostenible implica que todas las personas tengan acceso a empleos dignos, atención sanitaria y educación de calidad. Asimismo, el uso de los recursos naturales debe ser cuidadoso, evitando tanto la contaminación como la pérdida irreversible de los ecosistemas. Las políticas públicas deben asegurar la igualdad de oportunidades, evitando que alguien quede excluido debido a desventajas o discriminación.

En resumen, el medio ambiente, la sostenibilidad y el desarrollo sostenible son componentes vitales dentro de las empresas, por eso se considera necesario su implementación. Con ello la empresa genera un valor agregado que la diferencia de la competencia y además se ve favorecida en la reducción de costos, debido a que los recursos son utilizados eficientemente.

3.5.3 Economía.

La economía se ocupa de las cuestiones que surgen en el entorno con el propósito de satisfacer las necesidades tanto de los individuos como de la sociedad. En el esmero de complacer dichas insuficiencias las personas realizan actividades productivas, de las cuales se obtienen los bienes y servicios que la humanidad necesita.

Según el autor Ibarra González (2021) define economía como la “Ciencia que estudia la administración de los recursos escasos, la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, que sirven para satisfacer las necesidades humanas” (pág.04).

La economía, juega un papel relevante dentro de la sociedad, en el establecimiento de lineamientos financieros en las organizaciones y empresas, por ello su control y dirección es fundamental para establecer una ruta eficiente para uso racional de los recursos, y su aprovechamiento máximo.

3.5.4 Economía lineal.

En la economía circular, el término de economía lineal juega un papel primordial, debido que ésta es la que se ha utilizado desde hace muchos años, la cual consiste en crear, utilizar y desechar, sistema que se ha encargado en deteriorar el medio ambiente. Por ello, se puede decir que la economía lineal:

Es un modelo económico que tiene como principio básico, el desecho de los productos después de su utilización. De acuerdo con este modelo todos los bienes

tienen un ciclo lineal que inicia en la extracción de la materia prima seguidamente del procesamiento, transformación, distribución, venta, utilización y finalmente se procede al desecho. (Falappa, et al., 2019, pág. 4)

Cerdá & Khalilova (s.f) exponen la siguiente definición:

El modelo económico lineal, vigente hoy día, consistente en «tomar, hacer, tirar», que confía en la disposición de grandes cantidades baratas y fácilmente accesibles de materiales y energía, además de medios baratos para deshacerse de lo que ya no interesa que ha estado en el corazón del desarrollo industrial y ha generado un nivel de crecimiento sin precedentes, está alcanzando sus límites físicos (pág.11)

En la actualidad la economía lineal es tema de conversación a nivel mundial, por la razón que el ser humano está comprendiendo que dicho modelo está llevando a la destrucción del planeta, debido a eso han surgió nuevos modelos que buscan aprovechar de una manera más eficiente los recursos, entre los que podemos mencionar está el de economía circular.

3.5.5 Economía circular.

Seguidamente se explicarán las diferentes perspectivas que tienen los autores en el tema de economía circular y cómo este nuevo modelo se ha convertido también en uno viable en lo que concierne a producción y crecimiento sostenible de recursos naturales.

El autor Van Hoof et al. (2022) citando a Ellen Macarthur (2014) que explica:

La propuesta de la economía circular nace a partir de debates públicos y empresariales sobre la importancia de la sostenibilidad en sistemas industriales, en escenarios de escasez de recursos, frente al crecimiento poblacional y a los riesgos del cambio climático. (pág,13)

Aunado al contenido anterior mencionado por Van Hoof et al (2022):

Uno de los principales campos de investigación para entender la economía circular es la termodinámica como teoría. (Korhonen y otros, 2018). Esta teoría explica la transformación de los recursos y energía desde estados de mayor concentración, hacia estados de menor agregación. La teoría explica que los materiales y la energía que son transformados (a través de procesos de producción y consumo), se dispersan en el ambiente. Por ejemplo, los combustibles fósiles como fuente de energía solar, combustión, en estados de dispersión (o mayor entropía) en calor y gases de CO₂ (Cooper y otros, 2017). De manera complementaria, la entropía explica que, para reciclar materiales, siempre es requerida energía adicional y el proceso mismo de reciclaje de residuos. Además, la termodinámica deja ver como la optimización de flujos solo tiene un impacto neto cuando el sistema total pertenece sin un crecimiento. (pág,14)

Además, también mencionan que:

La interpretación de la economía circular, a través de los principios o suposiciones, consideran una variedad de jerarquías de gestión de residuos, la perspectiva sistemática de la implementación de diversos niveles (micro, meso, macro), el marco de las R's (reducir, reutilizar, reciclar y recuperar) y las limitaciones de la economía circular a partir de la termodinámica y las dinámicas sociales. Otro de los principios de la economía circular destaca el valor agregado de los recursos y energía a partir de (Ellen macarthur, 2017): (i) eliminar residuos y contaminación desde el diseño, (ii) mantener productos y materiales en uso, y (iii) regenerar sistemas naturales. Los principios

priorizan la efectividad en el uso de recursos, sobre la optimización eficiente del uso de recursos. (pág, 14)

3.5.6 Historia: El cambio de una economía lineal a un modelo de economía circular.

La revolución industrial vino a generar un cambio sin precedente, marcando un antes y un después en la historia de la humanidad. A mediados del siglo XVIII, iniciaron grandes cambios tanto sociales y económicos, iniciando cambios tecnológicos que favorecieron y optimizaron los procesos productivos, naciendo así las producciones en masa.

El inicio de la revolución industrial se describe como:

El inicio de transformaciones económicas, sociales, culturales, dando así el nacimiento a sociedades industriales. Y es que con la revolución Industrial se generó un cambio estructural a nivel mundial que estimulo el crecimiento económico, innovación tecnológica, aumento de la población y cambio culturales. (Valdivieso, 2021, pág.7)

Este fenómeno histórico marcó el inicio de un modelo productivo destructivo y de gran huella a nivel ambiental, el concepto de economía lineal ha generado toneladas de basura debido a su naturaleza de “extraer-fabricar-consumir y desechar”. El consumo excesivo y la manera de producir diaria de las economías del mundo aportaron al deterioro constante de los ecosistemas.

Dentro de esta nueva era, el sistema capitalista impulsaba las sociedades al consumismo desenfrenado, esto alentó a las economías a buscar maximizar sus rentabilidades. Los procesos productivos se optimizaron, convirtiéndose en procesos rápidos en cuanto a la cantidad de producción, no obstante, el planeta no lograba dirigir el impacto de las acciones productivas de los sectores.

En cuanto al impacto del modelo lineal:

Además de estar enfocada en la extracción, transformación y desechos lo que produce que los costos sociales de la contaminación y el agotamiento de recursos naturales ganan terreno frente a otros beneficios económicos, el Foro Económico Mundial y

Accenture Estrategia sugirió para el 2020 que se necesitaban capacidad regenerativa equivalente a 1.7 planetas Tierra para reponer los recursos consumidos y absorber la contaminación generada por nuestros sistemas productivos. Se estima que para el 2050 se necesitara la equivalencia de 3 planetas. (Valdivieso, 2021, pág.7)

Debido a la idea de que los recursos naturales son infinitos y a la explotación excesiva de los mismo, este modelo económico resulto ser ineficiente e insustentable para el planeta. Las producciones en masa provocaron una gran escasez de materias primas, además una gran generación de residuos contaminante que afectan y ponen en riesgo los diferentes ecosistemas terrestres y marítimos.

Hermida (2019, pág.7) hace referencia a los siguientes datos citados por Forética: “La (OCDE, 2015), plantea que la cantidad de materias primas extraídas, cosechadas y consumidas en todo el mundo ha aumentado un 60% desde 1980” (Forética, 2018, pág. 8).

Lo anterior implica, que la economía lineal representa un riesgo importante para la sostenibilidad ambiental, social y económica.

Es por esto que a través de la historia hubo varios defensores de un cambio a este sistema entre ellos William Eres y un alumno de este llamado Mathis Wackernagel, quienes para 1996 crearon el concepto “ Huella Ecológica”, donde se lograba analizar los patrones de consumo de recursos y la producción de desechos de una población determinada, dentro del cálculo de recursos específicos y la suma de los efectos por la falta de recursos, se analiza la demanda de la naturaleza por parte de la humanidad (pág.7)

Bajo esta problemática mundial, nace el concepto de economía circular, el cual es una nueva alternativa ante el tradicional modelo lineal. El autor Hermida (2019, pág.7) hace referencia al autor Forética donde menciona que el modelo de economía circular:

ofrece nuevas oportunidades para garantizar la sostenibilidad, mejorando la eficiencia en el uso de recursos, dado que aboga por reducir al mínimo la generación de residuos y busca reintroducirlos de nuevo en el ciclo productivo gracias a una visión regenerativa (Forética, 2018, pág. 9).

Hoy en día, las economías presentan una brecha importante en la implementación de este modelo en los sectores empresariales, países europeos han formulado políticas

gubernamentales que buscan mitigar los impactos de la economía tratando de implementar el modelo circular. Por otro lado, en Latinoamérica aún no se han tomado acciones para que se genere un cambio, siendo muy pocos los países que están involucrados e interesados en este proceso, uno de ellos, Colombia.

3.5.7 Principios y pilares de la economía circular.

3.5.7.1 Pilares de la economía circular.

Hermida (2019) cita los siguientes pilares propuestos por el autor Ellen MacArthur Foundation (2015, pág.7):

- a. Preservar y mejorar el capital natural, controlando reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables:** Esta mejora y preservación del capital natural bajo el sistema circular implica la selección de forma sensata y la elección de tecnologías y procesos que utilizan recursos renovables o de mayor rendimiento cuando resulta posible (pág,11)
- b. Optimizar el rendimiento de los recursos, circulando siempre productos, componentes y materiales en su nivel más alto de utilidad, en los ciclos técnico y biológico:** Esto significa que se debe diseñar para reelaborar, renovar y reciclar para mantener circulando en la economía los materiales y componentes, y contribuyendo a la misma. Los sistemas circulares utilizan bucles internos más ajustados siempre que sea posible (es decir, mantenimiento mejor que reciclaje), preservando la energía incorporada, así como otros valores.
- c. Promover la eficacia de los sistemas, detectando y eliminando del diseño los factores externos negativos:** Esto incluye diseñar productos y componentes dentro del sistema de tal manera que duren más tiempo, puedan ser reincorporados en otros procesos productivos y mitiguen la generación de residuos al final del

ciclo de vida de los mismos, eliminándose de esta manera los potenciales impactos negativos en el ambiente (pág.11)

3.5.7.2 Principios de la economía circular.

Hermida (2019), a continuación hace referencia a los siguientes principios de economía circular, los cuales fueron propuesto por el Morató, et al (2017, pp. 11-12):

Diseño en la prevención de residuos: Esto implica que los productos y los servicios se pueden concebir y diseñar de manera que, por un lado, se reduzca radicalmente la creación de desechos y por otro, se considere la segunda vida al objeto. Lo anterior se podría desarrollar por medio de una mejor integración con los ciclos materiales biológicos y tecnológicos y de igual forma, considerando la segunda vida al objeto a partir del diseño, con nuevos valores añadidos, para reducir drásticamente ulteriores insumos de materiales y energía. Una de las actividades más importantes en este principio es el ecodiseño, como modelo de negocio centrado en las primeras etapas de las cadenas de valor de las empresas.

Construcción de residencia a través de la diversidad: Lo que implica que los productos y servicios tienen que adaptarse a distintas utilidades a lo largo de su ciclo de vida. Los productos, aun manteniendo su eficiencia, tendrán que ser más simples, modulares y versátiles. La resiliencia de los productos propone reducir la obsolescencia e incrementar drásticamente la funcionalidad y el uso.

Uso de energías renovables: La Economía Circular propone utilizar solamente recursos renovables, por su disponibilidad virtualmente ilimitada, para

reducir drásticamente el impacto negativo en el medioambiente (emisiones de gases invernadero, vertidos tóxicos en ríos y mares, etc.) Y la salud humana.

Los residuos son comida: Este principio cambia radicalmente la manera de entender los desechos, que ya no son rechazados, sino que se pueden transformar en un recurso muy importante de los ciclos biológicos y técnicos, son base para la producción en los eslabones de la cadena de valor.

Pensamiento en sistemas: Donde las diferentes partes se relacionan entre sí y con el sistema, a diferentes escalas espacio temporales y en relaciones con variables múltiple. El pensar en sistemas de igual forma implica la participación de diferentes grupos de interés y en alianzas para materializar el modelo de economía circular.

Pensamiento en cascadas: Se basa en la posibilidad de incrementar el valor de una materia prima o secundaria a través de la definición de sus funciones concretas, e intentar reintroducirla en una parte del ciclo de vida de su mismo uso o en la de otros usos distintos. Enfoque en el rendimiento: El rendimiento tiene que ser sinérgico y basado en la creación de beneficios múltiples, incluyendo la creación de valores añadidos, de puestos de trabajo y la reducción del consumo de recursos (pp.11-12)

3.5.8 Modelo de economía circular.

Primeramente, existe un modelo de economía circular integrador presentado por la Elle MacArthur Foundation, que por consiguiente ha impulsado y lidera la economía circular, fundada en los años 2000 en una isla inglesa llamada Wighth, donde reúne una serie de empresas líderes convirtiéndolas en los pilares fundamentales de su constitución, de diversos sectores empresariales como Cisco, Renault, BT, B&Q y National Grid.

El Parlamento Europeo (2023), menciona que:

“La economía circular es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, repara, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear valor añadido” (párr.3)

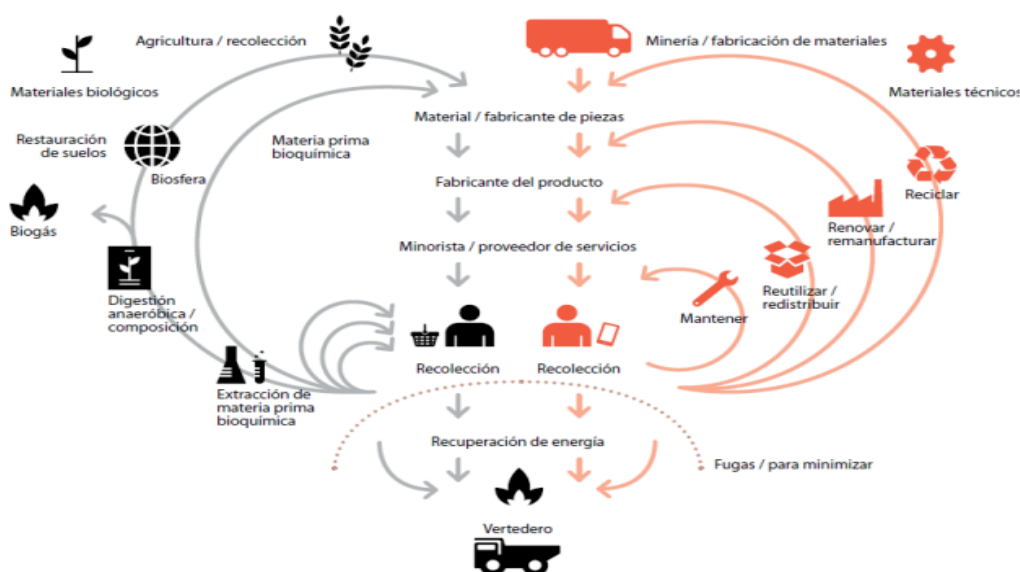
El reciclaje es uno de los ejes principales dentro del modelo de negocio de la economía circular, además de la reducción y reutilización de los recursos naturales. Las empresas han fabricado gran cantidad de productos, promoviendo el consumismo en la sociedad, lo cual a provocado que se generen gran cantidad de residuos que como resultado final, solo perjudica al medio ambiente.

Además, el Parlamento Europeo, recalca un modelo de economía circular, contrasta con el modelo económico lineal tradicional, en cual se basa en el concepto de “usar y tirar”, que requiere de grandes cantidades de materiales y energía baratos y de difícil acceso. (párr. 5, 2023)

La economía circular es una alternativa que requiere un cambio radical de los sistemas de producción, con el fin de evitar más impactos negativos, mitigando externalidades sobre el medio ambiente, clima y la salud humana.

La siguiente figura plasmada en el trabajo del autor Hermida (2019, pág.13), en el cual cita a los autores (Marcet, Marcet, & Vergés, 2018, pág. 13), la figura hace referencia al esquema del modelo de economía circular:

Figura 11 Esquema del Modelos de Economía Circular



Fuente: Modelos Empresariales de Economía Circular en Pymes de Cali (pág.13) por Hermida, J.S, 2019.

Hermida (2019, p.13), este señala que el modelo económico de la economía circular, se representa en una fusión basado en la combinación de dos ciclos importantes, uno de ellos, representado en el esquema en color gris, hace referencia al ciclo biológico, por otra parte, el representado en color naranja es el ciclo técnico, donde, se parte de las limitaciones de los recursos naturales existentes, buscando reintegración de los ciclos en los procesos productivos.

Dado lo anterior, para el modelo de economía circular y la utilización del mismo es que se plantea el uso del siguiente esquema:

Se basa en la gestión del flujo de energías renovables íntimamente ligado a la gestión de bienes y productos. Los consumidores presentan unas necesidades básicas que se extraen de la biosfera. Esta nos permite extraer las materias primas (materiales finitos) imprescindibles para la creación de un sinfín de objetos. A partir de energías renovables y métodos de extracción amables con el medioambiente se realiza la fabricación de piezas, y a partir de éstas se fabrican los productos que se venden al por mayor y al por menor y llegan a los consumidores y usuarios. (Morató, et al., 2017, p. 24, como se citó en Hermida, 2019, p.13)

3.5.9 Modelos de negocios circulares.

Hermida (2019) cita a Lacy & Rutqvist, (2015), y estos proponen un enfoque de cinco modelos de negocios circulares que se centran no sólo del lado de la producción, sino también por el lado del consumo, como fuentes alternativas de los modelos de negocios actuales. Estos son:

El modelo de cadena de suministro circular impulsa a las empresas a producir y utilizar insumos, componentes y productos que sean completamente renovables, reciclables o biodegradables, en lugar de optar por los insumos convencionales de un modelo lineal. Este modelo permite que las empresas utilicen los materiales tanto para sus propias operaciones como para producción destinada a terceros. Para aprovechar las oportunidades que ofrece este enfoque, es fundamental analizar la cadena de suministro como un sistema integral,

considerando los actores involucrados, los marcos legales e institucionales aplicables y las posibles alianzas estratégicas.

En cuanto al modelos de recuperación y el reciclaje, este modelo busca maximizar el valor de cada subproducto y flujo de residuos, transformándolos en recursos aprovechables. Los desechos ya no se consideran como un problema, sino como una fuente potencial de ingresos, integrándose completamente en el modelo de negocio.

Otro enfoque clave es la creación de productos duraderos o el modelo de extensión de vida del producto. A diferencia de los modelos comerciales tradicionales que incentivan la renovación constante de productos, este modelo promueve la construcción de productos resistentes, así como su restauración, recuperación, recompra y actualización, para extender su vida útil.

El modelo de plataforma de intercambio permite que diversos clientes compartan los mismos recursos, disminuyendo así la demanda de nuevos productos. Esto ofrece a los consumidores acceso a una amplia variedad de productos a distintos precios y ubicaciones, en lugar de depender de un suministro centralizado. Aunque históricamente este modelo ha sido más común en transacciones entre consumidores, hoy en día se adapta también a la economía circular, facilitando la colaboración y el intercambio de bienes y servicios no solo entre individuos, sino también entre empresas.

Por último, el modelo de producto como servicio (PaaS) se centra en el rendimiento del producto más que en su propiedad. Este modelo adopta distintas formas:

Pago por uso: En este esquema, los clientes pueden optar por arrendar un producto, obteniendo derechos contractuales para su uso exclusivo durante un período prolongado, o alquilarlo, obteniendo derechos de uso temporal.

Acuerdo de rendimiento: Los clientes adquieren un servicio con un nivel de calidad específico, y las empresas asumen el compromiso de garantizar un resultado determinado.

3.5.10 Ventajas de la aplicación de una economía circular.

El autor Rodríguez (2024) desarrolla una serie de beneficios que se pueden obtener gracias a la implementación de la economía circular:

Señala que la economía circular ofrece múltiples beneficios en áreas ambientales, económicas y sociales. En el aspecto ambiental, fomenta la preservación de recursos naturales mediante la reutilización y el reciclaje, reduciendo así la dependencia de nuevas extracciones de materias primas. Además, disminuye la cantidad de residuos que se envían a vertederos al promover la recuperación de materiales, lo que facilita la gestión de desechos y reduce la contaminación. Al mismo tiempo, contribuye a mitigar el cambio climático al disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero, ya que el uso de materiales reciclados reduce la demanda de nuevas materias primas y el consumo de energía en la fabricación.

En el ámbito económico, la economía circular impulsa un crecimiento sostenible al crear nuevas oportunidades de empleo en sectores como el reciclaje, la gestión de residuos y la producción de bienes sostenibles. Asimismo, estimula la innovación en el diseño de productos, procesos de producción y modelos de negocio, mejorando la competitividad de las organizaciones e incentivando el uso de tecnologías más eficientes y sostenibles.

Este modelo también fortalece la resistencia ante la escasez de recursos al minimizar la dependencia de materias primas limitadas y al promover la reutilización. Esto disminuye la vulnerabilidad de las empresas ante la volatilidad de precios y la escasez de suministros, reduciendo los riesgos empresariales. Además, las organizaciones que adoptan prácticas de economía circular mejoran su reputación al demostrar un compromiso con la sostenibilidad y

la responsabilidad ambiental, lo cual es valorado positivamente por sus clientes y grupos de interés.

Finalmente, en el ámbito social, la economía circular impulsa la responsabilidad social corporativa al integrar en sus prácticas consideraciones no solo económicas, sino también ambientales y sociales. Este enfoque promueve la participación ciudadana al concienciar sobre la importancia de reducir el impacto ambiental e involucrar a la sociedad en la separación de residuos y la reutilización de productos.

3.5.11 Matriz de Leopold.

Según los autores Herrera-Campuzano y Pacheco-Bustos (2024) desarrollan que: las matrices son herramientas cualitativas adecuadas para evaluar diferentes opciones en un proyecto y se aplican en sectores como minería, agricultura y construcción. La matriz de Leopold, desarrollada en 1971 para evaluar impactos ambientales, permite una revisión detallada de estos impactos en cada fase del proyecto. Este método incluye tres elementos clave: primero, la identificación de factores y efectos; segundo, la asignación de puntuaciones de 1 a 10 para medir la magnitud e importancia de los impactos; y tercero, la evaluación de aproximadamente 8,800 interacciones potenciales entre acciones y factores ambientales, aunque solo es necesario analizar las interacciones más significativas para el proyecto. (pp.22-23)

La evaluación de la matriz debe realizarse en equipo, lo que ayuda a evitar la subjetividad y asegura que se consideren diversas perspectivas. La metodología de Leopold se centra en tres elementos esenciales para la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA):

Identificación de Factores y Efectos: Los factores y efectos de cada actividad del proyecto se documentan en la matriz, destacando mediante una línea diagonal en las celdas los impactos ambientales relevantes.

Asignación de Puntuaciones: Cada impacto sobre un aspecto ambiental se puntúa del 1 al 10 en la esquina superior izquierda de la celda correspondiente, permitiendo valores tanto positivos como negativos.

Valoración de Importancia: En la esquina inferior derecha se asigna una puntuación para indicar la relevancia del impacto en el proyecto, usando el mismo rango de valores.

Para obtener la evaluación final, se multiplica la puntuación de importancia por la magnitud en cada celda, generando valores de interacción que ayudan a identificar qué actividades afectan el entorno y cuáles son los elementos afectados, clasificando los impactos en positivos y negativos. Luego, se suman los valores de cada columna y fila para determinar los impactos de cada actividad. Si el análisis muestra que el proyecto no es viable desde una perspectiva ambiental, pueden diseñarse estrategias de gestión ambiental, como medidas preventivas, correctivas o de mitigación, para asegurar su viabilidad. (pp.22-23)

Por otra parte el autor Bautista (2023) en su sitio web, desarrolla cuales son los beneficios de utilizar matrices para la evaluación de impactos ambientales:

Las matrices de impacto ambiental presentan diversas ventajas tanto para las organizaciones como para la protección del medio ambiente. Entre los principales beneficios se encuentra la identificación anticipada de impactos, que permite prever y evitar daños potenciales antes de que las acciones o proyectos sean implementados. Además, las matrices proporcionan una base para la toma de decisiones informadas, facilitando evaluaciones cualitativas o cuantitativas que permiten elegir las mejores alternativas y reducir los efectos negativos sobre el entorno.

Asimismo, promueven una planificación y diseño sostenibles, al integrar consideraciones ambientales desde las primeras etapas del proyecto, lo que disminuye la necesidad de implementar medidas correctivas costosas más adelante. Finalmente, el uso de matrices de impacto ambiental también fortalece la reputación y el cumplimiento de una

organización, demostrando su compromiso con la responsabilidad ambiental y ayudándola a cumplir con normas y requisitos regulatorios.

CAPÍTULO IV Análisis E
Interpretación De La Información.
Métodos De Análisis Y Propuesta De
Investigación.

En este cuarto capítulo, primeramente se desarrollan los resultados obtenidos mediante la entrevista aplicada a la administradora y encargada de la empresa Productos López y la información que se logró recolectar por medio de la encuesta aplicada, además se plasma el análisis de la situación de la empresa con la utilización de las herramientas de análisis estratégico seleccionadas que permiten conocer el macro y micro entorno actual a partir de la información recabada por las herramientas de investigación, finalmente se desarrolla la propuesta estratégica para la empresa Productos López.

4.1 Resultados de la encuesta preliminar.

Se realizó una encuesta preliminar de forma virtual con el objetivo de recolectar información relevante y específica sobre la empresa. Esta encuesta está conformada por 37 preguntas y fue dirigida a la administradora Gabriela López Alfaro.

Tabla 4 Resultados de Encuesta preliminar realizada a la Empresa Productos López

AFIRMACIÓN	DE ACUERDO – SI SE HACE	NEUTRO	EN DESACUERDO – NO SE HACE
1. La empresa trabaja de acuerdo con el marco de su filosofía empresarial: visión, misión y valores.			✓
2. La estructura organizacional está definida en la empresa.			✓
3. Están establecidas las políticas y reglamentos en la empresa.			✓
4. Dentro de la empresa aplican estándares de calidad definidos en cada uno de sus procesos.	✓		
5. La empresa brinda entrenamiento al personal de nuevo ingreso.	✓		
6. La empresa cuenta con manuales de puestos y descripciones de cargos.			✓
7. La empresa fija metas a un plazo menor a un año			✓
8. La empresa fija metas a más de un año plazo.			✓
9. La empresa tiene bien definido el departamento de finanzas			✓
10. La empresa tiene bien definido el departamento de recursos humanos			✓

11. La empresa tiene bien definido el departamento de marketing			✓
12. La empresa tiene bien definido el departamento de compras		✓	
13. La empresa tiene bien definido el departamento de producción	✓		
14. La empresa promueve un ambiente laboral sano	✓		
15. El liderazgo de las personas encargadas es bueno	✓		
16. La empresa tiene una comunicación eficiente entre la administración y los colaboradores	✓		
17. La empresa tiene una comunicación eficiente entre la administración y los clientes.	✓		
18. Ofrecen servicio postventa	✓		
19. La publicidad es muy importante para la empresa			✓
20. La empresa cuenta con personal capacitado en el departamento de producción y en cada uno de sus procesos.	✓		
21. La empresa cuenta con personal capacitado en el departamento administrativo			✓
22. La empresa utiliza un sistema de factura electrónica	✓		
23. La empresa tiene una herramienta o sistema de control de inventarios			✓
24. La empresa tiene un registro de los ingresos.			✓
25. La empresa tiene un registro de los egresos			✓
26. La empresa planifica mensualmente sus gastos			✓
27. La empresa tiene un registro de ventas			✓
28. La empresa tiene un listado de sus clientes	✓		
29. La empresa tiene un listado de sus proveedores	✓		
30. La empresa tiene identificados a futuros potenciales clientes			✓
31. La empresa tiene identificados a futuros potenciales proveedores			✓
32. La empresa desarrolla ideas acerca de la preservación del medio ambiente.			✓
33. La empresa se preocupa en disminuir su huella ambiental			✓
34. La empresa implementa la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)			✓

35. La empresa promociona la educación y formación ambiental entre sus empleados			✓
36. La empresa implementa acciones para minimizar la huella de carbono.			✓
37. La empresa realiza prácticas de sostenibilidad.			✓

Elaboración propia.

Fuente: Información suministrada por Productos López

4.1.1 Síntesis de los resultados de la encuesta preliminar:

La encuesta preliminar revela que la empresa tiene varias áreas de oportunidad en cuanto a la implementación de prácticas y políticas estratégicas. Algunos temas clave que resaltan en las respuestas de los encuestados son:

En la gestión de los recursos humanos se destaca que la empresa cuenta con personal capacitado en el departamento de producción y en algunos de sus procesos, más no cuenta con un proceso formal de capacitación en el área administrativa. Además, en opinión de la administradora existe una comunicación eficiente entre la administración y los colaboradores y clientes. Además, se reconoce que el liderazgo de las personas encargadas es bueno, lo que es un aspecto positivo para la organización.

Sobre algunos aspectos financieros y administrativos, se identifica un área de oportunidad en cuanto al registro de ingresos y egresos, y todo lo que tiene que ver con el control financiero, además la empresa utiliza un sistema de factura electrónica.

En el área de marketing y ventas se observa una falta de definición de un departamento o encargado de marketing, y la empresa no considera la publicidad como un aspecto importante.

Con respecto a la responsabilidad ambiental: La empresa muestra un enfoque deficiente en temas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, lo que sugiere la necesidad de desarrollar prácticas relacionadas con el medio ambiente y reducir su huella ambiental.

La encuesta revela que la empresa Productos López necesita mejorar en varios aspectos para alcanzar una mayor eficiencia y competitividad en el mercado. La propuesta final de un plan estratégico debe enfocarse en estos aspectos para establecer un plan estratégico sólido y diferenciador que permita a la empresa Productos López mejorar su desempeño y alcanzar sus metas organizacionales.

4.2 Estado actual de la empresa Productos López.

Síntesis: primera entrevista semiestructurada aplicada.

En este apartado, se detalla la información que permite conocer la situación actual de la empresa, con base en una entrevista planificada dirigida a la administradora y encargada de la empresa.

En la visita realizada a Productos López, se interactuó directamente con la administradora de la empresa, la señora Gabriela López Alfaro, la cual brindó un recorrido por las instalaciones y mostró cada uno de los procesos productivos de la actividad. También se conversó con la encargada de la empresa, Elizabeth López Rojas la cual tiene más de 10 años laborando para la empresa y hoy en día es la “mano derecha” de la administradora, debido a su experiencia y conocimiento en la actividad comercial de la empresa.

Estas dos personas mencionadas, brindaron su tiempo para atender al grupo de investigación, explicando y desarrollando cada una de las respuestas a las preguntas planteadas en la entrevista, la cual se ubica en los anexos del presente trabajo.

Se conoció a la fundadora de Productos López, doña María Eugenia Alfaro, más no se profundizó en temas empresariales con su persona, debido a que delegó la actividad a su hija Gabriela.

Los puntos medulares más relevantes obtenidos de las entrevistas son:

Sobre la empresa y la administración:

- La empresa fue fundada con un enfoque empírico, destacando el espíritu emprendedor de la fundadora, quien inició el negocio en circunstancias difíciles.
- Su enfoque futuro incluye mantenerse en el mercado, mejorar las condiciones laborales, expandir la infraestructura y mejorar el producto para incursionar en nuevos mercados.
- Las decisiones administrativas son tomadas principalmente por la administradora, con la influencia de la fundadora.
- Los factores críticos de éxito incluyen: el espíritu emprendedor, la calidad del producto y la fidelidad de los clientes.
- Los valores importantes incluyen: el respeto, la comunicación, la puntualidad y la responsabilidad.

Sobre el personal de la empresa:

- La empresa cuenta con un equipo de colaboradores, pero enfrenta desafíos con la responsabilidad y la falta de trabajo en equipo.
- La capacitación del personal es alta, con rotaciones para cubrir ausencias y mantener la continuidad operativa.
- No se utilizan herramientas para controlar la productividad, y no hay un plan formal de salud ocupacional.

Sobre los clientes:

- La empresa considera que los clientes son su activo más importante y mantiene relaciones sólidas con ellos.
- La demanda fluctúa según las condiciones del mercado, y la empresa busca mantener la calidad del producto para satisfacer a los clientes.
- La relación con los clientes se basa en la comunicación directa, atendiendo sus sugerencias y quejas.

Sobre los proveedores y la materia prima:

- La empresa depende de varios proveedores para adquirir materia prima y otros insumos.
- Se valora la calidad y la responsabilidad de los proveedores en las entregas.
- Ante la falta de materia prima, la empresa busca alternativas aunque a veces a precios elevados.

Sobre la competencia:

- La competencia incluye empresas locales y marcas similares en el mercado de snacks.
- La empresa se diferencia por su calidad y estructura de producto.
- Aunque hay competidores, la empresa se enfoca en mantener la fidelidad de sus clientes existentes.

Sobre los productos:

- La empresa ofrece productos de yuca y plátano en diferentes presentaciones.
- La calidad del producto es clave para mantener la preferencia de los clientes.
- Se buscan mejoras en los procesos para aumentar la eficiencia y mantener la calidad del producto.

Sobre la promoción:

- La empresa no cuenta con estrategias formales de publicidad.

Sobre los procesos productivos:

- Se han realizado inversiones recientes en equipos y estructuras para mejorar la capacidad de producción.

Sobre la preservación del medio ambiente:

- Se generan diversos desechos de las actividades productivas, pero no se practica la separación de residuos.
- No se utilizan técnicas agroecológicas ni se manejan adecuadamente los residuos líquidos ni orgánicos.

Esta síntesis proporciona una visión general de los diferentes aspectos discutidos en la entrevista con la administradora, y esta información brinda una visión clara de la situación dentro de la empresa, a continuación se muestran algunas de las oportunidades de mejora para la empresa Productos López que pueden desarrollarse dentro del plan estratégico.

Basado en los hallazgos de la entrevista, se logró identificar puntos que requieren de atención y mejora.

- La falta de registro adecuado de los gastos y el desorden dentro de la empresa señalan una necesidad de mejorar los procesos administrativos.
- Se debe considerar la contratación de personal especializado para llevar a cabo estas tareas y establecer controles más rigurosos.
- Se requiere implementar estrategias para mejorar el trabajo en equipo, fomentar la responsabilidad y proporcionar incentivos para aumentar la motivación.
- Aunque se valora la lealtad de los clientes existentes, es necesario mejorar la gestión de las quejas y sugerencias para garantizar la satisfacción del cliente.
- Se deben explorar estrategias de retención de clientes y posibles acciones para atraer nuevos clientes, especialmente en un mercado competitivo.
- Aunque se valora la lealtad de los clientes existentes, es necesario mejorar la gestión de las quejas y sugerencias para garantizar la satisfacción del cliente.
- Se deben explorar estrategias de retención de clientes y posibles acciones para atraer nuevos clientes, especialmente en un mercado competitivo.

- Aunque se valora la lealtad de los clientes existentes, es necesario mejorar la gestión de las quejas y sugerencias para garantizar la satisfacción del cliente.
- Se deben explorar estrategias de retención de clientes y posibles acciones para atraer nuevos clientes, especialmente en un mercado competitivo.

4.3 Análisis de la información: gestión estratégica- administrativa.

4.3.1 Catálogos de productos de la empresa.

Para Productos López el catálogo de los productos ofrecidos se basa en sus dos principales materias primas: el plátano y la yuca. En su trayectoria la empresa innovó en sus productos con diferentes condimentos saborizantes, además incorporó diferentes presentaciones del tamaño del producto, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores.

En la siguiente tabla se aprecian los productos y sus diferentes presentaciones ofrecidas por la empresa:

Tabla 5 *Catálogo de productos de la Empresa Productos López*

PRODUCTOS	PRESENTACIONES			
Plátano con limón	25 gr	45 gr	90 gr	160 gr
Plátano con queso	25 gr	45 gr	90 gr	160 gr
Plátano con chile	25 gr	45 gr	90 gr	160 gr
Plátano con sal	25 gr	45 gr	90 gr	160 gr
Plátano maduro	25 gr	45 gr	90 gr	160 gr
Yuquitas con barbacoa	25 gr	-	90gr	160 gr
Yuquitas con limón	25 gr	-	-	-
Yuquitas con chile	25 gr	-	-	-

Elaboración propia.

Fuente: Información suministrada por Productos López.

4.3.2 Análisis administrativo en Productos López.

La gestión administrativa es un factor importante e indispensable dentro de la planificación estratégica y por ende en la obtención de los objetivos fijados para la empresa.

Productos López es una empresa muy pequeña, la administradora y cabecilla de la empresa Gabriela López, se desempeña en la gestión de los clientes, administrando todos los pedidos semanales y dando las órdenes de producción, más allá de esto no participa en el control de la producción, en palabras de ella “prefiere estar afuera negociando con clientes, entregando pedidos o buscando insumos que falten”. Las actividades de producción quedan a cargo de la encargada Elizabeth López, la cual, con el apoyo de una de las colaboradoras con más experiencia, velan por el cumplimiento de los pedidos día a día. Además, la señora Elizabeth le apoya en diferentes actividades administrativas, como en la realización de planillas, pago a colaboradores, entre otras actividades.

Es importante resaltar que esta empresa no cuenta con ningún tipo de planificación, normativas o lineamientos que garantice el orden eficiente de las actividades. No cuentan con una persona contratada formalmente para apoyar las actividades administrativas, ya que la encargada está contratada como operaria del área de producción y no se le reconoce de forma económica las labores administrativas.

Se logró apreciar con base en la entrevista, que productos López no tiene una estructura organizacional formalmente definida, debido a que, para ellos, no representa que sea un elemento importante para la funcionalidad y rendimiento de la empresa.

Según lo recolectado en la entrevista y lo que se logró observar en la visita, se puede determinar que el poder de decisión dentro de Productos López no es centralizado, ya que, ante una situación de ausencia de la administradora, la actividad y productividad de la empresa no se verá afectada, debido a que la misma encargada puede hacerse cargo de la actividad. Es importante mencionar, que Elizabeth López años atrás fue la administradora y cabecilla de la empresa junto con su esposo, el cual es hijo de la fundadora. Es por esto, que cuenta con la experiencia necesaria en la administración de la actividad para poder hacerse cargo en situaciones especiales donde la administradora o la dueña no se encuentren.

Dentro de la entrevista y la encuesta aplicada a los trabajadores, resaltaron que la dueña María Eugenia tiene un poder de decisión absoluto dentro de Productos López, y aunque hoy en día haya dejado la responsabilidad de la empresa a su hija, su poder de decisión es mucho más alto y se debe de acatar cualquier orden dada. Además, los colaboradores destacaron el alto grado de liderazgo de la fundadora, y expresaron el gran respeto que le tienen, la

describieron con excelentes habilidades y conocimientos de la actividad junto con el gran espíritu emprendedor.

Por otra parte, otro elemento estratégico importante, es que los colaboradores de la empresa desconocen cual es la misión y visión de la empresa, esto porque la empresa no tiene una filosofía empresarial definida, lo cual indica que la misma no tiene una dirección que la oriente hacia donde quiere llegar.

Cabe indicar que la cultura organizacional está integrada por valores, normas, políticas, procedimientos y protocolos que se practican en las organizaciones con el propósito de alcanzar los objetivos de manera exitosa. Productos López, en la actualidad no posee una cultura organizacional establecida, por esa razón una de las estrategias planteadas por el proyecto es su implementación con cada uno de los elementos antes mencionados, con el fin de que la empresa pueda empezar a disfrutar de los beneficios que trae su puesta en marcha.

4.3.3 Análisis del Recurso Humano.

Para una eficiente planificación estratégica, es necesario un análisis del recurso humano de la empresa, ya que para la consecución de los objetivos es necesario conocer el nivel de capacitación y las habilidades de los colaboradores.

Con respecto al proceso de inducción y capacitación en la empresa Productos López, no manejan como tal material, es más que todo práctico, es decir, a los empleados de ingreso los entrenan desde el primer día, explicando como son los procesos de lavado, raspado, la cocción y el empaquetado, sin mostrar algún tipo de guía por escrito, de igual manera las personas que optan por este tipo de empleo no poseen la escolaridad completa. Con respecto a la capacitación, a cada uno se le asigna al puesto, claramente el cual se desempeñan mejor, y partiendo de ahí empieza el proceso de capacitación con mayor detalle y precisión.

Dentro del ambiente del trabajo, el espacio físico de la empresa es muy reducido entre las áreas de trabajo, inclusive el inventario es él ocupa el mayor espacio. Por lo que los colaboradores se llegan a sentir incomodos, por ejemplo las áreas de empaquetado y de cocina están relativamente cerca, por lo que el calor es abrumador debido a la paila donde se frien los productos y además del peligro del aceite derramado en el piso. Además, el ambiente de trabajo entre los colaboradores a nivel de compañerismo es estable pero no se sienten un equipo, a

pesar de las dificultades del espacio, no lleva a impedir el poder mantener un ambiente ameno entre los compañeros y el gerente.

Además, la empresa Productos López no realiza contratos formales, es decir, solamente se encargan de reclutar personal por medio de la recomendación de los mismos colaboradores, o en ocasiones por la alta demanda en la producción, como se le llama por temporada. Oficialmente no poseen un contrato escrito, solamente es un acuerdo de palabra. Luego, con respecto a las prestaciones no cuentan con ninguna de ellas.

Y por último, la empresa no realiza ningún tipo de evaluación de desempeño formalmente, ósea desconocen ese tipo de herramienta, solamente que si se está pendiente sobre el desempeño a simple vista, es decir el encargado del área supervisa al colaborador si está realizando correctamente la tarea asignada y luego procede a comentar con el gerente sobre si el colaborador es productivo o no.

4.3.4 Análisis operativo de la empresa Productos López.

Para detectar deficiencias a niveles tecnológicos y de capacitación en el personal es importante conocer los procesos operativos de las organizaciones. Respecto a la empresa Productos López, basado en la entrevista realizada, se detectó que existen tres etapas dentro de la operación de la empresa: abastecimiento, producción y comercialización.

-Abastecimiento (Proveedores y materia prima)

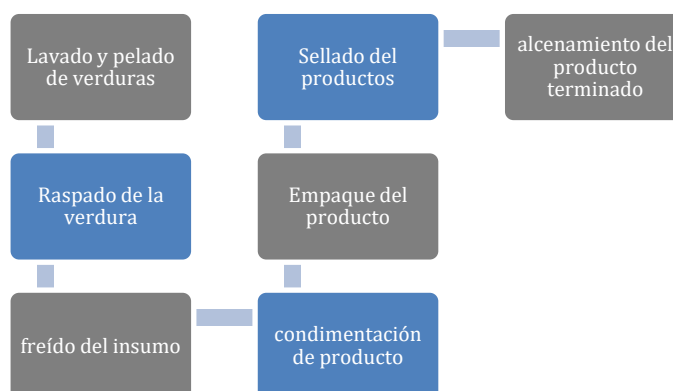
La familia dueña de la empresa cuenta con una plantación de plátanos y yuca de 12 hectáreas en las que están repartidas plantaciones de ambos productos. A pesar de ello, la empresa debe acudir a proveedores externos para poder satisfacer la demanda de los pedidos. La finca familiar funciona como proveedor debido a que se les paga por los insumos suministrados, pero con esto se aseguran de la calidad de las verduras y la disponibilidad de las cosechas.

La señora Gabriela López es la encargada de las negociaciones y los acuerdos con proveedores que les suministran cuando existe un faltante de materia prima para la línea de producción, además adquieren los condimentos y empaques necesarios para la parte final del proceso. La empresa adquiere inventario de forma semanal dependiendo de la demanda de los clientes.

Producción.

Según lo recolectado en la entrevista, la línea productiva de Productos López está conformado por 7 procesos. A continuación se muestra un diagrama que representa estos procesos.

Figura 12 Análisis Operativo - Producción de Productos López



Fuente: Sistema producción de la empresa Productos López, 2022.

Existen otras actividades dentro de la operación de la empresa como:

- Actividades de limpieza de las instalaciones.
- Limpieza de utensilios y equipos.
- Etiquetado de los empaques.

Comercialización.

La comercialización de los productos está a cargo de la administradora, ella se encarga de levantar las órdenes de pedido de los clientes de forma semanal. La distribución pocas veces depende de la empresa, la mayoría de clientes llegan hasta las instalaciones de la fábrica por los pedidos. Muchos de estos clientes son rutereros que distribuyen los productos por varias zonas del país en locales comerciales como pulperías, escuelas, cárceles entre otros.

La distribución que depende de la empresa son en los puntos de ventas como distribuidoras, ubicadas en zonas como Cariari, San José y Alajuela; Productos López se encarga del traslado de los pedidos a estos puntos

4.3.5 Análisis tecnológico.

La tecnología es un factor fundamental para el desarrollo eficiente de una organización, especialmente de aquella donde su principal actividad se basa en la producción, debido a que el funcionamiento de la actividad depende de los equipos utilizados.

Productos López dispone de un equipo de trabajo el cual les ayuda para su proceso de creación, sin embargo, estos no son máquinas novedosas sino que son artesanales, hechas por ellos mismos. Lo más novedoso con lo que disponen es una paila de gas para la cocción de la yuca y el plátano. Por fuera de esto último ellos no cuentan con máquinas de sellado o cortadoras especializadas para estas operaciones.

4.3.6 Análisis de mercadeo y publicidad en la empresa.

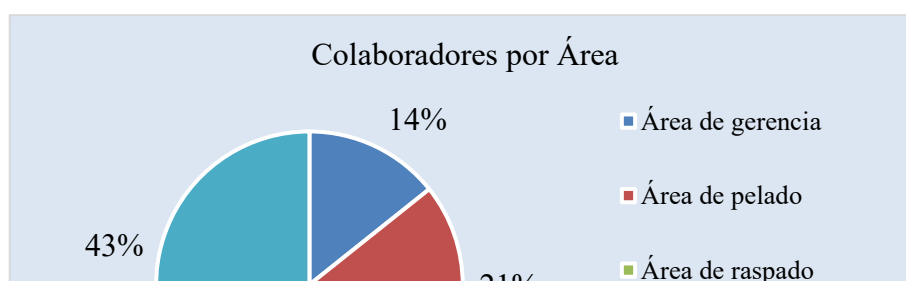
La empresa Productos López, no maneja una estrategia de mercadeo ni de publicidad, porque en su mayoría de los clientes son por medio del “boca en boca”, es decir con base a la recomendación de otros clientes frecuentes que poseen, además de que los agentes de ventas promocionan el producto en las rutas que realizan cotidianamente en las locaciones de pulperías y supermercados que les queda en el camino de las entregas oficiales.

4.3.7 Encuesta dirigida a los colaboradores de Productos López.

A continuación, los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Productos López, con el fin de realizar un análisis general sobre el personal que labora en la empresa.

La empresa Productos López cuenta con un total de 12 colaboradores los cuales se dividen en las áreas de gerencia, producción, pelado, raspado, cocina, empaquetado y área de sellado. Por consiguiente en el siguiente gráfico muestra la distribución del personal en las distintas áreas, el cual un 43% del personal pertenece al área de empaquetado y sellado, seguido del área de pelado con el 21% del personal, en las áreas de gerencia y cocina ambas tienen el 14%, mientras que en la cocina se desempeña solo una persona.

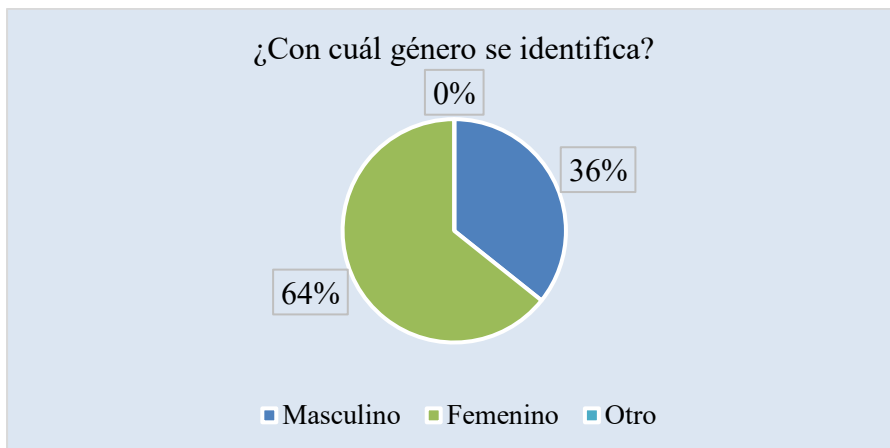
Gráfico 1 Colaboradores Por Área



Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Gráfico 2 Género De Los Colaboradores.

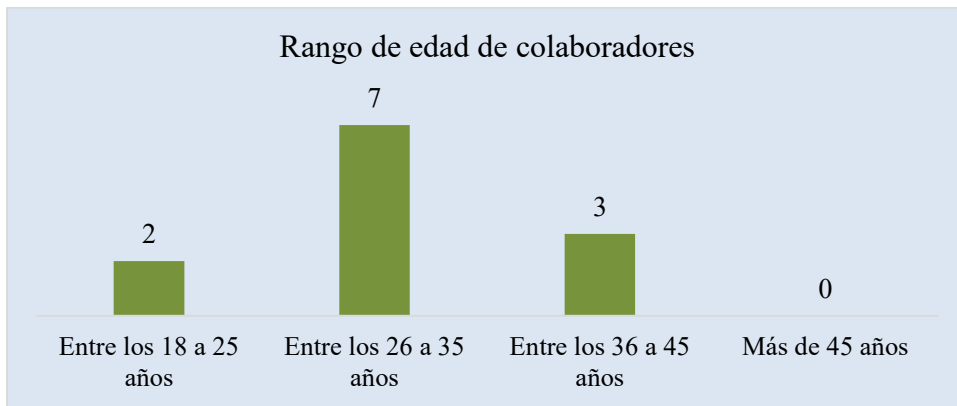


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

El grupo de colaboradores de la empresa Productos López está conformado en mayor porcentaje por mujeres, que representan un 64% del total, siendo el 36% restante desempeñados por hombres.

Gráfico 3 Rango De Edades.

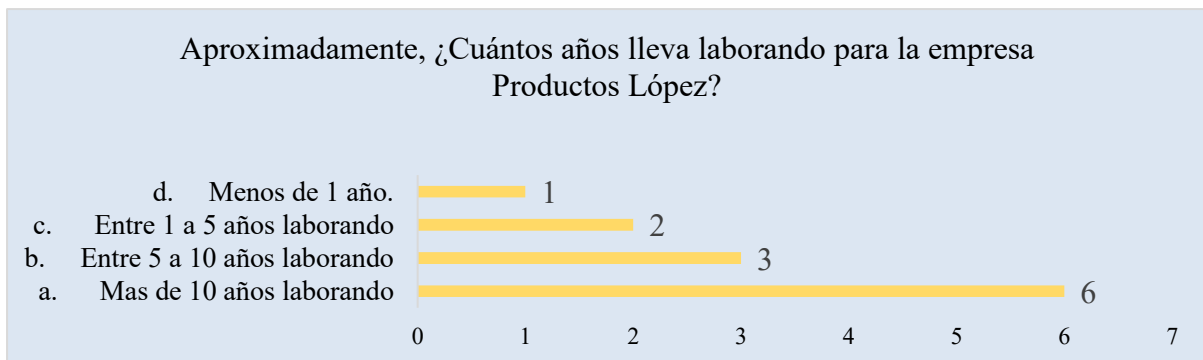


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

El rango de edad principal de los colaboradores esta entre los 26 y 35 años con un porcentaje de 33% equivalente a 7 colaboradores, siguiendo el rango de 36 a 45 años con 3 colaboradores. Se desprende que la población de los colaboradores es relativamente joven, entre 18 y 35 años.

Gráfico 4 Años Laborados.



Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Basados en los resultados se evidencia que la mayoría de los colaboradores tienen gran trayectoria dentro de la empresa, un 72% de los colaboradores tienen más de 10 años de trabajar en la empresa, mientras que 3 de ellos que representa el 36% tienen entre 5 y 10 años laborando. Se logra definir que la empresa tiene colaboradores experimentados debido a que la mayoría cuenta con gran trayectoria.

Gráfico 5 Misión De La Empresa.

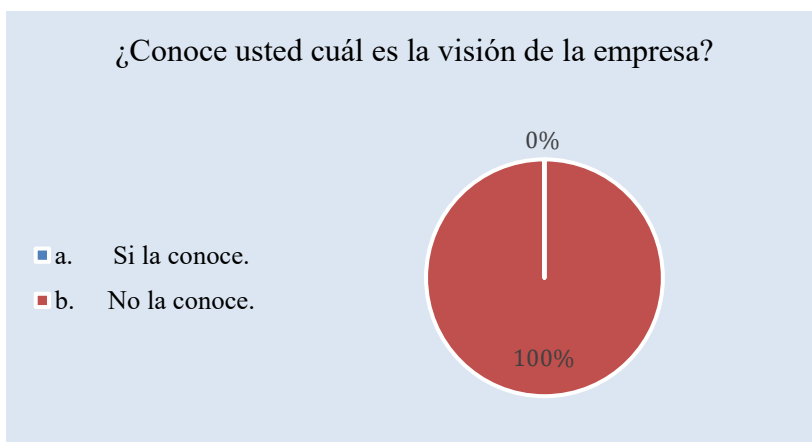


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Sobre el conocimiento de la misión empresarial, basado en los resultados se determina que el 100% de los colaboradores no conocen la misión de la empresa.

Gráfico 6 Visión De La Empresa.

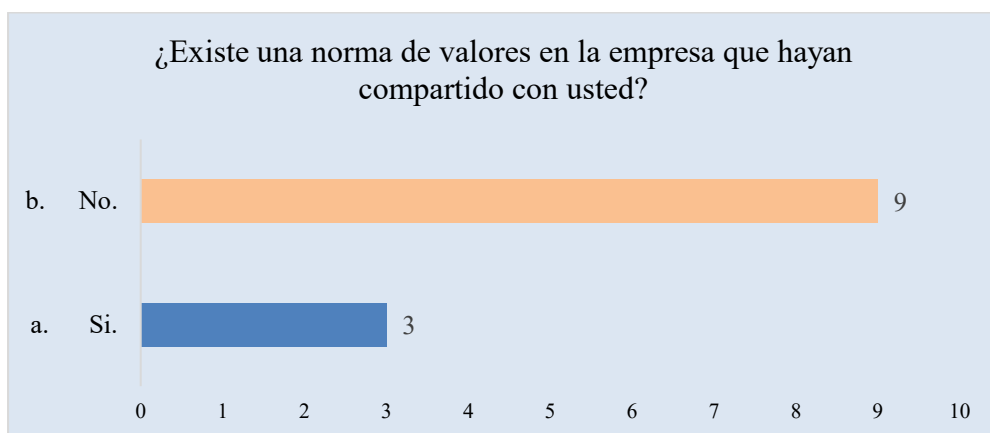


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Al igual que con la misión, el gráfico muestra que el 100% del personal no conoce cuál es la visión de la empresa Productos López.

Gráfico 7 Valores Empresariales.

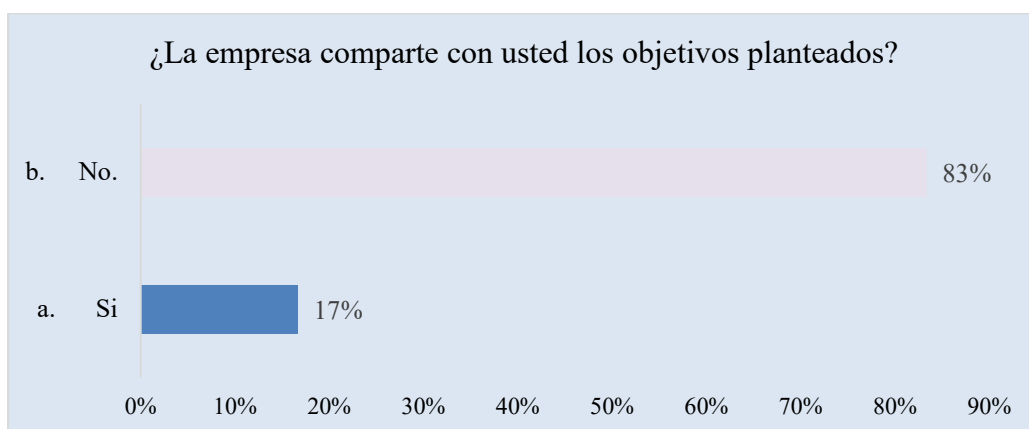


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Los resultados muestran que la mayoría, 9 de los 12 colaboradores, no conocen algún tipo de norma de valores en la empresa Productos López.

Gráfico 8 Objetivos Empresariales.

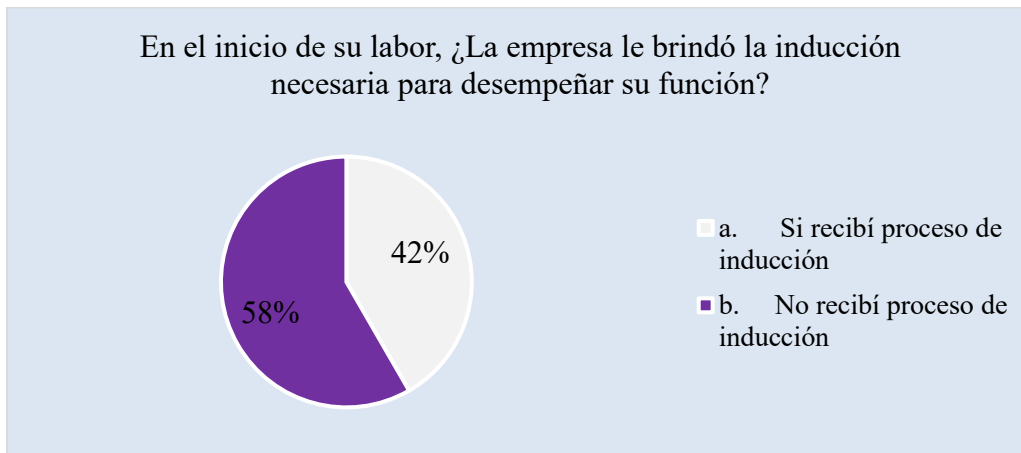


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Un 83% de los colaboradores de la organización indicaron que ellos desconocen cuáles son los objetivos que tiene Productos López, sin embargo, el otro 17% restante marcaron tener conciencia de cuáles son los objetivos.

Gráfico 9 Proceso De Inducción.

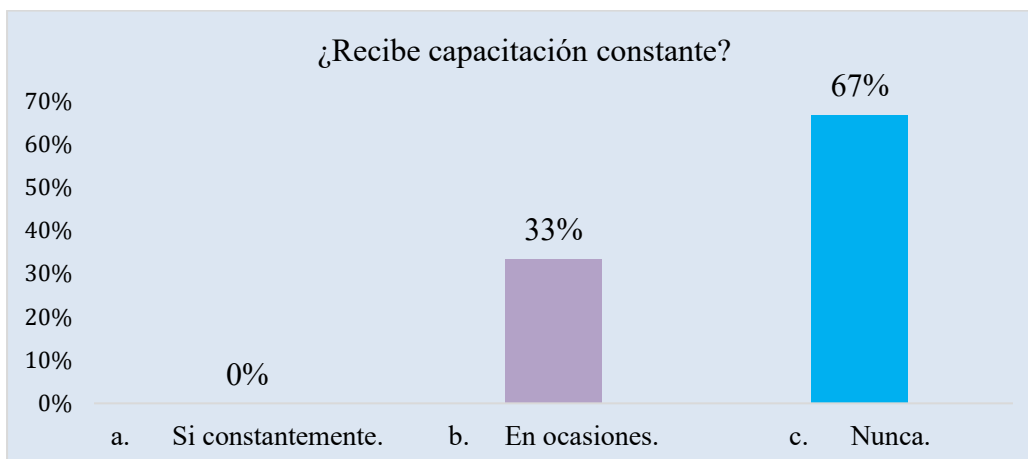


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Sobre los procesos de inducción al personal, se observa que el 58% no recibió un proceso de inducción al iniciar sus labores, mientras que el 42% señala que si tuvo un proceso de inducción o acompañamiento en su inicio.

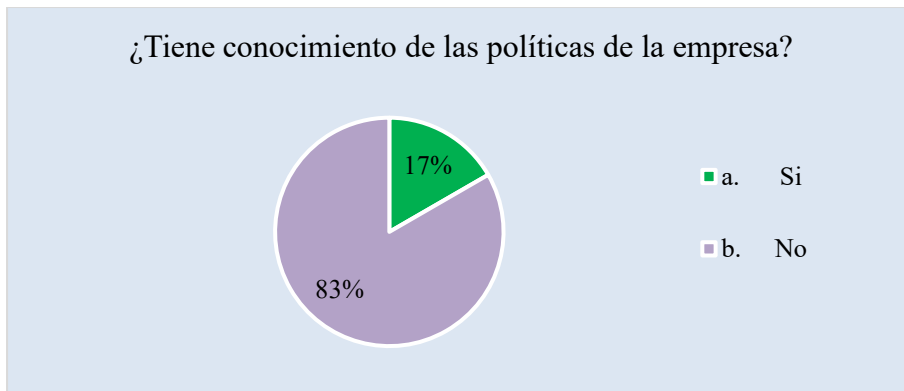
Gráfico 10 Capacitación De Los Colaboradores.



Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

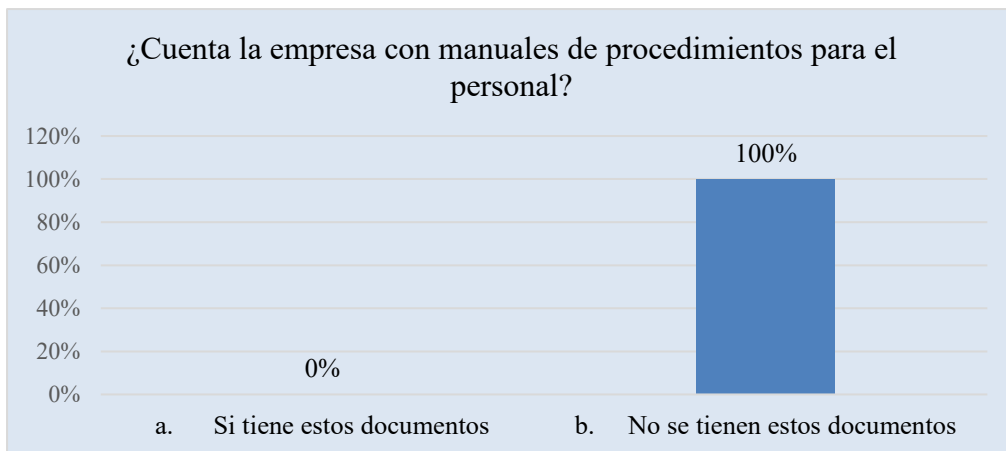
En el gráfico se muestra las frecuencias en capacitaciones que han recibido los colaboradores de la organización: con el porcentaje mayor se encuentra la respuesta “nunca ha recibido” con un 67% y seguidamente con un 33% está “en ocasiones reciben”.

Gráfico 11 Políticas En La Empresa.

Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Se observa en los resultados, que la mayoría de los colaboradores representada por un 83% no tienen conocimiento sobre las políticas, mientras que el 17% afirman conocer los lineamientos.

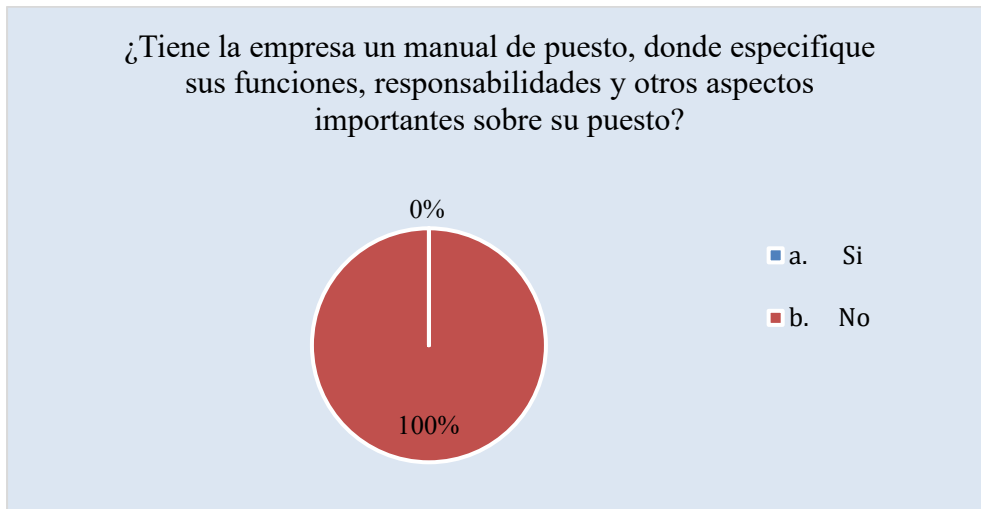
Gráfico 12 Manuales De Procedimientos.

Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Según los resultados obtenidos, el 100% de los colaboradores indicaron que la empresa no cuenta con manuales de procedimientos formales.

Gráfico 13 Manuales De Puestos.

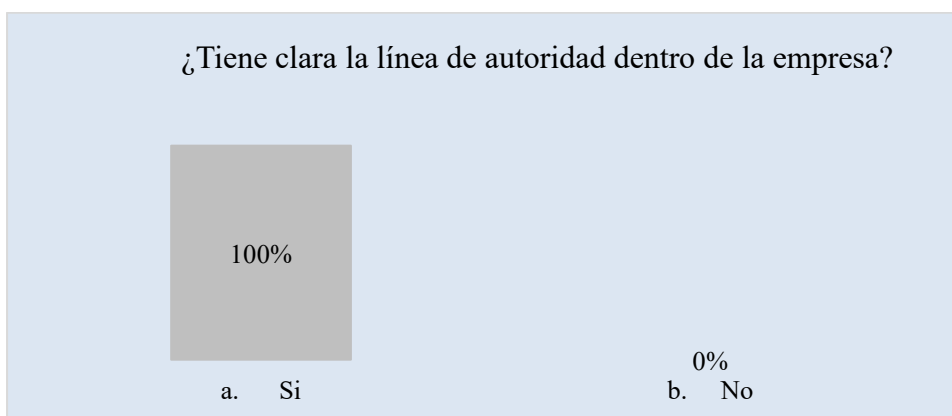


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Los colaboradores de la empresa marcaron con un 100% de seguridad que la empresa no cuenta con un manual de puesto donde se plasman los aspectos relevantes del mismo.

Gráfico 14 Sobre El Liderazgo.

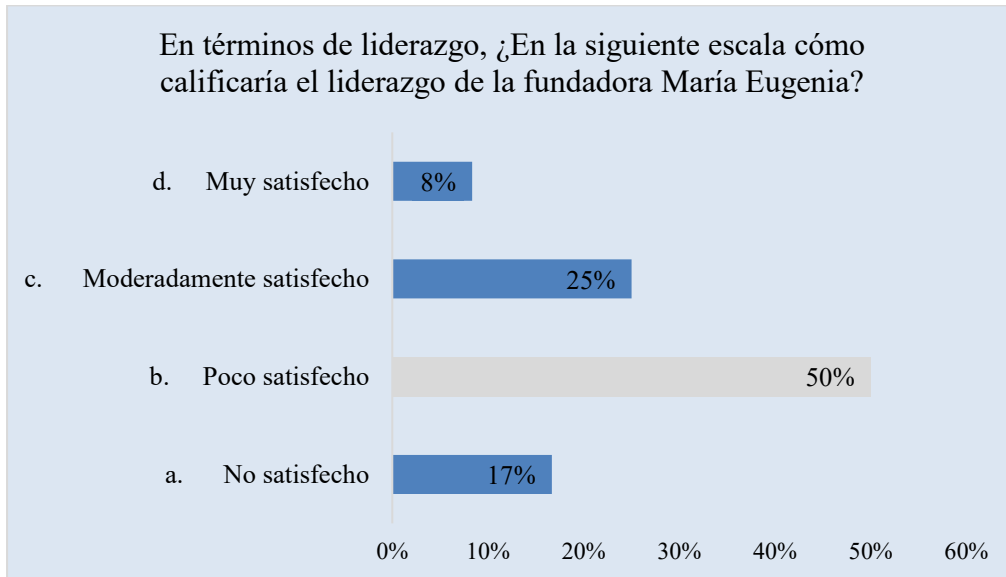


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Acercas de la autoridad dentro de la empresa, el 100% de los colaboradores reconocen que si tienen clara la línea de autoridad de la empresa.

Gráfico 15 Sobre El Liderazgo De La Fundadora.

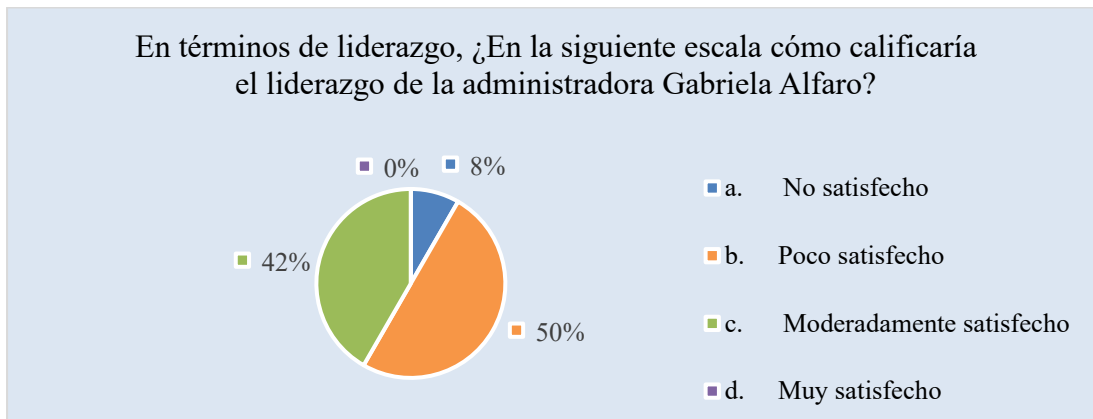


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Según la fuente, el 50% de los entrevistados indican que se sienten poco satisfechos con respecto al liderazgo de la fundadora de la Empresa Productos López María Eugenia, además el 17% establecen que no se sienten satisfecho, y solamente el 8% de los entrevistados se encuentran muy satisfechos, esto acompañándolo con un 25% moderadamente satisfechos. Lo cual es de mayor preocupación ya que el liderazgo es uno de los pilares fundamentales para mantener el éxito en una organización, puesto que es el responsable de marcar los objetivos e incentivar a los miembros de la empresa el actuar con determinación de cumplir con las metas establecidas, con ello cultivando una cultura empresarial amena y sólida.

Gráfico 16 Sobre El Liderazgo De La Administradora.



Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Se pregunto sobre el liderazgo de la administradora actual de la empresa, el 50% de los colaboradores declaró estar poco satisfecho con el liderazgo de la líder, mientras que el 42% se sienten moderadamente satisfecho. El 8% declaro no estar satisfecho.

Gráfico 17 Sobre La Comunicación Laboral.

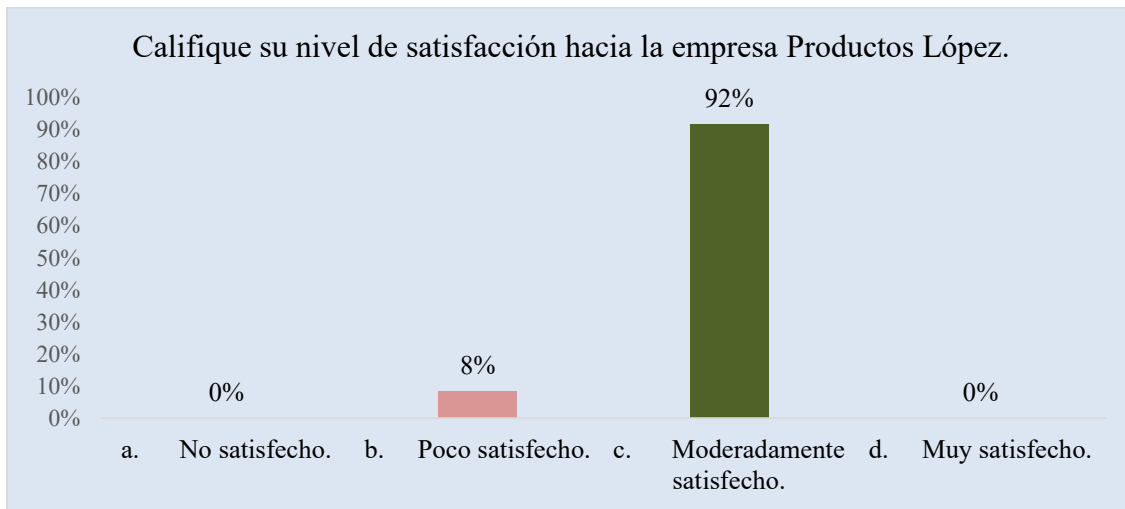


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Con respecto a la comunicación de los colaboradores y la administración, el 67% de los colaboradores se muestran en una posición neutral y no emiten una opinión positiva ni negativa sobre la comunicación. El 25% expresan que la comunicación es buena y el restante 8% declaran que la comunicación con la administración no es buena.

Gráfico 18 La Satisfacción Laboral.

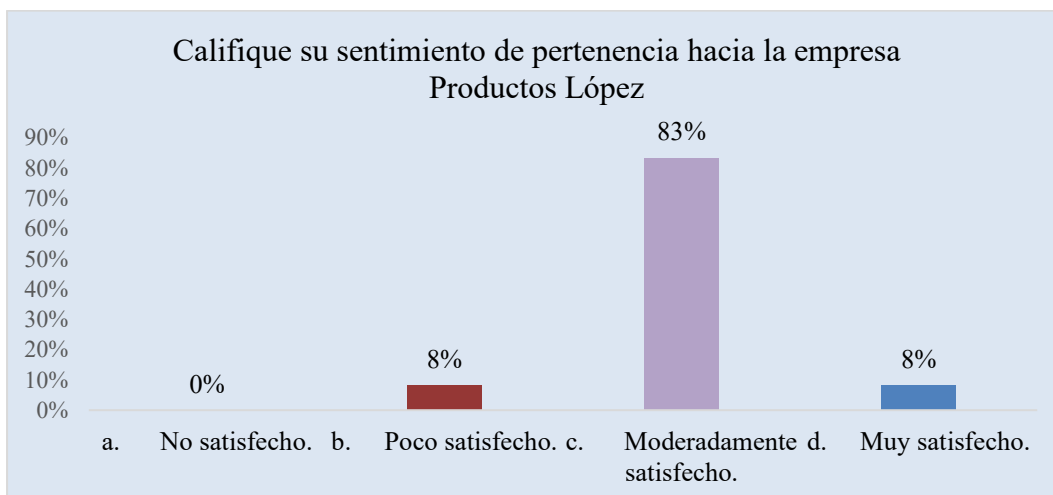


Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Sobre la satisfacción de los colaboradores hacia la empresa, los resultados expresan que el 92% de los colaboradores se sienten moderadamente satisfecho en su trabajo en la empresa, mientras que el 8% restante están poco satisfecho en su relación laboral.

Gráfico 19 Sentimiento De Pertenencia Hacia La Empresa.



Elaboración propia

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Productos López.

Con respecto al sentimiento de pertenencia de los colaboradores de Productos López, el 83% es moderadamente satisfecho, mientras que un 8% se encuentra poco satisfecho por lo que estos colaboradores no tienen gran sentimiento de pertenencia. Solo el 8% se mostró satisfecho por lo que cuentan con un vínculo hacia la empresa.

4.3.8 Síntesis de los resultados de encuesta a los colaboradores.

La encuesta aplicada de forma virtual a los colaboradores de Productos López proporciona información valiosa sobre varios aspectos relevantes para el desarrollo de la propuesta de Plan Estratégico para el trabajo de investigación. A continuación se presenta los puntos más relevantes de los resultados.

Primeramente, se muestra la distribución del personal en la empresa, siendo el área de empaquetado y sellado con el mayor número de personal. Además se destaca que un 64% del personal se encuentra liderado por mujeres y el 36% restante por hombres.

Luego, sobre la edad y experiencia, se evidencia que la fuerza laboral de la empresa se concentra entre 26 y 35 años en un 33%, anidado a esto, un 72% del personal cuentan con más de 10 años de experiencia en laborar en Productos López, con lo que se concluye que cuentan con una gran trayectoria y experiencia en el área de trabajo.

Además, sobre el conocimiento de la misión, visión y valores, se destaca que el 100% del personal no conocen la misión y visión de la empresa, y un 83% desconoce los valores. En estos resultados se evidencia la inexistencia de una cultura organizacional dentro de la empresa, por ende se sugiere mejorar la comunicación interna, además de la necesidad de orientar al personal con respecto a los objetivos y los valores más fundamentales de Productos López.

Respecto a los procesos de inducción y capacitación, el 58% del personal no recibió un proceso de inducción al iniciar en sus labores, y el 67% nunca ha recibido capacitaciones. Estos resultados sugieren que es necesario implementar un programa formal de inducción y desarrollo profesional para la mejora del desempeño laboral.

También, en relación con el tema de procesos y políticas, el 100% del personal indican que la empresa no cuenta con el manual de procedimiento ni el manual de puesto para el

personal. Asimismo, el 83% desconoce las políticas de la empresa, esta ausencia de documentación formal impacta en la eficiencia y en la alineación de los procesos internos.

En cuanto al liderazgo y la comunicación, la satisfacción con el liderazgo de la fundadora es de un 50%. Además, la comunicación con la actual administradora y los colaboradores no ha recibido opiniones mayoritariamente positivas. Esto señala fortalecer el liderazgo presente y promover una comunicación más efectiva dentro de la organización para una mayor eficiencia interna.

Con respecto a la satisfacción y el sentimiento de pertenencia de los colaboradores, tan solo el 92% manifestó sentirse moderadamente satisfecho y el 83% indicó un sentimiento moderado de pertenencia en el área laboral, esto debido a que algunos han trabajado por años en la empresa, sin tener posibilidades de crecer en el entorno laboral. Estos datos resaltan la importancia de fortalecer el compromiso de los colaboradores, fomentando una cultura organizacional solidaria, sana y positiva para el personal de la empresa.

En conclusión, los resultados del instrumento aplicado, ofrecen una perspectiva completa y detallada de la realidad interna de la empresa Productos López, proporcionando insumos valiosos para desarrollar una propuesta de Plan Estratégico que aborde más eficientemente las áreas de oportunidad identificadas.

4.4 Métodos de análisis.

4.4.1 Análisis del entorno externo.

4.4.1.1 Análisis Pestel.

El acrónimo **PESTEL** se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis **PESTEL** es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.

- **Análisis Político.** El factor político del análisis PESTEL, expone factores donde el sector del gobierno influye en los aspectos económicos del país, lo que afecta indirectamente de manera positiva o negativa a las empresas.

1. Nuevo Gobierno Entrante: Administración Rodrigo Chávez Robles 2022-2026.

En la actualidad Costa Rica, presenta un nuevo plan de gobierno, presentado por el presidente electo el señor Rodrigo Chávez Robles, el cual trae propuestas que pueden incidir en la empresa Productos López.

De acuerdo con Chaves (2022) estas son algunas de las que se pueden mencionar:

- Abriremos ventanillas únicas, por objetivo, con plazos máximos. Si la institución no cumple, se aplica el silencio positivo en favor del ciudadano, es decir, usted ya tiene el permiso.
- Le daremos la mano a nuestros agricultores con apoyo técnico y comercial, bajando costos y modernizando los insumos agrícolas, fomentando la exportación de alimentos orgánicos y con valor agregado. Buscaremos que las cadenas de comercialización para el mercado interno sean eficientes, mediante mecanismos transparentes de afiliación a los canales de distribución públicos (CENADA - PAI - FERIAS - CAC).
- Mejorar la recolección de materiales reciclables mediante el sistema de pago contra entrega.
- Educación para crear hábitos verdes para disminuir nuestra huella de carbono (pág. 04)

El nuevo gobierno, ocasiona un alto nivel de incertidumbre en la sociedad costarricense, tras venir de ocho años de gobierno, de los cuales la opinión de la mayoría de costarricenses se expresa de forma negativa, genera cierta expectativa en este gobierno entrante. Esta variable

representa un impacto neutro, ya que esta dependerá del curso del tiempo y de la estabilidad del gobierno en estos próximos años.

2. Iniciativa gubernamental.

Le dejamos trabajar

De acuerdo con el sitio web el país (2022), el día 1 de junio los ministros de la Presidencia, Natalia Díaz, y de Economía, Industria y Comercio, Francisco Gamboa, presentaron la iniciativa, la cual le llamaron “**le dejamos trabajar**” la cual consiste en eliminar, sin necesidad de una ley, todos aquellos cuellos de botellas o trabas que afectan la producción y la generación de empleos en el país.

Díaz afirmó que el compromiso del Gobierno es resolver la maraña institucional que no solo afecta a ciudadanos, sino también a las empresas y a quien produce, y expresó que la mejor manera de atender las preocupaciones de las empresas es escuchando.

Subrayó que la administración del presidente Rodrigo Chaves está convencida que la única forma de reactivar la economía es permitiéndole a la gente trabajar, y eso es lo que buscan con esta iniciativa (Párr. 01).

Se considera que esta iniciativa podría ayudar a la empresa Productos López, a poder ingresar a nuevos mercados, que hasta el momento no ha logrado por el hecho de no contar con los permisos necesarios, esta oportunidad es buena para la empresa porque le permite crecer y además ofrecer nuevos empleos a personas aledañas a la organización.

3. Política fiscal:

Para el año 2018 se introduce en Costa Rica la regla fiscal a través de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas 9635, con el objetivo de establecer un límite al crecimiento del gasto público en el país. La situación financiera del país se ha visto insostenible debido a los incrementos percibidos del déficit fiscal, debido a que los gastos del gobierno han ido en aumento en los últimos años, sobrepasando los ingresos que percibe el estado por medio de los tributos.

La OCDE (2021) menciona sobre la situación fiscal de Costa Rica lo siguiente:

La situación se había deteriorado significativamente durante la última década. El balance fiscal pasó de un superávit en 2007 a un déficit cercano al 7% del PIB en

2019. Al mismo tiempo la deuda pública se duplicó, pasando del 28% del PIB a casi 60% del PIB en 2019 (2021, pág.3).

En respuesta a esto se aprobó la reforma fiscal en el 2018. Este cambio fiscal, comprendió cuatro elementos: se realizó una reforma a la ley de Impuesto sobre la renta, se creó el Impuesto al Valor Agregado, se ajustaron los salarios y beneficios de los funcionarios públicos y se creó una regla de responsabilidad fiscal.

La norma original establecía que para este 2022 el aumento del gasto era de un 1,96% con respecto a los montos ejecutados por las instituciones de sus presupuestos. Actualmente, el nuevo gobierno se ha envuelto en controversia por el decreto firmado por el presidente Chávez, debido a que se modificó la base del cálculo de este aumento, ahora se medirá de acuerdo con el monto total presupuestado en las instituciones en vez de lo ejecutado, provocando un margen de aumento.

Aunque el implemento de esta normativa ejecutada en el 2018 tiene el objetivo de subsanar las finanzas del país, estas reformas tuvieron impactos en la economía de los costarricenses debido a las reformas tributarias, lo que generó impactos negativos tanto a las empresas y a los bolsillos de los costarricenses por la implementación del IVA. Debido a lo anterior antes descrito, este factor en relación con la empresa Productos López podemos calificarlo con una perspectiva de impacto negativo, debido a los impuestos que vinieron a encarecer los insumos necesarios de la actividad, dando como resultado aumentos en los costos, provocando que el precio final al cliente sea más caro.

4. Conflicto internacional guerra rusia/ucrania: repercusiones económicas internacionales.

El primer cuatrimestre del año 2022 se vio marcado por el conflicto bélico entre los países de Rusia y Ucrania, este enfrentamiento ha generado repercusiones en las economías de todo el mundo. Estas dos economías son exportadoras importantes de materias primas esenciales, como lo son el petróleo, el gas, granos básicos, metales y fertilizantes.

En el informe de abril del año 2022 de Política Monetaria, presentado por el Banco Central de Costa Rica (2022), de forma resumida se plantean las consecuencias económicas internacionales obtenidas a raíz de ese conflicto.

En primer lugar, las economías internacionales experimentan fuertes aumentos en precios de las materias primas, además se dio una presión adicional a las tasas de inflación en la economía, por lo que, debido a esto, el poder adquisitivo de los hogares y empresas se redujeron, frenando así el crecimiento económico de los países, esta situación obligó a los bancos centrales de las principales economías a subir fuertemente las tasas de políticas monetarias.

Este factor político representa una variable que se calificará con un impacto negativo por las repercusiones en la economía costarricense. La empresa Productos López al igual que toda la sociedad costarricense ha sido impactado por las repercusiones inflacionarias, entre las consecuencias sufridas por la empresa, están las alza significativas en los fertilizantes agrícolas utilizados para las cosechas, además el encarecimiento desmedido del combustible el cual viene traducido en el encarecimiento de los insumos, también el alza en el gas, es importante recalcar que la empresa utiliza el gas para cocción el producto, todos estos factores mencionados elevaron los costos de producción de la actividad de la empresa.

- **Análisis Económico.** Según Delgado, L (s.f), menciona que “El factor económico incluye todo lo relacionado con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero y de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional” (párr,16).

Dentro del marco económico, Costa Rica actualmente se encuentra en un periodo de reestructuración, ante el fenómeno del COVID-19 se torna de forma cambiante debido a la relación de factores tanto internos como externos. En el 2020 los ingresos colapsaron por el aumento de gastos del gobierno en su búsqueda para mitigar los impactos provocados por la pandemia.

Al ser la economía del país tan dependiente a factores externos e internos, es importante que se dé el análisis de variables macroeconómicas que afecten de manera positiva o negativa a las pequeñas y medianas empresas del país.

1. Producto Interno Bruto

Tabla 6 *Periodos PIB Costa Rica*

Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2021	54.347 M€	7,60%
2020	54.407 M€	-4,10%
2019	57.536 M€	2,40%
2018	52.855 M€	2,60%
2017	53.569 M€	4,20%

Fuente: Banco Mundial.

En los primeros años, se observó un movimiento económico moderado, con tasas de crecimiento del PIB entre el 4,2% y el 2,4%. Estas tasas indican un entorno económico estable, lo cual pudo haber proporcionado a Productos López una base sólida para su crecimiento continuo. Durante esos años, la empresa pudo haber aprovechado la demanda constante para fortalecer sus ventas y posición en el mercado.

En 2020 se registró una recesión con una caída del PIB del 4,1%. Esto podría haber representado un desafío significativo para la empresa, dado que la demanda se redujo y las restricciones económicas relacionadas con la pandemia afectaron sus operaciones. Es probable que Productos López haya tenido que adaptar su estrategia comercial, y gestionar sus costos de manera efectiva para mantenerse a flote durante ese período.

En 2021, se observó un crecimiento del PIB del 7,6%, lo cual indica una fuerte recuperación económica después del impacto negativo de la pandemia en 2020. Este escenario pudo beneficiar a Productos López al aumentar la demanda de sus productos, ya que los consumidores tendrían mayor capacidad de gasto y estarían más dispuestos a adquirir los snacks. La empresa pudo haber aprovechado esta situación para expandir su participación en el mercado y aumentar sus ventas.

El factor económico representado por el crecimiento del PIB puede tener un impacto significativo en la empresa Productos López. Un crecimiento económico sólido puede generar un aumento en la demanda de sus productos, mientras que una recesión puede plantear desafíos y requerir ajustes en la estrategia de la empresa, este factor económico se calificará con un impacto neutro debido a que depende de las circunstancias económicas que enfrente el país año

con año. Es fundamental que Productos López esté atenta a los cambios en el entorno económico y adopte medidas proactivas para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos asociados con este factor.

Producto Interno Bruto por actividad económica.

En Costa Rica dentro de un panorama general, según el Financiero (2022), “se registró un crecimiento interanual de 9,0% en enero del 2022, para una recuperación de 12,3 puntos porcentuales (p.p.) Respecto a enero de 2021” (párr.1). El cual conlleva a una recuperación continua sobre la producción en el país, el cual se mantuvo estancada a comienzos de la crisis del COVID-19, por ello se menciona que según los datos del Banco Central de Costa Rica, el crecimiento acumulado de los últimos 12 meses del 9,1% más en comparación con junio de 1993.

Además, el Financiero (2022) describe que las actividades económicas en el país presentan tasas de variación interanual positivas. Por último, las otras actividades económicas presentan los siguientes crecimientos interanuales: industria agropecuaria 2,0%, industria manufacturera 10,3%, en construcción 6,2%, actividad de comercio y reparación de vehículos 10,1% y las actividades productoras de servicios un 11,1%. El cual nos da un panorama esperanzador para los próximos años en el marco económico del país.

A continuación, la siguiente tabla muestra Costa Rica. Producto Interno Bruto según rama de actividad económica, 2018-2022 (millones de colones).

Figura 13 Variación anual de las Actividades Económicas.

Actividad económica	2018	2019	2020	2021	2022	Variación % 2022-2021
Producto Interno Bruto a precios de mercado	36 014 719	37 832 150	36 356 271	39 993 110	43 963 334	9,9
Impuestos a los productos y las importaciones (netos de subvenciones)	2 624 543	2 784 181	2 572 907	3 248 350	3 517 963	8,3
Valor agregado a precios básicos	33 390 176	35 047 969	33 783 365	36 744 760	40 445 372	10,1
Agricultura, silvicultura y pesca	1 614 838	1 589 726	1 604 865	1 782 129	1 862 476	4,5
Minas y canteras	121 277	112 095	104 154	120 922	126 552	4,7
Manufactura	4 294 514	4 557 429	4 626 877	5 594 001	6 511 556	16,4
Electricidad, agua y servicios de saneamiento	963 347	1 046 603	1 078 883	891 858	933 111	4,6
Construcción	1 664 672	1 560 379	1 510 977	1 643 702	1 735 702	5,6
Comercio al por mayor y al por menor	3 329 095	3 426 892	3 112 060	3 524 044	3 975 078	12,8
Transporte y almacenamiento	1 646 325	1 679 245	1 346 708	1 726 134	1 976 231	14,5
Actividades de alojamiento y servicios de comida	1 202 916	1 287 092	741 699	916 248	1 273 107	38,9
Información y comunicaciones	1 567 736	1 668 072	1 708 241	1 847 765	2 061 445	11,6
Actividades financieras y de seguros	1 987 753	2 080 518	1 996 477	2 075 111	2 247 111	8,3
Actividades inmobiliarias	2 931 719	2 993 371	2 938 231	3 035 954	3 140 646	3,4
Actividades profesionales, científicas, técnicas, administrativas y servicios de apoyo	4 218 018	4 696 439	4 710 832	5 190 236	5 828 330	12,3
Administración pública y planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1 556 672	1 588 664	1 607 413	1 569 535	1 561 426	-0,5
Enseñanza y actividades de la salud humana y de asistencia social	4 987 095	5 398 819	5 380 735	5 426 144	5 697 776	5,0
Otras actividades	1 304 199	1 362 624	1 315 214	1 400 976	1 514 824	8,1

Fuente: *Sepsa, con base a la información del Banco Central de Costa Rica (BCCR)*

Para la empresa Productos López este fue un dato esperanzador ya que contribuyó al aumento de la producción y del margen neto, lo que quiere decir, que además aumentó el empleo y el poder de inversión. Pero, esto conlleva también a un aumento a la tasa de inflación ya que los precios de los insumos aumentaron, lo cual se ve reflejado en costos y gastos de la producción del producto. Aun así, la empresa presenta una deuda que requiere de muchos ingresos de esta.

2. Política monetaria.

En primer lugar, la política monetaria es un instrumento utilizado por los bancos centrales, esta comprende un conjunto de medidas para controlar e influir en la cantidad de dinero que está disponible en la economía y sobre las tasas de interés (costo del dinero), esto con el fin de estabilizar los precios y la estabilidad financiera de los mercados.

En Costa Rica actualmente se realizó un estudio macroeconómico, acerca del desarrollo de la inflación prevista y sus determinantes, tales como los posibles riesgos sobre la implementación de esas proyecciones. Por ello, María Flores periodista del El Financiero (2022), menciona que en el país actualmente debido al alza de la inflación por causa de factores externos, y al enfrentamiento tras la invasión rusa a Ucrania, impactó los precios de los combustibles y de alimentos, además de la falta de fluidez en las cadenas de suministro que se ha manifestado desde inicios del COVID-19. Por consecuencia de esos tres factores presentes, el Banco Central de Costa Rica, toma la decisión sobre realizar un aumento el cual se estará realizando gradualmente durante los próximos meses del presente año, además, otra herramienta que contribuirá para controlar las tasa de inflación, es el encaje del mínimo legal, según datos del Banco Central de Costa Rica, se acuerda unánimemente sobre aumentar la Tasa de Política Monetaria en 150 puntos base (p.b), para posicionarla en un 5,50% anual. El cual explica Luis Madrigal del periódico web Delfino:

Un aumento en la TPM hace que los bancos tengan que pagar más por recibir recursos del Banco Central, y por ende trasladan esos costos a las tasas que cobran a los préstamos de sus clientes. De este modo, si es más caro para las personas adquirir

préstamos, desistieron de hacerlo y sus bancos también dejarán de pedir recursos al Central, limitando la circulación de dinero y por ende la inflación. (2022, párr. 3)

Por otro lado, el encaje mínimo legal o encaje bancario de igual manera se consideró un aumento del 12,0% vigente a 13,5% en la primera semana del mes de julio, y de esta manera un 15,0% posteriormente en la segunda quincena del mismo mes. El objetivo principal de la implementación de tal aumento busca prevenir que la excedencia de liquidez, que presentan los intermediarios financieros que agravan las presiones inflacionarias del país. De esta manera, se lleva a cabo una medida similar que se ajusta a las cooperativas de ahorro y crédito y por consiguiente a las asociaciones solidaristas, de la cual permanecen exentas del encaje bancario, están sujetas a la conocida “reserva de liquidez en moneda nacional”, en cual se verá vinculada a dos aumentos previstos para el primero de julio con el 13,5% (anteriormente del 12,0%), y el último por el mes de agosto de un 15,0%.

Asimismo, Luis Madrigal citado por el Banco Central de Costa Rica, menciona que:

La presión inflacionaria global, en particular la proveniente de nuestros principales socios comerciales, ha seguido en aumento, influida en buena medida por los mayores precios internacionales de materias primas (en especial del petróleo y de los granos) y la permanencia de las dificultades en las cadenas de distribución global. Lo anterior se intensificó a partir de la invasión de Rusia a Ucrania, en febrero pasado, y las sanciones comerciales y financieras aplicadas a Rusia por Estados Unidos y la Unión Europea. Con este panorama, los organismos internacionales prevén mayores niveles de inflación mundial en el corto plazo. (2022, párr.10)

Para la empresa Productos López dentro del periodo postpandemia del COVID-19, afecto económicamente sobre los precios, debido al aumento en la demanda de los insumos, ya que pare ese momento una disminución de tales. Además, de las implicaciones que se obtuvieron debido a la aplicación de la política monetaria expansiva propuesta por el gobierno, el cual también generó un aumento excesivo de los precios.

3. Tipo de cambio.

El tipo de cambio o tasa de cambio es la relación entre el valor de una moneda y otra, es decir, indica cuántas monedas de una divisa se necesitan para obtener una unidad de otra.

Cuando el tipo de cambio presenta volatilidad, ocasiona que el poder adquisitivo de los ciudadanos cambie, por lo que cuando el precio de la moneda extranjera aumenta, disminuyen las posibilidades de adquirir bienes y servicios para las personas con ingresos en moneda nacional. Los cambios en los precios de las divisas son producto por la estabilidad de la economía del país, o ya sea en caso contrario por su inestabilidad.

Actualmente en la economía costarricense, el Banco Central ha generado grandes intervenciones para mantener el tipo de cambio lo más estable posible, pero a pesar de ello el colon presenta una fuerte depreciación la cual se ha venido generando desde hace dos años, a raíz de las políticas monetarias expansivas aplicadas para hacer frente a la pandemia del COVID-19, ocasionando una apreciación del dólar a 700 colones al mes de junio del 2022.

La volatilidad del tipo de cambio genera afectaciones directas en la economía costarricense, primeramente, los precios de las materias prima en Costa Rica en su mayoría se cotizan en dólares, por lo que una variación en el tipo de cambio tendría un impacto económico directo, aumentando el precio de los insumos importados como lo es el petróleo.

Por otra parte, cuando hay una apreciación del tipo de cambio, esto afecta a las empresas que exportan sus productos al extranjero la mayor parte de su producción total, debido a que sus ventas pueden disminuir por el aumento de los precios, lo cual puede generar una disminución en la producción ocasionando también un recorte en los niveles de empleo.

Esta variable económica representa un factor importante en la economía costarricense debido a sus constantes variaciones, por lo que se califica como un factor de impacto negativo para Productos López. La empresa compra en dólares sus empaques a la compañía de INDELSA S.A por lo que estas variaciones al alza vienen a perjudicar los costos de la actividad, además como se mencionó anteriormente, el petróleo al ser importando también ocasiona efectos inflacionarios a la empresa.

4. Inflación.

Primeramente, a la inflación se le conoce como el aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía durante un periodo de tiempo.

El Banco Central de Costa Rica, menciona en su informe de política monetaria presentada en enero del 2022:

Las proyecciones de inflación ya reflejan las presiones al alza debidas al aumento reciente y proyectado en los precios de los bienes importados (mayores precios internacionales y aumento en costos de fletes marítimos), así como el incremento del tipo de cambio durante el 2021 (pág, 96).

Actualmente, en el país se presenta información con respecto a la expectativa sobre la subida de la inflación, el cual se mantendrá con valores cercanos de 3% a lo largo del año. Según El País (2022) citado por el Banco Central, menciona que “la inflación entre julio de 2021 y junio de 2022 en Costa Rica marcó un 10,6 por ciento, la mayor desde 2009”. Este incremento fue debido por parte de las políticas monetarias, las cuales fueron desarrolladas en los inicios del COVID-19, donde aplicaron una baja de la tasa de interés, con el objetivo de que igual forma los bancos centrales iniciaron a producir mayor liquidez en los mercados para el pro-beneficio a el aparato productivo de Costa Rica.

En consecuencia, según el Banco Central de Costa Rica, explica de antemano en su Informe de Política Monetaria que:

También existen riesgos externos al alza sobre la inflación. En particular, la inflación efectiva podría resultar superior a lo previsto si los precios de las materias primas en los mercados internacionales, especialmente de hidrocarburos, resultaren mayores a los incorporados en las proyecciones, y si continúan las disrupciones en las cadenas productivas y los incrementos en los costos del transporte internacional. Esto podría generar presiones al alza sobre la inflación local, con el riesgo de efectos de segunda ronda si la mayor inflación importada incidiera en las expectativas inflacionarias.

(2022, pág 97)

5. Tasas de interés.

En primer lugar, el tipo de interés o tasa de interés es el precio del dinero, es decir, es el precio para pagar por utilizar una cantidad de dinero durante un tiempo determinado.

Las tasas de interés tienden al alza o a la baja dependiendo de lo que el Banco Central del país dicte conforme a la situación que también ocurra dentro o fuera de las fronteras de la región. Por ello es por lo que se observa que si estas incrementan en puntos porcentuales todo lo que tenga que ver con créditos personales como aquellos dirigidos hacia la parte de la inversión de las empresas se perjudican también pues para la obtención de préstamos resultar ser un costo mayor del que debería de ser y para aquel porcentaje de la población que sí pueden contar con esta disponibilidad de fondos extra, el obtenerlos se vuelve mucho más caro pues las financieras darán un incremento mayor en la tasa de interés por prestarlo. Asimismo, el Banco Central de Costa Rica, procede a tomar medidas con respecto a la subida de la inflación, lo cual lo describe textualmente a continuación:

Para combatir esta subida, el Banco Central de Costa Rica ha empezado a aumentar paulatinamente sus tasas de interés. El pasado 15 de junio, la junta directiva del BCCR acordó aumentar el nivel de la tasa política monetaria en 150 puntos base (p.b), para ubicarla en 5,50% anual. Este fue el quinto ajuste consecutivo de dicha tasa, desde diciembre de 2021. (2022, párr. 22)

Actualmente, en el país los factores externos cumplen un papel importante dentro de la economía en Costa Rica, el cual se verá en la obligación de tomar medidas, para amortiguar el cambio a las empresas comerciales y productivas, según Tatiana Gutiérrez periodista de La República, citado por Greivin Salazar economista de la Universidad Nacional, detallan que:

El aumento en la tasa de interés en Estados Unidos para controlar la inflación en ese país generará una presión en las tasas de Costa Rica, y eso afectará el proceso de recuperación de muchos sectores vulnerables, que requieren de financiamiento;

además se daría una tendencia al alza en el tipo de cambio del dólar. Creando incertidumbre sobre el costo de endeudamiento en esa moneda. (2022, párr.6)

Por último, la población costarricense en general también se verá afectada, especialmente si tienen deudas adquiridas en dólares, ya que la decisión que tomó Estados Unidos sobre el aumento de las tasas de interés tendrá una consecuencia directa con respecto a los créditos de dólares para el pago de casas, carros u otros servicios.

6. Índice de precios.

El indicador económico del índice de precios mide las variaciones de los precios de una canasta de bienes y servicios. Este índice tiene una funcionalidad importante, ya que sirve como referencia para ajustar las tarifas públicas, los salarios mínimos, pensiones y los contratos de alquiler de viviendas.

Cuando este índice se expresa de manera positiva demuestra que el costo de la vida ha incrementado debido a que los productos de consumo básico sufrieron aumentos significativos de sus precios.

En junio del 2022 para Costa Rica, se registró un alza significativa del IPC, alcanzando la variación más alta de los últimos meses. Según un artículo publicado en el sitio web de La Nación por Leitón (2022):

“La inflación de Costa Rica, medida por el índice de precios al consumidor, continúa acelerándose y alcanzó 10,06% en los últimos 12 meses que terminaron en junio del 2022”, además, “La variación acumulada, en el 2022, llegó a 7,35%, y solo en el mes de junio el indicador subió 1,78% respecto a mayo anterior”.

Según datos estadísticos registrados por el INEC, desde el año 2008 no se presentaban porcentajes de variaciones mensuales tan altos como los presentados en este mes de Junio Leitón (2022).

Otra información presentada por este artículo, son los productos que presentaron mayor efecto positivo en la variación mensual fueron la gasolina y el aceite, lo cual vino a encarecer el bolsillo de los costarricenses. Lo anteriormente mencionado, es un factor importante ya que afecta directamente a la empresa Producto López, debido a que el aceite es un insumo esencial

de la actividad, ya que consumen grandes cantidades las cuales son solicitadas a un único proveedor: La Numar.

El costo de la vida es un factor importante que amenaza las actividades de pequeñas empresas, desde un punto más social el encarecimiento de los productos pone en perspectiva la importancia de adquirir o no ciertos productos como lo pueden ser los snacks ofrecidos por Productos López.

Para la sociedad costarricense cada día el dinero alcanza menos debido al fenómeno inflacionario, por lo que la sociedad se torna más consciente de sus gastos, lo que representa una amenaza de calificación de impacto negativo por sus posibles repercusiones en los niveles de ventas de la empresa Producto López.

7. Escasez de materias primas (perspectiva económica)

Las crisis en el abastecimiento de materias primas traen repercusiones directas a las economías, provocando impactos directos en la inflación de un país.

En la página web de Legis (s. F.) Se describen varias afectaciones de este fenómeno de escasez de materias primas provocado a nivel mundial. En el año 2021 se da una de las causas más actuales, y es que el impacto de la pandemia por el COVID-19 ocasionó consecuencias en los suministros de abastecimiento mundiales, tras los cierres masivos de las industrias los cuales provocaron una parálisis tanto a nivel económico como productivo. Además, los cientos de despidos generados y el confinamiento a raíz de la cuarentena, ocasionó que el consumo bajaría provocando una baja liquidez en las empresas.

Una vez se activó la economía, y los protocolos sanitarios fueron cancelados, la vida y el consumo diario volvió a la normalidad, ocasionando una baja en el desabastecimiento de materia prima y productos, por la limitada capacidad de las industrias de satisfacer las necesidades de la demanda, ya que estas aún no logran recuperarse económicamente.

Otro acontecimiento importante, se traslada al 2022 con el conflicto de Ucrania y Rusia, estos países tienen papeles importantes en los mercados internacionales debido a sus exportaciones de materias primas básicas como lo son granos, trigo, gas natural, entre otros insumos. El conflicto ha afectado las cadenas de suministros mundiales, ocasionando fuertes repercusiones económicas en las economías mundiales.

Este factor, se califica con un impacto negativo, debido a que golpea fuertemente la estabilidad financiera de Productos López por los altos precios provocados por la inflación.

- **Análisis Social.** A continuación, el análisis social abordará elementos de la sociedad misma, los cuales podrían ser: culturales, religiosos, entre otros más, y que estos influenciaron de diversas maneras a Productos López.

1. Hábitos de consumo de snacks en Costa Rica.

En Costa Rica, se ha dado un incremento en el consumo de snacks en los últimos dos años, debido a los cambios producidos por la pandemia de COVID-19 en la vida cotidiana de los costarricenses.

El consumo de snacks dio un giro totalmente diferente a lo tradicional debido a el confinamiento, los costarricenses implementaron nuevas actividades dentro del hogar. Las tecnologías y redes sociales dieron paso para que las personas investiguen cómo preparar snacks desde la comodidad de sus hogares a través de tutoriales, dando paso a opciones más caseras y dejando de lado los snacks tradicionales que se comercializan en el mercado.

En la investigación de Editor Summa (2020) demostró que en este tiempo de aislamiento el consumo de snacks creció significativamente, pero además se determinó que las personas están consumiendo más pero de forma más consciente, ya que se evidenció que los consumidores se están preocupando más por su salud y su bienestar.

Resultados del estudio (Editor Summa, 2020) demostraron que: “El 57% de los consultados afirma que cuando come snacks lo hace conscientemente, el 66% tiene más control sobre el tamaño de las porciones y el 64% es más cuidadoso con los snacks que su cuerpo necesita.”

Para esta variable, el impacto es medio ya que para la empresa Productos López representa una oportunidad de crecimiento en sus ventas, pero además representa un desafío para lograr sobresalir entre la competencia, ya que existen diversas marcas las cuales conservan una trayectoria dentro del mercado, además de ser marcas reconocidas por los consumidores.

2. Tendencia a hábitos de consumo más saludables.

Actualmente, la sociedad está inmersa en una tendencia de llevar un estilo de vida más sano, las personas están tomando más conciencia a la hora de consumir alimentos, debido al fenómeno del post COVID-19, los costarricenses están mucho más conscientes sobre las repercusiones que conlleva una mala alimentación en su salud (diabetes, obesidad,

hipertensión), el cual buscan una alternativa mucho más saludable, preferiblemente productos bajos en grasa, orgánico y fortificados.

Alejandra Cubero periodista de La República (2019), explica que:

“entre un 10% y un 15% del portafolio de productos de esta cadena, pertenece a categorías que se catalogan como saludables, entre ellas “sin azúcar”, libres de gluten, orgánicos, veganos, vegetarianos, entre otras”. (párr.4) Por ejemplo, la empresa Pozuelo ofrece una variedad de alimentos saludables, además contribuyen al medio ambiente, de acuerdo con la nutricionista de la Pozuelo Aurora Marlasca, se basan en ingredientes a base de plantas, el cual favorece a una alimentación sin grasas trans, aporte de micronutrientes y fibra, con el fin de que el consumidor incorpore esta opción de productos saludables en sus tiempos de comida cotidianos. (párr.5)

Esta tendencia, aunque no sea beneficiosa para Productos López ya que representa una amenaza a su actividad, podría significar una oportunidad a futuro para innovar en sus catálogos, por lo cual se califica la variable con un impacto medio, por la afectación que provoca en la empresa, pero también por la oportunidad que representa.

- **Análisis Tecnológico.** El análisis PESTEL menciona acerca de la importancia que hay por la utilización de la tecnología dentro de la organización y cómo esta cumple un papel muy importante.

Cualquier empresa puede comenzar sus operaciones sin un factor tecnológico, pero no puede surgir más en el medio que la rodea si carece de este mismo.

1. Innovación en maquinarias de producción.

Según Galicia (2015) la innovación tecnológica ocurre cuando la tecnología se utiliza como un medio para introducir cambios, los procesos de innovación tecnológica son esencialmente de naturaleza continua. La esencia del proceso de la innovación tecnológica es la acumulación de conocimientos a lo largo del tiempo (pág. 14)

Además de acuerdo con Álvarez (2015) El progreso tecnológico y la innovación se muestran en la actualidad como las vías más claras de la evolución, las cuales tienen una trascendencia relevante en el campo de la dinámica competitiva y la viabilidad de las organizaciones o sociedades (pág. 14).

Una manera de innovar en las empresas es mediante la implementación de la automatización en los procesos de producción.

Para el sitio web PTE (2020) Automatizar procesos productivos en una empresa ayuda a optimizar tiempos y tareas, además de brindar un alto desempeño y eficacia.

La **automatización** de procesos productivos es una herramienta de gran utilidad que facilita la realización de las diferentes tareas, ya que proporciona un impulso para que estas sean más eficaces y de mayor calidad. Dentro de los cambios que se deben hacer, está la digitalización de la información, integración de aplicaciones y áreas, mayor rapidez en los tiempos de los procesos, implementación de software, entre otros.

Su implementación puede traer grandes beneficios a la organización tales como: disminución en los tiempos de las tareas, mayor capacidad operativa, control sobre todos los procesos, menos costos, aumento de ventas y identificación de puntos de desperdicios.

De acuerdo a lo antes mencionado se considera que la empresa Productos López, si quiere permanecer en el mercado es de suma importancia que innové en su maquinaria de producción con el propósito de producir más, también se considera que, si la organización no tiene la posibilidad de invertir en maquinaria nueva, desarrollé la técnica de automatización de los procesos la cual le puede traer un impacto positivo en algunas áreas como es en el aumento de las ventas y la disminución de desperdicios puntos que son relevantes a mejorar en la organización.

2. Tecnología para la gestión de residuos.

La tecnología representa un factor clave en el desarrollo de los productos, más allá de la tecnología empleada por las empresas en sus líneas de producción, las empresas cada vez más prestan atención a los envases o empaque utilizados en sus productos.

Según Kirve (2022) en su sitio web menciona:

Las preferencias de los consumidores se han desplazado hacia el uso de empaques ecológicos y los envases para servicios alimentarios no son una excepción. Para esto, se han utilizado materiales innovadores para fabricar productos de embalaje, de modo que estos materiales pueden reciclarse y reducir la huella de carbono.

Como sociedad responsable, es importante implementar acciones que logren evitar el deterioro del ambiente, por lo que implementar procesos de mejora continua en las empresas enfocadas a la gestión responsable de los residuos significaría un aporte valioso a los ecosistemas.

Coppini (2019) menciona que la aplicación de economía circular podría ser la forma de reducir las repercusiones ambientales de las empresas.

Podemos mencionar a la economía circular, que permite el cierre del ciclo de vida de los productos. Específicamente, se trata de la extracción del máximo uso y valor de los residuos, productos y materias primas. Asimismo, favorecer el uso racional de la energía.

La implementación de economía circular y la inversión en tecnología para la gestión de residuos enfocada en los empaques más sostenibles representa una oportunidad para las empresas.

Las opciones que se están desarrollando en la industria de la producción de packagings son diversas. En este sentido, la innovación resulta fundamental para nuevas tecnologías que permitan diseñar procesos y embalajes sostenibles. Como ejemplo, se destacan los bioplásticos, o polímeros plásticos de base biológica, que son producidos a partir de residuos industriales y municipales. (Coppini, 2019)

Para Productos López dirigirse hacia la aplicación de economía circular enfocada en innovar en los empaques de sus productos, significa una oportunidad de mejora a su imagen empresarial. Actualmente, los consumidores siguen tendencias de conductas ecológicas más responsables a la hora de consumir productos, por lo que implementar estos elementos de diferenciación significa un valor agregado para cualquier marca, es beneficioso la

implementación de tecnologías aplicadas en la gestión de los residuos, por tanto esta variable se califica con un impacto positivo por la oportunidad que representa para Productos López.

3. Smartphones, redes sociales, sitios webs y apps como herramientas de expansión empresarial.

Los hábitos desarrollados del uso de smartphones, el incremento de aplicaciones y redes sociales, significan una oportunidad ya que funcionan como fuentes de publicidad e información para cualquier empresa.

Una oportunidad tecnológica para cualquier empresa es estar presente en internet teniendo una página web, esto es esencial ya que la sociedad dedica gran cantidad de tiempo a la navegación, por lo que es una oportunidad de captar más clientes.

La implementación de una página web deriva una serie de beneficios, según Social Media (s. F.) En el sitio web de TRESMEDIA enumeran y explican por ejemplo: mayor alcance de la marca en el mercado, menor inversión debido a la digitalización, captación de nuevos clientes, información de la empresa disponible 24/7, publicidad más barata, entre otras.

Un sitio web funciona como un escaparate digital en internet, donde la empresa puede ofrecer sus productos y brindar información importante como sus precios, presentaciones, etc. Además, la implementación podría automatizar la interacción entre usuarios y la empresa, con opciones de ventas en línea.

Estar presente en las redes sociales, también es una oportunidad que trae beneficios a las empresas, actualmente estar presente en Facebook e Instagram ayuda a las empresas a darse a conocer y reforzar su marca. Una tendencia actual que se ha viralizado es la presencia en la App de tiktok la cual es una forma innovadora de llegar a los usuarios a través de material video digital.

Esta variable tecnológica representa una oportunidad de mejora para la empresa Productos López, el uso de estas herramientas junto con una buena estrategia de marketing generaría efectos positivos a la empresa, debido a esto, esta variable se califica con un impacto positivo.

- **Análisis Ecológicos.** El factor ecológico es uno de los más olvidados por las empresas, pero en la actualidad el mismo ha entrado en auge, porque se ha entendido que trabajando

de la mano con el mismo se obtienen mejores resultados para las corporaciones, en Producto López se desarrollaran algunos factores que se consideran que podrían tener alta influencia en la organización.

1. Conciencia social ecológica.

Nuestro país, posee alrededor de un 6% de la biodiversidad del mundo, siendo esto un factor atractivo para el turismo extranjero. Costa Rica ha sido calificado como un país verde posicionándose como un líder ambiental a nivel global, es por ello por lo que la preservación del medio ambiente se ha vuelto un factor identificador de nuestro país en todo el mundo. Actualmente, en nuestra sociedad ha aumentado la concientización en las personas y empresas acerca del cuidado del medio ambiente, sin embargo, aún hay muchos aspectos que se deben de cambiar y mejorar dentro de la cultura costarricense.

2. Conservación del medio ambiente.

Proteger el medio ambiente es una de las tareas que deben plantearse las empresas en la actualidad, sin lugar a duda no es un trabajo fácil. Además de conservar la salud financiera, la organización debe de tomar en cuenta su impacto ambiental y huella en la comunidad donde se encuentra el negocio. Hoy en día, muchas empresas están volviendo su mirada hacia la sostenibilidad de sus cadenas de suministro, haciendo esfuerzos no sólo para mejorar la agilidad y la eficiencia, sino también para tratar de aumentar la capacidad de recuperación ambiental de sus operaciones, dando lugar a colaboraciones sin precedentes con proveedores, clientes e incluso competidores.

Por otro lado, es importante mencionar que Costa Rica posee alrededor de 50 años preservando el medio ambiente, el 50% del territorio está cubierto por bosques y 99% de su energía viene de fuentes renovables, lo antes mencionado deja en evidencia que el país se encuentra muy comprometido con la conservación del medio ambiente. (CINDE, s.f., pág. 01)

Para Productos López incorporar dentro de su misión un compromiso de conciencia y sostenibilidad ecológica a través de acciones que sean parte de su responsabilidad social empresarial, significaría un factor de impacto positivo frente a sus competidores.

3. Leyes De Protección Ambiental.

Políticas medio ambientales.

En Costa Rica existen dos maneras para la conservación del medio ambiente una mediante la creación de Parques Nacionales y otras zonas protegidas con la intención de preservar el medio ambiente.

Por otro lado, desde principios de los años setenta se ha venido creando una serie de decretos, dependencias, reglamentaciones, normas jurídicas, incentivos y tratados internacionales en materia de control ambiental.

Sin embargo, hasta 1995 que se aprobó la Ley Orgánica del Ambiente (LOA), como ley marco rectora en protección ambiental. La promulgación de la LOA transformó al anterior Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas (MIRENEM) en el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE). Esta ley también creó la Secretaría Técnica del Ambiente (SETENA), institución encargada de evaluar los estudios de impacto ambiental y cuyo reglamento fue publicado a mediados de 1997, además de la Contraloría Ambiental y el Tribunal Ambiental. Esta ley, junto con la Ley General de Salud (1973), son los instrumentos regulatorios ambientales básicos de Costa Rica. Según (Feoli & Jiménez, 1999, pág. 06)

4. Escasez de materias primas (perspectiva ecológica)

Al ser dos productos con los que se trabajan durante el proceso de cultivo, es muy evidente que ciertos males afectarán a la yuca o al plátano impidiendo su correcta formación y hasta si fuese posible, destruirán a la misma planta para matarla. Por esa razón es que la ubicación geográfica tiende a ser un factor muy importante al momento en que se decide realizar la siembra de estos productos naturales pues no en todas las regiones se da una buena calidad de los suelos quienes son los encargados de suministrarle muchos de los minerales importantes para su buen desarrollo, no en todos los climas se generará una eficaz producción o no en los mismos ambientes las plagas atacarán por igual.

A raíz de eso es que la escasez productiva resulta un factor también importante y necesario de tomar en cuenta al momento de planificar una futura cosecha. Como lo indica el estudio que se realizó en el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica.

En relación con el grado de afectación de los factores de exposición a los eventos climáticos y no climáticos en el sistema productivo de la yuca en la Región Huetar Caribe, se resumen a continuación: (Vargas Céspedes et al., 2017)

Muy alta afectación:

- Lluvias irregulares / variabilidad de las lluvias en el año - Lluvias extremas en intensidad y tiempo - Inundaciones / anegamiento del cultivo por fuertes lluvias -
- Sequías - Temperaturas extremas - Vientos fuertes / vendaval - Fenómeno de La Niña
- Variabilidad de la temperatura (tendencia creciente) - Alta humedad (%) - Fenómeno de El Niño

Para las plantaciones de plátanos hay ciertos factores climáticos que afectan el proceso de crecimiento como el de cosecha, estos insumos comparten muchas similitudes con el cultivo de la yuca pues lluvias extremas en constancia y cantidad, largos períodos de sequías y temperaturas extremas, fuertes vientos, entre otros más son cruciales para que inflijan un gran daño en los agricultores.

Otra situación que los cultivadores de yuca tienen que tomar en cuenta son las plagas tanto de insectos como de enfermedades que afectan a la mata y al producto propiamente. De nuevo en el estudio que realiza el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica se contempla las siguientes dificultades:

“El gusano cachón es una plaga que se adapta a diferentes condiciones climáticas, un amplio rango de hospederos y alta capacidad de migración; lo que provoca ser una plaga de suma importancia en el cultivo de la yuca. (Fonseca & Saborío, 2001, como se citó en Vargas Céspedes et al., 2017).”

Los TRIPS es una plaga muy común en el cultivo de la yuca, son muy pequeños, coloración amarilla y pueden medir aproximadamente 1,5 mm de longitud; los daños se pueden

observar principalmente en los brotes y las hojas más tiernas. (Quirós et al, 2007, como se citó en Céspedes et al., 2017)

Los ácaros atacan y se desarrollan en los brotes nuevos de yemas, hojas jóvenes y partes de tallo; las lesiones que ocasionan comienzan con un punto amarillento que se va extendiendo y va adquiriendo una apariencia moteada y bronceada en el área afectada. (Álvarez et al, 2002, como se citó en Céspedes et al., 2017)

Para la plantación de plátanos los principales factores que tienden a afectar se concentran usualmente en las siguientes tres especies de plagas:

- **Picudo Negro y Picudo Rayado:** Los insectos de importancia económica en este cultivo son el Picudo Negro (*Cosmopolitus sordidus*) y el Picudo Rayado (*Metamasius hemipterus*). El primero es más dañino en condiciones de alta humedad. El segundo continúa el daño realizado por *C. Sordidus*, se presenta en condiciones de verano. Ambos son portadores de la bacteria *Erwinia* sp. Son insectos de hábitos nocturnos que miden 1.5 a 2 cm. De longitud, la cabeza presenta un pico largo y curvo con dos antenas grandes. La coloración varía de café rojizo hasta negro. La hembra coloca sus huevos en las heridas de la zona basal de las plantas o en pequeñas perforaciones que hace con la ayuda de su pico durante la noche. (Rojas Sanabria et al., 2007)
- **Nematodos:** La característica primordial de los nematodos fitoparásitos es el estilete, estructura a manera de lanceta que sirve para presionar los tejidos del hospedante y alimentarse al inyectar en las células secreciones enzimáticas llamada saliva que facilita la absorción. La mayoría de los nemátodos fitoparásitos atacan las partes subterráneas como bulbos, estolones y rizomas. Los principales nematodos que afectan la actividad platanera son *Radopholus similis*, *Pratylenchus coffeae*, *Helicotylenchus* sp, *Meloidogyne*

sp y *Rotylenchus reniformes*. Sin embargo, el nematodo que por su frecuencia y densidad afecta a este cultivo es el *Radopholus similis*. (Rojas Sanabria et al., 2007)

- *Erwinia* Hay dos tipos principales de pudrición en plátano que se atribuyen a bacterias del género *Erwinia*: la pudrición acuosa del pseudotallo, que generalmente progresa de arriba hacia abajo y de afuera hacia adentro y la pudrición suave de cormo y pseudotallo, que tiende a infectar de la base de la planta hacia arriba, por el centro; también se presentan casos de pudrición de dedos en el racimo. (Rojas Sanabria et al., 2007)

Ahora bien, teniendo en cuenta que cada uno de estos factores son determinantes para la plantación de la materia prima, su protección requiere mucho cuidado y que si algo se llega a introducir en el sector donde está la siembra, podría esta plaga destruir plantas y tubérculos poniendo en riesgo el dinero invertido y el tiempo malgastado. Y si esta escasez de producción llegase a verse podría convertirse en un gran problema para otros ámbitos sociales como lo es el económico.

5. Impacto de agroquímicos.

Existe una problemática debido a los impactos medioambientales que han tenido el uso de los agroquímicos en los suelos utilizados para plantaciones, a partir del año 2001 ha habido un incremento en la contaminación del agua por la presencia de químicos usados en la agricultura.

Los accidentes de la contaminación química se han dado por el uso excesivo en las plantaciones agrícolas de monocultivos como la piña o el banano, tales actividades en las últimas dos décadas estuvieron en un proceso de expansión en el territorio costarricense, proceso en el cual no consideraron ni respetaron márgenes para la protección de fuentes de agua para el consumo de la sociedad.

Para Productos López cambiar la forma en que producen las cosechas con el uso de agroquímicos a una producción más orgánica, podría ocasionar a largo plazo una disminución en los costos de producción, debido a que actualmente los fertilizantes necesarios para las

cosechas cuentan con precios muy elevados. Desde el punto de vista ecológico pasar a una producción más orgánica aportaría a la imagen empresarial, y contribuiría a parar el daño ambiental generado por los usos desmedidos de estos agroquímicos.

Este factor representa un impacto negativo para productos López debido a los altos precios actuales en el mercado de estos insumos y por el impacto a su huella ecológica empresarial por el uso de los mismos.

6. Hábitos de reciclaje en los costarricenses.

Según un artículo digital de la Nación, en el 2020 las toneladas de residuos crecieron un 8% más respecto a datos del 2019. Según los datos del artículo de Salas (2022) “Salud reporta que costarricenses produjeron 1.459.288 toneladas de desechos, reciclaron apenas 3% y desconoce dónde fueron vertidas otras 236.000 toneladas”

Ante esta problemática, el artículo expresa que el hábito de reciclaje de los costarricenses aumentó en el 2020 un 12%, donde los productos más reciclados fueron el papel y el cartón, pero a pesar de ello esa cantidad de reciclaje es insignificante, ya que equivale al 3% de toda la cantidad producida de residuos del año 2020.

El Ministerio de Salud no ha podido encontrar una solución ante el consumismo excesivo de los costarricenses, por lo que ha solicitado ayuda a las municipalidades para incentivar el reciclaje en las zonas del país a través de programas para las localidades.

El reciclaje es una actividad imprescindible, que debería ser implementada y fomentada por todas las empresas, poner en marcha este tipo de iniciativas de desarrollo sostenible generamos un impacto positivo a la imagen empresarial y disminuiría la huella carbono de la actividad de la empresa.

Para Productos López trabajar en iniciativas de reciclaje aplicando una buena gestión de los residuos a nivel interno dentro de la empresa y fomentando a nivel externo este hábito, Será parte de la responsabilidad social de la empresa, lo que vendrá a fortalecer su imagen en el mercado. Esta variable se califica con un impacto positivo debido a la oportunidad de aprovechar esta tendencia en la sociedad, para generar beneficios a la empresa e iniciar a un estilo empresarial más circular.

- **Análisis Legal.** Primeramente, el análisis legal es todo aquello relacionado con respecto a la obligación del cumplimiento de las leyes establecidas en el país. Por ende, es de gran

importancia conocer la legislación y los cambios respectivos a la normativa, con respecto a la empresa.

a) Políticas para pymes.

En Costa Rica en mayo del año 2002 el gobierno implementa la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, para promover el desarrollo productivo de las PYMES, con el propósito de posicionarlas en un papel más protagónico dentro del mercado nacional contribuyendo al proceso del desarrollo económico y social del país. Este programa Pymes busca ofrecer beneficios a los emprendedores que se certifiquen como Pyme ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, s.f), beneficios tales como:

“Participar como Proveedor PYME del Estado, Financiamiento, avales y garantías Fodemipyme (Banco Popular), Fondos no reembolsables para innovación PROPYME (MICITT), Servicios de Desarrollo Empresarial, charlas, capacitaciones, Ferias empresariales y encuentros de negocio, Sello PYME y Constancia de Condición PYME gratuitos, Recursos financieros del Sistema de Banca para Desarrollo, Exoneración impuesto personas jurídicas Micro y Pequeñas empresas, Exoneración IVA alquiler micro y pequeñas, monto menor a ¢669,000, Pago escalonado nuevas microempresas, Cargas Sociales CCSS – Impuesto Renta Ministerio de Hacienda, Permiso sanitario de funcionamiento Microempresas \$20, Tarifa diferenciada en registro sanitario (20%) para Microempresas”. (párr.5)

Para Productos López incursionar en el mercado costarricense bajo el sello de Pyme representa una oportunidad debido a los beneficios que otorga este programa, por lo que se califica con un impacto positivo.

b) Políticas del sector alimenticio en Costa Rica.

El gobierno de Costa Rica ha implementado políticas dirigidas al sector alimenticio, en el 2002 se decreta la “Política Nacional de Inocuidad de los alimentos” la cual define y determina los lineamientos generales respecto a la inocuidad de los alimentos con el objetivo de garantizar la inocuidad de los alimentos producidos, elaborados y comercializados dentro del país, buscando garantizar que los productos sean aptos, seguros y libres de contaminantes, esto para garantizar la seguridad sobre la salud de los consumidores (MEIC, 2010)

A continuación se menciona por medio del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2010):

Artículo 3º- De los principios de esta política. Los principios generales orientadores de la Política Nacional de Inocuidad de los Alimentos que los jefes y los responsables directos de las entidades competentes del tema de la inocuidad de los alimentos deberán incorporar dentro de sus planes estratégicos y operativos, con el fin de lograr un sistema nacional de inocuidad de los alimentos moderno, integrado, eficiente y transparente, son los siguientes (pág 3):

1. Respetar y promocionar el derecho a la protección de la salud, a una alimentación inocua y saludable.
2. Garantizar la transparencia, la participación y objetividad en las decisiones sobre inocuidad de los alimentos.
3. Estricto cumplimiento de la regulación nacional y obligaciones internacionales respecto a los alimentos.
4. Marco regulatorio eficiente que no establezca duplicidades, requisitos innecesarios y delimite el rol de cada institución competente en inocuidad de los alimentos.
5. Coordinación interinstitucional en las acciones de investigación, información y fiscalización del mercado.

6. Propiciar y fortalecer los mecanismos de autocontrol para la inocuidad de los alimentos.

Para Productos López este factor representa un impacto positivo, ya que seguir estos lineamientos impuesto por la ley, le permitirá realizar su actividad de forma libre y segura contando con su respectivo permiso otorgado por el Ministerio de Salud, evitando problemas legales con los consumidores.

c) Leyes sobre exportación.

Reglamento a créditos

Actualmente el Banco Central de Costa Rica cuenta con un reglamento, llamado Reglamento para las operaciones de crédito de última instancia en moneda nacional. El cual tiene como objetivo normar los términos, condiciones y el trámite de la solicitud del crédito de última instancia en moneda nacional al Banco Central de Costa Rica, así como la administración y recuperación de estas operaciones. Estos instrumentos de crédito constituyen un apoyo transitorio de liquidez para entidades financieras solventes. (Banco de Costa Rica, 2021, pág. 02)

Por otro lado, también se encuentra un reglamento general de crédito, comandado por el Banco Popular y de Desarrollo comunal, donde los artículos más relevantes para la empresa en cuestión serían:

Artículo 2°-Serán sujetos de crédito aquellas personas físicas o jurídicas que defina el presente Reglamento y que sean clientes de los servicios de captación del Banco, o en su defecto, que adquieran esa condición al momento de formalizar el crédito.

Artículo 8°-La Junta Directiva Nacional podrá, en caso de emergencia declarada por el órgano competente señalado por la Ley, crear líneas de crédito y autorizar readecuaciones, excepcionando el presente Reglamento en los términos que se indique; en atención a la naturaleza y gravedad de la situación. Estas medidas serán de carácter temporal.

Artículo 11. —La tasa de interés en créditos otorgados con recursos de la cartera financiera se fijará con base en la tasa básica pasiva del Banco Central de Costa Rica y podrá ser superior a ésta hasta en trece puntos porcentuales a juicio de la Administración.

Entre otros artículos que pueden ayudar a esclarecer dudas con respecto a créditos en el Banco Popular por parte de la empresa. De acuerdo con (PGR, 1999)

Tabla 7 Resumen del Impacto de las variables a la Empresa Productos López

ANÁLISIS PESTEL		
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA PRODUCTOS LÓPEZ		
El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.		
PESTEL	Factores	Impacto
ANÁLISIS POLÍTICO	1. Nuevo gobierno entrante: Administración Rodrigo Chávez 2022-2026.	Neutro
	2. Iniciativa gubernamental: Lo dejamos trabajar.	Positiva
	3. Política fiscal	Negativo

	4. Conflictos internacionales y sus repercusiones económicas en el petróleo: Guerra Ucrania y Rusia.	Negativo
ANÁLISIS ECONÓMICO	1. Producto Interno Bruto del país.	Neutro
	2. Política monetaria	Negativo
	3. Tipo de cambio:	Negativo
	4. Inflación:	Negativo
	5. Tasas de interés	Negativo
	6. Índice de pobreza	Negativo
	7. Tasa de desempleo.	Negativo
	8. Índice de precios.	Negativo
	9. Deuda Pública.	Negativo
	10. Escasez de materia prima (perspectiva económica)	Negativo
ANÁLISIS SOCIAL	1. Hábitos de consumo de los costarricenses.	Positivo
	2. Tendencia a hábitos de consumo más saludables	Negativo
ANÁLISIS TECNOLÓGICO	1. Innovación en equipo para producción.	Positivo
	2. Tecnología para la gestión de residuos.	Positivo
	3. Smartphones, redes sociales y aplicaciones como herramientas de expansión empresariales.	Positivo
ANÁLISIS ECOLÓGICO	1. Conciencia social ecológica.	Positivo
	2. Leyes de protección Ambiental	Positivo
	3. Escasez de materias primas (perspectiva ecología)	Negativo
	4. Impacto de agroquímicos	Negativos
	5. Hábitos de reciclaje en los costarricenses.	Negativo
	6. Plan de descarbonización en Costa Rica.	Positivo
ANÁLISIS LEGAL	1. Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, para promover el desarrollo productivo de las PYMES	Positivo
	2. Políticas del sector alimenticio en Costa Rica	Positivo

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Poder de negociación proveedores.

Con base en el punto de vista de Porter, en el tema de la negociación con los proveedores es rentable contar con varias personas que les puedan suministrar tanto en el volumen de compras, como en calidad sus productos principales que son: yucas y plátanos verdes o los mismos que puedan ser sustitutos de los anteriores. Esto porque al tener mayor opción de abastecimiento es más factible de encontrar una mejor oferta para la empresa.

En este primer punto se puede delimitar algo importante respecto a la materia prima con la que cuenta la empresa para su producción; todos aquellos cultivos que se siembran son exclusivamente para la cosecha y creación de los productos de la organización López. Su principal fuente de abastecimiento proviene de las propias fincas con las que dispone esta familia, que son alrededor de 12 hectáreas en las que los plátanos y las yucas se encuentran sembrados.

Ahora bien, Productos López posee también un problema de poder de negociación de proveedores MEDIO con este mismo tema y es que ellos no son capaces de cubrir en su totalidad toda la cantidad productiva que realmente necesitan, es por eso que disponen también de cosechas externas, es decir, de proveedores con los cuales ya han mantenido relaciones comerciales pasadas; la empresa ha tomado en varios momentos decisiones necesarias con estos pequeños productores al punto de comprarles las yucas y los plátanos sin importarles el precio de estos, pues la urgencia para poder cumplir con los pedidos de sus clientes ha sido muy grande.

Otro aspecto bajo la misma línea de riesgo es el precio de los otros insumos que se utilizan para la creación, tales como: el aceite, los condimentos, el gas y los empaques. Representa un inconveniente igual al alza de los precios generalizados que está afectando a la sociedad, en términos de disponer de oferentes, ellos poseen un poder de negociación de proveedores MEDIO, en el que sólo adquieren estos cuatro insumos de cuatro empresas diferentes con las que se ha trabajado en estos últimos años.

Poder de negociación clientes.

La fuerza sobre el poder de negociación de los clientes se refiere al poder que tienen los consumidores en el momento de negociar los precios o las ofertas de los productos o servicios que desean.

Para la empresa el poder de negociación con los clientes es “ALTA” debido al poder que poseen de decidir si compran o no la marca de Productos López.

Para Productos López esta fuerza está compuesta por dos actores, primeramente, los clientes principales, estos funcionan como intermediarios ya que son aquellos que ofrecen el producto, estos poseen el poder de decisión de incluir o no a Productos López dentro de sus ofertas y catálogos para así ofrecerlos al consumidor final, el cual es el segundo autor. El consumidor final posee el poder de decidir si comprar el producto o escoger algún otro producto sustituto, y este es un aspecto importante ya que en el mercado existe gran cantidad de competencia, por lo que los clientes tienen variedad de productos de donde elegir. Estos dos factores mencionados representan una amenaza a la rentabilidad de la empresa y por esta razón se califica como alta.

Un aspecto positivo de Productos López en relación con esta fuerza es que posee una cartera de clientes que presenta una fidelidad con la marca, esto porque muchos de ellos tienen una relación comercial de años. Geográficamente, los clientes de Productos López se localizan en muchos puntos del país, clientes intermediarios llevan los productos a zonas como: Sarapiquí, San José, Heredia, Alajuela y Cartago.

La empresa cuenta con un buen poder de negociación con sus clientes, debido a la confianza que se tienen ambas partes. Según información recolectada de la entrevista, la administradora se encarga de la comunicación y negociación con los clientes, ella conoce la importancia de fortalecer su interacción y reconoce que un factor clave para ellos es mantener una comunicación clara y constante con los clientes.

Los factores principales que promueven la negociación con los clientes en Productos López son las negociaciones en los pedidos, la sensibilidad a los cambios en los precios en los productos y el servicio postventa que ofrecen en caso de que presenten una duda o disconformidad con el producto.

Amenaza ingresó productos sustitutos.

Barreras de salida

Según Porter, la tercera fuerza menciona que existen soluciones alternativas a la oferta dentro de un sector del mercado, lo cual responde a las necesidades de una forma innovadora o diferente.

La empresa Productos López se dedica al mercado de la industria alimentaria, en el segmento de snacks, tienen a disposición cinco presentaciones de plátano y tres de las yucas tostadas, los cuales se visualizan en la Tabla 3 anteriormente presentada.

Con respecto a la calidad de los productos, la empresa Productos López se ha caracterizado entre sus clientes como el proveedor de mayor calidad en la zona, por ese aspecto los clientes frecuentes los recomiendan. Un factor de amenaza importante es la competencia de las múltiples opciones presente en el mercado que pueden satisfacer las necesidades de los consumidores.

Productos López presenta una amenaza del ingreso productos sustitutos es “ALTA”, debido a que la industria alimentaria de snacks es muy amplia y con productos similares con un alto grado de diferenciación en el segmento, por ejemplo, últimamente los snacks saludables bajos en grasas trans, sal, y gluten, están acaparando el mercado, según el artículo publicado por PROCOMER, menciona que:

El crecimiento de esta categoría ha sido positivo en los últimos años y uno de los principales responsables es el cambio de hábitos de consumo provocado por el COVID-19. Lo que demanda el consumidor son productos con buen sabor y que contribuyan a la salud. (FOOD TECH, 2022, párr.1)

Desde luego la competencia posee una gran variedad de presentaciones sobre la línea de plátanos y yuca tostados, los cuales incluyen ingredientes de mayor calidad, además de un derivado del snack tradicional, convirtiéndolo en una opción al cliente más saludable.

Rivalidad entre competidores.

De acuerdo con Beltrán (2012) Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competitivo se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa (pág. 40).

Con respecto a esta fuerza se puede considerar que en la industria existe un nivel de amenaza ALTO debido a la gran cantidad de empresas competidoras que se dedican a la comercialización de snack, entre las que se puede mencionar se encuentran Productos Dunamis, Alimentos Bermúdez, Empresa platanitos locos, Alimentos Don Mariano, Grupo Pro, La Fortuna entre otras.

Es importante mencionar que en el sector hay un nivel alto de diferenciación, por ejemplo, la empresa Alimentos Bermúdez utiliza aceite de girasol o de canola para preparar sus snacks de plátanos verdes y maduros, esa diferenciación la coloca en ventaja con sus competidores incluyendo a Productos López. Aquí cabe destacar que los consumidores en la actualidad son muy exigentes por lo cual en la medida de lo posible van a buscar productos que favorezcan su salud.

Otro punto importante de mencionar es que en el mercado existen algunos productos muy similares al que produce la empresa en estudio, lo cual provoca que la rivalidad entre los competidores sea bastante alta. Además existe una competencia desleal en la empresa, debido a la competencia directa de un miembro de la familia que tiene su propia procesadora de plátanos fritos, ubicados en la misma zona de Productos López, y que tiene acceso a la misma cartera de clientes.

Según lo antes mencionado se puede concluir que la empresa Productos López, tiene un nivel alto de rivalidad entre competidores, por la razón de que existen muchas empresas en el sector que se dedican al mismo sector productivo y con un nivel de diferenciación mayor al que posee la empresa.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Según Porter, esta fuerza pretende analizar las posibilidades de nuevos ingresos de empresas competidoras en el mercado que se dediquen en este caso a la fabricación y comercialización de snacks.

Para este tipo de actividad, la amenaza de entrada de nuevos competidores la calificamos como “MEDIA”.

En los últimos años el espíritu emprendedor en Costa Rica ha crecido a raíz de las necesidades económicas presentes en la sociedad costarricense, según la página de El

economista, en el 2021 nacieron un total de 86,700 emprendimientos, que equivalen a un 23,6% en comparación al año 2020.

Esta necesidad de emprender puede ser un principal motivante para que las personas puedan incursionar de manera especializada o empírica en la creación de snacks.

Y aunque incursionar en esta actividad pueda representar una gran oportunidad, la realidad es que este mercado presenta barreras de entrada significativas para poder posicionarse en el mercado.

Primeramente, necesita inversión de capital, tanto para equipo, instalaciones, utensilios, máquinas especializadas, entre otras cosas necesarias para el funcionamiento.

Existen barreras legales que debe cumplir cualquier actividad económica, como las patentes de funcionamiento y los permisos pertinentes para la actividad.

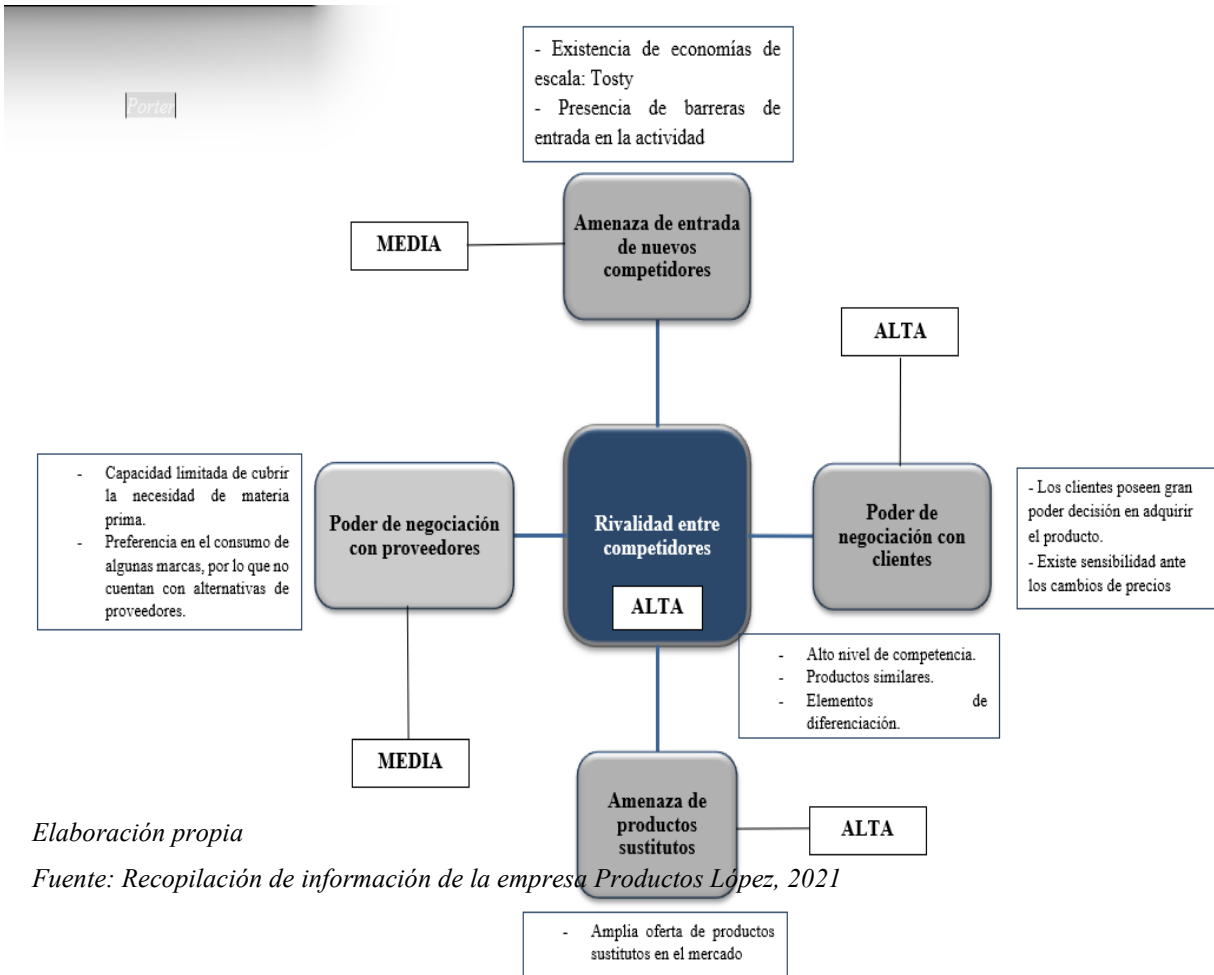
Debido a la competencia del mercado, aquella empresa que quiera participar deberá innovar en ideas de diferenciación de su producto, invertir y desarrollar planes de marketing, y trabajar en construir una identificación de la marca que sea fuerte, que pueda llegar a captar clientes y posicionarse entre los competidores.

Por otra parte, aquella empresa que quiera entrar en esta actividad deberá enfrentarse a grandes competidores de economías de escala, como lo puede ser la reconocida marca de la Tosty, que ofrecen gran cantidad de productos de snacks y que posee gran cantidad de años de trayectoria, esta empresa por sus grandes niveles de producción ofrece productos reconocidos a precios accesibles. Además, no solo enfrentarse a estas grandes compañías, también a pymes como lo puede ser Productos López, Alimentos Don Mariano, La fortuna, entre muchos más presentes en el mercado, que, aunque no son empresas subdesarrolladas, son empresas que tienen una marca establecida y reconocidas por su nicho de mercado.

Participar en este mercado requiere de experiencia, dedicación e inversión, es por ello por lo que la amenaza de nuevos competidores para Productos López se califica como “MEDIA”.

A continuación, se presenta un diagrama que resume los niveles de amenaza anteriormente descritos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter de la empresa Productos López.

Figura 14 Análisis 5 Fuerzas Porter



Integración de la economía circular en el análisis de las 5 fuerzas de Porter: un enfoque para la sostenibilidad y competitividad de productos López.

Poder de negociación de proveedores:

La economía circular podría influir en la relación con los proveedores de materias primas como yucas y plátanos verdes. Productos López debe de trabajar en estrecha colaboración con proveedores que practican la agricultura regenerativa o métodos agrícolas sostenibles. Esto no solo garantizaría un suministro constante de materias primas, sino que también fortalecería la imagen de la empresa como defensora de la sostenibilidad ambiental.

Poder de negociación de clientes:

La economía circular debe ser una estrategia de venta importante para la empresa. Productos López debe destacar su compromiso con la economía circular, por ejemplo, utilizando empaques reciclables o biodegradables. Esto atrae a consumidores conscientes del medio ambiente y aumentar su lealtad a la marca.

Amenaza de productos sustitutos:

En un mercado donde los productos sustitutos están ganando terreno, la economía circular es una ventaja competitiva. Productos López debe desarrollar snacks saludables utilizando ingredientes provenientes de la economía circular, como productos derivados de la agricultura orgánica. Esto diferencia sus productos en el mercado atrayendo a consumidores preocupados por el medio ambiente y haciendo más difícil una sustitución del producto dada su particularidad o elemento de diferenciación.

Rivalidad entre competidores:

La economía circular influye en la diferenciación de la gama de productos. La empresa debe destacar su compromiso con la sostenibilidad mediante el uso de prácticas circulares en su cadena de suministro y producción. Esto ayuda a diferenciar su marca en un mercado altamente competitivo, manteniendo su posición en el mercado y atrayendo a consumidores que valoran la sostenibilidad.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La economía circular puede crear barreras de entrada para nuevos competidores. Productos López, al estar comprometida con la economía circular, genera una fidelidad del

sector de clientes comprometidos con la sostenibilidad, saliéndose de un mercado básico de snacks a un segmento más especializado y fiel. Esto dificulta que nuevos competidores ingresen al mercado y compitan en igualdad de condiciones.

4.4.2 Análisis interno de la empresa.

4.4.2.1 Análisis FODA.

- **Acerca del manejo y control de las áreas administrativas y financieras de la empresa.**

La empresa Productos López durante el tiempo que se investigó se encontró dos problemas que estos a su vez tienen inmersos otros varios y que realmente son muy significativos para su eficaz y eficiente funcionamiento como organización que ha estado presente por más de veinte años en el mercado costarricense.

El primero y por el cual se comenzó este proyecto es en el tema administrativo. Es bien sabido que la coordinación de las áreas comienza desde el departamento de mando quienes tienen que velar por gestionar a los demás, pero para ellos, el problema inicia por su administración que a pesar de que han tomado ideas estratégicas y esenciales por parte de la dueña e hija, no deja de ser un conocimiento empírico que no les permite contemplar otros puntos de vista que son importantes para la toma de decisiones y que también por parte de esta ignorancia han puesto en contratiempos a la propia empresa por la falta de planificación. Además de lo anterior, muy directamente se ve influenciado el departamento de finanzas junto a las directrices que han tenido que incurrir sobre este o en las que no han podido optar por el mismo desconocimiento que ellas poseen sobre la gestión de una empresa.

A raíz de lo anterior se optó por construir un análisis FODA en el que mostraría aquellos factores que verdaderamente son importantes en la toma de decisiones y que ya sean porque están teniendo o no una buena regulación, se merecen ser analizados para seleccionar, reorganizar y considerar como puntos esenciales.

Tabla 8 *Análisis FODA*

ANALISIS FODA	
<p>FORTALEZAS/ INTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplia experiencia sobre el negocio. ✓ Fidelidad de los clientes. ✓ Calidad de los productos. ✓ Mano de obra especializada en varios procesos. ✓ Buena comunicación y negociación con los clientes. ✓ Precios competitivos. ✓ Terrenos propios para la producción de materia prima. ✓ Manejo adecuado de los desechos sólidos, y un control moderado del agua. 	<p>OPORTUNIDADES/ EXTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidades de ingresar a nuevos nichos de mercado. ✓ Desarrollo de nuevos productos con elementos de diferenciación ante la competencia. ✓ Aplicación a una tendencia de un modelo de economía circular. ✓ Posible financiación externa. ✓ Certificación como PYME ✓ Certificación ISO 14001 ✓ Certificación ISO 9000
<p>DEBILIDADES/ INTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa carece de una estructura organizacional. ✓ Ausencia de una misión y visión empresarial. ✓ Deficiente conocimiento administrativo. ✓ La empresa no realiza campañas de publicidad. ✓ Productos parecidos a los de la competencia. ✓ No utilizan ningún tipo de herramientas de control financiero. ✓ Mano de obra conformada principalmente por familia. ✓ Desperdicios de productos. ✓ No tienen políticas de inocuidad establecidas. ✓ Dificultad de cumplir sus obligaciones patronales. ✓ Falta de código de barra en el producto 	<p>AMENAZAS/ EXTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee gran cantidad de competidores. ✓ Posibilidad de aparición de nuevas marcas en el mercado. ✓ Posibles aumentos en materias primas y fertilizantes por el tipo de cambio. ✓ Competencia desleal por parte de otra empresa familiar.

Elaboración propia

Fuente: Recopilación de información de la empresa Productos López, 2022

Tabla 9 *Contexto Para Las Variables Por Cada Elemento Del FODA*

Fortalezas

<p>Amplia experiencia sobre el negocio.</p> <p>La empresa al tener gran trayectoria ha logrado adquirir la experiencia necesaria sobre la actividad comercial.</p>
<p>Buena comunicación y negociación con los clientes.</p> <p>Dentro del marco de negociación, Doña Eugenia posee una gran habilidad y destreza para cerrar negocios, además de su liderazgo y presencia, se ha ganado el respeto de sus empleados. Por otra parte, Gabriela Alfaro en su desempeño en la comunicación de los clientes es satisfactoria, su interés se rige durante y después de la entrega de los productos.</p>
<p>Calidad de los productos</p>
<p>Fidelidad de los clientes.</p> <p>Parte vital de la empresa son sus clientes, algunos de ellos llevan muchos años compartiendo alianzas comerciales.</p>
<p>Mano de obra especializada en varios procesos.</p> <p>La fuerza laboral de Productos López está capacitada para desempeñarse en varios procesos, esto debido a la rotación del personal, siendo esto una estrategia para poder enfrentar cualquier percance que se les presente respecto al personal.</p>
<p>Precios competitivos.</p>
<p>Terrenos propios para la producción de materia prima.</p> <p>La empresa posee 12 hectáreas de tierra en las cuales poseen sembradíos de plátano y yuca para abastecer parte de la materia prima utilizada en la producción.</p>
<p>Manejo adecuado de los desechos sólidos</p> <p>Una de las fuentes de materia prima de la empresa es el aceite con el cual trabajan en freír la hojuela de plátano y yuca, utilizan este aceite varias veces hasta que este se seque por completo, con el fin de rendir la totalidad del aceite en cada producción de estos dos productos.</p>

Debilidades

<p>La empresa carece de una estructura organizacional</p> <p>Dentro de la empresa solo dos personas lideran las áreas administrativas y financieras.</p>
<p>Ausencia de una misión y visión empresarial</p> <p>A inicios, la empresa Productos López ha sido dirigida de una forma empírica por Doña Eugenia. Nunca han</p>

establecido bases administrativas consolidadas.
<p>Deficiente conocimiento administrativo.</p> <p>Los encargados administrativos toman decisiones de manera empírica guiándose por sus experiencias, no tienen ningún tipo de capacitación.</p>
<p>La empresa no realiza campañas de publicidad</p> <p>El único medio de comunicación que poseen es la aplicación de whatsapp, dentro de la comunicación y negociación. *</p>
<p>Productos parecidos a los de la competencia.</p> <p>En el mercado se pueden encontrar gran cantidad de competidores con similitudes respecto al producto e imagen, siendo ejemplo de esto Productos Dunamis y Los Locos.</p>
<p>No utilizan ningún tipo de herramientas de control financiero.</p> <p>La empresa carece de herramientas o software que les ayude a controlar la información y tener una toma de decisiones más eficiente.</p>
Mano de obra conformada principalmente por la familia.
Desperdicios del producto terminado en el área de empaque: La empresa no cuenta con alguna política de cero desperdicios, por esa razón existe mucho producto caído el suelo en el área de empaque.
<p>No tienen políticas de inocuidad establecidas.</p> <p>En la empresa no existe un reglamento</p>
<p>Dificultad de cumplir sus obligaciones patronales.</p> <p>La empresa presenta limitaciones financieras, ocasionando dificultades para cumplir con sus obligaciones patronales establecidas por la ley con sus colaboradores.</p>
<p>Falta de códigos de barras de los productos,</p> <p>Esto limita a la empresa a adentrarse a comercializar a supermercados masivos en el país, como por ejemplo Walmart.</p>

Análisis Externo

Oportunidades

<p>Posibilidades de ingresar a nuevos nichos de mercado</p> <p>La empresa tiene posibilidades de posicionarse en nuevos nichos de mercados, mejorando sus estándares para poder ingresar por ejemplo a supermercados transnacionales.</p>

Desarrollo de nuevos productos con elementos de diferenciación ante la competencia.
<p>Aplicación a una tendencia de un modelo de economía circular</p> <p>Con la aplicación de estrategias en economía circular, la empresa tendría grandes beneficios tanto en el aprovechamiento al máximo de los insumos, mejoramiento de la imagen corporativa, venta de productos de mejor calidad, reducción de costos en algunos procesos, entre otros.</p>
Posible financiación externa
Certificación como PYME
Certificación ISO 14001

Amenazas

<p>Posee gran cantidad de competidores.</p> <p>Entre los que se pueden mencionar se encuentran: productos Dunamis, los locos, Soldanza.</p>
<p>Competencia desleal</p> <p>Un miembro de la propia familia creadora de Productos López emprendió una empresa procesadora de plátanos y yucas tostadas. La competencia se llama Dunamis, estos manipulan a los clientes con precios menores y a los colaboradores les ofrecen un aumento de salario.</p>
<p>Posibles aumentos de materias primas</p> <p>Producto del alza de precios que dio RECOPE en este 2022, la empresa siente una gran preocupación con su proceso de producción pues como trabajan con gas, ellos perciben una afectación muy directa en el precio de cada llenado de cilindros y por supuesto en el precio del crudo para llenar los tanques de combustible de los carros que transportan las yucas y plátanos.</p>
Posibilidad de aparición de nuevas marcas

Elaboración propia

Fuente: Análisis FODA de la empresa Productos López, 2022

Tabla 10 *Matriz Integral Estrategias FODA*

MATRIZ INTEGRAL DE ESTRATEGIAS FODA		
	Fortalezas – F	Debilidades - D
	<p>F.1 Amplia experiencia sobre el negocio.</p> <p>F.2 Fidelidad de los clientes.</p> <p>F.3 Calidad de los productos.</p> <p>F.4 Mano de obra especializada en varios procesos.</p> <p>F.5 Buena comunicación y negociación con los clientes.</p> <p>F.6 Precios competitivos.</p> <p>F.7 Terrenos propios para la producción de materia prima.</p> <p>F.8 Manejo adecuado de desechos sólidos.</p>	<p>D.1 La empresa carece de una estructura organizacional.</p> <p>D.2 Ausencia de una misión y visión empresarial.</p> <p>D.3 Deficiente conocimiento administrativo.</p> <p>D.4 La empresa no realiza campañas de publicidad.</p> <p>D.5 Productos parecidos a los de la competencia.</p> <p>D.6 No utilizan ningún tipo de herramientas de control financiero.</p> <p>D.7 Mano de obra conformada principalmente por familia.</p> <p>D.8 Desperdicios de materia prima</p> <p>D.9 No tienen políticas de inocuidad establecidas.</p> <p>D.10 Dificultad de cumplir sus obligaciones patronales.</p> <p>D.11 Falta de códigos de barras en el producto.</p>

Oportunidades – O	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O.1 Posibilidades de ingresar a nuevos nichos de mercado.</p> <p>O.2 Desarrollo de nuevos productos con elementos de diferenciación ante la competencia.</p> <p>O.3 Aplicación a una tendencia de un modelo de economía circular.</p> <p>O.4 Posible financiación externa.</p> <p>O.5 Certificación como PYME</p> <p>O.6 Certificación ISO 14001</p> <p>O.7 Certificación ISO 9000</p>	<p>EFO1: Realizar un estudio de mercado en conjunto con los clientes, para la elaboración e inserción de nuevos productos y sabores en el mercado. (F2, O2)</p> <p>EFO2: Implementar mejoras a la imagen de los productos que sean llamativas para el consumidor.</p> <p>EFO3: Ingresar a nuevos nichos de mercado, aprovechando la experiencia en el negocio con que cuenta la fundadora de la empresa. (F1, O1)</p> <p>EFO4: Aplicar técnicas de economía circular, con el propósito de seguir mejorando la calidad e imagen de los productos que la empresa ofrece. (F3, O3)</p> <p>EFO5: aprovechar los terrenos propios de la empresa, para poner en marcha un plan piloto de abono orgánico para la producción de la materia prima. (F7, O3)</p>	<p>EDO1: realizar campañas publicitarias para llegar a más consumidores y posicionarse en nuevos nichos de mercado. (D4, O1)</p> <p>EDO2: Implementar mejoras en los productos, como el uso de códigos de barra, esto para eliminar esta restricción y tener oportunidad de posicionarse en supermercados. (D11, O1)</p> <p>EDO3: Trabajar en ideas de innovación para agregar un elemento que haga el producto diferente ante la competencia. (D5, O2)</p> <p>EDO4: empezar el proceso para certificarse como Pyme y asesorarse sobre el proceso para certificarse como ISO 14001, esto para generar una ventaja ante los competidores. (D5, O5, O6)</p>
Amenazas – A	Estrategia FA	Estrategia DA

<p>A.1 Posee gran cantidad de competidores.</p> <p>A.2 Posee gran cantidad de competidores.</p> <p>A.3 Posibilidad de aparición de nuevas marcas en el mercado.</p> <p>A.4 Posibles aumentos en materias primas y fertilizantes por el tipo de cambio.</p> <p>A.5 Competencia desleal por parte de otra empresa familiar.</p>	<p>EFA1: Incentivar a una mejora continua, ante los cambios del mercado, con respecto a publicidad, optimización de procesos, manteniendo la calidad (F1, A2)</p> <p>EFA2: Fortalecer y optimizar las habilidades de comunicación y el contacto con el cliente, en la negociación (F2, A1)</p>	<p>EA5: Monitoreo y respuesta a la competencia desleal: Mantener un estrecho seguimiento de las actividades de la competencia desleal y tomar acciones legales apropiadas si es necesario. Protegiendo los derechos de propiedad intelectual y buscar asesoramiento legal para abordar cualquier infracción o práctica desleal.</p>
---	--	---

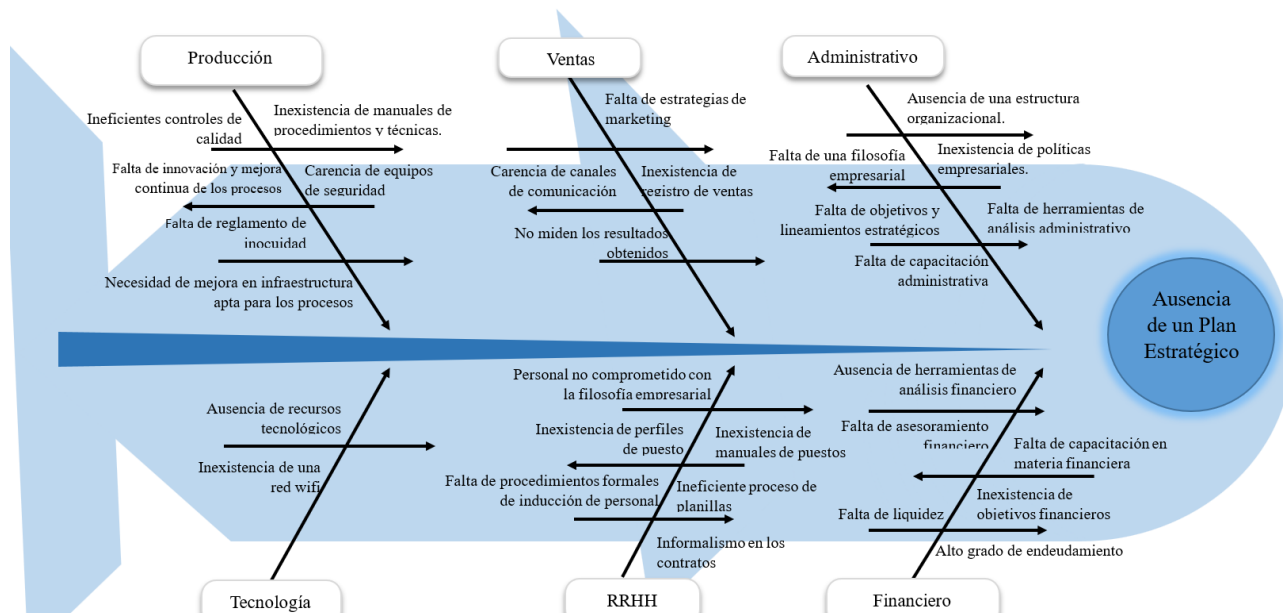
Elaboración propia

Fuente: Análisis FODA de la empresa Productos López, 2022

4.4.2.2 Diagrama de Ishikawa

A continuación, con base a la información proporcionada por medio de la encuesta, la entrevista semi estructurada y de las herramientas tales como: PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter y el FODA, se construye el Diagrama de Ishikawa el cual su principal función es presentar gráficamente las debilidades del análisis en la empresa Productos López, para descubrir las causas que determinan uno o varios problemas.

Figura 14 Diagrama de Ishikawa



Elaboración propia

Fuente: Análisis FODA de la empresa Productos López, 2022

A continuación, se realiza un análisis de cada una de las causas y efectos encontrados en el sistema de producción de la empresa Productos López.

Área administrativa:

Según el análisis se puede determinar que la falta de un plan estratégico en la empresa está provocando problemas administrativos tales como ausencia de estructura organizacional, inexistencia de políticas empresariales, falta de herramientas de análisis administrativo, falta de una filosofía empresarial, falta de objetivos y lineamientos claros y falta de capacitación.

Área de ventas:

Los principales errores que se encontraron en el sector de ventas que provocan que la empresa no se desempeñe de la manera adecuada serían falta de estrategias de marketing, inexistencia de registros de ventas, carencia de canales de comunicación y falta de medición de los resultados obtenidos.

Área de producción:

La ausencia de un plan estratégico en la empresa está provocando muchos problemas en el sector de producción entre los cuales se pueden mencionar: inexistencia de manuales de procedimientos y técnicas, carencia de equipos de seguridad, inexistencia de controles de calidad, falta de innovación y mejora continua de los procesos, falta de reglamentos de inocuidad y Necesidad de mejora en infraestructura apta para los procesos.

Área financiera:

Dentro del marco financiero, la empresa Productos López primeramente exhibe la ausencia de herramientas de análisis financiero, que conlleva a la falta de capacitación en materia financiera, además no disponen de asesoramiento financiero por parte de un experto en el área, que por consiguiente implica a la inexistencia de objetivos financieros. En resultado a esto la empresa Productos López posee un alto grado de endeudamiento y falta de liquidez.

Área de recursos humanos:

Acerca del área de RRHH de la empresa Productos López, se determinaron las siguientes deficiencias: el personal no está comprometido con una filosofía empresarial, debido a la inexistencia de la misma; la empresa no cuenta con manuales de puestos que les ayude a describir las principales tareas y responsabilidades según el cargo, manejan los contratos laborales de manera informal, no cuentan con procedimientos formales de inducción para el personal de nuevo ingreso y además no tienen establecido el tipo de perfil de puesto que detalle las características, requisitos, habilidades y conocimientos requeridos para desempeñarse en el puesto, y por último la empresa posee un deficiente proceso y control de la planilla.

Área tecnológica:

En este sector se encontraron algunas falencias que la empresa evitaría si contara con una planificación estratégica establecida, entre las cuales se pueden mencionar, ausencia de equipos tecnológicos que ayuden a mejorar la eficiencia en todos los sectores de la organización, además se observó que no cuentan con una red wifi, herramienta de gran relevancia en la actualidad que ayudaría a tener acceso a internet y poder contactar tanto con proveedores como clientes entre otros beneficios.

Tabla 11 Estrategias Diagrama Ishikawa.

Áreas	Causas	Estrategias
Producción	<p>Ineficientes controles de calidad</p> <p>Inexistencia de manuales de procedimientos y técnicas.</p> <p>Falta de innovación y mejora continua de los procesos</p> <p>Carencia de equipos de seguridad</p> <p>Inexistencia de políticas de inocuidad</p>	<p>a. Elaboración de una herramienta en Microsoft Excel que facilite el control y de la gestión de calidad en los procesos productivos e inventarios.</p> <p>b. Adquirir equipo de protección personal para los empleados, adecuado a su actividad o su área productiva.</p> <p>c. Crear espacios mejor acondicionados teniendo en cuenta las divisiones de las etapas por las que el insumo es manejado y transformado en producto final.</p> <p>d. Diseñar políticas de inocuidad para el personal en el área de producción.</p>

	Necesidad de mejora en infraestructura apta para los procesos.	e. Estructurar un manual de procedimientos y procesos en el área productiva y sus subáreas de la empresa.
Ventas	Falta de estrategias de marketing Inexistencia de registro de ventas Carencia de canales de comunicación No miden los resultados obtenidos	a. Definir para la empresa Producto López las variables 4Ps del plan de marketing mix, esto para determinar cómo se va a competir en el mercado. b. Identificar KPIs que puedan ser utilizados en el área de ventas de la empresa Productos López para poder medir metas.
Administrativo	Ausencia de una estructura organizacional. Falta de una filosofía empresarial Inexistencia de políticas empresariales. Falta de objetivos y lineamientos estratégicos Falta de herramientas de análisis administrativo Falta de capacitación administrativa	a. Establecer un presupuesto para la inversión en capacitación administrativa en un centro de formación especializado, o buscar programas de capacitación en instituciones como el INA, INDER O MICITT. b. Establecer un plan estratégico que contenga una estructura organizacional, una filosofía empresarial, objetivos estratégicos. c. Determinar KPIs d. Determinar las diferentes políticas empresariales, a nivel de finanzas, producción, RRHH, ventas, medioambientales y riesgos laborales.
Tecnológico	Ausencia de recursos tecnológicos Inexistencia de una red wifi	a. Realizar un presupuesto necesario en el tema de tecnología y conexiones de internet con el fin de apoyarse para la producción y gestión de la empresa.

RRHH	<p>Personal no comprometido con la filosofía empresarial</p> <p>Inexistencia de perfiles de puesto</p> <p>Inexistencia de manuales de puestos</p> <p>Falta de procedimientos formales de inducción de personal</p> <p>Ineficiente proceso de planillas</p> <p>Informalismo en los contratos</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Crear un documento que registre con claridad la estructura de la organización, los puestos, sus funciones y requisitos, que permitan informar al personal nuevo las características y responsabilidades del cargo a ocupar, así como los perfiles del puesto. b. Determinar dentro de un manual de perfiles de puestos, los requisitos esenciales para la ocupación de estos. c. Crear un plan de inducción de personal que permita a nuevos empleados manejarse dentro de la empresa e integrarse satisfactoriamente. d. Diseñar un contrato definido, con respecto al puesto de trabajo, su actividad, remuneración y subordinación. e. Implementar una herramienta gratuita como Excel que ayude a manejar, almacenar y optimizar el proceso de la gestión de pago de planilla, registro de asistencias y el control de vacaciones de los empleados de Productos López. O establecer dentro de los presupuestos la adquisición de un software que apoye esta función.
Financiero	<p>Ausencia de herramientas de control y análisis financiero</p> <p>Falta de asesoramiento financiero</p> <p>Falta de capacitación en materia financiera</p> <p>Inexistencia de objetivos financieros</p> <p>Falta de liquidez</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Presupuestar en programas tecnológicos o aplicaciones que le permitan a la organización disponer de un mejor análisis de los recursos financieros disponibles como también de aquellos con los que se contaron en un pasado. b. Contratar a una persona experta en finanzas que oriente al personal administrativo en temas financieros con el propósito de conocer a detalle cómo manejar las finanzas de la empresa Productos López de la mejor manera. c. Definir políticas de cobranzas.

	Alto grado de endeudamiento	d. Control del flujo de efectivo
--	-----------------------------	---

Elaboración propia

Fuente: Análisis Diagrama Ishikawa de la empresa Productos López, 2022.

4.4.3 Análisis financiero de la empresa

Síntesis: Segunda entrevista semiestructurada aplicada.

Para conocer más sobre la situación financiera dentro de la empresa productos López se construyó una entrevista semiestructurada la cual se llevó a cabo el viernes 6 de enero del 2023, por medio de la plataforma de teams. La entrevista se estructuró en temas de interés para la investigación como lo son: el crédito, las cuentas por cobrar, compras, liquidez, deuda, los inventarios, rentabilidad, los costos, gastos y sobre la planificación financiera.

Con la entrevista se persigue el objetivo de contar con una herramienta que permita detectar debilidades que deben ser trabajadas bajo estrategias planificadas en periodos de tiempo ya sea en corto, mediano y largo plazo.

Los principales hallazgos provenientes de la entrevista aplicada son:

Crédito (clientes):

- La empresa mayormente vende al contado o bajo la modalidad "vuelta y gira", donde los clientes pagan después de recibir la segunda entrega.
- No existe una política de crédito formal establecida; se basa en la confianza y evaluación del historial de pago del cliente.
- La autorización del crédito la realiza la administradora de la empresa.
- No hay requisitos formales para optar por el crédito, solo se requiere ser un buen cliente en el pago en efectivo.

Cuentas por cobrar:

- La gestión de cobros se realiza principalmente a través del método "vuelta y gira".
- No hay un control constante sobre los vencimientos de las cuentas por cobrar.
- Han experimentado cuentas incobrables en el pasado, lo que resultó en pérdidas significativas.

Compras:

- Las compras se realizan de forma semanal basadas en las necesidades presentadas en el momento.
- No se solicitan cotizaciones ni se negocian precios por volumen con los proveedores.

Liquidez:

- La empresa logra cubrir sus pagos mensuales sin problemas, pero no realiza flujos de efectivo ni contabiliza los valores recaudados diariamente.
- No se realizan arqueos de caja sorpresivos ni se cuenta con un fondo de caja chica.

Deuda:

- La empresa posee deudas tanto a largo plazo con el banco como a corto plazo con proveedores
- Destina una cantidad considerable para el pago de deudas mensualmente.

Inventarios:

- No tienen un registro formal de entradas y salidas de inventario.
- La determinación del nivel de inventario se basa en la necesidad y la experiencia.

Rentabilidad:

- La empresa no mide ni conoce su margen de utilidad mensual ni su rentabilidad económica.
- Todos los productos se consideran rentables, pero no se lleva un control formal sobre ello.

Costos y Gastos:

- Conocen el costo de fabricación de sus productos, pero no realizan análisis de los estados financieros ni aplican herramientas de razones financieras.
- Los gastos prioritarios son el pago de la planilla y la deuda.

Planificación financiera:

- La empresa no cuenta con sistemas, herramientas o conocimientos para el control financiero ni la planificación financiera.
- No realizan presupuestos mensuales ni proyecciones de ventas basadas en registros

4.4.3.1 Situación actual perspectiva financiera.

En la empresa Productos López la gestión contable y financiera no tiene un sistema formal y controlado, la actividad se genera de ordenes de trabajo diario, los datos financieros importantes como los ingresos por ventas y los gastos no son registrados constantemente para su control y la generación de información.

La empresa no tiene un sistema formal de acumulación de costos, la empresa calcula a su manera los costos unitarios de los productos a través de una muestra pequeña de producción por ejemplo una muestra de 10 kilos donde van sacando cada uno de los costos directos de fabricación, dando como resultado la cantidad de unidades que produce la muestra con sus debidos costos. De esta forma luego de tener el cálculo de sus costos, asignan el porcentaje de utilidad. Mas allá de este esfuerzo hay algunos elementos que no están controlados como los costos indirectos de fabricación lo cuales están generando cierto margen de error en el cálculo real de los costos. Cabe destacar que la empresa tampoco conoce cuál es su punto de equilibrio.

Sobre los procesos de compra y los inventarios, no existen formularios de órdenes de compra, ni ningún otro documento formal, las compras se realizan de forma semanal y se solicitan según la necesidad. Al no tener datos registrados de las ventas, la empresa no puede predecir la demanda de los clientes por lo que el abastecimiento del inventario lo hacen basándose en su criterio y experiencia.

Los sistemas conocidos de control de inventarios como lo son el periódico y el permanente, no son utilizados en la empresa. Acerca de las técnicas de control de inventarios, la empresa para los insumos de materia prima usa una modalidad de PEPS, donde las materias primas que entraron primero deben ser las primeras en ser utilizadas, debido a que son productos que necesita ciertas condiciones en su estado y podría echarse a perder.

Basados en su experiencia, la empresa maneja sus stocks de seguridad con el método de mínimo máximo, pero estos no están calculados bajo la fórmula conocida donde se toman en cuenta las variables de plazos de entrega y la demanda media de los productos, más bien los pedidos para llenar faltantes del inventario son por el cálculo propio de la administradora según su criterio en experiencia o por algún faltante.

La planilla dentro de la empresa, es calculada de forma manual por Elizabeth López a través de un cuaderno y lapicero, no utilizan ningún sistema ni contabilización de este gasto

fijo. La mayoría de los sueldos se dan por contrato, según la productividad de cada uno, para las colaboradoras más experimentadas tienen un sueldo fijo. El pago de la planilla se da de forma semanal.

4.4.3.2 Estados financieros de la empresa Productos López.

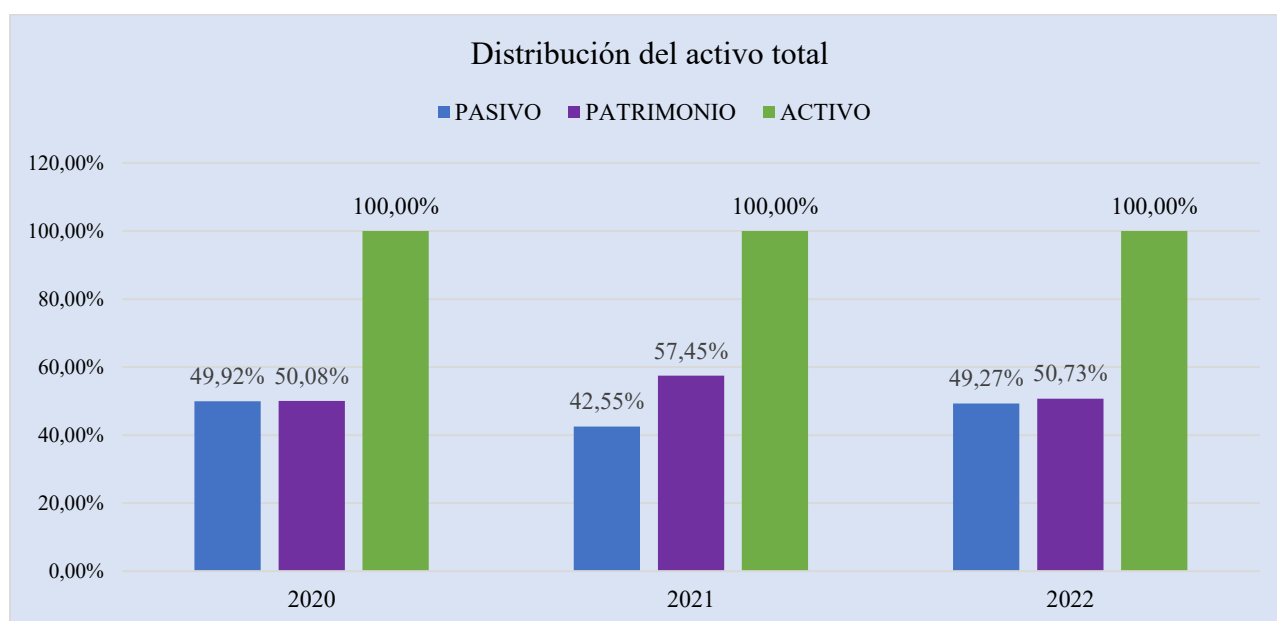
El análisis financiero permite evaluar el comportamiento financiero de una empresa dentro de un periodo determinado, para esto es necesario contar con estos documentos. Los estados financieros de la empresa Productos López fueron proporcionados por el contador externo contratado por la empresa, quien es el encargado de generar estos reportes de forma mensual. Para la investigación se proporcionó los informes de los años 2020, 2021 y 2022, incorporados en el anexo 5°.

Además, es importante mencionar, que los estados financieros presentados toman en cuenta otra actividad comercial, sobre la venta de productos de una distribuidora de golosinas, también bajo la marca López. Ambas contabilidades están plasmadas bajo el mismo estado financiero.

Es importante agregar que los estados financieros proporcionados no tienen una estructura adecuada.

4.4.3.2.1 Análisis de la estructura de los estados de situación financiera de la empresa Productos López de los periodos 2020-2021-2022.

Gráfico 20 distribución del activo total de los periodos.



Elaboración propia.

Fuente: Estados financieros Productos López, 2022.

La evolución de la estructura financiera en el año 2020 es bastante equilibrada; con una ligera inclinación hacia el patrimonio. El pasivo y el patrimonio están en proporciones cercanas, lo que muestra que la empresa está utilizando una combinación moderada de financiamiento interno y externo. Se puede inferir que el activo de la empresa está financiado por un 49,92% por deuda, mientras que el 50,08% por el patrimonio. Esto puede ser beneficioso para mantener un nivel de endeudamiento controlado mientras se aprovecha el financiamiento externo para oportunidades de crecimiento.

En el año 2021, la empresa ha experimentado un cambio significativo en su estructura financiera. La proporción de pasivo ha disminuido considerablemente, mientras que la del patrimonio ha aumentado. Esto indica un mayor uso en el financiamiento a través del patrimonio propio y una reducción de la dependencia de la deuda.

En 2022, la empresa ha vuelto a una estructura más equilibrada en comparación con 2021. El pasivo ha aumentado en comparación con el año anterior, pero sigue siendo menor que en 2020. El patrimonio también ha disminuido en comparación con 2021, pero la estructura general sigue siendo relativamente estable.

Estructura de los activos periodos 2020-2021-2022

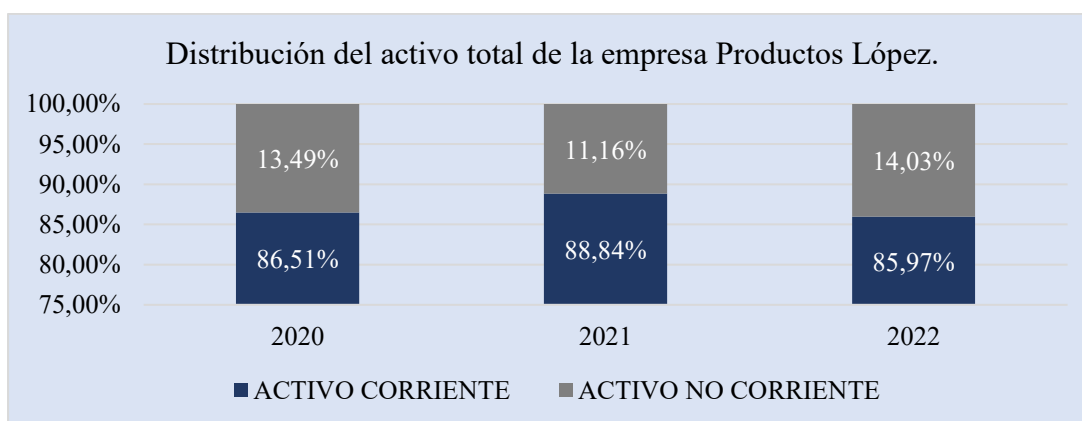
Tabla 12 Estructura de los activos de la empresa Productos López.

DESCRIPCIÓN	2020	%	2021	%	2022	%
ACTIVO CORRIENTE	₱85 300 958,25	86,51%	₱94 147 599,84	88,84%	₱ 123 016 048,65	85,97%
ACTIVO NO CORRIENTE	₱13 303 000,00	13,49%	₱11 824 000,00	11,16%	₱ 10 346 000,00	14,03%
TOTAL ACTIVO	₱98 603 958,25	100%	₱105 971 599,84	100%	₱133 362 048,65	100%

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 21 Comparación de las partes del Activo Total de la Empresa Productos López en los periodos 2020-2021-2022



Elaboración propia

Fuente: Estados financieros Productos López, 2022

El activo corriente cuenta con una mayor proporción dentro de los activos de la empresa, para el año 2020 el 86,51% de los activos es corriente seguido de un crecimiento de los mismo para el año 2021 alcanzando un 88,84%, mientras que para el 2022 se dio una disminución al 85,97%.

Estructura de los pasivos periodos 2020-2021-2022.

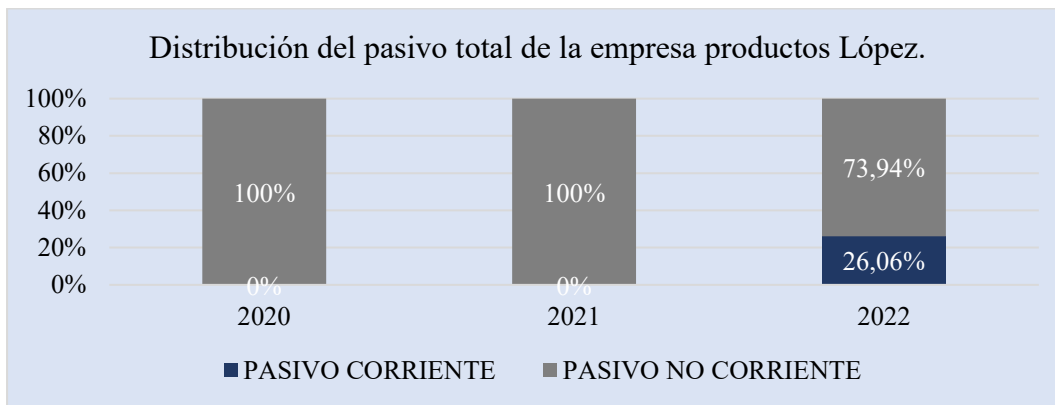
Tabla 13 Estructura de los pasivos de la empresa Productos López

DESCRIPCIÓN	2020	%	2021	%	2022	%
PASIVO CORRIENTE	₱0,00	0%	₱0,00	0%	₱17 125 345,00	26,06%
PASIVO NO CORRIENTE	₱49 222 460,50	100%	₱45 091 246,40	100%	₱48 584 400,65	73,94%
TOTAL PASIVO	₱49 222 460,50	100%	₱45 091 246,40	100%	₱65 709 745,65	100%

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 22 Gráfico Comparación de las partes del Pasivo Total de la Empresa Productos López en los periodos 2020-2021-2022.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Se puede apreciar que la empresa presenta sólo pasivos no corrientes en los primeros dos periodos analizados, es decir, sólo deuda a largo plazo, la cual está compuesta por un préstamo solicitado a un banco estatal. Para el período del 2022 vemos que un 26,06% del total de pasivos es corriente, ya que ha empezado a tener créditos con algunos de sus proveedores.

4.4.3.3 Análisis horizontal de los estados financieros.

A continuación se muestra el análisis horizontal de los estados financiero en los periodos 2020-2022, que permite determinar las variaciones en los movimientos de las diferentes partidas que conforman los estados financieros.

Tabla 14 Análisis Horizontal del Balance General en los periodos 2020-2021- 2022

Análisis Horizontal del Balance General / Años terminados 2020-2021-2022								
Descripción	2020	2021	2022	Análisis Horizontal 2020/2021		Análisis Horizontal 2021/2022		
ACTIVO				Var/Abs	Var/Rel	Var/Abs	Var/Rel	
ACTIVO CORRIENTE								
Efectivo y equivalentes de efectivo	₪ 38 775 258,25	₪ 36 889 274,84	₪ 42 365 598,65	-₪ 1 885 983,41	-4,86%	₪ 5 476 323,81	14,85%	
Inversiones a Corto Plazo	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -	0,00%	₪ -	0,00%	
Cuentas por cobrar - neto	₪ -	₪ -	₪ 5 325 450,00	₪ -	0,00%	₪ 5 325 450,00	0,00%	
Inventarios - neto	₪ 46 525 700,00	₪ 57 258 325,00	₪ 75 325 000,00	₪ 10 732 625,00	23,07%	₪ 18 066 675,00	31,55%	
Otros Activos corto plazo	₪ -	₪ -	₪ -	₪ -	0,00%	₪ -	0,00%	
Total de Activo Corriente	₪ 85 300 958,25	₪ 94 147 599,84	₪ 123 016 048,65	₪ 8 846 641,59	10,37%	₪ 28 868 448,81	30,66%	
ACTIVOS NO CORRIENTE								
Propiedad, mobiliario y equipo, neto	₪ 14 780 000,00	₪ 14 780 000,00	₪ 14 780 000,00	₪ -	0,00%	₪ -	0,00%	
Depreciación Acumulada	-₪ 1 478 000,00	-₪ 2 956 000,00	-₪ 4 434 000,00	-₪ 1 478 000,00	100,00%	-₪ 1 478 000,00	50,00%	
Total de Activo No Corriente	₪ 13 302 000,00	₪ 11 824 000,00	₪ 10 346 000,00	-₪ 1 478 000,00	11,11%	-₪ 1 478 000,00	12,50%	

OTROS ACTIVOS												
Inversiones y documentos L.P.	₡	-	₡	-	₡	-	0,00%	₡	-	0,00%		
Impuesto sobre la renta diferido	₡	-	₡	-	₡	-	0,00%	₡	-	0,00%		
Otros Activos largo plazo	₡	-	₡	-	₡	-	0,00%	₡	-	0,00%		
Total de Otros Activos	₡	-	₡	-	₡	-	0,00%	₡	-	0,00%		
TOTAL ACTIVO	₡	98 602 958,25	₡	105 971 599,84	₡	133 362 048,65	₡	7 368 641,59	7,47%	₡	27 390 448,81	25,85%
PASIVO												
PASIVO CORRIENTE												
Cuentas por pagar	₡	-	₡	-	₡	17 125 345,00	₡	-	0,00%	₡	17 125 345,00	100%
Gastos Acumulados por pagar	₡	-	₡	-	₡	-	₡	-	0,00%	₡	-	0%
Documentos por pagar a Corto Plazo	₡	-	₡	-	₡	-	₡	-	0,00%	₡	-	0%
Impuestos por pagar	₡	-	₡	-	₡	-	₡	-	0,00%	₡	-	0%
Provisiones	₡	-	₡	-	₡	-	₡	-	0,00%	₡	-	0%
Ingresos Diferidos	₡	-	₡	-	₡	-	₡	-	0,00%	₡	-	0%
Total de Pasivo Corriente	₡	-	₡	-	₡	17 125 345,00	₡	-	0,00%	₡	17 125 345,00	100%
PASIVO NO CORRIENTE												
Documentos por pagar a Largo Plazo	₡	49 222 460,50	₡	45 091 246,40	₡	48 584 400,65	-₡	4 131 214,10	-8,39%	₡	3 493 154,25	7,75%
Pasivo Impuestos Diferidos	₡	-	₡	-	₡	-	₡	-	0,00%	₡	-	0,00%
Total de Pasivo No Corriente	₡	49 222 460,50	₡	45 091 246,40	₡	48 584 400,65	-₡	4 131 214,10	-8,39%	₡	3 493 154,25	7,75%
TOTAL PASIVO	₡	49 222 460,50	₡	45 091 246,40	₡	65 709 745,65	-₡	4 131 214,10	-8,39%	₡	20 618 499,25	45,73%
PATRIMONIO												
Capital Acciones	₡	41 260 086,00	₡	49 380 497,75	₡	60 880 353,44	₡	8 120 411,75	19,68%	₡	11 499 855,69	23,29%
Aporte de Capital	₡	-	₡	-	₡	-	₡	-	0,00%	₡	-	0,00%

Reserva Legal	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	₡ -	0,00%
(Pérdida) Utilidades Acumuladas	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	₡ -	0,00%
(Pérdida) Utilidades del periodo	₡ 8 120 411,75	₡ 11 499 855,69	₡ 6 771 949,56	₡ 3 379 443,94	41,62%	-₡ 4 727 906,13	-41,11%
TOTAL PATRIMONIO	₡ 49 380 497,75	₡ 60 880 353,44	₡ 67 652 303,00	₡ 11 499 855,69	23,29%	₡ 6 771 949,56	11,12%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	₡ 98 602 958,25	₡ 105 971 599,84	₡ 133 362 048,65	₡ 7 368 641,59	7,47%	₡ 27 390 448,81	25,85%

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022

Análisis horizontal del balance general de la empresa Productos López.

Primeramente, con lo que respecta a la cuenta de activos corrientes para el periodo 2020-2021, representa un porcentaje de aumento del 10,37%. Para el periodo 2021-2022 presenta un aumento muy significativo del 30,66% esto debido al alza de la partida del inventario neto, ya que por el contrario en la sección de efectivo y equivalentes de efectivo presenta un aumento muy poco significativo. A continuación se procede al desglose de la cuenta de activos corrientes con sus respectivas partidas:

En la partida de efectivo y equivalentes de efectivo del periodo 2020-2021, se observa un porcentaje del -4,86%, este comportamiento se debe a consecuencia de varios factores, por ejemplo, un mal manejo de efectivo debido a una ineficiente toma de decisiones en las áreas operativas y productivas de la empresa, además la crisis provocada por el COVID-19 la cual dió inicio en el año 2020 extendiéndose para el año 2021, donde se vieron afectadas las actividades comerciales a nivel nacional, mayormente por los altos costos de producción debido al alza de los precios de la materia prima. Por el contrario, para el periodo 2021-2022, se presentó un aumento del 14,85% para esta partida, lo cual es muy favorable ya que la empresa ha sobrellevado la crisis financiera por medio del aprovechamiento de las actividades operativas en comparación con el periodo anterior.

Por otra parte, la cuenta de inventario neto para el periodo 2020-2021 presenta un aumento de un 23,07% lo cual incrementa el valor de la empresa, pero podría indicar que existe un exceso de existencias en inventario lo que podría generar problemas financieros a la empresa. Para el periodo del 2021-2022, el inventario neto aumenta de manera muy significativa un 31,55%, siendo la partida con mayor porcentaje de crecimiento con respecto a los activos corrientes, el cual representa un excelente indicador por causa del aumento de la producción y por ende del efectivo. Las demás secciones de la partida de activos corrientes no presentaron ningún cambio dentro de ese periodo.

Por otro lado, en la cuenta de activos no corrientes, para el periodo 2020-2021, presenta con un porcentaje negativo del -11,11%, el cual representa una disminución entre estos periodos. Sin embargo, en comparación con el periodo 2021-2022 el cual obtuvo otra disminución con una cifra un poco más negativa de un -12,50%, refleja que dentro de estos tres periodos la empresa ha presentado un estancamiento en inversión de los activos no

corrientes, provocando que solo se registre el aumento de la partida de depreciación acumulada. Es decir, la depreciación acumulada entre el periodo del 2020-2021 presenta un aumento del 100%, y para el 2021-2022 se origina otro aumento considerable de un 50%, por consiguiente, el activo fijo que se tiene va presentando deterioro en el tiempo sin ninguna reposición, reparación, restauración o renovación del mismo. Para las demás secciones de la partida de activos no corrientes no presentaron ningún cambio. Para las cuentas del total de activos, éstas no sufrieron algún cambio.

Las partidas de Otros Activos no tuvieron movimientos financieros a lo largo del periodo analizado.

En conclusión, para la cuenta de activos, la empresa dentro del periodo 2020-2021, presenta un aumento poco significativo del 7% en comparación con el periodo 2021-2022 el cual se considera bastante significativo con un valor porcentual del 25,85%. Esto debido al crecimiento del inventario neto en el último año, lo cual no es del todo favorable para la empresa, pues puede presentar una rotación de inventario poco eficiente dadas las problemáticas operativas que tiene la empresa.

Con respecto a la cuenta pasivos corrientes, las cuentas por pagar no reflejan un movimiento para el 2020-2021, pero para el periodo 2021-2022 se presenta reflejado un monto de ₡17,125,345.00 millones de colones de la deuda a corto plazo, indicando que la empresa empezó con una política de comprar a crédito a sus proveedores.

Además, con la cuenta de pasivos no corrientes, para el periodo 2020-2021 presenta una disminución en porcentaje negativo del -8.39%, esto con respecto al pago realizado sobre la deuda con el Banco de Costa Rica. Para el período 2021-2022 se adquirió mayor deuda aumentando esta partida en un 7,75%.

En conclusión, en la partida de pasivos de los periodos 2020-2021 presenta una disminución con márgenes negativos del -8,39%, en comparación con el periodo del 2021-2022 el cual con lleva a un aumento significativo del 45,73%. Esos movimientos fueron provocados mayormente por dos razones, el aumento de la adquisición de deuda operativa para el periodo del 2021-2022 y por el pago correspondiente a la cobertura de intereses en los periodos. Se puede confirmar que la empresa no ha incumplido en el pago respectivo a los

acreedores y que está adquiriendo deuda para actividades operativas y no de inversión o de adquisición de Activos Fijos.

En la cuenta de capital de acciones, para el periodo 2020-2021 cabe destacar que obtuvo un aumento del 19,68%, y en el periodo del 2021-2022 se presenta otro aumento significativo del 23,29%, lo que representa que los socios están consolidando la posición de la empresa pon capital personal, no distribuyendo las utilidades del período hoy sino reinvirtiéndolas en el negocio. Las utilidades que podrían disponerse como dividendos que no se registran como utilidades acumuladas, sino que ese capitaliza como aporte de socios.

En la cuenta de utilidades del periodo (pérdidas), dentro de los periodos del 2020-2021 presenta un aumento importante del 41,62%, en comparación del periodo 2021-2022 el cual posee una disminución negativa del -41,11%, esto debido a que, aunque la empresa tuvo más ventas en el segundo periodo de estudio, sus costos y gastos aumentaron en mayor medida, provocando una generación menor de utilidades.

Por parte de la partida del patrimonio, para el periodo 2020-2021 presenta un aumento considerable del 23,29%, y del periodo 2021-2022 de un 11,12%, ya que la empresa ha presentado un aumento en la partida de pasivos, exactamente en la cuenta de pasivos no corrientes, el que corresponde al pago del crédito del Banco de Costa Rica. Por ende, la empresa Productos López presenta utilidades dentro de los dos periodos.

Y por último, en la cuenta de pasivo y patrimonio, para el periodo 2020-2021 obtuvo un aumento del 7,47%, lo cual tiende a un crecimiento para el periodo posterior 2021-2022 de un 25,85%, lo que indica que la empresa está cubriendo las obligaciones con respecto al pago de deuda, el costo de producción, y los gastos generales de la empresa, así como está capitalizando sus ganancias

Tabla 15 Análisis Horizontal del Estado de Resultados en los periodos 2020-2021-2022

Análisis Horizontal del Estado de Resultados / Años terminados 2020-2021-2022							
	2020	2021	2022	Análisis Horizontal 2020/2021		Análisis Horizontal 2021/2022	
				Var/Abs	Var/Rel	Var/Abs	Var/Rel
INGRESOS							
Ventas gravadas fábrica	€ 1 802 867,00	€ 2 373 701,00	€ 28 709 519,00	€ 570 834,00	31,66%	€ 26 335 818,00	1109%
Ventas exentas confitería	€ 12 512 189,00	€ 19 516 790,00	€ 2 525 034,00	€ 7 004 601,00	55,98%	-€ 16 991 756,00	-87%
Ventas gravadas confitería	€ 237 987 709,00	€ 211 905 744,00	€ 258 133 081,00	-€ 26 081 965,00	-10,96%	€ 46 227 337,00	22%
Total de Ingresos	€ 252 302 765,00	€ 233 796 235,00	€ 289 367 634,00	-€ 18 506 530,00	-7,34%	€ 55 571 399,00	24%
Costo de Ventas	€ 222 254 092,00	€ 208 453 299,86	€ 260 054 531,00	-€ 13 800 792,14	-6,21%	€ 51 601 231,14	25%
UTILIDAD BRUTA	€ 30 048 673,00	€ 25 342 935,14	€ 29 313 103,00	-€ 4 705 737,86	-15,66%	€ 3 970 167,86	15,67%
Gastos de Operación				€ -	0,00%	€ -	0%
Gastos Administrativos	€ 13 250 228,06	€ 7 907 697,11	€ 15 130 268,94	-€ 5 342 530,95	-40,32%	€ 7 222 571,83	91%
Gastos por Depreciación	€ 1 478 000,00	€ 1 478 000,00	€ 1 478 000,00	€ -	0,00%	€ -	0%
Gastos de Personal	€ -	€ 408 493,71	€ -	€ 408 493,71	0,00%	-€ 408 493,71	-100%
Gastos Servicios Generales	€ -	€ -	€ -	€ -	0,00%	€ -	0%
Total otros Gastos de Operación	€ 14 728 228,06	€ 9 794 190,82	€ 16 608 268,94	-€ 4 934 037,24	-33,50%	€ 6 814 078,12	70%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	€ 15 320 444,94	€ 15 548 744,32	€ 12 704 834,06	€ 228 299,38	1,49%	-€ 2 843 910,26	-18%
Gasto financiero	€ 7 200 033,19	€ 4 048 888,63	€ 5 932 884,50	-€ 3 151 144,56	-43,77%	€ 1 883 995,87	47%
Resultado antes de impuesto	€ 8 120 411,75	€ 11 499 855,69	€ 6 771 949,56	€ 3 379 443,94	41,62%	-€ 4 727 906,13	-41%
Impuesto a la renta	€ -	€ -	€ -	€ -	0,00%	€ -	0%
RESULTADO NETO	€ 8 120 411,75	€ 11 499 855,69	€ 6 771 949,56	€ 3 379 443,94	41,62%	-€ 4 727 906,13	-41%

Elaboración propia.

Fuente: estado de resultado productos López.

Análisis horizontal del estado de resultados de la empresa Productos López.

En la cuenta de ingresos totales dentro del periodo 2020-2021, presenta una variación relativa con una disminución del -7.34% lo que es equivalente a una disminución nominal de - $\text{C}\$18\,506\,530$ en los ingresos. Este porcentaje se debe a dos factores, primeramente, los ingresos por ventas de la fábrica si aumentaron en un 31.66% que en términos nominales son $\text{C}\$570\,834$ colones, los ingresos por ventas de la confitería disminuyeron un -10,96% comparación al año 2020 reflejando una disminución nominal de $-\text{C}\$26\,081\,965$ colones, siendo este último rubro el más significativo en términos nominales y es el que mayormente explica la disminución en las ventas.

Para el periodo 2021-2022, se presenta un alto crecimiento en los ingresos de Productos López, con una variación relativa del 23,77%. Las razones de dicha variación son: el aumento mayormente considerable por las ventas gravadas de la fábrica de un 1.109,48% el cual representa en términos nominales $\text{C}\$26\,335\,818$ colones y luego un aumento significativo del 21,82% de ingresos por las ventas grabadas, que nominalmente fue de $\text{C}\$46\,227\,337$ colones, además de una disminución considerable del ingreso en las ventas exentas de la confitería de un -87,06%, que nominalmente fue de $-\text{C}\$16\,991\,756$ colones, mitigando la posibilidad de un mayor aumento en los ingresos totales.

La cuenta de costos de ventas presenta el mismo comportamiento de los ingresos, disminuyendo para el periodo del 2020-2021 y aumentando para el período 2021-2022. Se puede apreciar una disminución en la cuenta de costos de ventas para el primer periodo en estudio, con una variación relativa de -6,21% que representa $-\text{C}\$13\,800\,792,14$ colones en términos nominales, esto siguiendo un comportamiento en la disminución de las ventas en la actividad económica de la empresa. No obstante para el periodo del 2021-2022, la cuenta de costos presenta un aumento considerable del 24,75% el cual representa $\text{C}\$51\,601\,231,14$ colones en términos nominales un poco más alto que el aumento de 23,77% de los ingresos totales.

La cuenta de utilidad bruta, para ambos períodos en estudio, obtuvo un margen positivo, ya que los ingresos fueron mayores que los costos de ventas generados, pero siguiendo el patrón de disminución del monto de utilidades para el 2021 y luego aumentó del monto para el 2022. De tal manera en comparación para el periodo del 2020 se puede apreciar que las utilidades

brutas disminuyeron un -15.66% lo que es equivalente a una disminución nominal de - $\text{C}\$4,705,737.86$. Además para el periodo 2021-2022 obtuvo un aumento con una variación relativa del 15,67% el cual representa $\text{C}\$3 970 167,86$ colones en términos nominales. En este caso, la empresa Productos López no obtuvo como tal una eficiente utilidad bruta para este periodo 2021-2022, ya que solamente recuperó un porcentaje de la disminución que presentaron en el periodo anterior 2020-2021, esto en consecuencia por un aumento importante dentro de la cuenta de costos de venta. De hecho, el monto de utilidades brutas de 2021 no sobrepasó lo realizado en el 2020.

Para la cuenta de gastos totales de operación, bajo el mismo esquema, presenta el mismo esquema de una disminución en el primer periodo en estudio y un aumento en el segundo periodo. Dentro del periodo 2020-2021 presenta una disminución de variación relativa del -33,50%, el cual representa $-\text{C}\$4 934 037,24$ en términos nominales. Esa disminución tan considerable permitió a la empresa tener una utilidad operacional mayor en el 2021 que en el 2020, dado que los gastos disminuyeron mucho más que las ventas, en términos porcentuales. La partida de los gastos administrativos es la más representativa con una disminución del -40,32% equivalente a $-\text{C}\$5 342 530,95$ en términos nominales. Por consiguiente, para el periodo del 2021-2022 la cuenta de gastos totales de operación aumentó considerablemente en un 69,57% en la variación relativa, el cual representa $\text{C}\$6 814 078,12$ colones en términos nominales, que en caso contrario al periodo anterior hubo un aumento excesivo del 91,34% en los gastos administrativos de la empresa por un monto de $\text{C}\$7 222 571,83$ colones, el cual representa una de las partidas con mayor peso. Este último aumento, al ser mucho mayor que el aumento porcentual de los ingresos, menguó la utilidad operacional haciendo que nominalmente fuera menor en el 2022. Por tanto, aunque para el segundo periodo se vendió más, al aumentar los gastos en esa proporción tan grande, las utilidades se vieron impactadas negativamente pero sin llegar a números negativos.

La utilidad de operación obtuvo un aumento poco significativo de beneficio del 1,49% de variación relativa, que en términos nominales es de $\text{C}\$228 299,38$ colones que ha generado en sus actividades operativas. En comparación con el periodo posterior 2021-2022, la empresa cuenta con una disminución considerable del -18,29% en la variación relativa, el cual significa en términos nominales una pérdida del beneficio de $-\text{C}\$2 843 910,26$ colones en las actividades

operativas de Productos López, un monto mayormente inferior a la utilidad bruta presentada anteriormente. Fenómeno explicado con anterioridad al analizar los gastos operativos.

Con respecto a los Gastos Financieros, tienen el mismo comportamiento de los Pasivos (En el primer periodo de estudio disminuye el monto y en el segundo periodo aumenta). Irónicamente y para beneficio de la empresa, este movimiento, coincidió con los movimientos de los Ingresos, por lo que ayudó a que no se consumieran todas las Utilidades Operacionales en Gastos Financieros. Para el primer periodo se dio una disminución de un -43.77% que en términos nominales es del - $\text{C}\$3.151.144,56$ colones, esta disminución es mucho mayor, en términos relativos que la que se dio en los ingresos (-43,77% vrs 7,34%), lo que permitió que la Utilidad Neta creciera en ese periodo. Para el segundo periodo, se dio un aumento de 46,53% que en términos nominales es del $\text{C}\$1.883.995,87$ colones y aunque el aumento es considerablemente alto (Los ingresos crecieron un 23,77%) la base nominal es muy pequeña y el impacto nominal no fue tan significativo.

De los grandes problemas que se detectan es que la empresa no está reportando Impuestos sobre la Renta.

Por último, la Utilidad Neta tuvo un comportamiento inverso a los Ingresos, sobre todo explicado por los movimientos de Gastos Operativos. Lo positivo es que la empresa todos los años ha tenido utilidades. Para el periodo 2021-2020 el monto aumentó de manera significativa en un 41,62% que nominalmente fue de $\text{C}\$3.379.443,94$ colones y para el periodo 2022-2021 el monto disminuyó también significativamente en un 41,11% que nominalmente fue de $\text{C}\$4.727.906,13$ colones. Lo importante de esas utilidades es que la empresa las ha capitalizado, reinvirtiéndolas en la empresa.

Propiedad, inmobiliario y equipo – neto	₡ 14 780 000,00	₡ 14 780 000,00	₡ 14 780 000,00	111,11%	14,99%	125,00%	13,95%	142,86%	11,08%
Depreciación Acumulada	-₡ 1 478 000,00	-₡ 2 956 000,00	-₡ 4 434 000,00	-11,11%	-1,50%	-25,00%	-2,79%	-42,86%	-3,32%
Total de Activo No Corriente	₡ 13 302 000,00	₡ 11 824 000,00	₡ 10 346 000,00	100,00%	13,49%	100,00%	11,16%	100,00%	7,76%
OTROS ACTIVOS									
Inversiones y documentos L.P.	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Impuesto sobre la renta diferido	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros Activos largo plazo	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total de Otros Activos	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL DEL ACTIVO	₡ 98 602 958,25	₡ 105 971 599,84	₡ 133 362 048,65		100,00%		100,00%		100,00%

PASIVO									
PASIVO CORRIENTE									
Cuentas por pagar	₡ -	₡ -	₡ 17 125 345,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	12,84%
Gastos Acumulados por pagar	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Documentos por pagar a Corto Plazo	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Impuestos por pagar	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Provisiones	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ingresos Diferidos	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total de Pasivo Corriente	₡ -	₡ -	₡ 17 125 345,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	12,84%
PASIVO NO CORRIENTE									
Documentos por pagar a Largo Plazo	₡ 49 222 460,50	₡ 45 091 246,40	₡ 48 584 400,65	100,00%	49,92%	100,00%	42,55%	100,00%	36,43%
Pasivo Impuesto Diferido	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total de Pasivo No Corriente	₡ 49 222 460,50	₡ 45 091 246,40	₡ 48 584 400,65	100,00%	49,92%	100,00%	42,55%	100,00%	36,43%
TOTAL DE PASIVO	₡ 49 222 460,50	₡ 45 091 246,40	₡ 65 709 745,65		49,92%		42,55%		49,27%

PATRIMONIO									
Capital de Acciones	₡ 41 260 086,00	₡ 49 380 497,75	₡ 60 880 353,44	83,56%	41,84%	81,11%	46,60%	89,99%	45,65%
Aporte de Capital	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Reserva Legal	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
(Pérdida) Utilidades Acumuladas	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
(Pérdida) Utilidades del Periodo	₡ 8 120 411,75	₡ 11 499 855,69	₡ 6 771 949,56	16,44%	8,24%	18,89%	10,85%	10,01%	5,08%
TOTAL DE PATRIMONIO	₡ 49 380 497,75	₡ 60 880 353,44	₡ 67 652 303,00	100,00%	50,08%	100,00%	57,45%	100,00%	50,73%

TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	₡ 98 602 958,25	₡ 105 971 599,84	₡ 133 362 048,65		100%		100%		100%
-------------------------------------	------------------------	-------------------------	-------------------------	--	-------------	--	-------------	--	-------------

Elaboración propia.

Fuente: Balance General de los Periodos Terminados Productos López, 2022.

Análisis vertical del balance general de la empresa Productos López.

El análisis vertical es una herramienta esencial para evaluar la estructura y composición de los estados financieros a lo largo del tiempo. En este análisis, se examinan los porcentajes de diferentes componentes dentro de los estados financieros de la empresa Productos López para entender cómo han evolucionado en relación con el total. En este apartado, se realiza un análisis vertical de los estados financieros de la empresa para los periodos 2020, 2021 y 2022. El objetivo es identificar las tendencias y cambios en la estructura financiera de la empresa a lo largo de estos años.

Activos: Para los periodos estudiados, la mayor proporción corresponde a Activos Corrientes teniendo un mayor aumento desde el 86,51% en el 2020, 88,84% en el 2021, hasta el 92,24% en el 2022. Esto refleja que es una empresa que se dedica negocios o productos de corto plazo y que consistentemente en esas cuentas es donde más realiza movimientos. El aumento que se da del Activo corriente en el último año corresponde a tres factores: 1- Un aumento en Inventarios, 2- La aparición de las Cuentas por Cobrar y 3- La no inversión en Activos No Corrientes que genera que su valor disminuya contablemente con los años.

Activo Corriente: se puede observar una disminución progresiva en el efectivo y equivalentes de efectivo, pasando de representar el 45.46% en 2020 al 34.44% en 2022. Esta reducción indica una mayor inversión en otras áreas de la empresa. Sin embargo, es importante notar que la inversión en inventarios ha aumentado constantemente, lo que puede sugerir una adaptación a un posible aumento de la demanda o una mala gestión de los inventarios, generando activos ociosos. Las cuentas por cobrar también han experimentado un aumento modesto, alcanzando el 4.33% en 2022, lo que podría influir en la liquidez de la empresa, pero también puede ayudar a aumentar la cantidad de ventas pues se tiene un mecanismo nuevo de negociación por parte de la empresa.

Activo No Corriente: se aprecia una disminución en la proporción de títulos de propiedad, mobiliario y equipo, pasando de representar el 14.99% de los activos totales 2020 al 11.08% en 2022. La depreciación acumulada ha aumentado y al no renovar o aumentar el activo fijo, su proporción entonces es menor, lo que muestra la tendencia general de un mayor compromiso con activos productivos.

Otros Activos: Los otros activos no muestran cambios significativos en ningún periodo, manteniéndose en un nivel nulo en relación con el total.

Pasivo y Patrimonio: La empresa tiende a financiarse de manera equilibrada con capital propio y capital de terceros. Prácticamente con alguna mínima variación porcentual, la mitad del financiamiento es con Pasivos y la mitad del financiamiento es con Capital Propio.

Pasivo: Aunque es una empresa cuyo negocio productivo está en el corto plazo, sus movimientos financieros con capital de terceros están mayormente estructurado al largo plazo. En el 2022 empezaron a reestructurar su financiamiento solicitando algunas líneas de crédito al corto plazo para disminuir la carga financiera al largo plazo.

Pasivo Corriente: destaca el cambio en la representación de las cuentas por pagar, que pasan de no tener presencia en 2020 y 2021, a ser el 12.84% del total de Pasivos y Patrimonio en el 2022. Esto puede indicar un ajuste del financiamiento hacia el corto plazo.

Pasivo no Corriente: los documentos por pagar a largo plazo son consistentes en su representación a lo largo de los años debido a las deudas con terceros que tiene la empresa. Es importante considerar cómo estas obligaciones podrían impactar la estructura de financiamiento a largo plazo. La mayoría del Pasivo es al Largo Plazo.

Patrimonio: En el segmento de patrimonio, el capital en acciones muestra una disminución relativa en su proporción, que se compensan con las utilidades acumuladas. Las utilidades del periodo, sin embargo, se han mantenido relativamente constantes en su proporcionalidad de representar el 50% del dinero utilizado en la empresa.

En conclusión, el análisis vertical revela cambios significativos en la composición de los activos y los pasivos corrientes, lo que sugiere una adaptación a las condiciones del mercado al empezar a incorporar movimientos de cuentas en el corto plazo como son las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. El compromiso en activos fijos también es evidente en los activos no corrientes pero el endeudamiento al largo plazo no se está reflejando en inversiones a largo plazo. El pasivo no corriente parece estar más enfocado en documentos por pagar a largo plazo, lo que puede tener implicaciones en la estructura de deuda.

Tabla 17 Análisis Vertical Comparativo del Estado de Resultados en los periodos 2020-2021-

Análisis Vertical Comparativo del Estado de Resultados / Años terminados 2020-2021-2022						
Descripción	Periodos			Análisis Vertical		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
INGRESOS						
Ventas gravadas fábrica	₡ 1 802 867,00	₡ 2 373 701,00	₡ 28 709 519,00	0,71%	1,02%	9,92%
Ventas exentas confitería	₡ 12 512 189,00	₡ 19 516 790,00	₡ 2 525 034,00	4,96%	8,35%	0,87%
Ventas gravadas confitería	₡ 237 987 709,00	₡ 211 905 744,00	₡ 258 133 081,00	94,33%	90,64%	89,21%
Total de Ingresos	₡ 252 302 765,00	₡ 233 796 235,00	₡ 289 367 634,00	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	₡ 222 254 092,00	₡ 208 453 299,86	₡ 260 054 531,00	88,09%	89,16%	89,87%
UTILIDAD BRUTA	₡ 30 048 673,00	₡ 25 342 935,14	₡ 29 313 103,00	11,91%	10,84%	10,13%
Gastos de Operación						
Gastos Administrativos	₡ 13 250 228,06	₡ 7 907 697,11	₡ 15 130 268,94	5,25%	3,38%	5,23%
Gastos por Depreciación	₡ 1 478 000,00	₡ 1 478 000,00	₡ 1 478 000,00	0,59%	0,63%	0,51%
Gastos de Personal	₡ -	₡ 408 493,71	₡ -	0,00%	0,17%	0,00%
Gastos Servicios Generales	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
Total otros Gastos de Operación	₡ 14 728 228,06	₡ 9 794 190,82	₡ 16 608 268,94	5,84%	4,19%	5,74%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	₡ 15 320 444,94	₡ 15 548 744,32	₡ 12 704 834,06	6,07%	6,65%	4,39%
Gasto financiero	₡ 7 200 033,19	₡ 4 048 888,63	₡ 5 932 884,50	2,85%	1,73%	2,05%
Resultado antes de impuesto	₡ 8 120 411,75	₡ 11 499 855,69	₡ 6 771 949,56	3,22%	4,92%	2,34%
Impuesto a la renta	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
RESULTADO NETO	₡ 8 120 411,75	₡ 11 499 855,69	₡ 6 771 949,56	3,22%	4,92%	2,34%

2022

Elaboración propia.

Fuente: Estados de Resultados de Periodos Terminados Productos López, 2022.

Análisis vertical del estado de resultados de empresa Productos López.

El análisis vertical del estado de resultados permite identificar la proporción en que cada cuenta de ingresos y gastos contribuye al total de ingresos o gastos de la empresa. A continuación, se detalla el análisis vertical de los periodos 2020, 2021 y 2022 de la empresa Productos López:

En términos generales, las ventas de la empresa dependen de la Confitería, representando un 99,29% en el 2020 y disminuyendo un poco a 90,08% en el 2022. La partida de costos representa en promedio un 89% de las ventas, lo que indica que la empresa tiene un margen muy estrecho para poder realizar Gastos Operativos y obtener ganancia en sus utilidades. Los Gastos de Operación estuvieron alrededor del 6,3% en promedio los dos primeros años de estudio, habiendo disminuido de márgenes superiores al 6% en el último año a 4,39%. Los Gastos Financieros se encuentran en un promedio de 2,2% los tres años en estudio y al final, la Utilidad obtenida es inferior a un 5%, siendo los porcentajes: 3,22% en el 2020, 4,92% en el 2021 y 2,34% en el 2022.

En el periodo 2020, las ventas grabadas de fábrica representaron el 0,71% del total de ingresos, mientras que las ventas exentas de confitería representaron el 4,96% y las ventas grabadas de confitería el 94,33%. El costo de ventas representó el 88,09% de los ingresos, generando una utilidad bruta del 11,91%. En los gastos de operación, los gastos administrativos representaron el 5,25% del total de ingresos y la utilidad de operación fue del 6,07%. El gasto financiero representó el 2,85% del total de ingresos y el resultado antes de impuestos fue del 3,22%.

En el periodo 2021, las ventas grabadas de fábrica aumentaron su participación al 1,02%, mientras que las ventas exentas de confitería también aumentaron su participación al 8,35%. Las ventas grabadas de confitería disminuyeron su participación al 90,64%. El costo de ventas representó el 89,16% de los ingresos, generando una utilidad bruta del 10,84%. En los gastos de operación, los administrativos disminuyeron su participación al 3,38% del total de ingresos y la utilidad de operación fue del 6,65%. El gasto financiero disminuyó su participación al 1,73% del total de ingresos y el resultado antes de impuestos aumentó su participación al 4,92%.

En el periodo 2022, las ventas grabadas de fábrica aumentaron significativamente su participación al 9,92%, mientras que las ventas exentas de confitería disminuyeron su participación al 0,87%. Las ventas grabadas de confitería disminuyeron su participación al 89,21%. El costo de ventas aumentó su participación al 89,87% de los ingresos, generando una utilidad bruta del 10,13%. Los gastos de operación aumentaron su participación al 5,74% del total de ingresos y la utilidad de operación disminuyó su participación al 4,39%. El gasto financiero aumentó su participación al 2,05% del total de ingresos y el resultado antes de impuestos disminuyó su participación al 2,34%.

En conclusión, el análisis vertical del estado de resultados de la Empresa Productos López muestra una disminución de las ventas exentas de confitería y un aumento o de las ventas grabadas de fábrica en el periodo 2022. Además, se observa un aumento en los gastos de operación y el gasto financiero en el periodo 2022. La empresa tiene el problema de tener los costos demasiado altos lo que estrangula la creación de utilidades a la empresa. Prácticamente es una empresa que trabaja para sus proveedores. Debería de negociar mejores precios, buscar nuevos proveedores o aumentar sus precios de venta para que generen mayor margen bruto. Los demás rubros de Gastos Operativos y Financieros están en rangos bajos y la empresa debería de reforzar continuar mantenerlos así. Las utilidades están muy cerca de rangos de inflación del país, lo que hace que realmente la empresa no esté teniendo crecimientos reales sino inflacionarios. Para el 2020 la inflación fue del 0,72% y el 2021 la inflación fue de un 1,73%, pero para el 2022, la inflación fue de 8,27% en Costa Rica, y si se compara con un crecimiento de Utilidades de un 2,34%, la empresa realmente está perdiendo en términos reales.

4.4.3.5 Resultados de indicadores de liquidez, actividad, rentabilidad y endeudamiento.

1. Liquidez.

- **La Razón corriente.**

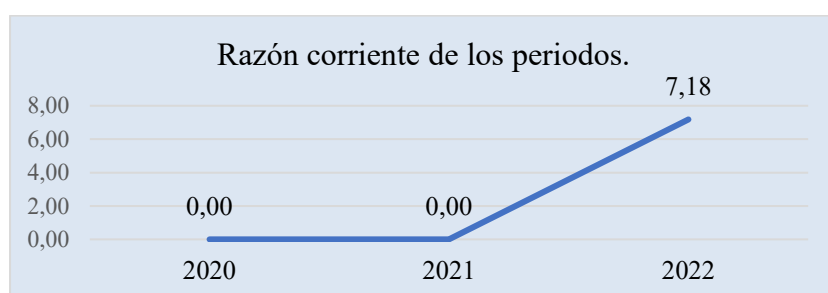
Tabla 18 *Cálculo de la razón corriente*

Razón corriente	2020	2021	2022
Activo corriente	€85 300 958,25	€94 147 599,84	€117,690,598.65
Pasivo corriente	€0,00	€0,00	€17,125,345,00
Resultado	0,00	0,00	7,18

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 23 Razón Corriente.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Según el análisis de la razón corriente, para los primeros dos periodos analizados se obtiene un indicador de cero, se puede señalar que la empresa no cuenta con dificultades respecto a la liquidez, para enfrentar sus obligaciones al corto plazo y cubrir en su totalidad los gastos de operación o la compra de los insumos para continuar con la operación normal del negocio. Basado en la entrevista, se obtuvo información de que la empresa no utilizaba créditos para la compra de su materia prima por lo que depende totalmente del efectivo por ingresos de las ventas para abastecerse. Para el 2022 se ve reflejado un pasivo corriente dentro de la información financiera, sin embargo, la razón corriente de 7,18 para el año 2022 es muy positiva. Indica que Productos López tiene activos corrientes que superan significativamente a sus pasivos corrientes, lo que sugiere una buena salud financiera y una sólida capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo

2. Endeudamiento.

- **Razón de deuda total.**

Tabla 19 *Cálculo de la razón de deuda total*

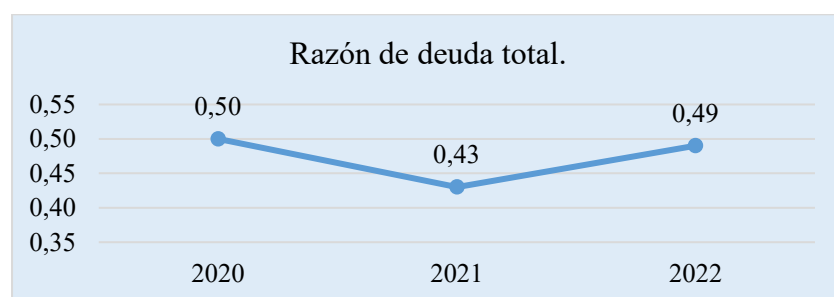
Razón deuda total	2020	2021	2022
Pasivo total	€49 222 460,50	€45 091 246,40	€65 709 745,65

Activo total	€98 602 958,25	€105 971 599,84	€133 362 048,65
Resultado	0,50	0,43	0,49

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 24 Deuda Total.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Este análisis examina la evolución de la razón de deuda total para la empresa Productos López en los periodos 2020, 2021 y 2022, con el fin de evaluar cómo la empresa ha gestionado su nivel de endeudamiento y su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a lo largo del tiempo.

El análisis de la razón de deuda total para Productos López a lo largo de los periodos revela una tendencia hacia la disminución del endeudamiento entre 2020 y 2021, seguido de un aumento modesto en 2022.

En 2020, la razón de deuda total para Productos López se situó en 0.50, lo que indica que la mitad de los activos totales de la empresa estaban financiados a través de deudas con terceros. Este valor se considera moderado, ya que se encuentra en la mitad del rango entre 0 y 1. Si bien no es alarmante, sugiere que la empresa estaba dependiendo en cierta medida de financiamiento externo, lo que supone un riesgo medio y debe atenderse de forma oportuna.

En el año 2021 se mostró una disminución en la razón de deuda total a 0,43. Esta reducción del 0,07 respecto al año anterior señala que la empresa redujo su nivel de endeudamiento. Aunque aún mantiene cierta dependencia de la deuda para financiar sus

activos, la disminución sugiere una dirección positiva hacia una estructura de financiamiento más equilibrada, es descatable en el balance general del periodo 2021 que sus documentos por pagar al largo plazo disminuyeron un 8,39% debido a un abono extraordinario a su deuda bancaria.

En 2022, la razón de deuda total experimentó un ligero aumento a 0,49. A pesar de la subida de 0,06 desde el año anterior, el valor sigue siendo inferior al registrado en 2020. Aunque el valor ha aumentado, sigue en un rango que puede considerarse razonable, pero es importante monitorear cuidadosamente la dirección que está tomando Productos López en cuanto a su endeudamiento.

- **Razón de la deuda a largo plazo.**

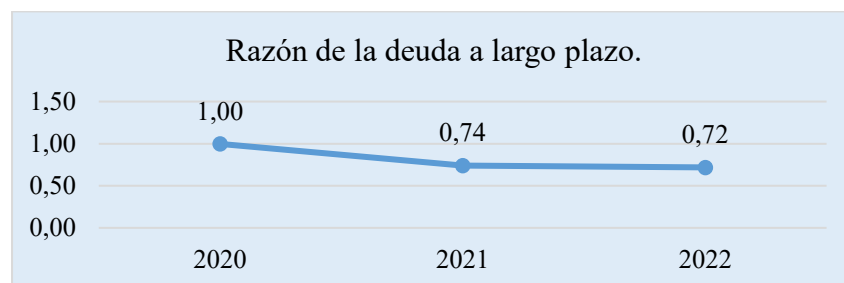
Tabla 20 *Cálculo de la razón de deuda a largo plazo*

Razón deuda a largo plazo	2020	2021	2022
Pasivo no corriente	₴49 222 460,50	₴45 091 246,40	₴48 584 400,65
Capital total	₴49 380 497,75	₴60 880 353,44	₴67 652 303,00
Resultado	1,00	0,74	0,72

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 25 Deuda A Largo Plazo.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

La razón de la deuda a largo plazo analiza la proporción de pasivos no corrientes en relación al capital total de la empresa. Para Productos López en los periodos analizado, se busca comprender como ha manejado su endeudamiento en el largo plazo.

En el 2020, el resultado de la razón fue de 1,00 indicando que los pasivos no corrientes de la empresa eran iguales en proporción al capital total de la empresa, este resultado de la razón sugiere que Productos López para ese año, dependía en igual manera del financiamiento al largo plazo y el financiamiento interno, es decir utilizaban equilibradamente a sus acreedores y al capital propio para financiar sus operaciones.

En 2021, la razón de deuda a largo plazo llegó a 0,74. Esta reducción significa que los pasivos no corrientes representan una proporción menor del capital total. La disminución en la proporción indica que la empresa redujo su dependencia de la financiación a largo plazo en comparación con el año anterior, hay que tener presente que la empresa realizó un abono extraordinario a su deuda. Una razón de 0,74 podría indicar que la empresa ha buscado una estructura de financiamiento más equilibrada, tratando de disminuir su dependencia de terceros.

En 2022, la razón de deuda a largo plazo continuó disminuyendo a 0,72. Esta disminución del 0,02 respecto al año anterior sugiere que la empresa mantuvo su enfoque en reducir su endeudamiento a largo plazo en relación con su capital total.

El análisis de la razón de la deuda a largo plazo para Productos López muestra una disminución constante en la dependencia de financiamiento a largo plazo a lo largo de los periodos. Esta tendencia sugiere que la empresa ha estado tomando medidas para reducir su riesgo y mejorar su posición financiera al ser más conservadores.

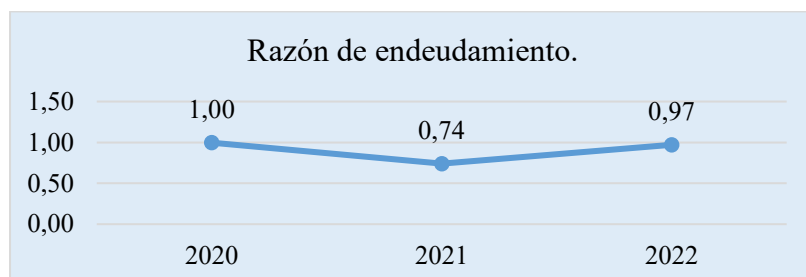
- **Razón de endeudamiento.**

Tabla 21 *Cálculo de la razón de endeudamiento*

Razón de endeudamiento	2020	2021	2022
Pasivo Total	¢49 222 460,50	¢45 091 246,40	¢65 709 745,65
Capital Total	¢49 380 497,75	¢60 880 353,44	¢67 652 303,00
Resultado	1,00	0,74	0,97

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 26 Endeudamiento.

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022

Según la razón de endeudamiento, en Productos López para el año 2020, la razón de endeudamiento fue de 1,00 encontrándose en este primer año totalmente equilibrada, siguiendo en el año 2021 con un 0,74 dando una reducción en el indicador del 0,26 con respecto al año anterior. Se puede notar que los resultados de esta razón en los años 2020 y 2021 son iguales a la razón de deuda a largo plazo, esto debido a la falta de pasivos corrientes dentro de sus estados financieros para esos años.

Como se mencionó anteriormente, estos resultados muestran un gran grado de dependencia al capital propio y un nivel de riesgo financiero moderado, debido a que la mayor proporción de sus activos son financiados con capital propio.

Para el 2022 se vio de nuevo un aumento en el resultado de esta razón, debido a que en este año se registran pasivos corrientes, ocasionando un incremento de 0.23 dando como resultado un 0.97, nuevamente indicando que la empresa está equilibrando su endeudamiento entre capital propio y de terceros.

- **Cobertura de intereses.**

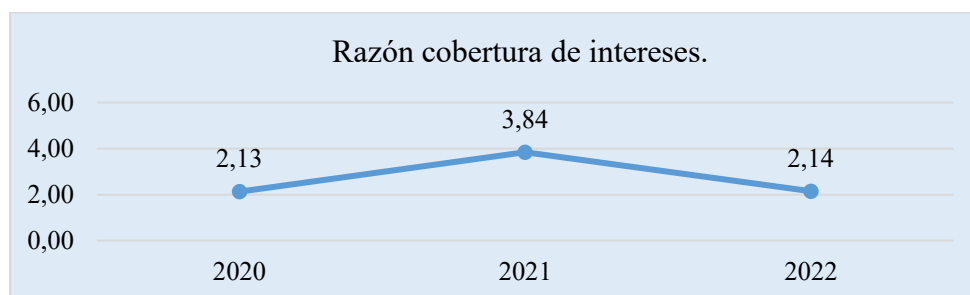
Tabla 22 Cálculo de la razón de cobertura de intereses

Razón cobertura de intereses	2020	2021	2022
Utilidad a/ imp e intereses	¢15 320 444,94	¢15 548 744,32	¢12 704 834,06
Gastos por intereses	¢7 200 033,19	¢4 048 888,63	¢5 932 884,50
Resultado	2,13	3,84	2,14

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 27 Cobertura De Los Intereses.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Según el análisis sobre la cobertura de intereses, en el periodo del 2020 presenta un porcentaje del 2,13 veces el pago en comparación con el período posterior del 2021 el cual aumento un 1,71, lo cual significa que la empresa logró incrementar considerablemente la cobertura del pago sobre los intereses, a grandes rasgos esta cifra suele ser positiva ya que la empresa posee la capacidad adquisitiva para poder salir adelante y cancelar mensualmente los intereses que poseen con los acreedores. En el nuevo período del 2022 se obtuvo una cifra equivalente al 2,14, observando que hubo una disminución de 1,7 con el pago a los intereses.

De tal manera que como en las razones estudiadas anteriormente, gran parte de la deuda va destina al pago y no sobre una inversión como tal, para lo que es el aumento positivo de la productividad de la compañía.

En conclusión, Productos López ha mostrado una tendencia positiva en términos de su nivel de endeudamiento. A lo largo de los años, la empresa ha logrado disminuir la proporción tanto su deuda total como su deuda a largo plazo, lo que indica un progreso en la reducción de sus obligaciones financieras. Además, la razón de endeudamiento ha disminuido, lo que demuestra una menor dependencia de la deuda para financiar sus operaciones. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la empresa tiene deudas adicionales que no se reflejan en los estados financieros, y estas son grandes y pagadas por la empresa. Esta situación puede tener

un impacto significativo en la posición financiera de la empresa y requerirá atención adicional para abordar adecuadamente esta carga de deuda oculta.

En general, es alentador ver que la empresa ha tomado medidas para reducir su endeudamiento y mejorar su situación financiera. Sin embargo, se requieren esfuerzos adicionales para abordar las deudas adicionales y fortalecer aún más la posición financiera de la empresa.

A continuación, se proponen las siguientes estrategias o acciones para mejorar el endeudamiento:

- ✓ **Priorizar la reducción de deudas:** Establecer un enfoque claro en la reducción de las deudas existentes. Se debe destinar un porcentaje específico de los ingresos para el pago de deudas y desarrollar un plan de pagos estructurado.
- ✓ **Renegociar condiciones de deuda:** Examinar la posibilidad de renegociar las condiciones de las deudas existentes. Se debe buscar obtener tasas de interés más bajas, extensiones de plazos o periodos de gracia, lo que ayuda a reducir los pagos mensuales y mejorar el flujo de efectivo.
- ✓ **Consolidación de deudas:** Considerar consolidar varias deudas en una sola entidad financiera. Esto permite simplificar el proceso de pago y, posiblemente, obtener condiciones más favorables.
- ✓ **Control riguroso de gastos:** Realizar un análisis exhaustivo de los gastos y buscar oportunidades para reducir costos innecesarios identificando áreas donde se pueda hacer ajustes, como reducir gastos generales, renegociar contratos con proveedores o buscar alternativas más económicas. Al reducir los gastos innecesarios y controlar los costos, la empresa puede generar un flujo de efectivo adicional. Este flujo de efectivo puede ser utilizado para pagar las deudas existentes y reducir el endeudamiento total.

3. Actividad.

- **Rotación de inventario.**

Tabla 23 *Cálculo de la rotación del inventario*

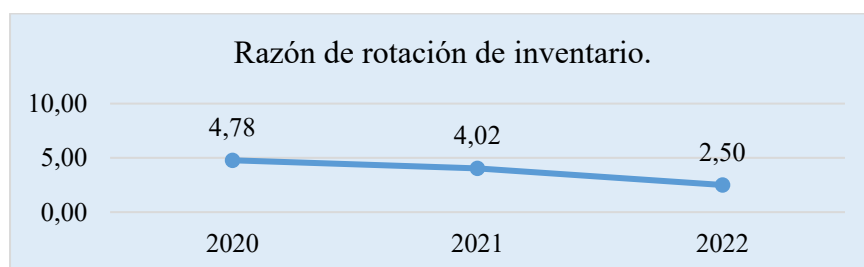
Razón rotación de inventario	2020	2021	2022
------------------------------	------	------	------

Costo de Mercadería Vendida	€222 254 092,00	€208 453 299,86	€260 054 531,00
Inventario Promedio	€46 525 700,00	€51 892 012,50	€66 291 662,50
Resultado	4,78	4,02	3,92

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 28 Rotación Del Inventario.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022

La razón de rotación de inventarios es una métrica clave que mide cuántas veces una empresa vende y reemplaza su inventario en un período determinado. Es una medida importante de la eficiencia de una empresa en la gestión de su inventario, ya que indica la velocidad a la que se están vendiendo los productos y se están recuperando los costos de los mismos.

Según los datos obtenidos por la razón financiera sobre la rotación de inventario, se puede determinar que de un periodo al otro hay una disminución de “veces” en la rotación del inventario de la empresa Productos López.

En este caso, se tienen los siguientes resultados para la razón de rotación de inventarios en los últimos tres períodos consecutivos: 4,78; 4,02; y 3,92. Una disminución en la razón de rotación de inventarios puede indicar una disminución en las ventas o un aumento en el inventario, lo que puede ser una señal de que la empresa no está gestionando de manera efectiva su inventario.

Para el periodo 2020 esta ratio se establecía en un 4,78 veces, lo que indica que la inversión en los inventarios se transformó un 4,78 veces en efectivo por ventas o en cuentas

por cobrar. En los siguientes periodos, se observa una disminución de la rotación, para el año 2021 disminuyó a 4,02, lo que indica que la empresa vendió y reemplazó su inventario con una velocidad menor que en el período anterior, se da una disminución de 0,76 en comparación al año anterior. Sin embargo, la mayor disminución se registró en el 2022, donde la razón de rotación de inventarios se redujo a 3,92 disminuyendo 0,10 puntos la rotación de los inventarios en comparación al año 2021.

La disminución de este ratio, puede indicar que dentro de la empresa Productos López el inventario se está acumulando, de una forma ociosa, si se determina el balance general la cuenta de inventarios fue aumentando periodo a periodo. Esta situación provoca consecuencias a nivel financiero, ya que se da un aumento en costos de almacenamiento y genera problemas de liquidez ya que se sugiere que la empresa está teniendo problemas para vender su inventario a la misma velocidad que antes.

- **Razón del promedio medio de inventario.**

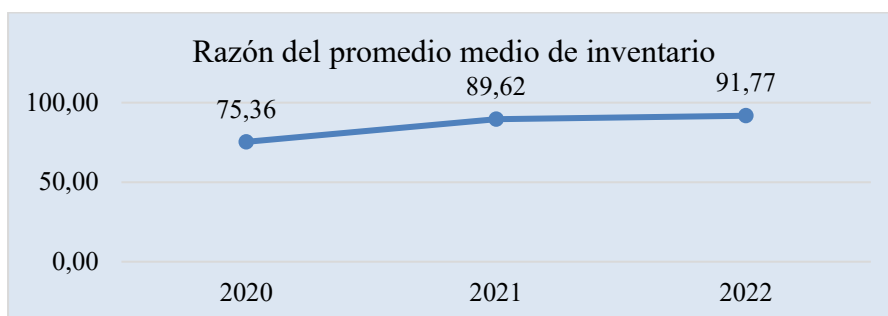
Tabla 24 *Cálculo del promedio medio de inventario*

Razón promedio m. Inventario	2020	2021	2022
360 x Inventario Promedio	₡16 749 252 000,00	₡18 681 124 500,00	₡37 423 498 500,00
Costo de Mercadería Vendida	₡222 254 092,00	₡208 453 299,86	₡260 054 531,00
Resultado	75,36	89,62	91,77

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 29 Promedio Medio Del Inventario.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

La razón del promedio medio del inventario, también conocida como el índice de rotación del inventario, es una métrica que mide la eficiencia de una empresa en la gestión de su inventario. Esta métrica indica cuánto tiempo tarda una empresa en vender y reemplazar su inventario durante un período determinado. Una razón alta de la razón del promedio medio del inventario puede indicar que la empresa está manteniendo demasiado inventario en comparación con sus ventas, lo que puede ser costoso en términos de almacenamiento y financiamiento.

En este caso, se tienen los siguientes resultados para la razón del promedio medio del inventario en los últimos tres años consecutivos: 75,36 para 2020, 89,62 para 2021 y 91,77 para 2022. En general, la razón del promedio medio del inventario ha ido aumentando en los últimos años, lo que sugiere que la empresa está tardando cada vez más tiempo en vender y reemplazar su inventario.

En 2020, la razón del promedio medio del inventario fue de 75,36, lo que significa que la empresa tardó en promedio 75,36 días en vender y reemplazar su inventario durante ese año.

En 2021, la razón del promedio medio del inventario aumentó a 89,62, lo que indica que la empresa tardó más tiempo en vender y reemplazar su inventario que en el año anterior. Este aumento puede ser una señal que la empresa está manteniendo más inventario en comparación con sus ventas.

Sin embargo, el mayor aumento se registró en el año 2022, donde la razón del promedio medio del inventario aumentó significativamente a 91,77 días. Este aumento sugiere que la empresa está tardando mucho más tiempo en vender y reemplazar su inventario, lo que puede ser una señal que la empresa está teniendo problemas en el mercado, y que la empresa cambió

a una política de tener mayor inventario, política que debe ser valorada por la empresa en términos de costos y rentabilidad.

Esta situación pudo generarse en consecuencia de la inestabilidad de los precios, productos de las crisis vividas en estos últimos años, además de la falta de proyección, planificación y elaboración de presupuestos de las ventas.

- **Rotación del activo total (ROA)**

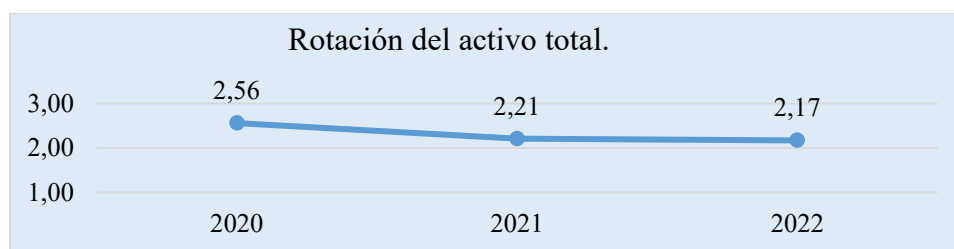
Tabla 25 *Cálculo de la rotación del activo total*

Rotación del activo total	2020	2021	2022
Ventas Netas Totales	¢252 302 765,00	¢233 796 235,00	¢289 367 634,00
Activos Totales	¢98 602 958,25	¢105 971 599,84	¢133 362 048,65
Resultado	2,56	2,21	2,17

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 30 ROA



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Según el análisis de la razón ROA, para Productos López en el periodo del 2020 es de 2,56 veces lo que indica que con respecto a los activos totales se está logrando 2,56 veces el monto. Para el periodo 2021 presenta 2,21 veces disminución en comparación al periodo anterior, además presenta otra disminución considerable del 2,17 veces en la rotación del activo para el periodo 2022.

Para los dos periodos analizados se visualiza como va disminuyendo aún más los resultados del ROA, pero se mantiene estable sobre el rango de 2 veces, esto puede indicar que

la empresa está aprovechando bien sus activos y cada vez obtiene más beneficios, además se debe tomar en cuenta que sus inventarios han ido disminuyendo, representando gran parte de sus activos.

En conclusión, los datos financieros sobre la actividad de Productos López indican ciertos desafíos que la empresa enfrenta en términos de gestión de inventario y eficiencia operativa. La disminución en la rotación del inventario a lo largo de los años sugiere que la empresa está tardando más tiempo en vender sus productos, lo cual puede afectar su liquidez y rentabilidad. Además, el aumento constante en el promedio medio de inventario indica que la empresa mantiene niveles más altos de inventario, lo que puede generar costos adicionales y afectar la eficiencia operativa.

Aunque el ROA aún muestra una rentabilidad positiva, la tendencia descendente sugiere que la empresa puede estar experimentando dificultades para generar utilidades a partir de sus activos. Esto puede ser atribuido, en parte, a los desafíos en la gestión del inventario y la eficiencia operativa.

En conclusión, Productos López necesita enfocarse en mejorar la gestión del inventario, reducir los niveles de inventario y aumentar la rotación de productos, el cual afecta en las finanzas de la empresa al generar gastos de almacenamiento innecesarios lo cual representa dinero inmovilizado es decir “en una bodega”. También es crucial mejorar la eficiencia operativa para optimizar los costos y maximizar la rentabilidad. Estas medidas contribuirán a fortalecer la actividad de la empresa, aumentar su liquidez y mejorar su rendimiento financiero en general.

A continuación se proponen las siguientes estrategias o acciones para mejorar estos indicadores:

- ✓ **Optimización de la gestión del inventario:** Realizar un análisis detallado de la demanda y los patrones de ventas para ajustar los niveles de inventario de manera más precisa. Se debe identificar y eliminar los productos obsoletos o de baja rotación para liberar capital y mejorar la eficiencia.
- ✓ **Implementación de sistemas de control de inventario:** Utilizar herramientas y sistemas automatizados para monitorear y administrar el inventario de manera más efectiva. Esto

ayuda a evitar excesos o escasez de inventario, optimizando los costos y mejorando la disponibilidad de productos.

- ✓ **Mejora de la eficiencia operativa:** Se debe evaluar los procesos y flujos de trabajo internos para identificar áreas de mejora y aumentar la eficiencia en la producción y distribución de los productos. Esto puede incluir mejoras en la logística, automatización de tareas o capacitación del personal.
- ✓ **Creación e implementación de informes de gestión:** El cual permite reforzar y consolidar el control de los inventarios de manera periódica, consiguiendo la detección temprana de puntos de mejora y problemas relacionados con respecto al inventario. Además de controlar el rendimiento de los colaboradores involucrados con el manejo del inventario.
- ✓ **Análisis de rentabilidad de productos:** Realizar un análisis detallado de la rentabilidad de cada producto o línea de productos para identificar aquellos que generan mayores beneficios y aquellos que pueden estar afectando negativamente los resultados financieros. Se debe considerar ajustes en los precios, costos de producción o enfoque de marketing para maximizar la rentabilidad.
- ✓ **Gestión de inventario:** Se debe realizar un análisis exhaustivo del inventario para identificar productos obsoletos o de baja rotación. Reducir los niveles de inventario disponibles y ajustar los pedidos de materias primas para evitar el exceso de existencias y cumpla con la demanda. Además, se debe la digitalización y automatización, con el fin de evitar la acumulación de productos para mejorar el flujo de caja y la reducción de costes.
- ✓ **Reducción de costos operativos:** Realice un análisis exhaustivo de sus costos y gastos para identificar áreas donde pueda reducir los gastos innecesarios. Esto implica renegociar contratos con proveedores, optimizar los procesos de producción, ahorrar en gastos generales o buscar alternativas más económicas.
- ✓ **La creación y control de un flujo de caja:** Definir el cómo y cuándo realizar pagos y cobros, de esta manera la administración podrá dar seguimiento del movimiento del efectivo.

4. Rentabilidad.

- **Razón del margen de utilidad bruta.**

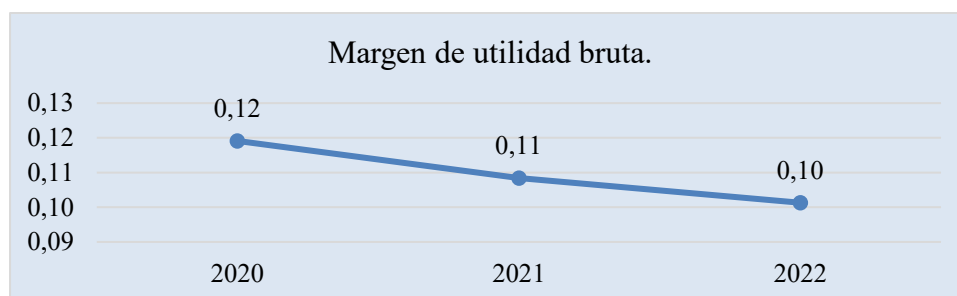
Tabla 26 Cálculo de la razón del margen de utilidad bruta

Margen de utilidad bruta.	2020	2021	2022
Utilidad Bruta	¢30 048 673,00	¢25 342 935,14	¢29 313 103,00
Ventas Netas Totales	¢252 302 765,00	¢233 796 235,00	¢289 367 634,00
Resultado	0,12	0,11	0,10

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 31 Margen De Utilidad Bruta.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Con respecto a la razón de margen de utilidad bruta, para el año 2020, fue de 0,12 lo que significa que la empresa ganó 12 colones por cada colón en ventas después de deducir el costo de producción. En el año 2021, el margen de utilidad bruta disminuyó a 0,11 lo que sugiere que la empresa está teniendo más dificultades para obtener beneficios de sus ventas.

Además, en el año 2022, el margen de utilidad bruta continuó disminuyendo a 0,10 lo que indica que la empresa sigue teniendo dificultades para obtener ganancias de sus ventas y está enfrentando una mayor presión en sus márgenes.

Por ende, la razón del margen de utilidad bruta, dentro de los periodos se observa en los años analizados un decrecimiento, lo cual esto señala que la empresa está administrando de forma ineficiente los costos de producción, en vista de esta situación se podría indicar que la

administración no realiza una respectiva investigación con respecto al precio del mercado en los productos, ni de los competidores. Están ajustando los precios de los productos de forma incorrecta provocando que la empresa pierda rentabilidad.

- **Margen de ventas de explotación.**

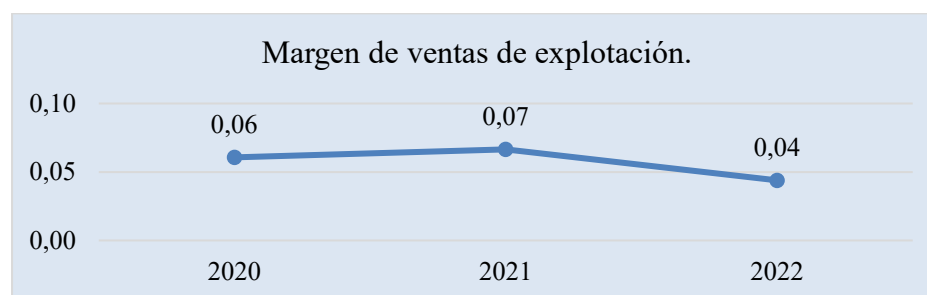
Tabla 27 Cálculo del margen de ventas de explotación

Margen ventas de explotación.	2020	2021	2022
Utilidad de Operación	¢15 320 444,94	¢15 548 744,32	¢12 704 834,06
Ventas Netas Totales	¢252 302 765,00	¢233 796 235,00	¢289 367 634,00
Resultado	0,06	0,07	0,04

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 32 Margen De Ventas De Explotación.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Según el análisis de la razón del margen de ventas de explotación, entre los periodos 2020-2021 se puede distinguir un aumento no tan significativo del 0,1 y entre los periodos 2021-2022 se evidencia una disminución considerable del -0,3. De tal manera que esto puede indicar que la empresa presenta una disminución en los ingresos sobre las ventas, esto debido a un

modelo de negocio poco rentable e ineficiente, en este caso la empresa Productos López no posee un modelo de negocio estructurado, el cual limita que la empresa presente un beneficio dentro de las operaciones más importantes o principales, además del aumento importante sobre los costos variables de producción y sobre las materias primas, las cuales el precio se vio aumentado durante estos tres años, debido al rezago económico que genero la pandemia y conflictos políticos internacionales.

- **Razón del margen neto de utilidad.**

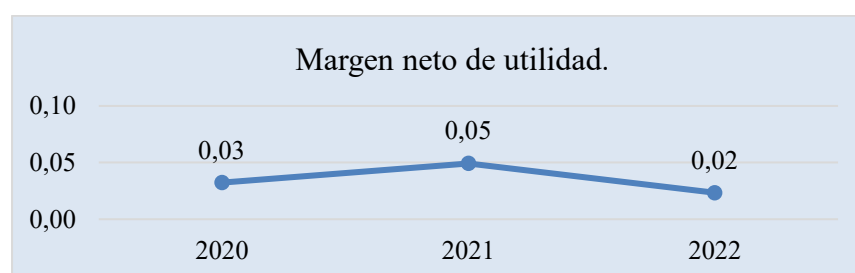
Tabla 28 *Cálculo del margen de ventas de explotación*

Margen neto de utilidad	2020	2021	2022
Utilidad Neta	₡8 120 411,75	₡11 499 855,69	₡6 771 949,56
Ventas Netas Totales	₡252 302 765,00	₡233 796 235,00	₡289 367 634,00
Resultado	0,03	0,05	0,02

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022

Gráfico 33 Margen Neto De Utilidad.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López

Según el análisis de la razón del margen neto de utilidad, para los periodos 2020-2021 presenta un aumento poco considerable del 0,2 punto en comparación con el periodo 2021-2022 el cual presenta una disminución considerable de 0,3 puntos, esto representa una baja en la utilidad debido al aumento de los gastos financieros, además por gastos de pago de la tasa de interés de la deuda que presenta la empresa.

- **Razón de rendimiento sobre la inversión de explotación.**

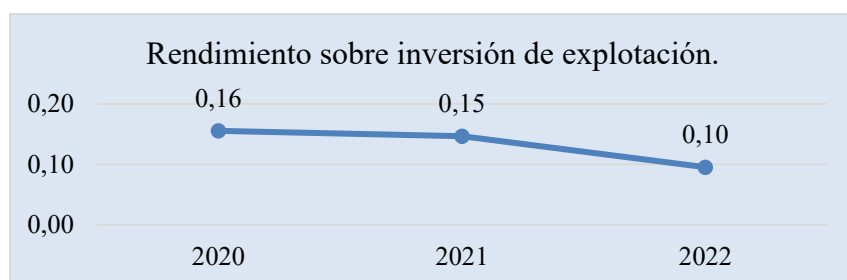
Tabla 29 Cálculo de la razón de rendimiento sobre la inversión de explotación

Rendimiento sobre inversión de explotación	2020	2021	2022
Utilidad de Operación	₡15 320 444,94	₡15 548 744,32	₡12 704 834,06
Activo total	₡98 602 958,25	₡105 971 599,84	₡133 362 048,65
Resultado	0,16	0,15	0,10

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022

Gráfico 34 Rendimiento Sobre La Inversión De Explotación.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022

Según el análisis de la razón de rendimiento sobre la inversión de explotación, entre los periodos 2020-2021 se puede evidenciar que presenta una disminución poco significativa del 0,1 en comparación con el periodo 2021-2022 el cual representa una disminución importante del 0,6 punto porcentual. Esto debido a que hubo un aumento en la realización en una inversión la cual se presenta como una deficiencia notoria, según en la gráfica se puede evidenciar el grado en la disminución de la efectividad, el cual se contrajo por una inversión mal planificada por parte de la empresa Productos López.

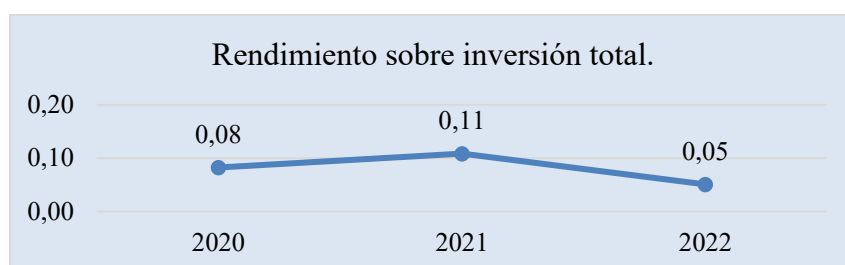
- **Rendimiento sobre la inversión total.**

Tabla 30 Cálculo del rendimiento sobre la inversión total

Rendimiento sobre inversión total	2020	2021	2022
Utilidad Neta	₡8 120 411,75	₡11 499 855,69	₡6 771 949,56
Activo total	₡98 602 958,25	₡105 971 599,84	₡133 362 048,65
Resultado	0,08	0,11	0,05

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 35 Rendimiento Sobre La Inversión Total.

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Según el análisis de la razón de rendimiento sobre la inversión total, entre los periodos 2020-2021 se puede evidenciar un aumento poco considerable del 0,3 sobre la inversión total, de lo contrario para el periodo del 2021-2022 la razón presenta una disminución considerablemente importante sobre la inversión total de un -0,6 punto. El cual señala que la rentabilidad final que se obtuvo entre los activos totales presenta un ineficiente manejo en este periodo, así tal como se comprueba la razón del rendimiento sobre la inversión de explotación.

- **Renta sobre el capital.**

Tabla 31 Cálculo de renta sobre el capital

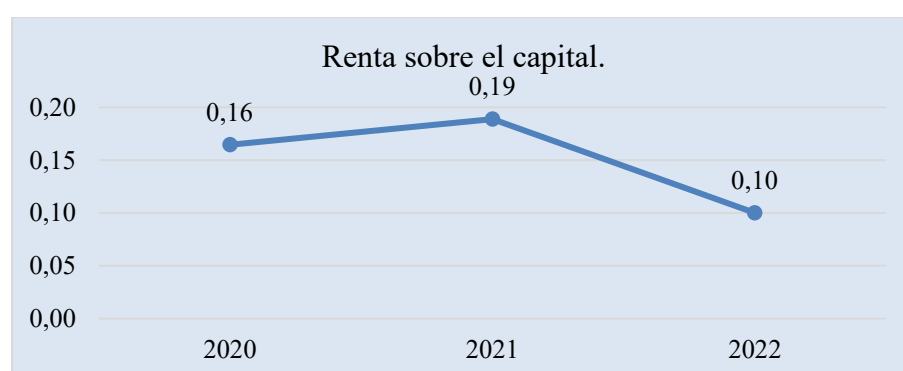
Renta sobre el capital	2020	2021	2022
Utilidad Neta	₡8 120 411,75	₡11 499 855,69	₡6 771 949,56

Capital total	€49 380 497,75	€60 880 353,44	€67 652 303,00
Resultado	0,16	0,19	0,10

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Gráfico 36 Renta Sobre El Capital.



Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Según el análisis sobre la razón de la renta sobre el capital, entre el periodo 2020-2021 existe un aumento poco considerable de 0,3 puntos en comparación con el periodo del 2021-2022 el cual representa una disminución considerable de 0,9 puntos, por lo que la empresa presenta una disminución en el beneficio procedente de los bienes que dispone.

De tal manera, los indicadores de rentabilidad de Productos López muestran una tendencia a la baja en varios aspectos clave. El margen de utilidad bruta, el margen neto de utilidad y los rendimientos sobre la inversión han experimentado disminuciones en diferentes períodos, lo que indica que la empresa está enfrentando desafíos para generar ganancias consistentes y el maximizar el rendimiento de sus inversiones.

Estos resultados sugieren la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y controlar los costos para optimizar los márgenes de utilidad. Además, es esencial identificar las áreas problemáticas que están afectando la rentabilidad, como los costos de producción, los gastos generales o la gestión del inventario, y desarrollar estrategias específicas para abordarlos.

En conclusión, la empresa Productos López debe enfocarse en implementar medidas que mejoren la rentabilidad y generen un crecimiento sostenible. Esto implica realizar un análisis exhaustivo de la estructura de costos, optimizar los procesos operativos, diversificar la cartera de productos si es necesario y buscar oportunidades de expansión en nuevos mercados o segmentos.

A continuación, se proponen las siguientes estrategias o acciones para mejorar estos indicadores:

- ✓ **Análisis de costos:** Realizar una evaluación minuciosa de todos los costos asociados a la producción y distribución de los productos. Se deben identificar oportunidades para la reducción de costos mediante la negociación de precios más favorables con proveedores, la optimización del uso de materias primas y la implementación de medidas de eficiencia energética en tus operaciones.
- ✓ **Elaborar un estado de flujo efectivo:** sería de mayor beneficio, ya que se podría analizar y el realizar ajustes el cual se permita señalar cuales gastos son más eficientes. Además de implementar la elaboración de presupuestos para el monitoreo de forma periódica sobre gastos, con el fin también de comprobar si está siguiendo correctamente la política definida por parte de la administración.
- ✓ **Mejora de la eficiencia operativa:** Identificar los puntos críticos o “cuellos de botella” en los procesos de producción y buscar formas de eliminarlos o disminuir su impacto. Aplica métodos de producción "just-in-time" para minimizar los niveles de inventario y aprovechar al máximo tus recursos disponibles.
- ✓ **Optimización de precios:** Revisar las estrategias de fijación de precios asegurando que refleje el valor de los productos y maximicen los márgenes de ganancia.
- ✓ **Mejora de la efectividad en la comercialización:** Optimizar las estrategias de marketing para ampliar el alcance y aumentar las ventas. Se deben utilizar tácticas de marketing digital, aprovechando las redes sociales y empleando enfoques publicitarios segmentados para incrementar la visibilidad de tus productos y atraer a nuevos clientes.
- ✓ **Promoción de la venta de contado:** Presenta beneficios en un aumento rápido en la liquidez. Además de ofrecer incentivos, como descuentos por pronto pago.

4.4.3.6 Análisis Dupont de la empresa Productos López en los periodos 2020-2021-2022

La administración financiera de las empresas se ha vuelto esencial para su viabilidad y éxito continuo a lo largo del tiempo. En este contexto, el uso de herramientas analíticas especializadas desempeña un papel crucial al brindar a los directivos una visión integral de la salud financiera de la entidad. Entre estas herramientas, destaca el Modelo Dupont, una metodología diseñada para desglosar el retorno sobre el patrimonio neto (ROE) en elementos fundamentales, lo que posibilita una comprensión más detallada de los factores que influyen en el rendimiento financiero.

A continuación, se muestra el análisis de los periodos estudiados en Productos López.

Figura 15 Análisis Dupont 2020

Utilidad neta después de impuestos	€8,120,411.75			
Dividida:		Margen de utilidad neta	3.22%	
Ventas	€252,302,765.00	Por:		Rendimiento sobre los activos 8.24%
Divididas		Rotación de AT	2.56	
Activo total	€98,602,958.25			
				Multiplicado por: 19.68%
Pasivo Total	€49,222,460.50			
Más		Total Pasivo + Capital	€98,602,958.25	
Capital Contable	€49,380,497.75	Dividido por:		Multiplicador del apalancamiento financieros 2.39
		Capital Acciones Comunes	€41,260,086.00	

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

El modelo de análisis de Dupont se utiliza para descomponer la rentabilidad de una empresa en diferentes componentes y analizar cómo cada componente contribuye al resultado

final. Los cuatro componentes del modelo Dupont son el margen de utilidad neta, la rotación de activos totales, el rendimiento sobre activos y el apalancamiento financiero.

Para el siguiente análisis del periodo 2020, la empresa Productos López presenta los siguientes datos:

Tabla 32 Componentes del Modelo Dupont del periodo 2020

Margen de utilidad neta	3,22%
Rotación de activos totales	2,56
Rendimiento sobre activos	8,24%
Apalancamiento financiero	2,39

Elaboración propia

Fuente: Análisis Dupont de la empresa Productos López, 2022.

A continuación, el desglosamiento cada uno de estos componentes:

- ✓ **Margen de utilidad neta:** El margen de utilidad neta mide la cantidad de cada colón de ventas que queda como ganancia después de deducir todos los gastos. En este caso, el margen de utilidad neta es del 3,22%.
- ✓ **Rotación de activos totales:** La rotación de activos totales mide la cantidad de ventas por cada colón de activos. En este caso, la rotación de activos totales es de 2,56 veces.
- ✓ **Rendimiento sobre activos:** El rendimiento sobre activos mide la cantidad de ganancias generadas por cada colón de activos. En este caso, el rendimiento sobre activos es del 8,24%.
- ✓ **Apalancamiento financiero:** El apalancamiento financiero mide la cantidad de deuda que una empresa utiliza para financiar sus operaciones. En este caso, el apalancamiento financiero es de 2.39 veces.

Desglosando las variables que conforman el ROE para la empresa Productos López se puede señalar:

El margen de utilidad neta de la empresa para el año 2020 representa un 3,22%, este indicador muestra el porcentaje de unidades monetarias de ingresos que se traducen en utilidad después de considerar todos los gastos, incluidos los costos de producción, impuestos y otros

gastos operativos. Para Productos López este margen de utilidad neta indica que por cada 1000 colones de ingresos generados, obtiene 322 colones de utilidad.

Ahora bien, es importante tomar en cuenta un factor importante para este indicador: la inflación. Si la tasa de inflación supera el margen de utilidad neta de la empresa, esto genera presiones negativas en los márgenes de rentabilidad, por ejemplo si los costos de producción aumentan debido a la inflación, la empresa presentaría dificultades para mantener su margen de utilidad. Para tratar de compensar este escenario la empresa tendría que generar un reajuste en sus precios de ventas para compensar los aumentos en los costos producidos por la inflación.

Para el caso particular de Productos López, para el año 2020 se registró una inflación total de 0.89% según datos del INEC, en relación con el margen de utilidad neta, se puede observar que la empresa si logro generar más utilidad en relación con la variación de la inflación de ese año, pero este margen de utilidad es considerablemente bajo, por lo que se recomienda a Productos López tomar medidas para aumentar este margen, debido a que los costos de operativos están absorbiendo los ingresos.

Para el componente de rotación de activos se observa que Productos López tiene un indicador positivo de 2,56 lo que es favorable, indica que la empresa tomo buenas decisiones financieras a la hora de invertir en activos y está utilizando de forma eficiente estos activos para generar ingresos.

Sobre el rendimiento de los activos, la empresa presenta un resultado de 8,24% indicando que genera ese rendimiento sobre sus activos totales. Generalmente entre más alto es el ROA se considera más favorable para la empresa, se recomienda comparar este indicador con el desempeño histórico de los periodos ya que no hay un estándar universal. Para Productos López se puede calificar como aceptable, pero se puede mejorar con acciones: para tener mayor eficiencia operativa, eficiencia en la utilización de los activos, reajuste en los precios y en control de costos.

El apalancamiento financiero de la empresa es de 2.39 lo que indica que empresa tiene un nivel de ganancia de 2.39 veces mayor que su capital propio, bajo este escenario la empresa debe mantenerse con el nivel de deuda buscando un poco de estabilidad financiera, ya que un apalancamiento aún mayor implica un mayor riesgo por la dependencia que puede generar la empresa de optar por deuda para financiar sus operaciones.

Luego, el modelo DuPont para calcular el resultado final:

Rendimiento sobre activos = Margen de utilidad neta x Rotación de activos totales $8,24\% = 3,22\% \times 2,56$

Después, se multiplica el rendimiento sobre activos por el apalancamiento financiero:

Rendimiento sobre activos x Apalancamiento financiero (ROE) = $8,24\% \times 2,39$ ROE = 19,68%

Por lo tanto, el ROE (retorno sobre el patrimonio neto) de la empresa es del 19,68%. Este resultado indica que la empresa ha logrado una rentabilidad del 19,68% sobre su inversión total.

En resumen, el modelo Dupont muestra cómo los diferentes componentes de la rentabilidad de la empresa interactúan para generar el resultado final. En este caso, el margen de utilidad neta y la rotación de activos totales contribuyen al rendimiento sobre activos, que a su vez se multiplica por el apalancamiento financiero para obtener el ROE final del 19,6.

Figura 16 Análisis Dupont 2021

Utilidad neta después de impuestos	₡11 499 855,69			
Dividida:		Margen de utilidad neta	4,92%	
Ventas	₡233 796 235,00	Por:		Rendimiento sobre los activos
Divididas		Rotación de AT	2,21	10,85%
Activo total	₡105 971 599,84			
				Multiplicado por:
Pasivo Total	₡45 091 246,40			23,29%
Más		Total Pasivo + Capital	₡105 971 599,84	
Capital Contable	₡60 880 353,44	Dividido por:		Multiplicador del apalancamiento financieros
		Capital Acciones Comunes	₡49 380 497,75	2,15

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022

Para el siguiente análisis del periodo 2021, la empresa Productos López presenta los siguientes datos:

Tabla 33 Componentes del Modelo Dupont del periodo 2021

Margen de utilidad neta	4,92%
Rotación de activos totales	2,21
Rendimiento sobre activos	10,85%
Apalancamiento financiero	2,15

Elaboración propia

Fuente: Análisis Dupont de la empresa Productos López, 2022.

A continuación, el desglosamiento cada uno de estos componentes:

- ✓ **Margen de utilidad neta:** El margen de utilidad neta mide la cantidad de cada dólar de ventas que queda como ganancia después de deducir todos los gastos. En este caso, el margen de utilidad neta es del 4,92%.
- ✓ **Rotación de activos totales:** La rotación de activos totales mide la cantidad de ventas por cada dólar de activos. En este caso, la rotación de
- ✓ Activos totales es de 2,21 veces.
- ✓ **Rendimiento sobre activos:** El rendimiento sobre activos mide la cantidad de ganancias generadas por cada dólar de activos. En este caso, el rendimiento sobre activos es del 10,85%.
- ✓ **Apalancamiento financiero:** El apalancamiento financiero mide la cantidad de deuda que una empresa utiliza para financiar sus operaciones. En este caso, el apalancamiento financiero es de 2,15 veces.

Luego, el modelo DuPont para calcular el resultado final:

Rendimiento sobre activos = Margen de utilidad neta x Rotación de activos totales
 $10,85\% = 4,92\% \times 2,21$

Después, se multiplica el rendimiento sobre activos por el apalancamiento financiero:

Rendimiento sobre activos x Apalancamiento financiero (ROE) = $10,85\% \times 2,15$
 $ROE = 23,29\%$

Para el análisis del 2021 la aplicación de la herramienta Dupont obtuvo un resultado relativamente mayor que al del año anterior, esto por una cifra de 3.61%. Este incremento podría deberse a diversos factores; como un aumento en la rotación de los inventarios ya sea porque se ha vendido más y esto ha hecho que la demanda aumente, o por el contrario puede deberse a un incremento en el precio del bien, también podría corresponder a una disminución en las deudas que ha tenido la empresa en el año de estudio.

Un factor macroeconómico que repercute en las ganancias o pérdidas que se obtienen para el análisis de Dupont es la inflación. Este problema afecta a diversos puntos de una empresa, para el caso de esto en Productos López, se puede ver reflejado que la inflación

alcanzó un 3.30%, mientras que para medir cuán rentable fue el negocio es que se utiliza el margen de utilidad con un porcentaje de 4.92. Ahora teniendo estos dos factores se puede demostrar que para ese año de estudio la inflación no alcanzó a superar a la utilidad de la empresa, un punto ciertamente positivo en términos que se genera un poco más, pero no deja de ser algo a lo que se tenga que tomar como un punto de mucho cuidado pues la diferencia realmente es mínima y esto se podría analizar como que la empresa apenas y puede generar sus utilidades viéndose comprometida en sus procesos.

Para la rotación del inventario se encontró un decrecimiento de 0.35% en el cambio del año 2020 al 2021, puede deberse a un estancamiento por parte de sus clientes al no adquirir el producto; esto también se ha reflejado en que las ventas han disminuido por lo que es una opción más concreta de este deceso.

Por último, para el multiplicador de apalancamiento, hubo un punto positivo ya que este disminuyó en 0.24 puntos pasando de 2,39 en 2020 a 2,15 en 2021. Se le atribuye este decrecimiento fue gracias a que aumentó el activo total del 2020 al 2021 y el capital de acciones comunes que demuestra que, hubo también un aumento del período 2020 al 2021.

En resumen, El ROE de 23,29% para ese año de estudio fue en especial positivo pues dejó de verse influenciado por la deuda en un porcentaje bastante favorable, con respecto al decrecimiento de la rotación; sí es un indicador algo desfavorable porque estuvo circulando su producción en términos de eficiencia en la demanda continua de mercancía, pero a su vez demostrando que al decrecer en ese índice su contraparte de generar ganancias que es en el margen neto incrementó al período 2021. Por lo que este ROE tiene una pequeña ineficacia en ese año, pero no impidiendo que eso no incrementara considerablemente su resultado.

Figura 17 Análisis Dupont 2022

Utilidad neta después de impuestos	€6 771 943,56				
Dividida:		Margen de utilidad neta	2,34%		
Ventas	€289 367 634,00	Por:		Rendimiento sobre los activos	5,08%
Divididas		Rotación de AT	2,17		
Activo total	€133 362 048,65				
				Multiplicado por:	11,12%
Pasivo Total	€65 709 745,65				
Más		Total Pasivo + Capital	€133 362 048,65		
Capital Contable	€67 652 303,00	Dividido por:		Multiplicador del apalancamiento financiero	2,19
		Capital Acciones Comunes	€60 880 353,44		

Elaboración propia.

Fuente: Estados Financieros Productos López, 2022.

Para el siguiente análisis del periodo 2022, la empresa Productos López presenta los siguientes datos:

Tabla 34 Componentes del Modelo Dupont del periodo 2022

Margen de utilidad neta	2,34%
Rotación de activos totales	2,17
Rendimiento sobre activos	5,08%
Apalancamiento financiero	2,19

Elaboración propia

Fuente: Análisis Dupont de la empresa Productos López, 2022.

A continuación, el desglosamiento cada uno de estos componentes:

- ✓ **Margen de utilidad neta:** El margen de utilidad neta mide la cantidad de cada dólar de ventas que queda como ganancia después de deducir todos los gastos. En este caso, el margen de utilidad neta es del 2,34%.
- ✓ **Rotación de activos totales:** La rotación de activos totales mide la cantidad de ventas por cada dólar de activos. En este caso, la rotación de activos totales es de 2,17 veces.
- ✓ **Rendimiento sobre activos:** El rendimiento sobre activos mide la cantidad de ganancias generadas por cada dólar de activos. En este caso, el rendimiento sobre activos es del 5,08%.
- ✓ **Apalancamiento financiero:** El apalancamiento financiero mide la cantidad de deuda que una empresa utiliza para financiar sus operaciones. En este caso, el apalancamiento financiero es de 2,19 veces.

Luego, el modelo DuPont para calcular el resultado final:

Rendimiento sobre activos = Margen de utilidad neta x Rotación de activos totales $5,08\% = 2,34\% \times 2,17$

Después, se multiplica el rendimiento sobre activos por el apalancamiento financiero:

Rendimiento sobre activos x Apalancamiento financiero (ROE) = $5,08\% \times 2,19$ ROE = 11,12.

Por lo tanto, el ROE (retorno sobre el patrimonio neto) de la empresa es del 11,12%. Este resultado indica que la empresa ha logrado una rentabilidad del 11,12% sobre su inversión total.

Con respecto al análisis Dupont muestra para el año 2022 un ROE de 11,12% disminuyendo en comparación con los respectivos años anteriores y se debe a lo siguiente:

Primeramente, para el margen de la utilidad neta, la empresa presenta una disminución en comparación de los periodos anteriores bastante significativo, con un mayor peso para el año 2021 con la diferencia negativa de un -2,58 punto. Lo cual significa una disminución en los ingresos totales, esto debido al aumento considerable en los gastos y costos en la producción

de los productos comercializados, por parte del cumplimiento de la demanda que se figura en la rotación de activos totales de este año 2022.

Con relación a la inflación, se presenta un porcentaje mensual para el 2022 del 7,88 punto, el cual presenta un margen de rentabilidad negativo, ya que el margen neto de la empresa es inferior con un porcentaje del 2,34 punto. Esto debido al alza de los precios de los insumos el cual se presenta a continuación, como por ejemplo; en la crisis del transporte internacional, esto como parte a una de las consecuencias de la pandemia del COVID-19 para este año, además como el aumento del tipo de cambio por parte del periodo 2021 por la demanda de divisas de los fondos de pensiones, con ello repercute para el 2022 como consecuencia de la especulación de los propios ahorrantes. También el conflicto europeo entre Ucrania y Rusia posee un papel importante en el alza de la inflación, el cual ocasiono importantes alteraciones en el comercio y en la crisis de alimentos y los combustibles. Y por último, el cambio climático extremo que reduce la productividad agrícola y sus ingresos, lo cual conlleva a la disminución en la oferta de alimentos y el desbalanceo en el aumento de los precios.

Luego, con la rotación de activos totales la empresa presenta un movimiento de 2,17 con respecto a la inversión de los activos totales, en comparación a los periodos anteriores presenta una disminución, en comparación en el año 2020 presenta una diferencia negativa del -0,39 punto y para el año 2021 presenta una diferencia negativa del -0,04 punto. Lo cual representa una disminución de la rotación del inventario, es decir, existe una sobre producción de inventario el cual aumenta los costos de almacenamiento, además sobre la calidad de los productos se ve afectados por el tiempo prolongado de almacenamiento, lo cual estos factores provocan pérdidas en los ingresos con respecto a las ventas. Así que, la disminución indica cuan ineficiente ha sido la gestión de la empresa con respecto a los activos fijos y los líquidos en este periodo 2022.

Por último, el apalancamiento financiero en la empresa muestra una disminución considerable en comparación con los periodos anteriores, sin embargo dentro de los periodos del 2020 al 2021 ya se va presentado a la baja con una diferencia del -0,24 punto, de igual manera con el periodo 2022 que tan solo señala un aumento poco considerable del 0,4 punto. Por ello, esta situación se debe a la poca liquidez que posee la empresa para solventar en un

mayor grado el pago de las deudas con los bancos y entidades prestamistas, lo cual perjudica y atrasa la amortización de tal en un corto plazo.

En conclusión, la debida disminución del ROE con respecto a los años anteriores se debe al cambio de las variables, con un mayor peso en la rotación de activos totales y sobre el margen de utilidad neta. Lo cual deja a la empresa con un ROE del 11,12% para este año 2022. Por ende, estos resultados indican que Productos López ha experimentado dificultades en la generación de utilidades netas consistentes a lo largo del tiempo. La variación en los márgenes de utilidad neta sugiere la existencia de desafíos en la gestión de costos, control de gastos y/o eficiencia operativa.

En consecuencia, es crucial que la empresa tome medidas para abordar el problema de margen de utilidad neta y buscar estrategias que permitan estabilizar y mejorar la rentabilidad. A continuación se proponen las siguientes estrategias o acciones:

- ✓ Análisis y control exhaustivo de los costos operativos para identificar áreas de oportunidad y reducir gastos innecesarios.
- ✓ Mejora de la eficiencia operativa y productiva para optimizar el uso de los recursos disponibles y maximizar la productividad.
- ✓ Revisión y ajuste de los precios de venta para garantizar que reflejen adecuadamente el valor de los productos y generen márgenes de utilidad óptimos.
- ✓ Implementación de estrategias de marketing y ventas efectivas para aumentar la demanda y la participación en el mercado.
- ✓ Continuo monitoreo y análisis de los indicadores financieros para evaluar la efectividad de las acciones implementadas y realizar ajustes cuando sea necesario.

4.4.4 Análisis de impacto ambiental.

En el panorama empresarial actual, la conciencia ambiental y la sostenibilidad han emergido como pilares fundamentales para la gestión responsable y a largo plazo. En este contexto, la medición del impacto ambiental se presenta como un análisis obligatorio, especialmente para empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos, como es el caso de Productos López que es especializada en la producción de snacks tostados. La creciente preocupación global por el cambio climático, la degradación ambiental y la escasez de recursos naturales ha llevado a un cambio de paradigma, donde las empresas no solo son evaluadas por su éxito financiero, sino también por su compromiso con prácticas comerciales sostenibles.

La industria de los snacks, en particular, enfrenta desafíos específicos en cuanto a su huella ambiental, desde la producción de materias primas hasta la gestión de residuos. En este contexto, medir el impacto ambiental no solo se convierte en una herramienta para cumplir con las regulaciones ambientales en constante evolución, sino que también se sirve como un medio para optimizar procesos, reducir costos operativos y, crucialmente, responder a las expectativas cada vez mayores de los consumidores conscientes del medio ambiente.

4.4.4.1 Síntesis de la entrevista al experto en economía circular.

En la entrevista con la experta en economía circular, se discutieron varios aspectos fundamentales de este enfoque y su aplicabilidad en el contexto empresarial. La economía circular se define como un proceso en el que se busca el cierre de los procesos productivos, de modo que todo lo que venga de dichos procesos pueda regresar de manera sana a la cadena productiva o al ambiente. Esto se aplica tanto a procesos tecnológicos como biológicos, y su objetivo es emular la eficiencia de la naturaleza mientras se evitan impactos perjudiciales.

Para que una empresa pueda operar con éxito bajo el paradigma de la economía circular, se destacaron varios factores clave. En primer lugar, se requiere un compromiso genuino desde la alta dirección de la empresa. Además, la innovación en los procesos es esencial para el éxito de la economía circular, y los principios de este enfoque deben ser comprendidos en profundidad por el equipo de trabajo.

La implementación de la economía circular en empresas de producción conlleva numerosos beneficios económicos y ambientales. En un modelo lineal, la ineficiencia en los procesos conduce a la generación de residuos en cadena, lo que resulta en costos ambientales significativos. En cambio, en un modelo circular, los productos tienen una vida útil más larga, se pueden reparar y reutilizar, lo que aumenta la eficiencia tanto económica como ambiental.

Los desafíos comunes que enfrentan las empresas al adoptar la economía circular incluyen la necesidad de capacitación a nivel empresarial y la importancia de la inversión en innovación y apoyo técnico.

En cuanto al apoyo gubernamental en Costa Rica, actualmente no existe un respaldo específico para la economía circular, pero se mencionó que existen estrategias relacionadas con la bioeconomía, y se espera que en el futuro se incluya en proyectos gubernamentales.

Se resaltaron herramientas como la norma ISO14000 y el análisis de ciclo de vida para medir los impactos ambientales de las actividades empresariales. Además, se mencionó que la gestión de residuos biodegradables se puede abordar de manera efectiva a través del uso de biogás.

Para medir el éxito de la implementación de un enfoque de economía circular en una empresa de producción de snacks tostados, se sugiere cuantificar la cantidad de residuos generados, aplicar un análisis de ciclo de vida del producto y desarrollar estrategias circulares.

En resumen, la economía circular es un enfoque valioso para las empresas que buscan minimizar el impacto ambiental, maximizar la eficiencia y reducir los costos. El compromiso gerencial, la innovación en procesos y el conocimiento profundo de los principios de la economía circular son claves para su implementación exitosa.

4.4.4.2 Matriz de Leopold: Análisis de impacto ambiental De Productos López.

Con base en el análisis de la herramienta de Leopold ubicada en el anexo del presente trabajo, se obtuvieron resultados relevantes para entender cómo la empresa de estudio está logrando llevar una correlación adecuada con los factores ambientales que la propia teoría expone. Ahora bien, esto no significa que Productos López lleva una óptima utilización de sus acciones con los factores ambientales pues como tal, también se encontraron ciertos puntos de mejora que a lo largo de esta investigación se verán.

Primeramente, para el factor de sostenibilidad que se obtuvo de 3.55, se puede comprender que, la empresa actualmente está siendo sostenible ya que se está obteniendo un resultado mayor a uno, por lo cual su disponibilidad de verse como un proyecto factible da a entender que está muy encima del umbral viable.

Por otro lado, para el resultado de 0.87 se interpretó que la magnitud de estudio se encuentra por debajo del punto necesario que es 1, lo cual es un indicador aceptable ya que muestra que el área o volumen afectado no pone en peligro los factores ambientales, sin embargo, si por algún motivo en específico las acciones o actividades que haga la empresa incrementan paulatinamente estas a la larga van a perjudicar el ambiente, por supuesto, aquellas actividades que tengan una relación directa. Aunado a lo anterior, la importancia arrojó un valor de 0.98, quiere decir que la gravedad con la que ocurren las acciones se encuentra limitando el punto de 1, esto hay que tomarlo como algo considerable y de estudio pues está muy pronto de llegar a ese valor.

Por último, con respecto al 0.88 que es el impacto que afecta al proyecto o investigación, se demuestra que en este análisis de estudio no se encuentra un impacto ambiental negativo que pueda afectar al ambiente con base en las acciones que la empresa realiza. Todo lo contrario, es un resultado favorable puesto que es menor a 1, no obstante, como los anteriores valores, si este continúa incrementando progresivamente el proyecto tiene que tomar medidas preventivas para no permitir que esto continúe sucediendo y afecte tarde o temprano a los factores ambientales

A continuación, se desarrolla un análisis más detallado y desglosado de las actividades que arrojan resultados importantes para el desarrollo de la investigación.

Bloque de actividades: producción agrícola.

El análisis de impacto ambiental basado en los resultados de Leopold revela información valiosa sobre la producción agrícola de Productos López. Cada actividad evaluada tiene asociado un factor que indica su impacto relativo. Se desarrolló que un valor mayor a 1 indica la necesidad de medidas de mitigación. Este análisis está tomando solo los resultados de impactos negativos o cercanos de la matriz de Leopold.

A continuación, se presenta un análisis detallado:

1. Preparación del terreno (factor: 0,85): La actividad de preparación del terreno muestra un impacto ambiental relativamente moderado. Aunque el factor está por debajo de 1, se recomienda un monitoreo continuo para asegurar que no aumente con el tiempo.

2. Siembra (Factor: 0,78): La siembra presenta un impacto ambiental positivo, con un factor inferior a 1. Aunque no se requieren medidas inmediatas, es crucial mantener prácticas sostenibles para preservar este resultado.

3. Fertilización (Factor: 0,79): La fertilización muestra un impacto ambiental favorable, con un factor menor a 1. Se recomienda el uso de fertilizantes orgánicos y la optimización de las cantidades para mantener este resultado positivo.

4. Fumigación e insecticidas (factor: 1,02): La actividad de fumigación e insecticidas presenta un factor superior a 1, indicando la necesidad de medidas de mitigación. Se sugiere explorar alternativas orgánicas y métodos de control de plagas más sostenibles para reducir este impacto.

5. Cosecha (factor: 0,61): La cosecha muestra un impacto ambiental relativamente bajo, con un factor por debajo de 1. A pesar de su bajo impacto, se deben implementar prácticas de cosecha sostenibles para preservar este resultado.

Bloque de actividades: aprovisionamiento.

El análisis de impacto ambiental para el bloque de actividades de aprovisionamiento ofrece una visión detallada de los factores asociados a la recepción, pesaje y almacenamiento de materia prima en Productos López:

1. Recepción de materia prima (factor: 0,75): La recepción de materia prima exhibe un impacto ambiental moderado, con un factor por debajo de 1. Se sugiere mantener un control riguroso para prevenir aumentos en este factor y explorar opciones de transporte más sostenibles por parte de los proveedores. Se requiere un trabajo en equipo de ambas partes.

2. **Pesaje de materia prima (factor: 0,67):** La actividad de pesaje muestra un impacto ambiental positivo, con un factor inferior a 1, es crucial mantener prácticas de pesaje eficientes y sostenibles. No tiene impacto relevante dentro del estudio.

3. **Almacenamiento de materia prima (factor: 0,71):** El almacenamiento de materia prima presenta un impacto ambiental favorable, con un factor menor a 1. Se recomienda evaluar periódicamente las condiciones de almacenamiento para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. No tiene impacto relevante dentro del estudio.

Bloque de actividades: administrativas.

El análisis de impacto ambiental para las actividades administrativas de Productos López proporciona una evaluación detallada de los factores asociados a las operaciones de registro, contratación, negociación y compras:

1. **Registro de planillas (Factor: 0,88):** La actividad de registro de planillas muestra un impacto ambiental moderado, pero por debajo de 1. Se recomienda optimizar los procesos administrativos para mantener este impacto en niveles sostenibles. No tiene impacto relevante dentro del estudio.

2. **Contratación de personal (factor: 0,50):** La contratación de personal presenta un impacto ambiental positivo, con un factor considerablemente inferior a 1. Aunque la actividad es sostenible, se pueden explorar prácticas adicionales para mejorar la eficiencia en la gestión de recursos humanos. No tiene impacto relevante dentro del estudio.

3. **Negociación con clientes (factor: 0,80):** La negociación con clientes muestra un impacto ambiental moderado, pero por debajo de 1. Se sugiere mantener un enfoque sostenible en las relaciones comerciales y explorar opciones para reducir la huella asociada. No tiene impacto relevante dentro del estudio.

4. **Negociación con proveedores (factor: 0,80):** La actividad de negociación con proveedores tiene un impacto ambiental similar al de la negociación con clientes, también por debajo de 1. Se recomienda seguir prácticas sostenibles en las relaciones con proveedores y buscar oportunidades para la mejora continua. No tiene impacto relevante dentro del estudio.

5. **Compra de materia prima y embalaje (factor: 0,63):** La compra de materia prima y embalaje muestra un impacto ambiental relativamente bajo, con un factor inferior a 1. Aunque la actividad es favorable, se deben explorar opciones para optimizar la cadena de suministro y reducir aún más la huella ambiental.

Bloque de actividades: producción.

El análisis de impacto ambiental para las actividades de producción en Productos López destaca varios aspectos claves relacionados con toda la cadena de producción de la empresa:

1. **Lavado de verduras (factor: 0,88):** La actividad de lavado de verduras muestra un impacto ambiental moderado, pero por debajo de 1. Se sugiere optimizar los procesos de lavado para reducir el uso de agua y productos químicos.

2. **Descortezado y desechos de cáscaras (factor: 1,00):** La actividad de descortezado presenta un factor igual a 1, indicando la necesidad de medidas de mitigación. Se recomienda explorar opciones para reducir la generación de desechos y posiblemente reutilizarlos en otros procesos o como materia prima.

3. **Raspado de verduras (factor: 0,90):** El raspado de verduras tiene un impacto ambiental moderado, pero por debajo de 1. Se sugiere evaluar prácticas más sostenibles para minimizar la generación de residuos. No tiene impacto relevante dentro del estudio

4. **Freído de verduras (factor: 0,86):** La actividad de freído de verduras muestra un impacto ambiental favorable, con un factor por debajo de 1. Se recomienda mantener prácticas de cocina eficientes y considerar opciones de aceites más sostenibles y otros tipos de energías para la cocción.

5. **Condimentación (factor: 0,60):** La condimentación exhibe un impacto ambiental positivo, con un factor significativamente inferior a 1. No tiene impacto relevante dentro del estudio

6. **Empaquetado (factor: 1.00):** La actividad de empaquetado presenta un factor igual a 1, indicando la necesidad de medidas de mitigación. Se recomienda explorar materiales de empaques más sostenibles y procesos que reduzcan la cantidad de residuos generados.

7. **Sellado de empaque (factor: 0,89):** El sellado de empaque muestra un impacto ambiental moderado, pero por debajo de 1. Se sugiere evaluar opciones de sellado más eficientes y sostenibles. No tiene impacto relevante dentro del estudio

8. **Etiquetado de empaque (factor: 0,88):** El etiquetado de empaque tiene un impacto ambiental moderado, pero por debajo de 1. Se recomienda mantener prácticas eficientes de etiquetado, considerando materiales de etiquetado más sostenibles y un manejo adecuado de los desechos. No tiene impacto relevante dentro del estudio

9. **Almacenamiento de producto terminado (factor: 0,50):** El almacenamiento de producto terminado muestra un impacto ambiental favorable, con un factor inferior a 1. No tiene impacto relevante dentro del estudio

Bloque de actividades: aseo

El análisis de impacto ambiental para las actividades de aseo en Productos López proporciona conocimientos sobre el lavado, limpieza y manejo de desechos. Aquí se presenta un análisis detallado de cada actividad:

1. **Lavado de pila (factor: 0,80):** El lavado de pila muestra un impacto ambiental moderado, con un factor por debajo de 1. Se sugiere optimizar el uso de agua y productos de limpieza para reducir aún más el impacto.

2. **Limpieza de área de producción (factor: 0,80):** La limpieza del área de producción tiene un impacto ambiental moderado, pero por debajo de 1. Se recomienda mantener altos estándares de limpieza con un enfoque en productos de limpieza sostenibles.

3. **Limpieza de herramientas (factor: 0,89):** La limpieza de herramientas presenta un impacto ambiental favorable, con un factor por debajo de 1. Se sugiere mantener buenas prácticas de limpieza y considerar opciones de limpieza más sostenibles.

4. **Lavado de paila de frituras (factor: 0,77):** El lavado de paila de frituras muestra un impacto ambiental positivo, con un factor por debajo de 1. Se recomienda mantener prácticas eficientes de limpieza y explorar opciones para reducir el consumo de agua.

5. Limpieza de baños sanitarios (factor: 0,77): La limpieza de baños sanitarios tiene un impacto ambiental positivo, con un factor inferior a 1. Se sugiere seguir prácticas sostenibles de limpieza y considerar productos de limpieza ecológicos.

6. Manejo de desechos (factor: 1,05): El manejo de desechos presenta un factor superior a 1, indicando la necesidad de medidas de mitigación. Se recomienda revisar y mejorar el sistema de manejo de desechos, priorizando la reducción, reutilización y reciclaje.

Bloque de actividades: logística de distribución.

El análisis de impacto ambiental para las actividades de logística de distribución en Productos López destaca la importancia de la distribución de pedidos:

1. Distribución de pedido (factor: 0,83): La actividad de distribución de pedidos muestra un impacto ambiental moderado, pero por debajo de 1. Se sugiere optimizar las rutas de distribución para reducir la huella de carbono y explorar opciones de combustibles

Bloque de actividades: logística inversa.

El análisis de impacto ambiental para las actividades de logística inversa, específicamente enfocado en la gestión de productos obsoletos, proporciona información valiosa sobre el manejo de productos al final de su vida útil:

1. Productos obsoletos (factor: 0,94): La gestión de productos obsoletos presenta un impacto ambiental moderado, pero por debajo de 1. Se sugiere implementar estrategias para la gestión responsable de productos obsoletos, como programas de reciclaje o reutilización.

Síntesis del estudio.

La evaluación de impacto ambiental utilizando la metodología de Leopold para las operaciones de Productos López ha identificado áreas clave de oportunidad para mejorar la sostenibilidad y alinearse con principios de economía circular.

Las siguientes conclusiones y recomendaciones generales se derivan de los resultados:

Observaciones generales:

1. Estrategias como el diseño de productos y empaques sostenibles y el aprovechamiento de subproductos son aplicables en múltiples bloques de actividades para abordar diferentes impactos.
2. La implementación de logística inversa puede ser beneficiosa en la gestión de productos obsoletos, devoluciones y embalajes a lo largo de la cadena de distribución.
3. La optimización de procesos y la colaboración con actores de la cadena de valor pueden tener impactos positivos en múltiples actividades.
4. Se enfatiza la importancia de explorar alternativas sostenibles y prácticas de economía circular en todas las fases de las operaciones.

Tabla 35 Resumen de los Impactos más significativos de la Matriz de Leopold

Bloque de actividad	Mayor impacto	Recomendación de mitigación
Producción Agrícola	Fumigación e insecticidas (1.02)	- Cambiar a una actividad agrícola más orgánica.
Actividades de Producción	Descortezado (1.00), Empaquetado (1.00), Raspado de verduras (0.90) Sellado (0.89)	- Diseño de productos y empaques sostenibles. - Aprovechamiento de subproductos para reducir residuos. - Implementación de sistemas de reciclaje y compostaje.
Actividades de Aseo	Manejo de desechos (1.05)	- Implementación de sistemas de reciclaje y compostaje para una gestión adecuada de residuos.

Logística de Distribución	Distribución de pedido (0,83)	- Implementación de logística inversa para optimizar rutas y reducir la huella de carbono.
Logística Inversa	Gestión de productos obsoletos (0,94)	- Implementación de logística inversa para una gestión responsable de productos al final de su vida útil.

Elaboración propia.

Fuente: Análisis de la Matriz de Leopold, 2022.

La finalidad principal de este estudio no se limita únicamente a alcanzar la sostenibilidad del negocio, sino que se extiende hacia la reducción significativa de la huella de carbono en todos los procesos de producción. De esta manera, se busca lograr una auténtica circularidad en la operación del negocio, contribuyendo de manera efectiva a la creación de un entorno sostenible y responsable desde el punto de vista medioambiental y social.

En la propuesta del plan estratégico, se plantean una serie de estrategias basados los resultados de este estudio.

4.5 Propuesta de planificación estratégica.

Título:

“Propuesta de un plan estratégico con introducción a un modelo de economía circular para la empresa Productos López.”

Productos López es una empresa especializada en la fabricación y comercialización de snacks tostados derivados de plátano y yuca. En un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo, es esencial contar con una estrategia sólida que permita afrontar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades futuras. Con este propósito, se han establecido una serie de objetivos estratégicos que guiarán las acciones e impulsarán hacia el éxito empresarial.

En primer lugar, se enfoca en mejorar la Gestión Administrativa, reconociendo que una administración eficiente es fundamental para el crecimiento sostenible de la empresa. A través de la optimización de los procesos internos, la adopción de herramientas tecnológicas adecuadas y la capacitación del equipo, se buscará maximizar la eficiencia operativa y fomentar una toma de decisiones ágil e informada.

Además, existe un compromiso con la implementación de prácticas de Economía Circular, ya que se valora la preservación del medio ambiente y la responsabilidad social. Por ende, se adoptarán prácticas que promuevan la reducción, reutilización y reciclaje de materiales en los procesos de producción y gestión de residuos. Asimismo, se buscarán alianzas con proveedores y socios comprometidos con la sostenibilidad, en concordancia con el compromiso de generar un impacto positivo en el entorno en el que operan.

A través de estos objetivos estratégicos, se aspira a fortalecer la posición en el mercado y alcanzar un crecimiento sostenible. Se prioriza la excelencia operativa, la innovación, el desarrollo del talento y la responsabilidad social y comunitaria. El objetivo es ofrecer una amplia variedad de productos de calidad que satisfagan las necesidades y preferencias de los clientes, a la vez que se maximiza la rentabilidad y se contribuye al desarrollo sostenible de las comunidades.

Este Plan Estratégico se convierte en la guía que dirigirá los esfuerzos hacia el logro de los objetivos y proporcionará las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos con determinación y visión del futuro. Se fomentará un ambiente colaborativo, promoviendo una cultura de innovación y respeto mutuo, con el fin de convertir estos objetivos en realidades tangibles que impulsen el éxito de la empresa.

4.5.1 Filosofía empresarial.

La filosofía empresarial de Productos López refleja la pasión por ofrecer productos de calidad, ser un agente de cambio positivo en la sociedad y operar de manera ética y sostenible. Estos valores guían nuestras decisiones y acciones diarias, y nos impulsan a lograr el éxito empresarial con un enfoque integral y responsable.

- 1. Calidad:** En Productos López, nos enfocamos en ofrecer productos de la más alta calidad, utilizando ingredientes seleccionados y procesos de producción rigurosos. Nuestro objetivo es superar las expectativas de nuestros clientes en términos de sabor, textura y valor nutricional, fomentando la mejora continua en cada uno de nuestros procesos.
- 2. Sostenibilidad:** Nos comprometemos con la sostenibilidad ambiental y la conservación de los recursos naturales. Implementamos prácticas de producción y gestión que minimizan nuestro impacto en el medio ambiente, y promovemos la economía circular mediante la reducción, reutilización y reciclaje de materiales.
- 3. Innovación:** Buscamos constantemente la innovación en nuestros productos, procesos y estrategias comerciales. Estamos atentos a las tendencias del mercado y a las necesidades cambiantes de nuestros clientes para desarrollar nuevos productos y mejorar continuamente nuestra oferta.
- 4. Responsabilidad social:** Reconocemos nuestra responsabilidad hacia la sociedad y las comunidades en las que operamos. Colaboramos con proveedores y socios comprometidos con prácticas éticas y responsables, generando un impacto positivo en nuestra cadena de valor. Contribuimos al desarrollo social y económico de nuestras comunidades a través de programas de responsabilidad social empresarial.

- 5. Excelencia y compromiso:** Nos esforzamos por alcanzar la excelencia en todas nuestras actividades. Mantenemos altos estándares de calidad, eficiencia y atención al cliente. Estamos comprometidos a brindar un servicio excepcional y a establecer relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes, proveedores y empleados.

4.5.2 Políticas empresariales.

Sobre la inocuidad de los alimentos:

Estas políticas empresariales para la inocuidad de los alimentos en Productos López aseguran el compromiso de la empresa con la calidad y seguridad alimentaria, protegiendo la salud de los consumidores y cumpliendo con las regulaciones y normativas establecidas en el sector.

1. **Política de Higiene Personal:** Todos los colaboradores están comprometidos con mantener altos estándares de higiene personal, incluyendo prácticas regulares de lavado de manos, uso de uniformes limpios y el cuidado de su salud personal.
2. **Política de Limpieza y Desinfección:** Contamos con procedimientos y protocolos claros para garantizar la limpieza y desinfección adecuada de nuestras instalaciones, equipos y utensilios utilizados en la producción de alimentos.
3. **Política de Control de Plagas:** Implementamos medidas preventivas y de control para evitar la presencia de plagas en nuestras instalaciones, asegurando la integridad y seguridad de nuestros alimentos.
4. **Política de Almacenamiento y Manipulación:** Establecemos lineamientos y normas para el correcto almacenamiento y manipulación de ingredientes, productos intermedios y productos finales, asegurando la calidad y frescura de nuestros productos.
5. **Política de Control de Temperatura:** Tenemos procedimientos específicos para garantizar que nuestros alimentos se almacenen y transporten a las temperaturas adecuadas, evitando la proliferación de bacterias y asegurando la calidad de nuestros productos.
6. **Política de Etiquetado y Rotulado:** Cumplimos con todas las regulaciones y normativas aplicables en cuanto al etiquetado y rotulado de nuestros productos, incluyendo información precisa de ingredientes, datos nutricionales y fechas de vencimiento.

7. Política de Capacitación y Formación: Brindamos capacitación regular a nuestros colaboradores en prácticas de manipulación de alimentos, higiene personal, control de riesgos y otros temas relevantes para garantizar la seguridad alimentaria.
8. Política de Proveedores: Establecemos requisitos y criterios claros al seleccionar a nuestros proveedores de materias primas e ingredientes, asegurándonos de que cumplan con los estándares de calidad e inocuidad establecidos.
9. Política de Retiro de Productos: Contamos con procedimientos eficientes para retirar rápidamente cualquier producto que pueda representar un riesgo para la salud de nuestros consumidores, manteniendo una comunicación fluida con las autoridades competentes y nuestros clientes.
10. Política de Auditorías y Evaluaciones: Realizamos auditorías internas y externas de forma periódica para evaluar el cumplimiento de nuestras políticas y normativas de seguridad alimentaria, identificar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos.

Producción

1. Política de excelencia en la calidad: Nuestra prioridad es garantizar estándares de calidad superiores en todas las etapas de producción, asegurando la satisfacción de nuestros clientes.
2. Política de eficiencia operativa: Buscamos constantemente la optimización de nuestros procesos productivos para maximizar la eficiencia en el uso de recursos y reducir costos.
3. Política de seguridad y bienestar laboral: Nos comprometemos a proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable, implementando medidas de prevención y promoviendo la cultura de seguridad entre nuestro equipo.
4. Política de mantenimiento proactivo: Realizamos mantenimientos periódicos y preventivos en nuestros equipos y maquinaria para asegurar su óptimo funcionamiento y minimizar tiempos de inactividad.
5. Política de innovación y mejora continua: Estimulamos la creatividad y la búsqueda constante de mejoras en nuestros productos y procesos, promoviendo la innovación como parte integral de nuestra cultura empresarial.

6. Política de gestión eficiente de inventarios: Implementamos sistemas de control de inventarios eficaces para asegurar un flujo de producción continuo y evitar situaciones de escasez o exceso.
7. Política de colaboración con proveedores: Establecemos relaciones sólidas y estratégicas con nuestros proveedores, evaluando su desempeño y buscando mejoras conjuntas en nuestra cadena de suministro.
8. Política de cumplimiento normativo: Cumplimos rigurosamente con todas las regulaciones y normativas aplicables a nuestra industria, garantizando la legalidad y la responsabilidad en nuestras operaciones.
9. Política de sostenibilidad y reducción de residuos: Promovemos prácticas y tecnologías que contribuyan a la reducción de residuos, el reciclaje y la sostenibilidad ambiental en nuestros procesos de producción.
10. Política de desarrollo y capacitación del personal: Brindamos oportunidades de desarrollo y capacitación continua a nuestro equipo de producción, impulsando su crecimiento profesional y asegurando un desempeño óptimo en sus roles.

Políticas de ventas:

1. Política de atención al cliente: Nuestra empresa se compromete a ofrecer un servicio excepcional de atención al cliente, centrándonos en satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.
2. Política de conocimiento del producto: Nos aseguramos de capacitar a nuestro equipo de ventas para que posean un amplio conocimiento de nuestros productos, permitiéndoles brindar un asesoramiento adecuado a los clientes.
3. Política de prospección y captación de clientes: Implementamos estrategias efectivas para identificar y atraer nuevos clientes, con el objetivo de expandir nuestra base de clientes y aumentar las ventas.
4. Política de fidelización de clientes: Establecemos programas de fidelización y beneficios para fortalecer las relaciones con nuestros clientes existentes, promoviendo así la repetición de compras y su lealtad hacia nuestra marca.

5. Política de precios competitivos: Establecemos políticas de precios que sean competitivos y rentables, reflejando el valor de nuestros productos y considerando las condiciones del mercado.
6. Política de gestión de pedidos y entregas: Nos comprometemos a gestionar los pedidos y entregas de manera eficiente, cumpliendo con los plazos acordados y garantizando la satisfacción del cliente.
7. Política de gestión de quejas y reclamaciones: Abordamos de manera oportuna y efectiva cualquier queja o reclamación de los clientes, buscando soluciones satisfactorias y manteniendo su satisfacción a lo largo del proceso.
8. Política de colaboración con distribuidores y socios comerciales: Establecemos relaciones sólidas y estratégicas con nuestros distribuidores y socios comerciales, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo para maximizar la distribución y venta de nuestros productos.
9. Política de análisis de mercado y competencia: Realizamos análisis periódicos del mercado y la competencia para identificar oportunidades, comprender las tendencias y adaptar nuestras estrategias de ventas de acuerdo con los hallazgos.
10. Política de seguimiento y análisis de resultados: Establecemos métricas de rendimiento y llevamos a cabo un seguimiento constante de los resultados de ventas, evaluando el desempeño, identificando áreas de mejora y tomando acciones correctivas cuando sea necesario.

4.5.3 Misión y visión empresarial.

En esta sección se hace una propuesta de misión y visión dirigida a la empresa Productos López.

Misión de Productos López:

“Nuestra misión es elaborar y comercializar snack tostados de plátanos y yuca de alta calidad, satisfaciendo los gustos y preferencias de nuestros clientes. Nos comprometemos a ofrecer productos deliciosos, elaborados de manera sostenible, respetando el medio ambiente y promoviendo la economía circular en nuestros procesos. Buscamos brindar experiencias

únicas y contribuir al bienestar de nuestros consumidores, empleados y comunidades en las que operamos.”

Visión de Productos López:

“Nuestra visión es convertirnos en líderes en el mercado de snacks tostados, reconocidos por nuestra excelencia en calidad, sabor y compromiso con la sostenibilidad. Buscamos expandir nuestra presencia tanto a nivel nacional como internacional, ofreciendo una variedad de productos innovadores y adaptándonos a las preferencias cambiantes de nuestros consumidores. Aspiramos a ser referentes en la industria, generando un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente a través de nuestras prácticas empresariales responsables.”

4.5.4 Objetivos estratégicos empresariales.

Los objetivos estratégicos reflejan la orientación de Productos López hacia la excelencia en la calidad de los productos, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social, integrando la perspectiva de economía circular en todas las áreas de la empresa.

1. **Economía circular:** Implementar prácticas de economía circular en nuestros procesos de producción y gestión de residuos, promoviendo la reducción, reutilización y reciclaje de materiales, y buscando alianzas con proveedores y socios comprometidos con la sostenibilidad.
2. **Expansión de mercado:** Buscamos aumentar nuestra participación en el mercado de snacks tostados, mediante la exploración de nuevos canales de distribución y la entrada en nuevos segmentos de mercado. Nos esforzamos por llegar a un público más amplio y diverso, fortaleciendo nuestra posición como líderes en la industria.
3. **Optimizar el margen de utilidad y rentabilidad:** Nos esforzamos por mejorar constantemente nuestra eficiencia operativa y gestionar de manera efectiva nuestros costos. Buscamos aumentar nuestro margen de utilidad, manteniendo un equilibrio entre la calidad de nuestros productos y los precios competitivos en el mercado. Nuestro objetivo es maximizar la rentabilidad de la empresa, asegurando un crecimiento sostenible y una posición financiera sólida.

4. **Innovación y desarrollo:** Fomentar la innovación en nuestros productos y procesos, buscando constantemente nuevas formas de agregar valor y diferenciarnos de la competencia.
5. **Desarrollar y empoderar a nuestro equipo de colaboradores:** Nos comprometemos a invertir en el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores. Buscamos proporcionar oportunidades de formación y crecimiento, así como un entorno laboral positivo y motivador. Nuestro objetivo es atraer y retener talento excepcional, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Valoramos el trabajo en equipo, la colaboración y el respeto mutuo como pilares fundamentales de nuestra cultura corporativa.

4.5.5 Formulación de estrategias.

A continuación se propondrán una serie de estrategias que se desarrollan en base a los análisis realizados sobre la situación actual en la empresa Productos López. Las estrategias se desglosarán en tres ejes específicos: operativas, financieras y economía circular; además cada uno de estos ejes de desglosará en su temporalidad de ejecución: inmediato, corto, mediano y largo plazo.

Tabla 36 *Formulación de Estrategias Operativas Inmediatas.*

ESTRATEGIAS	BENEFICIO	ACCIONES	IMPACTO FINANCIERO	CONTROL Y SEGUIMIENTO
1. Establecer un plan estratégico que contenga una estructura organizacional, una filosofía empresarial y objetivos estratégicos.	<p>Proporcionar una dirección clara y una visión compartida para la empresa.</p> <p>Facilitar la toma de decisiones y la asignación de recursos.</p> <p>Orientar el crecimiento y el desarrollo de la empresa a largo plazo.</p>	<p>Definir la estructura organizacional de Producto López, incluyendo la distribución de responsabilidades, las jerarquías y los roles.</p> <p>Establecer una filosofía empresarial que refleje los valores, la misión y la visión de Producto López.</p> <p>Identificar y establecer objetivos estratégicos a largo plazo que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido.</p>	<p>La elaboración y la implementación de un plan estratégico requiere tiempo y recursos.</p> <p>Sin embargo, al establecer una dirección clara y objetivos estratégicos, se pueden alinear los esfuerzos y recursos de la empresa, lo que puede mejorar la eficiencia y la efectividad en el logro de resultados.</p> <p>Un plan estratégico sólido puede ayudar a identificar oportunidades</p>	<p>Indicador: Progreso de la creación del plan estratégico.</p> <p>Medición: % de avance en el desarrollo del plan (por fases: estructura, filosofía empresarial, objetivos estratégicos).</p> <p>Meta: Completar el 100% del plan estratégico en un plazo de 3 meses.</p>

		<p>Desarrollar planes de acción y estrategias para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>Comunicar el plan estratégico a todos los niveles de la organización y asegurarse de que se entienda y se respalde.</p> <p>Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso y realizar ajustes si es necesario.</p>	<p>de crecimiento, optimizar los recursos y tomar decisiones financieras más informadas.</p>	
<p>2. Incentivar a una mejora continua, ante los cambios del mercado, con respecto a publicidad, optimización de procesos, manteniendo la calidad.</p>	<p>Adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mantenerse competitivo.</p> <p>Mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos internos, lo que puede conducir a una reducción de costos y una mayor productividad.</p> <p>Mantener y mejorar la calidad de los productos o servicios, lo que puede generar una mayor</p>	<p>Establecer un sistema de gestión de calidad que promueva la mejora continua y la innovación en todos los niveles de la organización.</p> <p>Realizar análisis de mercado y estudios de tendencias para identificar cambios y oportunidades en el mercado.</p> <p>Implementar estrategias de publicidad y marketing que se ajusten a las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores.</p> <p>Realizar evaluaciones periódicas de los procesos internos y buscar oportunidades de optimización y automatización.</p>	<p>La mejora en la eficiencia de los procesos puede resultar en una reducción de costos operativos y un mejor aprovechamiento de los recursos.</p> <p>La adaptación rápida a los cambios del mercado puede permitir a la empresa aprovechar nuevas oportunidades y mantenerse competitiva en un entorno en constante evolución.</p> <p>La mejora de la calidad y la satisfacción del cliente puede conducir a un aumento en la lealtad</p>	<p>Indicador: Número de iniciativas de mejora continua implementadas mensualmente.</p> <p>Medición: Cantidad de mejoras en publicidad, procesos y calidad que se han documentado e implementado cada mes.</p> <p>Meta: Implementar al menos 3 iniciativas de mejora continua en el primer trimestre.</p>

	<p>satisfacción del cliente y lealtad a la marca.</p>	<p>Fomentar la capacitación y el desarrollo del personal para mejorar las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a los cambios y buscar constantemente la excelencia.</p> <p>Establecer un sistema de retroalimentación y comunicación con los clientes para recopilar comentarios y sugerencias que ayuden a identificar áreas de mejora.</p> <p>Implementar programas de incentivos y reconocimientos para motivar a los empleados a participar activamente en la mejora continua y fomentar la cultura de la innovación.</p>	<p>de los clientes, recomendaciones positivas y un incremento en las ventas.</p>	
<p>3. Fortalecer y optimizar las habilidades de comunicación y el contacto con el cliente, en la negociación.</p>	<p>Mejorar la relación con los clientes al establecer una comunicación efectiva y una negociación exitosa.</p> <p>Aumentar la confianza y la satisfacción del cliente al comprender y satisfacer sus necesidades y expectativas.</p>	<p>Evaluar las habilidades de comunicación y negociación del equipo actual e identificar áreas de mejora.</p> <p>Proporcionar capacitación y desarrollo para fortalecer las habilidades de comunicación y negociación, incluyendo técnicas de escucha activa, empatía, resolución de conflictos y persuasión.</p>	<p>Una comunicación y negociación efectivas pueden mejorar la retención de clientes, lo que lleva a ventas repetidas y clientes leales.</p> <p>Una negociación exitosa puede conducir a mejores acuerdos comerciales, precios más favorables y contratos a largo plazo, lo que</p>	<p>Indicador: Nivel de satisfacción del cliente respecto a la comunicación y negociación.</p> <p>Medición: Resultados de encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes después de cada</p>

	<p>Obtener mejores acuerdos comerciales y oportunidades de crecimiento al negociar de manera más efectiva.</p>	<p>Implementar un enfoque centrado en el cliente, comprendiendo sus necesidades y expectativas, y adaptando el mensaje y la negociación en consecuencia.</p> <p>Establecer canales de comunicación efectivos, como reuniones regulares con los clientes, atención al cliente personalizada y seguimiento oportuno de consultas y solicitudes.</p> <p>Fomentar una cultura de servicio al cliente en toda la organización, asegurando que todos los miembros del equipo comprendan la importancia de la comunicación y la negociación efectiva.</p>	<p>puede tener un impacto positivo en los ingresos y la rentabilidad.</p> <p>Además, una comunicación y negociación efectivas pueden ayudar a evitar malentendidos, conflictos y costos asociados con disputas o insatisfacción del cliente.</p> <p>Es importante medir y evaluar los resultados financieros y la satisfacción del cliente para evaluar el impacto específico de la mejora en las habilidades de comunicación y negociación.</p>	<p>negociación (porcentaje de satisfacción).</p> <p>Meta: Alcanzar un 90% de satisfacción en la comunicación y negociación con los clientes en los primeros 6 meses.</p>
<p>4. Crear un documento que registre con claridad la estructura de la organización, los puestos, sus funciones y</p>	<p>Facilita la integración de nuevos empleados al proporcionar información clara y detallada sobre su posición y responsabilidades.</p> <p>Mejora la comunicación interna al establecer una estructura organizacional y</p>	<p>Analizar y documentar la estructura organizacional de la empresa, incluyendo los departamentos, las jerarquías y las relaciones de autoridad.</p> <p>Definir los roles y las funciones de cada puesto en la organización, asegurándose de que estén claramente definidos y alineados</p>	<p>La creación del documento que registre la estructura de la organización y los perfiles de los puestos puede requerir tiempo y recursos para su desarrollo y actualización.</p> <p>Sin embargo, al proporcionar una guía clara y detallada sobre las</p>	<p>Indicador: Nivel de avance en la creación del documento organizacional.</p> <p>Medición: % de avance en la estructura del documento (estructura</p>

<p>requisitos, que permitan informar al personal nuevo las características y responsabilidades del cargo a ocupar, así como los perfiles del puesto.</p>	<p>definir los roles y las funciones de cada puesto. Establece expectativas claras y alinear las responsabilidades del personal con los objetivos de la empresa.</p>	<p>con los objetivos estratégicos de la empresa. Establecer los requisitos y las habilidades necesarias para cada puesto, incluyendo la experiencia, la educación y las competencias técnicas y blandas. Elaborar un documento o manual que contenga la información detallada de la estructura organizacional, los puestos y sus funciones, y los requisitos del personal. Comunicar y compartir el documento con el personal existente y utilizarlo como referencia durante el proceso de incorporación de nuevos empleados.</p>	<p>responsabilidades y requisitos de cada puesto, se pueden minimizar los malentendidos y los errores en las tareas asignadas. Además, contar con una estructura organizacional bien definida puede contribuir a una mejor asignación de recursos y una mayor eficiencia en los procesos internos.</p>	<p>organizacional, funciones, requisitos, perfiles de puestos). Meta: Completar el documento en un plazo de 2 meses y distribuirlo a todo el personal nuevo.</p>
<p>5. Determinar dentro de un manual de perfiles de puestos, los requisitos esenciales para la</p>	<p>Establece criterios claros y objetivos para la selección de personal, garantizando que los candidatos cumplan con los requisitos necesarios para desempeñar cada puesto. Mejora la eficiencia del proceso de contratación al</p>	<p>Realizar un análisis detallado de cada puesto dentro de la organización, identificando las responsabilidades clave, las habilidades requeridas y los conocimientos necesarios. Definir los requisitos esenciales para cada puesto, como la educación, la experiencia</p>	<p>La determinación de requisitos esenciales para la ocupación de puestos puede contribuir a una selección más eficiente y efectiva de personal, reduciendo los costos asociados con la contratación y la capacitación de empleados no aptos.</p>	<p>Indicador: Manual de perfiles de puesto actualizado y distribuido. Medición: % de avance en la creación del manual y número de empleados que reciben la</p>

<p>ocupación de estos.</p>	<p>contar con una descripción precisa de los requisitos y habilidades necesarios. Alinea las capacidades y competencias del personal con los objetivos y las necesidades de la empresa.</p>	<p>laboral, las certificaciones y las habilidades técnicas y blandas. Elaborar un manual de perfiles de puestos que contenga la descripción detallada de cada puesto, incluyendo los requisitos y las competencias necesarias. Actualizar periódicamente los perfiles de puestos para reflejar los cambios en las necesidades de la empresa y los requisitos del mercado laboral. Utilizar los perfiles de puestos durante el proceso de reclutamiento y selección para evaluar a los candidatos y asegurar un ajuste adecuado.</p>	<p>Al contar con perfiles de puestos claros y detallados, se puede mejorar la productividad y el desempeño de los empleados al asegurar que posean las habilidades y competencias necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva. Además, esta estrategia puede ayudar a evitar errores y malentendidos en la asignación de responsabilidades, lo que puede tener un impacto positivo en la eficiencia operativa y la calidad del trabajo.</p>	<p>capacitación sobre los perfiles de puestos. Meta: Completar el manual en 1 mes y capacitar al 100% del personal sobre los perfiles de puesto en los primeros 2 meses después de su creación.</p>
----------------------------	---	---	--	---

Elaboración Propia.

Fuente: Matriz de Clasificación de Estrategias de la empresa Productos López, 2022.

Tabla 37 *Estrategias Operativas En Corto Plazo.*

ESTRATEGIAS	BENEFICIO	ACCIONES	IMPACTO FINANCIERO	CONTROL Y SEGUIMIENTO
<p>1. Realizar un estudio de mercado en conjunto con los clientes, para la elaboración e inserción de nuevos productos y sabores en el mercado</p>	<p>Obtención de información detallada y actualizada sobre las necesidades, preferencias y demandas de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de oportunidades de mercado para desarrollar nuevos productos y sabores. - Mejora de la satisfacción del cliente al ofrecer productos más alineados con sus gustos y preferencias. 	<p>Realizar encuestas y entrevistas a los clientes existentes para comprender sus necesidades y preferencias de productos y sabores.</p> <p>Analizar datos demográficos, tendencias de consumo y comportamiento del mercado para identificar oportunidades.</p> <p>Realizar pruebas de concepto y prototipos de nuevos productos y sabores para obtener retroalimentación directa de los clientes.</p> <p>Realizar análisis competitivo para evaluar la viabilidad y la diferenciación de los nuevos productos y sabores en el mercado.</p>	<p>El estudio de mercado puede requerir una inversión inicial para la contratación de servicios de investigación o la realización de encuestas.</p> <p>La elaboración e inserción de nuevos productos y sabores en el mercado puede generar ingresos adicionales a través de la ampliación de la oferta y la captación de nuevos clientes.</p> <p>El impacto financiero exacto dependerá del tamaño de mercado, la demanda y el éxito de los nuevos productos y sabores.</p>	<p>Indicador: % Porcentaje de avance en el estudio de mercado.</p> <p>Medición: Proporción de actividades completadas en el estudio (entrevistas, encuestas, tabulación, análisis de datos).</p> <p>Meta: Completar el estudio de mercado en un plazo de 3 meses, con al menos 100 encuestas realizadas</p>
<p>2. Implementar mejoras a la imagen de los</p>	<p>Aumento de la percepción de valor de los productos por parte de los consumidores.</p>	<p>Realizar un análisis de la imagen actual de los productos e identificar áreas de mejora.</p>	<p>La inversión inicial puede incluir el costo de contratar a diseñadores gráficos o agencias de publicidad</p>	<p>Indicador: Nivel de aceptación de la nueva imagen del producto.</p>

<p>productos que sean llamativas para el consumidor.</p>	<p>Diferenciación frente a la competencia al ofrecer una imagen de marca atractiva y distintiva.</p> <p>Aumento de la fidelidad del cliente al generar una conexión emocional y una identificación con la marca.</p>	<p>Diseñar un nuevo empaque o etiquetado que sea visualmente atractivo y refleje los valores de la marca.</p> <p>Actualizar el logotipo y los elementos visuales de la marca para transmitir una imagen más moderna y relevante.</p> <p>Mejorar la comunicación de los atributos y beneficios de los productos a través de estrategias de marketing y publicidad.</p> <p>Implementar programas de fidelización o incentivos para promover la preferencia del consumidor hacia los productos de la marca.</p>	<p>para desarrollar el nuevo empaque, etiquetado o elementos visuales.</p> <p>La actualización del logotipo y otros elementos visuales también puede requerir una inversión adicional.</p> <p>Se debe considerar el costo de imprimir o producir los nuevos materiales de marketing y empaque.</p> <p>Las mejoras en la imagen de los productos puedan aumentar la percepción de valor por parte de los consumidores, lo que puede permitir a la empresa cobrar precios más altos.</p> <p>Una imagen de marca atractiva y distintiva puede ayudar a diferenciar los productos de la competencia y captar la atención de los consumidores, lo que puede conducir a un aumento de las ventas.</p>	<p>Medición: porcentaje de clientes que prefieren la nueva imagen en encuestas antes y después de la implementación.</p> <p>Meta: Lograr un aumento del 20% en la aceptación de la imagen del producto en el primer trimestre después de la implementación.</p>
--	--	--	---	---

<p>3. Trabajar en ideas de innovación para agregar un elemento que haga el producto diferente ante la competencia.</p>	<p>Diferenciación de la competencia al ofrecer un elemento único o innovador en los productos.</p> <p>Aumento de la atracción y la atención de los consumidores al presentar algo nuevo y emocionante en el mercado.</p> <p>Posibilidad de cobrar precios más altos y generar una percepción de mayor valor en los productos.</p>	<p>Realizar investigaciones de mercado y análisis de tendencias para identificar oportunidades de innovación en el sector y en los productos existentes.</p> <p>Fomentar la creatividad y la generación de ideas dentro del equipo de desarrollo de productos o colaborar con expertos externos.</p> <p>Evaluar la viabilidad técnica y financiera de las ideas de innovación identificadas.</p> <p>Desarrollar prototipos y realizar pruebas de concepto para validar la aceptación y funcionalidad de las nuevas ideas.</p> <p>Implementar y lanzar al mercado las ideas de innovación seleccionadas, respaldadas por estrategias de marketing y comunicación efectivas.</p>	<p>La inversión en investigación y desarrollo (I+D) para la generación de ideas y el desarrollo de prototipos puede requerir recursos financieros significativos.</p>	<p>Indicador: Número de nuevas ideas de innovación generadas.</p> <p>Medición: Cantidad de ideas propuestas y evaluadas en sesiones de lluvia de ideas</p> <p>Meta: Generar al menos 5 ideas innovadoras en un plazo de 2 meses.</p>
<p>4. Diseñar políticas de inocuidad para el personal en el área de producción.</p>	<p>Garantizar la seguridad alimentaria y la calidad de los productos al establecer políticas de inocuidad para el</p>	<p>Realizar una evaluación de riesgos en el área de producción para identificar los puntos críticos y los peligros relacionados con la inocuidad alimentaria.</p>	<p>El diseño y la implementación de políticas de inocuidad alimentaria pueden requerir recursos financieros y tiempo para capacitación y auditorías.</p>	<p>Indicador: Políticas de inocuidad diseñadas y divulgadas.</p> <p>Medición: porcentaje de implementación de políticas en el</p>

	<p>personal en el área de producción.</p> <p>Cumplir con los estándares y regulaciones de seguridad alimentaria y mantener la confianza del cliente.</p> <p>Prevenir la contaminación o la propagación de enfermedades a través del personal durante el proceso productivo.</p>	<p>Diseñar políticas y procedimientos claros que establezcan prácticas higiénicas, como el lavado de manos, uso de uniformes adecuados, restricciones sobre la manipulación de ciertos alimentos y requisitos de saneamiento personal.</p> <p>Proporcionar capacitación regular sobre inocuidad alimentaria al personal, enfocándose en los requisitos específicos de la industria y los estándares aplicables.</p> <p>Implementar controles de calidad y monitoreo, como puntos de control críticos, para garantizar la conformidad con las políticas de inocuidad alimentaria establecidas.</p> <p>Realizar auditorías internas y externas periódicas para evaluar y verificar el cumplimiento de las políticas de inocuidad alimentaria.</p> <p>Establecer medidas de seguimiento y corrección para abordar cualquier</p>	<p>Sin embargo, asegurar la inocuidad de los productos puede prevenir costos asociados con retiros de productos, pérdida de reputación y posibles demandas legales.</p> <p>Además, cumplir con los estándares y regulaciones de seguridad alimentaria puede abrir oportunidades de negocio al ser atractivo para clientes y socios comerciales que valoran la calidad y la seguridad alimentaria.</p>	<p>área de producción y formación del personal sobre las mismas.</p> <p>Meta: Tener el 100% de las políticas documentadas y capacitadas en el primer mes.</p>
--	---	--	---	---

		desviación o incumplimiento de las políticas de inocuidad alimentaria.		
5. Estructurar un manual de procedimientos y procesos en el área productiva y sus subáreas de la empresa.	<p>Establecer pautas claras y estandarizadas para las operaciones en el área productiva, lo que mejora la eficiencia y la calidad.</p> <p>Facilitar la capacitación del personal al proporcionar una guía detallada de los procedimientos y procesos.</p> <p>Reducir los errores y la variabilidad en la producción, lo que puede llevar a una mayor satisfacción del cliente.</p>	<p>Realizar un análisis exhaustivo de los procedimientos y procesos existentes en el área productiva.</p> <p>Identificar áreas de mejora y oportunidades de estandarización en la producción.</p> <p>Documentar los procedimientos y procesos en un manual detallado, incluyendo instrucciones paso a paso, especificaciones técnicas, indicadores de rendimiento clave (kpis), y responsabilidades del personal.</p> <p>Revisar y validar el manual con la participación de los equipos y el personal involucrado en el área productiva.</p> <p>Capacitar al personal en los procedimientos y procesos descritos en el manual, asegurándose de su comprensión y aplicación adecuada.</p> <p>Establecer mecanismos de seguimiento y revisión periódica del manual para</p>	<p>La creación y estructuración del manual de procedimientos y procesos puede requerir recursos financieros y tiempo significativos para la documentación y la capacitación del personal.</p> <p>Sin embargo, al mejorar la eficiencia y la calidad en la producción, se puede lograr una reducción de costos operativos y una mayor satisfacción del cliente.</p> <p>Además, contar con procedimientos y procesos estandarizados puede facilitar la escalabilidad y el crecimiento de la empresa, al permitir una reproducción consistente de los resultados deseados.</p>	<p>Indicador: porcentaje de avance en la creación del manual de procedimientos.</p> <p>Medición: Cantidad de procedimientos documentados en comparación con el total requerido.</p> <p>Meta: Completar el manual en un plazo de 3 meses y asegurar que el 100% del personal reciba capacitación sobre él.</p>

		mantenerlo actualizado y ajustarlo según sea necesario.		
6. Crear un plan de inducción de personal que permita a nuevos empleados manejarse dentro de la empresa e integrarse satisfactoriamente.	<p>Facilita la adaptación de los nuevos empleados al proporcionarles la información, las herramientas y los recursos necesarios para comprender y desempeñar su rol en la organización.</p> <p>Mejora la productividad y la satisfacción de los empleados al permitirles integrarse de manera efectiva y familiarizarse rápidamente con los procesos y la cultura de la empresa.</p> <p>Reduce la curva de aprendizaje y acelerar la contribución de los nuevos empleados a los objetivos y proyectos de la empresa.</p>	<p>Diseñar un programa de inducción que incluya una presentación de la empresa, su historia, su misión y sus valores.</p> <p>Proporcionar información sobre la estructura organizacional, los departamentos y las funciones de cada área.</p> <p>Presentar a los nuevos empleados a su equipo de trabajo y facilitar la interacción con otros miembros del personal.</p> <p>Proporcionar información detallada sobre las políticas y los procedimientos de la empresa, incluyendo aspectos como la seguridad laboral, las políticas de recursos humanos y los sistemas de comunicación interna.</p> <p>Ofrecer capacitación sobre herramientas y tecnologías utilizadas en la empresa, así como acceso a los recursos necesarios para desempeñar eficientemente su trabajo.</p>	<p>La creación de un plan de inducción de personal puede requerir tiempo y recursos para su diseño, implementación y seguimiento.</p> <p>Sin embargo, invertir en una adecuada integración de los nuevos empleados puede generar beneficios a largo plazo, como una mayor retención de personal, un menor tiempo de adaptación y una mayor productividad.</p> <p>Además, al facilitar la comprensión de los procesos y la cultura de la empresa, se promueve un ambiente de trabajo colaborativo y motivador, lo cual puede impactar positivamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados.</p>	<p>Indicador: Efectividad del plan de inducción.</p> <p>Medición: % de nuevos empleados que completan la inducción y su nivel de satisfacción (encuesta post-inducción).</p> <p>Meta: Alcanza un 90% de satisfacción en la inducción dentro de los primeros 3 meses de implementación.</p>

		<p>Designar un mentor o un compañero de trabajo para brindar apoyo y orientación durante el proceso de inducción.</p> <p>Evaluar regularmente el plan de inducción y realizar ajustes según las necesidades y el feedback de los nuevos empleados.</p>		
<p>7. Diseñar un contrato definido, con respecto al puesto de trabajo, su actividad, remuneración y subordinación.</p>	<p>Establece un marco claro y legalmente sólido para la relación laboral entre la empresa y sus empleados.</p> <p>Define las responsabilidades, las actividades y las expectativas del puesto de trabajo.</p> <p>Evita malentendidos y conflictos relacionados con la remuneración, las tareas y la relación jerárquica.</p>	<p>Realizar un análisis detallado de cada puesto de trabajo para definir las responsabilidades y actividades específicas.</p> <p>Establecer niveles de remuneración justos y acuerdos con las funciones y responsabilidades del puesto.</p> <p>Describir claramente los términos y condiciones de la relación laboral, incluyendo horarios de trabajo, beneficios, políticas de vacaciones y normas de conducta.</p> <p>Revisar y cumplir con las regulaciones laborales y las leyes aplicables en cuanto a los contratos laborales.</p>	<p>La creación de contratos laborales definidos puede ayudar a evitar disputas y conflictos legales, lo que puede resultar en ahorros significativos en costos legales y reclamaciones laborales.</p> <p>Al definir claramente las responsabilidades y las actividades del puesto, se puede mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados.</p> <p>Además, un contrato laboral adecuado puede contribuir a la retención de empleados y a mantener una relación laboral estable y positiva.</p>	<p>Indicador: de contratos diseñados y firmados.</p> <p>Medición: Proporción de contratos actualizados en comparación con el total de puestos de trabajo en la organización.</p> <p>Meta: Tener el 100% de los contratos actualizados y firmados en un plazo de 2 meses.</p>

		Consultar con expertos legales para asegurar la conformidad y la validez del contrato laboral.		
8. Implementar una herramienta gratuita como Excel que ayude a manejar, almacenar y optimizar el proceso de la gestión de pago de planilla, registro de asistencias y el control de vacaciones de los empleados de Productos López o establecer dentro de los presupuestos la	Agiliza y automatizar el proceso de gestión de la planilla de sueldos, asistencias y vacaciones de los empleados. Reduce errores y mejorar la precisión en los cálculos de salarios y beneficios. Ahorra tiempo y recursos al optimizar los procesos administrativos relacionados con la gestión de la planilla.	<p>Evaluar las necesidades y los requisitos de la empresa en cuanto a la gestión de la planilla de sueldos y los registros de asistencia y vacaciones.</p> <p>Investigar y evaluar las opciones de herramientas gratuitas como Microsoft Excel que puedan ser utilizadas para manejar y almacenar la información relacionada con la planilla.</p> <p>Diseñar y personalizar plantillas de Excel que se ajusten a los requerimientos específicos de la empresa.</p> <p>Capacitar a la persona encargada de la gestión de la planilla en el uso efectivo de las herramientas y plantillas de Excel.</p> <p>Actualizar y mantener las herramientas y plantillas de Excel para garantizar su funcionamiento óptimo.</p>	<p>La implementación de una herramienta gratuita como Excel o la adquisición de un software especializado puede tener un costo inicial en términos de tiempo y recursos para su configuración y capacitación del personal.</p> <p>Sin embargo, la optimización y automatización de los procesos de gestión de la planilla pueden generar ahorros significativos a largo plazo al reducir errores, minimizar el tiempo dedicado a tareas manuales y mejorar la eficiencia en la administración de recursos humanos.</p> <p>Además, una gestión de planilla precisa y eficiente contribuye a la satisfacción y el bienestar de los</p>	<p>Indicador: porcentaje de avance en la implementación de la herramienta de gestión.</p> <p>Medición: Cantidad de tareas completadas en la configuración de la herramienta o adquisición del software.</p> <p>Meta: Completar la implementación de la herramienta en un plazo de 2 meses, con al menos 80% de los empleados registrados.</p>

adquisición de un software que apoye esta función.			empleados, lo que puede resultar en una mayor productividad y retención de talento	
--	--	--	--	--

Elaboración Propia.

Fuente: Matriz de Clasificación de Estrategias de la empresa Productos López, 2022.

Tabla 38 *Estrategias Operativas En Mediano Plazo.*

ESTRATEGIA	BENEFICIO	ACCIONES	IMPACTO FINANCIERO	CONTROL Y SEGUIMIENTO
1. Ingresar a nuevos nichos de mercado, aprovechando la experiencia en el negocio con que cuenta la fundadora de la empresa.	<p>Expansión del alcance de la empresa hacia nuevos segmentos de mercado, lo que puede generar un aumento en los ingresos.</p> <p>Utilización de la experiencia y conocimientos de la fundadora para identificar oportunidades y desarrollar</p>	<p>Realizar un análisis de mercado exhaustivo para identificar nichos con potencial de crecimiento.</p> <p>Adaptar los productos o desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades y demandas específicas de los nuevos nichos.</p> <p>Desarrollar estrategias de marketing y promoción dirigidas a los nuevos segmentos de mercado, utilizando canales de comunicación y enfoques apropiados.</p>	<p>Ingresar a nuevos nichos de mercado puede implicar una inversión inicial para adaptar los productos, desarrollar estrategias de marketing y establecer alianzas.</p> <p>El impacto financiero exacto dependerá del tamaño y características de los nuevos nichos de mercado, así como de la capacidad de la empresa para captar</p>	<p>Indicador: Número de nuevos nichos de mercado ingresados.</p> <p>Medición: Número de nichos en los que los productos estén presentes y vendiendo.</p> <p>Meta: Ingresar a 2 nuevos nichos de mercado en un plazo de 6 meses.</p>

	<p>estrategias efectivas en los nuevos nichos.</p> <p>Diversificación del riesgo al no depender únicamente de un mercado o segmento.</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas con socios comerciales que ya operen en los nuevos nichos, para aprovechar su experiencia y ampliar la presencia en el mercado.</p>	<p>clientes y generar ingresos en estos segmentos.</p> <p>En general, el ingreso a nuevos nichos de mercado tiene el potencial de generar un aumento en los ingresos y una diversificación del riesgo, pero es importante realizar un análisis exhaustivo y una planificación cuidadosa para minimizar posibles riesgos y maximizar el retorno de la inversión.</p>	
<p>2. Realizar campañas publicitarias para llegar a más consumidores y posicionarse en nuevos nichos de mercado.</p>	<p>Aumento de la visibilidad de la empresa y sus productos, lo que puede generar un aumento en las ventas.</p> <p>Expansión hacia nuevos nichos de mercado al comunicar mensajes específicos que sean atractivos para esos segmentos.</p>	<p>Definir los segmentos de mercado objetivo para las campañas publicitarias y realizar un análisis exhaustivo de sus necesidades, preferencias y comportamiento de compra.</p> <p>Desarrollar mensajes y creatividades publicitarias que sean atractivos y relevantes para los segmentos objetivo.</p> <p>Seleccionar los canales de comunicación más adecuados para llegar a los consumidores en los nuevos nichos de</p>	<p>El costo de las campañas publicitarias puede variar según la escala, duración y canales utilizados. Esto incluye el costo de diseño de anuncios, producción de materiales publicitarios, espacios publicitarios y honorarios de agencias o profesionales de marketing.</p>	<p>Indicador: Alcance y frecuencia de las campañas publicitarias.</p> <p>Medición: Número de personas alcanzadas por cada campaña y frecuencia de aparición en los medios seleccionados.</p>

	<p>Fortalecimiento de la imagen de la marca y la percepción de calidad de los productos.</p>	<p>mercado, como publicidad en línea, redes sociales, anuncios impresos, entre otros.</p> <p>Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el impacto de las campañas publicitarias y realizar ajustes según sea necesario.</p> <p>Realizar un seguimiento de los resultados de las campañas publicitarias y analizar el retorno de la inversión (ROI) para evaluar su efectividad</p>	<p>El impacto financiero exacto dependerá de varios factores, como la efectividad de las campañas en llegar a los consumidores objetivo, la respuesta de los consumidores y el incremento en las ventas resultante.</p> <p>Se espera que las campañas publicitarias exitosas generen un aumento en la visibilidad de la empresa y sus productos, lo que puede traducirse en un aumento de las ventas.</p> <p>Al llegar a nuevos nichos de mercado y comunicar mensajes específicos que sean atractivos para esos segmentos, la empresa puede expandir su base de clientes y aumentar su participación en el mercado.</p>	<p>Meta: Alcanzar al menos 50,000 personas y realizar al menos 3 campañas en 6 meses.</p>
--	--	--	--	---

<p>3. Implementar mejoras en los productos, como el uso de códigos de barra, esto para eliminar esta restricción y tener oportunidad de posicionarse en supermercado.</p>	<p>Acceso a nuevos canales de distribución al cumplir con los requisitos de los supermercados que exigen el uso de códigos de barra en los productos.</p> <p>Aumento de la visibilidad de la marca y los productos al estar presentes en los estantes de los supermercados, lo que puede resultar en un aumento de las ventas.</p> <p>Posicionamiento en el mercado minorista y competencia directa con otros productos similares en los supermercados</p>	<p>Investigar los requisitos específicos de los supermercados en cuanto al uso de códigos de barra en los productos.</p> <p>Evaluar la viabilidad técnica y financiera de implementar códigos de barra en los productos existentes.</p> <p>Establecer alianzas con proveedores de servicios de códigos de barra o adquirir la tecnología necesaria para la generación y gestión de los códigos.</p> <p>Actualizar el etiquetado de los productos con los códigos de barra y asegurarse de cumplir con las normas y estándares aplicables.</p> <p>Establecer contactos y negociar acuerdos con supermercados y minoristas para asegurar la distribución de los productos mejorados.</p>	<p>La implementación de códigos de barra puede implicar una inversión inicial en la tecnología y la actualización del etiquetado de los productos.</p> <p>El acceso a los supermercados puede generar un aumento en las ventas y una expansión en el mercado minorista, lo que potencialmente puede tener un impacto financiero positivo para la empresa.</p>	<p>Indicador: Porcentaje de productos con códigos de barra implementados.</p> <p>Medición: Proporción de productos con código de barras en comparación con el total de productos disponibles.</p> <p>Meta: Tener el 100% de los productos con códigos de barra en 4 meses.</p>
<p>4. Elaboración de una herramienta en Microsoft Excel que facilite el</p>	<p>Mejorar el control y la gestión de calidad en los procesos productivos y de inventario.</p>	<p>Identificar los indicadores clave de calidad y los requisitos del proceso productivo e inventario que se deben monitorear.</p>	<p>La inversión inicial en la elaboración de la herramienta en Excel puede requerir recursos financieros y tiempo de desarrollo.</p>	<p>Indicador: porcentaje de avance en la creación e implementación de la herramienta en Excel.</p>

<p>control y de la gestión de calidad en los procesos productivos e inventarios.</p>	<p>Facilitar el seguimiento y la evaluación de los estándares de calidad establecidos. Optimizar la eficiencia y la efectividad de los procesos al identificar y corregir rápidamente desviaciones o problemas de calidad.</p>	<p>Diseñar una plantilla de Excel que incluya los campos relevantes para recopilar y registrar datos de calidad, como fechas, mediciones, especificaciones y resultados de pruebas. Automatizar cálculos y generación de informes para facilitar el análisis y la toma de decisiones basadas en datos. Capacitar al personal en el uso de la herramienta y establecer procedimientos claros para su implementación y actualización. Realizar seguimiento regular de los datos ingresados en la herramienta, analizar tendencias y desviaciones, y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Realizar mejoras periódicas en la herramienta en función de las necesidades y retroalimentación del equipo.</p>	<p>Sin embargo, a largo plazo, la herramienta puede mejorar la eficiencia de los procesos y reducir los costos asociados con problemas de calidad, como reprocesos, desperdicios o devoluciones. Además, el control y la gestión de calidad mejorados pueden conducir a una mayor satisfacción del cliente y una mejora en la reputación de la empresa, lo que puede generar un aumento en las ventas y los ingresos.</p>	<p>Medición: Proporción de funcionalidades completas (control de calidad, gestión de inventarios) en la herramienta. Meta: Completar la herramienta en un plazo de 6 meses y utilizarla en al menos el 80% de los procesos productivos.</p>
<p>5. Adquirir equipo de protección personal para los</p>	<p>Garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados al proporcionarles equipo de</p>	<p>Realizar una evaluación de riesgos en el lugar de trabajo para identificar los equipos</p>	<p>La adquisición de equipos de protección personal puede requerir una inversión inicial significativa.</p>	<p>Indicador: Porcentaje de empleados con equipo de protección adecuado.</p>

<p>empleados, adecuado a su actividad o su área productiva.</p>	<p>protección personal adecuado. Cumplir con las regulaciones y normativas de seguridad laboral. Prevenir accidentes y lesiones en el lugar de trabajo, lo que puede resultar en una disminución de los costos asociados con compensaciones y pérdida de productividad.</p>	<p>de protección personal necesarios para cada actividad o área productiva. Investigar y seleccionar proveedores confiables que ofrezcan equipos de protección personal de alta calidad y cumplan con las normativas de seguridad. Adquirir los equipos de protección personal necesarios, como cascos, guantes, gafas de seguridad, botas de trabajo, entre otros, de acuerdo con las necesidades identificadas. Capacitar al personal en el uso correcto de los equipos de protección personal y establecer procedimientos claros para su implementación y mantenimiento. Realizar inspecciones regulares para verificar que los empleados estén utilizando adecuadamente el equipo de protección personal y tomar medidas correctivas si es necesario.</p>	<p>Sin embargo, al prevenir accidentes y lesiones en el lugar de trabajo, se pueden reducir los costos asociados con indemnizaciones, atención médica, paros de producción y pérdida de productividad. Además, el cumplimiento de las regulaciones de seguridad laboral puede evitar sanciones y multas por incumplimiento. Proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable puede aumentar la moral y la satisfacción de los empleados, lo que puede tener un impacto positivo en la retención del talento y la productividad a largo plazo.</p>	<p>Medición: Proporción de empleados que tienen equipo de protección en función del total de empleados en el área productiva. Meta: Proveer equipo de protección al 100% de los empleados en 3 meses.</p>
<p>6. Definir las variables 4Ps del plan de marketing</p>	<p>Establecer una estrategia de marketing sólida y coherente</p>	<p>Definir y segmentar el mercado objetivo de Producto López en función de</p>	<p>La definición de las variables 4Ps del marketing mix requiere un análisis exhaustivo y una</p>	<p>Indicador: porcentaje de avance en la definición de las 4Ps (Producto, Precio, Plaza, Promoción).</p>

<p>mix para la empresa Producto López, esto para determinar cómo competir en el mercado.</p>	<p>que permita competir efectivamente en el mercado. Identificar y aprovechar oportunidades para diferenciar y posicionar los productos de Producto López. Optimizar el uso de los recursos de marketing al enfocarse en las variables clave que influyen en la percepción y la demanda del mercado.</p>	<p>características demográficas, geográficas, psicográficas u otras relevantes. Determinar el producto ofrecido por Producto López, incluyendo atributos, características, diseño, empaque y branding. Establecer la estrategia de precios, considerando factores como la estructura de costos, el valor percibido por el cliente y la estrategia de posicionamiento. Desarrollar las tácticas de distribución, seleccionando los canales de distribución más adecuados para llegar al mercado objetivo. Diseñar la estrategia de comunicación y promoción, incluyendo publicidad, relaciones públicas, promociones y actividades de marketing directo. Establecer indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento para evaluar la efectividad de las acciones de marketing y realizar ajustes según sea necesario.</p>	<p>planificación cuidadosa, lo cual puede implicar costos iniciales. Sin embargo, al desarrollar una estrategia de marketing efectiva, Producto López puede aumentar la demanda de sus productos, generar mayores ingresos y mejorar su rentabilidad. Además, una estrategia de marketing bien ejecutada puede fortalecer la imagen de marca, fidelizar a los clientes y crear ventajas competitivas en el mercado.</p>	<p>Medición: Avance en cada una de las 4 variables del marketing mix, considerando que cada una representa el 25%. Meta: Completar la definición de las 4Ps al 100% en 4 meses.</p>
--	--	--	---	--

<p>7. Identificar KPIs que puedan ser utilizados en el área de ventas de la empresa Producto López para poder medir metas.</p>	<p>Establecer metas claras y medibles para el equipo de ventas.</p> <p>Evaluar el rendimiento y la eficacia de las actividades de ventas.</p> <p>Identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento en el área de ventas.</p>	<p>Analizar los objetivos y las metas de ventas de Producto López.</p> <p>Identificar los indicadores clave de rendimiento (KPIs) relevantes para medir el desempeño de ventas, como el número de clientes nuevos, el volumen de ventas, el valor promedio de venta, la retención de clientes, etc.</p> <p>Establecer metas específicas para cada KPI, alineadas con los objetivos y las estrategias de la empresa.</p> <p>Implementar sistemas y herramientas de seguimiento y reporte de los KPIs, como software de gestión de ventas o paneles de control.</p> <p>Realizar un seguimiento regular de los KPIs y analizar los resultados obtenidos.</p> <p>Identificar las áreas de mejora y desarrollar planes de acción para corregir desviaciones o alcanzar metas más ambiciosas.</p> <p>Comunicar y compartir los resultados de los KPIs con el equipo de ventas, motivando el</p>	<p>La identificación y el seguimiento de los KPIs pueden requerir la implementación de sistemas y herramientas adecuadas, lo que puede implicar costos iniciales.</p> <p>Sin embargo, al establecer metas medibles y monitorear el desempeño de ventas, se puede aumentar la eficiencia y la efectividad de las actividades comerciales, lo que puede conducir a un incremento en los ingresos y la rentabilidad.</p> <p>Además, al identificar áreas de mejora y corregir desviaciones, se pueden optimizar los recursos y maximizar el retorno de la inversión en ventas.</p>	<p>Indicador: Número de KPIs definidos y medidos.</p> <p>Medición: Cantidad de KPIs de ventas definidos y medidos periódicamente (mensual, trimestral).</p> <p>Meta: Definir al menos 5 KPIs y comenzar a medirlos en un plazo de 3 meses</p>
--	---	---	---	---

		logro de metas y fomentando una cultura de mejora continua.		
8. Establecer un presupuesto para la inversión en capacitación administrativa en un centro de formación especializado, o buscar programas de capacitación en instituciones como el INA, INDER o MICITT.	<p>Mejora las habilidades y competencias administrativas del personal de Producto López.</p> <p>Aumenta la eficiencia y la efectividad en las actividades administrativas.</p> <p>Fomenta el crecimiento profesional y personal de los empleados.</p>	<p>Evaluar las necesidades de capacitación administrativa en Producto López, identificando las áreas o habilidades que requieren mejora.</p> <p>Investigar centros de formación especializados o instituciones como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) o el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) que ofrezcan programas de capacitación adecuados a las necesidades identificadas.</p> <p>Establecer un presupuesto para la inversión en capacitación administrativa, considerando los costos de matrícula, material didáctico, desplazamiento y tiempo dedicado a la formación.</p>	<p>La inversión en capacitación administrativa puede implicar costos asociados, como matrícula, materiales y tiempo dedicado a la formación.</p> <p>Sin embargo, al mejorar las habilidades y competencias administrativas, se puede aumentar la eficiencia y la efectividad en las actividades administrativas, lo que puede conducir a una mayor productividad y ahorros de costos a largo plazo.</p> <p>Además, la capacitación puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que puede contribuir a una menor rotación de personal y a un mejor desempeño general de la empresa.</p>	<p>Indicador: Monto del presupuesto asignado para capacitación administrativa.</p> <p>Medición: Presupuesto en colones destinado exclusivamente a capacitación administrativa.</p> <p>Meta: Asignar un presupuesto específico de al menos ₡1,000,000 en 6 meses.</p>

		Seleccionar los programas de capacitación más relevantes y adecuados para el personal de Producto López.		
9. Determinar las diferentes políticas empresariales, a nivel de finanzas, producción, recursos humanos, ventas, medioambientales y riesgos laborales.	<p>Establecer pautas y lineamientos claros para la toma de decisiones y la gestión de las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>Promover la consistencia y la coherencia en las prácticas empresariales.</p> <p>Cumplir con los requisitos legales y regulaciones en cada una de las áreas mencionadas.</p>	<p>Identificar las diferentes áreas funcionales de la empresa, como finanzas, producción, recursos humanos, ventas, medio ambiente y riesgos laborales.</p> <p>Realizar un análisis de las mejores prácticas y normativas aplicables en cada una de las áreas mencionadas.</p> <p>Desarrollar políticas empresariales específicas para cada área, estableciendo los procedimientos, responsabilidades y estándares de cumplimiento.</p> <p>Comunicar y capacitar al personal sobre las políticas empresariales establecidas, asegurándose de que se comprendan y se sigan adecuadamente.</p> <p>Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el cumplimiento de las políticas y realizar ajustes si es necesario.</p>	<p>La implementación de políticas empresariales puede requerir recursos y tiempo para su desarrollo y comunicación.</p> <p>Sin embargo, al establecer pautas claras y consistentes, se puede mejorar la eficiencia y la efectividad en las operaciones y actividades de la empresa.</p>	<p>Indicador: Número de políticas empresariales documentadas.</p> <p>Medición: Cantidad de políticas formuladas y formalmente documentadas en cada área.</p> <p>Meta: Documentar al menos 2 políticas por área en un plazo de 6 meses</p>

<p>10. Realizar un presupuesto necesario en el tema de tecnología y conexiones de internet con el fin de apoyarse para la producción y gestión de la empresa</p>	<p>Mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa al contar con tecnología adecuada.</p> <p>Facilitar la comunicación y la colaboración interna y externa.</p> <p>Optimizar los procesos y la gestión de la empresa.</p>	<p>Evaluar las necesidades tecnológicas de la empresa en términos de hardware, software y servicios de conectividad.</p> <p>Realizar un análisis de mercado para identificar proveedores y obtener cotizaciones de los equipos y servicios requeridos.</p> <p>Establecer un presupuesto destinado a la adquisición de tecnología y conexiones de internet, considerando los costos de compra, instalación, mantenimiento y actualización.</p> <p>Priorizar las inversiones en tecnología según su impacto en los procesos productivos y la gestión empresarial.</p> <p>Implementar la tecnología y las conexiones de internet de acuerdo con el plan establecido, asegurando la capacitación y el soporte técnico necesario para su uso efectivo.</p>	<p>La adquisición de tecnología y conexiones de internet puede implicar costos iniciales significativos.</p> <p>Sin embargo, contar con la infraestructura tecnológica adecuada puede generar ahorros a largo plazo al mejorar la eficiencia operativa y reducir los tiempos de producción.</p> <p>Además, una conexión de internet confiable y rápida puede facilitar la comunicación con clientes y proveedores, así como el acceso a información y herramientas que respalden la toma de decisiones.</p>	<p>Indicador: Monto presupuestado para tecnología e internet.</p> <p>Medición: Presupuesto asignado específicamente para tecnología e infraestructura de internet.</p> <p>Meta: Asignar al menos ₡500,000 en 6 meses para infraestructura tecnológica.</p>
--	--	---	---	--

<p>11. Presupuestar en programas tecnológicos o aplicaciones que le permitan a la organización disponer de un mejor análisis de los recursos financieros disponibles, así como de aquellos con los que se contaron en el pasado.</p>	<p>Obtiene una visión más clara y detallada de los recursos financieros disponibles y su utilización en la empresa.</p> <p>Facilita el análisis y la toma de decisiones financieras basadas en datos precisos y actualizados.</p> <p>Optimiza la gestión financiera y mejora la planificación presupuestaria.</p>	<p>Evaluar las necesidades y los requisitos específicos de la empresa en cuanto al análisis de recursos financieros y la planificación presupuestaria.</p> <p>Investigar y evaluar programas tecnológicos o aplicaciones especializadas en análisis financiero y gestión presupuestaria.</p> <p>Presupuestar los recursos necesarios para adquirir, implementar y mantener el programa o aplicación seleccionada.</p> <p>Capacitar al personal encargado de la gestión financiera en el uso efectivo del programa o aplicación.</p> <p>Establecer un proceso regular de actualización y revisión de los datos financieros para mantener la precisión y la relevancia de la información.</p>	<p>La inversión en programas tecnológicos o aplicaciones especializadas puede tener un costo inicial, que incluye la adquisición del software y posiblemente la capacitación del personal.</p> <p>Sin embargo, contar con una herramienta adecuada para el análisis de recursos financieros y la planificación presupuestaria puede conducir a una gestión financiera más eficiente, evitando gastos innecesarios y maximizando el uso de los recursos disponibles.</p> <p>Además, la capacidad de realizar un análisis financiero detallado y preciso puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y mejorar la rentabilidad de la empresa.</p>	<p>Indicador: Monto presupuestado para adquisición de programas tecnológicos.</p> <p>Medición: Cantidad de presupuesto asignado y porcentaje del análisis financiero facilitado por las nuevas herramientas.</p> <p>Meta: Asignar al menos ₡1,350,000 en un plazo de 6 meses y cubrir el 100% del análisis de recursos financieros con el programa seleccionado.</p>
--	---	---	--	--

Elaboración Propia.

Fuente: Matriz de Clasificación de Estrategias de la empresa Productos López, 2022.

Tabla 39 Estrategias Operativas En El Largo Plazo.

ESTRATEGIAS	BENEFICIOS	ACCIONES	IMPACTO FINANCIERO	CONTROL Y SEGUIMIENTO
<p>1. Empezar el proceso para certificarse como Pyme y asesorarse sobre el proceso para certificarse como ISO 14001, esto para generar una ventaja ante los competidores.</p>	<p>Obtener la certificación como Pyme puede abrir oportunidades de negocio, como acceso a financiamiento específico para pequeñas y medianas empresas, participación en licitaciones gubernamentales reservadas para Pymes, entre otros beneficios.</p> <p>La certificación ISO 14001 demuestra el compromiso de la empresa con la gestión ambiental y la sostenibilidad, lo que puede generar</p>	<p>Investigar los requisitos y procesos necesarios para certificarse como Pyme y como ISO 14001.</p> <p>Evaluar la situación actual de la empresa y determinar las brechas existentes en relación con los requisitos de certificación.</p> <p>Establecer un plan de acción para cerrar esas brechas y cumplir con los criterios de certificación.</p> <p>Implementar cambios en la gestión empresarial, los procesos operativos y las prácticas ambientales para cumplir con los estándares requeridos.</p> <p>Buscar asesoramiento externo o capacitación para asegurar la correcta</p>	<p>Los costos asociados con la certificación pueden incluir honorarios de consultoría, capacitación, cambios en los procesos y sistemas internos, entre otros.</p> <p>Obtener la certificación como Pyme puede abrir nuevas oportunidades de negocio y acceso a financiamiento específico para pequeñas y medianas empresas.</p> <p>La certificación ISO 14001 puede mejorar la imagen de la empresa y aumentar la confianza de los consumidores, lo que puede</p>	<p>Indicador: Avance en el proceso de certificación Pyme e ISO 14001.</p> <p>Medición: Porcentaje de etapas completadas en el proceso de certificación (preparación, documentación, auditorías internas y externas).</p> <p>Meta: Completar el 100% del proceso de certificación Pyme en 1 año y el 50% del proceso hacia la certificación ISO 14001 en 2 años.</p>

	<p>confianza y preferencia entre los consumidores y otros actores clave.</p> <p>Diferenciarse de los competidores al demostrar el cumplimiento de estándares reconocidos internacionalmente en términos de gestión empresarial y responsabilidad ambiental.</p>	<p>implementación de los requisitos de certificación.</p> <p>Someterse a auditorías y evaluaciones para obtener las certificaciones deseadas.</p>	<p>conducir a un aumento de las ventas y una ventaja competitiva.</p>	
<p>2. Crear espacios mejor acondicionados teniendo en cuenta las divisiones de las etapas por las que el insumo es manejado y</p>	<p>Optimizar el flujo de trabajo y la eficiencia en la producción al crear espacios adecuados y organizados.</p> <p>Minimizar los riesgos de contaminación o mezcla de insumos durante las diferentes etapas del proceso productivo.</p>	<p>Analizar y comprender el flujo de trabajo y las etapas del proceso productivo, identificando las divisiones necesarias.</p> <p>Diseñar el layout o distribución del espacio de producción teniendo en cuenta las divisiones y los requisitos específicos de cada etapa.</p> <p>Establecer áreas o zonas claramente delimitadas para cada etapa del proceso, asegurando una separación</p>	<p>La inversión inicial en el diseño y acondicionamiento de espacios puede requerir recursos financieros significativos.</p> <p>Sin embargo, crear espacios mejor acondicionados puede mejorar la eficiencia y la calidad de los productos, lo que puede resultar en una reducción</p>	<p>Indicador: Porcentaje de espacios acondicionados según las etapas de producción.</p> <p>Medición: Proporción de etapas del proceso productivo que cuentan con espacios optimizados y diferenciados en relación con el total de etapas necesarias.</p>

<p>transformado en producto final.</p>	<p>Mejorar la seguridad y la calidad de los productos al mantener condiciones controladas en cada etapa.</p>	<p>adecuada y evitando la contaminación cruzada. Implementar medidas de control ambiental, como sistemas de ventilación, filtración o aislamiento, según sea necesario para mantener condiciones óptimas en cada área. Proporcionar el equipo y las herramientas necesarias en cada zona para facilitar el manejo y la transformación de los insumos. Capacitar al personal sobre los procedimientos y las prácticas adecuadas en cada etapa, enfatizando la importancia de mantener la separación y el control de calidad.</p>	<p>de costos operativos y en una mayor satisfacción del cliente. Además, el cumplimiento de las normas de seguridad y calidad puede evitar sanciones y multas, así como también proteger la reputación de la empresa.</p>	<p>Meta: Tener el 100% de los espacios acondicionados para cada etapa de producción en un plazo de 18 meses.</p>
--	--	--	--	--

Elaboración Propia.

Fuente: Matriz de Clasificación de Estrategias de la empresa Productos López, 2022.

a. Estrategias financieras.

Tabla 40 *Estrategias Financieras en corto plazo.*

ESTRATEGIAS	BENEFICIOS	ACCIONES	IMPACTO FINANCIERO	CONTROL Y SEGUIMIENTO
<p>1. Definir las políticas de cobranza.</p>	<p>Establece políticas claras y consistentes para el proceso de cobranza, lo que ayudará a optimizar los flujos de efectivo y reducir los riesgos de incumplimiento de pago. Mejora la gestión de cuentas por cobrar y garantiza un flujo constante de ingresos para la empresa. Fortalece la relación con los clientes al establecer expectativas claras y comunicar de manera efectiva las políticas de cobranza.</p>	<p>Establecer un proceso formal de análisis de crédito a futuros clientes para garantizar que cuenten con capacidad de pago. Definir de forma clara los términos de pago, especificando las condiciones y los plazos. Establecer un sistema eficiente de seguimiento y control de las cuentas por cobrar, generando un seguimiento proactivo para recordar a los clientes sus pagos por vencer.</p>	<p>Mejorar la eficiencia en las cobranzas tiene como resultados ingresos operativos más altos. -Poner en marcha políticas rigurosas de cobranza reduce las pérdidas por cuentas incobrables, protegiendo así los activos de la empresa. -Una gestión más efectiva de las cuentas por cobrar puede resultar en un flujo de efectivo más predecible y constante, lo que reduce la necesidad de financiamiento externo y mejora la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.</p>	<p>Indicador: Porcentaje de políticas de cobranza definidas y documentadas. Medición: Proporción de políticas documentadas en relación con el total de políticas necesarias. Meta: Documentar el 100% de las políticas de cobranza en 3 meses.</p>
<p>2. Realizar control del flujo de efectivo.</p>	<p>Obtener una visión clara y actualizada de los ingresos y egresos de efectivo en la empresa, lo que permite una</p>	<p>Establecer un sistema de registro y seguimiento de todas las transacciones de efectivo, incluyendo ingresos y egresos.</p>	<p>El control efectivo del flujo de efectivo permite una gestión financiera más sólida, lo que puede</p>	<p>Indicador: Frecuencia del monitoreo y precisión en proyecciones de flujo de efectivo.</p>

	<p>mejor planificación financiera y una toma de decisiones más informada.</p> <p>Identificar y anticipar posibles problemas de liquidez o desequilibrios en el flujo de efectivo.</p> <p>Optimizar la gestión financiera al tener un control efectivo sobre los recursos disponibles y los compromisos financieros.</p>	<p>Realizar un análisis periódico del flujo de efectivo para identificar patrones, tendencias y posibles desviaciones.</p> <p>Establecer pronósticos de flujo de efectivo a corto y mediano plazo basados en información histórica y proyecciones futuras.</p> <p>Implementar medidas para optimizar el flujo de efectivo, como la negociación de plazos de pago con proveedores o la maximización de ingresos a través de estrategias de venta.</p> <p>Establecer políticas de control interno y medidas de seguridad para prevenir fraudes o pérdidas de efectivo.</p> <p>Evaluar regularmente el desempeño del flujo de efectivo y realizar ajustes en la planificación financiera según sea necesario.</p>	<p>contribuir a una mejor salud financiera de la empresa.</p> <p>Al anticipar y resolver problemas de liquidez, se evitan situaciones de falta de fondos que puedan afectar el funcionamiento diario de la empresa y su capacidad para cumplir con sus compromisos financieros.</p> <p>Además, un control adecuado del flujo de efectivo proporciona una base sólida para la toma de decisiones financieras, permitiendo a la empresa aprovechar oportunidades de inversión y crecimiento de manera más efectiva.</p>	<p>Medición: Número de controles de flujo de efectivo realizados semanalmente.</p> <p>Meta: Realizar un control de flujo de efectivo semanal con una precisión del 95% en proyecciones en 3 meses.</p>
--	---	--	---	--

<p>3. Mejorar la Gestión de inventario</p>	<p>Realizar un análisis exhaustivo del inventario para identificar productos obsoletos o de baja rotación. Reducir los niveles de inventario disponibles y ajustar los pedidos de materias primas para evitar el exceso de existencias y cumpla con la demanda. Mantener niveles de inventario adecuados garantiza la disponibilidad oportuna de productos, lo que mejora la satisfacción del cliente al reducir los tiempos de espera y evitar retrasos en la entrega. Además, de buscar la digitalización y automatización, con el fin de evitar la acumulación de</p>	<p>Identificar los productos que se van a controlar en el inventario sin afectar el proceso productivo. Además mantener el inventario con la menor cantidad de artículos puede reducir los costos asociados al almacenaje. Realizar análisis de demanda para identificar patrones de compra de los clientes y ajustar los niveles de inventario en consecuencia, evitando la escasez o el exceso de existencias. Crear un equipo de trabajo para la gestión del almacén, el cual se debe capacitar de manera adecuada para poder la realizar las actividades requeridas. Establecer políticas de inventario, mediante una guía el cual permite manejar un stock apropiado para la satisfacción de los requerimientos de los clientes.</p>	<p>Al optimizar los niveles de inventario, la empresa puede reducir los costos asociados con el almacenamiento y manejo de existencias, lo que mejora la rentabilidad general. Al minimizar el exceso de inventario y mejorar la rotación de existencias, la empresa puede liberar capital que de otro modo estaría inmovilizado en inventario, lo que permite invertir en áreas más rentables o pagar deudas.</p>	<p>Indicador: Tasa de rotación de inventario.</p> <p>Medición: Número de veces que el inventario se renueva en un período específico.</p> <p>Meta: Aumentar la rotación de inventario en un 15% en los próximos 6 meses.</p>
--	--	---	--	--

	productos para mejorar el flujo de caja y la reducción de costes.			
4. Promoción de la venta de contado	<p>Presenta beneficios en un aumento rápido en la liquidez. Además de ofrecer incentivos, como descuentos por pronto pago.</p> <p>Impulsar las ventas de contado, reduce los riesgos asociados de las cuentas por cobrar, como los atrasos e incobrables.</p>	<p>Establecer políticas de descuentos atractivas para los clientes de pagos de contado, incentivando este método de transacción de pago.</p> <p>Comunicar de forma efectiva los beneficios a los clientes de comprar de contado, a través de publicidad o en el momento de negociación con los clientes.</p> <p>Optimizar de forma eficiente el proceso de pago para los clientes, facilitando el proceso de pago, ofreciendo diferentes opciones, por ejemplo utilizando sinpe móvil u otro tipo de pago en línea u electrónico.</p>	<p>La promoción de venta de contado se traduciría en la generación de ingresos inmediatos, aumentando la liquidez, que puede utilizarse para cubrir gastos operativos.</p> <p>Al fomentar las ventas de contado, la empresa puede reducir su exposición al riesgo crediticio y evitar problemas asociados con cuentas por cobrar incobrables.</p> <p>Estos beneficios pueden fomentar la lealtad y fidelidad de los clientes, al percibir estos beneficios y se puede ver traducido en ventas constantes.</p>	<p>Indicador: Porcentaje de ventas al contado sobre el total de ventas.</p> <p>Medición: Proporción de ventas realizadas al contado frente al crédito.</p> <p>Meta: Incrementar las ventas al contado en un 20% en 6 meses.</p>
5. Priorizar la reducción de deuda	<p>Establece un enfoque claro en la reducción de las deudas existentes. Destina un porcentaje específico de los ingresos para el pago de</p>	<p>Organizar e identificar la deuda para definir en que se han empleado los recursos, el cual visualiza las causas del endeudamiento.</p>	<p>La reducción de deuda disminuye los costos financieros asociados, lo que puede aumentar la rentabilidad de la empresa y mejorar su capacidad para generar retornos para los accionistas.</p>	<p>Indicador: Porcentaje de reducción de deuda.</p>

	<p>deudas y desarrolla un plan de pagos estructurado.</p> <p>La reducción de la deuda disminuye los costos asociados a los intereses, liberando recursos financieros que se puede utilizar en otras áreas de la empresa.</p>	<p>Revisar las condiciones de crédito tanto el plazo como el pago de los intereses, y estos se lleven a cabo a tiempo. Además permitirá priorizar las deudas que se acumulan mayor cantidad de intereses.</p> <p>Renegociar el préstamo en caso de tener la facilidad de pago o si las condiciones iniciales del financiamiento no se ajustan a al estado financiero actual de la empresa.</p> <p>Realizar una reducción de costos y gasto, mediante la renegociación de los precios de las materias primas con los proveedores e identificar aquellos gastos no esenciales.</p>		<p>Medición: Reducción en el monto total de deuda en comparación con el inicio del periodo.</p> <p>Meta: Reducir la deuda en un 10% en los próximos 6 meses.</p>
6. Control riguroso de gastos	<p>El control riguroso de gastos se centra en supervisar y limitar los gastos totales de la empresa en todas las áreas y actividades.</p> <p>Permite mantener los gastos dentro de los límites</p>	<p>Desarrollar presupuestos exhaustivos que asignen recursos financieros a cada área funcional de la empresa y establezcan límites claros de gastos.</p> <p>Implementar sistemas de seguimiento y reporte para monitorear continuamente</p>	<p>Un sistema permitirá planear en detalle el costo y el gasto de las operaciones, las cuales se llevarán a cabo durante un periodo determinado.</p> <p>Ayuda a establecer y lograr los objetivos cuantificables de la empresa, ya que se permite observar una visión</p>	<p>Indicador: Porcentaje de gastos operativos reducidos.</p> <p>Medición: Reducción en el total de gastos en relación con el periodo anterior.</p>

	<p>establecidos por el presupuesto, lo que garantiza el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa.</p> <p>Identifica áreas donde puedas hacer ajustes, como reducir gastos generales, renegociar contratos con proveedores o buscar alternativas más económicas. Al reducir los gastos innecesarios y controlar los costos, la empresa puede generar un flujo de efectivo adicional. Este flujo de efectivo puede ser utilizado para pagar las deudas existentes y reducir el endeudamiento total.</p> <p>Al optimizar los gastos, la empresa puede liberar capital para invertir en áreas</p>	<p>los gastos en relación con el presupuesto y realizar ajustes según sea necesario.</p> <p>Identificar y priorizar los gastos que contribuyen directamente a los objetivos y estrategias de la empresa, mientras se reducen o eliminan los gastos no esenciales o que no agregan valor.</p> <p>Buscar oportunidades para negociar precios más bajos, términos de pago favorables o acuerdos de descuento con proveedores, lo que puede reducir los costos de adquisición de materias primas y servicios.</p>	<p>global de la situación lo que facilita la determinación de los puntos de mejora en este caso del control de los gastos.</p> <p>Un control riguroso de gastos puede aumentar la rentabilidad al reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.</p> <p>Al reducir los gastos innecesarios, la empresa puede mejorar su flujo de efectivo, lo que proporciona mayor estabilidad financiera y capacidad para enfrentar contingencias o aprovechar oportunidades de inversión.</p>	<p>Meta: Reducir los gastos operativos en un 15% en 6 meses.</p>
--	--	---	--	--

	estratégicas como innovación, expansión o desarrollo de nuevos productos.			
7. Renegociar condiciones de deuda	Examina la posibilidad de renegociar las condiciones de tus deudas existentes. Busca obtener tasas de interés más bajas, extensiones de plazos o periodos de gracia, lo que te ayudará a reducir los pagos mensuales y mejorar tu flujo de efectivo.	Renegociar condiciones de pago de deuda con las entidades bancarias, adecuándolas en tipos de interés y en plazo a las posibilidades de la empresa, con el fin de que las cuotas a pagar sean lo suficientemente bajas lograr asegurar el pago correspondiente.	Al renegociar los términos de los prestamos existentes, Productos López puede obtener plazos de pago más flexibles, tasas de interés reducidas o incluso la condonación de parte de la deuda, con el fin de mejorar el flujo de efectivo y brindar un alivio en las finanzas de la empresa. Además, al modificar los términos de la deuda, Productos López puede encontrar una solución que le permita seguir operando y cumplir con sus	Indicador: Número de acuerdos de renegociación realizados. Medición: Número de acuerdos de deuda renegociados con condiciones más favorables. Meta: Renegociar al menos el 50% de las deudas actuales en 6 meses.
8. Análisis de rentabilidad de productos	El análisis de rentabilidad permite a Productos López identificar qué productos generan mayores márgenes de beneficio, lo que le	Asignación de costos: Calcular los costos directos e indirectos asociados con la producción de cada variedad de snacks incluyendo materias primas, mano de	Al identificar y priorizar los productos más rentables, Productos López puede aumentar su rentabilidad general al enfocar sus recursos en áreas que generan mayores retornos.	Indicador: Porcentaje de productos con rentabilidad analizada.

	<p>permite enfocar sus recursos en aquellos productos que contribuyen significativamente a su rentabilidad.</p> <p>Al comprender qué productos son más rentables, la empresa puede tomar decisiones informadas sobre la introducción de nuevos productos, la discontinuación de productos poco rentables o la optimización de la mezcla de productos para maximizar los beneficios.</p>	<p>obra, costos de fabricación y gastos generales.</p> <p>Análisis de precios de venta: Determinar el precio de venta de cada producto, considerando factores como la demanda del mercado, los precios de la competencia y la percepción de valor por parte de los clientes.</p> <p>Cálculo de márgenes de utilidad: Calcular el margen de beneficio de cada producto restando los costos asociados con su producción del precio de venta, lo que proporciona una medida clara de su rentabilidad.</p> <p>Identificación de productos poco rentables: Analizar los resultados del análisis de rentabilidad para identificar productos que generan márgenes de beneficio bajos o negativos, y tomar medidas correctivas, como ajustar precios, mejorar eficiencia en la</p>	<p>Al eliminar o mejorar productos poco rentables, la empresa puede asignar recursos de manera más eficiente, lo que puede conducir a una reducción de costos y una mejora en la eficiencia operativa</p>	<p>Medición: Proporción de productos cuya rentabilidad se ha revisado en comparación con el total.</p> <p>Meta: Analizar la rentabilidad de al menos el 80% de los productos en los próximos 4 meses.</p>
--	---	--	---	---

		producción o discontinuar productos poco rentables.		
9. Mejora de la eficiencia operativa	<p>Identificar los puntos críticos “cuellos de botella” en los procesos de producción y buscar formas de eliminarlos o disminuir su impacto.</p> <p>Mejorar la eficiencia operativa permite identificar y eliminar procesos innecesarios, redundantes o poco eficientes, lo que conduce a una reducción de costos en términos de mano de obra, materiales y recursos.</p> <p>Al optimizar los procesos y recursos, la empresa puede mejorar la productividad de su fuerza laboral y aumentar la producción sin necesidad</p>	<p>Evaluar y analizar detalladamente todos los procesos de producción de la empresa, identificando áreas de ineficiencia, cuellos de botella o tiempos muertos.</p> <p>Implementar tecnologías y sistemas de información que automatizan tareas manuales, simplifican procesos y mejoran la comunicación y colaboración entre departamentos.</p> <p>Proporcionar capacitación y desarrollo continuo al personal para mejorar sus habilidades y conocimientos, lo que les permite trabajar de manera más eficiente y adaptarse a cambios en los procesos.</p> <p>Definir indicadores clave de rendimiento (kpis) para medir y monitorear la eficiencia operativa, lo que permite realizar un seguimiento del progreso y realizar ajustes según sea necesario.</p>	<p>La mejora de la eficiencia operativa puede conducir a una reducción de costos y un aumento de la productividad, lo que se traduce en una mejora de la rentabilidad general de la empresa.</p> <p>Al optimizar sus procesos y recursos, la empresa puede ofrecer productos o servicios de mayor calidad a precios más competitivos, lo que le permite ganar cuota de mercado y mantenerse relevante en un entorno empresarial competitivo.</p> <p>Implementar estas acciones puede requerir inversiones iniciales en tecnología, capacitación y cambio cultural dentro de la organización. Sin embargo, los beneficios a largo plazo en términos de eficiencia, rentabilidad</p>	<p>Indicador: Incremento en el porcentaje de eficiencia operativa.</p> <p>Medición: Proporción de mejora en la eficiencia de los procesos (reducción de tiempos y costos en producción).</p> <p>Meta: Mejorar la eficiencia operativa en un 15% en los próximos 6 meses.</p>

	de aumentar los costos o contratar personal adicional.		y competitividad hacen que esta estrategia sea esencial	
10. Optimización de precios	Revisar las estrategias de fijación de precios asegurando que refleje el valor de los productos y maximicen los márgenes de ganancia.	Elaborar objetivos claros para el desarrollo de una estrategia de precios, por medio de las siguientes acciones: Realizar un estudio de costos de producción y de la distribución, el cual ayudara a determinar el precio mínimo. Analizar como los competidores directos fijan los precios de sus productos, el cuál brindara un panorama amplio sobre la posición competitiva en el mercado y la cuota de mercado. Y por último, la implementación de una de las siguientes estrategias de fijación de precios, en este caso según se ajuste a la empresa.	Permite que maximizar los ingresos y márgenes de beneficio encontrado el punto óptimo de precio que resuene con los clientes. Una estrategia de optimización de precios aumenta la cuota de mercado y mejora los resultados financieros de la empresa. Además de mejorar las relaciones con los clientes, al ofrecer precios razonables, lo cual construye una relación de confianza y lealtad. Por último, la empresa se va ver diferenciada por los competidores	Indicador: Porcentaje de productos con precios optimizados. Medición: Proporción de productos que han sido ajustados tras un análisis de competitividad y rentabilidad en comparación con el total de productos. Meta: Optimizar los precios del 100% de los productos en los próximos 3 meses para maximizar la competitividad y rentabilidad, logrando un aumento del margen de beneficio en al menos un 5%.

Elaboración Propia.

Fuente: Matriz de Clasificación de Estrategias de la empresa Productos López, 2022.

Tabla 41 Estrategias Financieras en mediano plazo.

ESTRATEGIA	BENEFICIO	ACCIONES	IMPACTO FINANCIERO	CONTROL Y SEGUIMIENTO
<p>1. Contratar a un asesor experto en finanzas que oriente al personal administrativo en temas financieros con el propósito de conocer a detalle cómo manejar las finanzas de la empresa Productos López de la mejor manera.</p>	<p>Acceder a un conocimiento especializado en temas financieros permite al personal administrativo tomar decisiones financieras más informadas y estratégicas.</p> <p>Contar con este tipo de asesoramiento contribuye a una mejor toma de decisiones en aspectos como inversiones, manejo de riesgos y presupuesto.</p> <p>El asesoramiento financiero ayuda a que la empresa cumpla con las</p>	<p>Identificar las necesidades y áreas de enfoque específicas en las que se requiere la orientación y experiencia de un asesor experto en finanzas.</p> <p>Definir los objetivos y alcance de la asesoría financiera, estableciendo los temas a abordar y los resultados esperados.</p> <p>Realizar una búsqueda y selección cuidadosa de un asesor financiero con experiencia y conocimientos relevantes para las necesidades de la empresa.</p> <p>Establecer un contrato o acuerdo de consultoría que especifique los</p>	<p>La contratación de un asesor experto en finanzas implica un costo adicional en términos de honorarios profesionales.</p> <p>Sin embargo, el asesoramiento financiero adecuado puede generar ahorros a largo plazo al optimizar la gestión financiera de la empresa, minimizando riesgos financieros y maximizando oportunidades.</p> <p>Además, la mejora en la toma de decisiones financieras y la eficiencia en la administración de los recursos pueden contribuir al crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.</p>	<p>Indicador: Horas de asesoría financiera recibidas.</p> <p>Medición: Número de horas de asesoría financiera contratadas y completadas.</p> <p>Meta: Completar al menos 40 horas de asesoría financiera en los próximos 6 meses, orientando a los empleados administrativos en la gestión financiera.</p>

	normativas contables y financieras.	<p>términos, la duración y los honorarios de la asesoría financiera.</p> <p>Facilitar la interacción y colaboración entre el asesor financiero y el personal administrativo, programando reuniones regulares y proporcionando acceso a la información financiera necesaria.</p> <p>Evaluar periódicamente los resultados y el impacto de la asesoría financiera, ajustando las acciones y enfoques según sea necesario.</p>		
2. Consolidación de deudas	Considerar consolidar varias deudas en una sola entidad financiera permitirá simplificar el proceso de pago y, posiblemente, obtener condiciones más favorables para la empresa.	<p>Enlistar las deudas existentes de la empresa, incluyendo todos los saldos pendientes, tasas de interés y los plazos establecidos.</p> <p>Investigar opciones financieras para consolidación de la deuda, ya sea préstamos personales o líneas de créditos.</p>	Se puede ver reflejado un ahorro inmediato en el corto plazo por la reducción de la cuota mensual y la tasa de interés.	<p>Indicador: Porcentaje de deuda consolidada.</p> <p>Medición: Proporción de deudas consolidadas en un solo esquema de pago frente al total de deudas.</p> <p>Meta: Consolidar el 100% de las deudas en un solo esquema de pago en</p>

	La consolidación de la deuda en la empresa, busca obtener una tasa de interés más baja que las deudas originales, además tener un único pago reduce la posibilidad del impago por olvidos o retrasos.	Iniciar un proceso de negociación con los acreedores actuales o futuros potenciales para obtener tasas de intereses más favorables. Elegir la opción más favorable y que mejor se adapte a la situación financiera de la empresa.		1 año para mejorar la liquidez y reducir los costos de interés.
3. Implementación de un sistema de control de inventario	Un sistema de control de inventario eficiente ayuda a evitar excesos o insuficiencias de existencias, optimizando así el uso de recursos y reduciendo costos asociados al almacenamiento. Con datos precisos sobre los niveles de inventario, se facilita una planificación de producción más efectiva, evitando interrupciones y	Identificar las necesidades específicas de la empresa en relación con la gestión de inventario, tomando en cuenta factores como la rotación de productos, la demanda del mercado y la duración de la vigencia de los productos. Seleccionar un sistema de software de control de inventario que se adapte a las necesidades específicas de Productos López. Esto puede incluir funciones como seguimiento en tiempo real, alertas de	La optimización de inventario reduce los costos asociados al almacenamiento de productos, liberando recursos financieros para otros fines. La eficiencia en la gestión de inventario contribuye directamente a la mejora de la rentabilidad al evitar pérdidas por materia prima en mal estado. Un sistema de control asegura la disponibilidad de producto terminado, contribuyendo a la satisfacción del cliente.	Indicador: porcentaje de implementación del sistema de control de inventario. Medición: Proporción de funcionalidades del sistema implementado y en uso. Meta: Completar el 100% de la implementación del sistema de control de inventario en un plazo de 8 meses.

	<p>optimizando la cadena de suministro.</p> <p>La gestión de inventario permite identificar productos obsoletos o con poca rotación, reduciendo las pérdidas asociadas a productos en mal estado.</p>	<p>reabastecimiento y análisis de tendencias de producción.</p> <p>Proporcionar capacitación al personal para utilizar de forma eficiente el nuevo sistema, asegurando una adaptación exitosa y un uso adecuado de sus funciones.</p> <p>Desarrollar procedimientos y políticas claras para la gestión de inventario, definiendo roles y responsabilidades.</p>		
4. Análisis de costos	<p>El análisis de costos se centra en descomponer y comprender los costos asociados con la producción del producto.</p> <p>Proporciona información detallada sobre los costos asociados con la producción lo que permite a la empresa tomar decisiones estratégicas</p>	<p>Iniciar un análisis detallado, identificando cada uno de los costos directos, como las materias primas y la mano de obra, así como los costos indirectos de la empresa, como los gastos generales y gastos administrativos.</p> <p>Implementar un sistema de control contable que sea preciso y que permita un seguimiento detallado de</p>	<p>La identificación y reducción de costos operativos ineficientes, resulta en la mejora de la eficiencia financiera de la empresa.</p> <p>La capacidad de ofrecer productos a precios competitivos se fortalece al tener claros los costos asociados ajustando de forma estratégica los precios de los productos, volviendo la empresa más competitiva.</p>	<p>Indicador: porcentaje de categorías de costos analizados.</p> <p>Medición: Proporción de categorías de costos revisadas y documentadas en comparación con el total de categorías.</p> <p>Meta: Analizar el 100% de las categorías de costos y establecer de optimización en un plazo de 6 meses.</p>

	<p>sobre precios, eficiencia operativa y rentabilidad.</p> <p>Facilita la evaluación del rendimiento de productos, líneas de negocio o procesos individuales, lo que ayuda a la empresa a asignar recursos de manera más efectiva y a optimizar su cartera de productos.</p>	<p>todos los costos asociados de la actividad.</p> <p>Definir una metodología formal de costeo que se adapte a la actividad, para así asignar los costos reales de la fabricación de cada producto que ofrece Productos López</p>		
<p>5. Mejora de la efectividad en la comercialización</p>	<p>Mejorar la efectividad en la comercialización puede resultar en el aumento de ventas de los productos, por lo que generaría mayores ingresos a Productos López.</p> <p>Estrategias de comercialización efectivas contribuyen al fortalecimiento de la marca de la empresa, lo que puede</p>	<p>Realizar un estudio de mercado detallado, identificando el perfil del cliente ideal, para así dirigir una estrategia de marketing más efectiva.</p> <p>Incursionar en la creación y desarrollo de contenido atractivo, que llame la atención de la audiencia objetivo.</p>	<p>Una comercialización más efectiva generaría ingresos adicionales, al transformar potenciales clientes en clientes de la marca.</p> <p>Estrategias de marketing efectivas contribuyen a la retención de clientes existentes, lo que a largo plazo significa ingresos sostenidos y posiblemente referencias positivas de los snacks.</p>	<p>Indicador: Incremento en la tasa de efectividad de ventas.</p> <p>Medición: Comparación de la tasa de conversión de clientes potenciales en clientes reales antes y después de las mejoras implementadas.</p> <p>Meta: Aumentar la tasa de conversión de clientes en un 15% en un plazo de 1 año.</p>

	generar beneficio en el largo plazo.			
--	--------------------------------------	--	--	--

Elaboración Propia.

Fuente: Matriz de Clasificación de Estrategias de la empresa Productos López, 2022.

b. Estrategias economía circular.

Tabla 42 Estrategias De Economía Circular En Corto Plazo.

ESTRATEGIA	BENEFICIO	IMPACTO FINANCIERO	ACCIONES	CONTROL Y SEGUIMIENTO
<p>1. Implementación de sistemas de reciclaje y compostaje. (R: Reciclaje)</p> <p>Esta estrategia se centra en la gestión adecuada de los residuos generados en la producción de snacks de plátanos y yucas.</p>	<p>Reducción de residuos y contaminación, obtención de compost para su uso como fertilizante en la producción de plátanos y yucas.</p> <p><u>Reducción de residuos y contaminación:</u> La implementación de sistemas de reciclaje y compostaje permite reducir</p>	<p>Ahorro en costos de eliminación de residuos y posible generación de ingresos mediante la venta de compost.</p>	<p><u>Análisis de la Situación Actual:</u></p> <p>Evaluar la cantidad y composición de los residuos generados en el proceso de producción de snacks de plátanos y yucas.</p> <p>Identificar áreas de mejora y oportunidades para la implementación de sistemas de reciclaje y compostaje.</p> <p><u>Educación y Capacitación del Personal:</u></p> <p>Realizar sesiones de sensibilización para todo el personal sobre la importancia de la gestión de residuos y la implementación de las 5R.</p>	<p>Indicador: Porcentaje de residuos gestionados mediante reciclaje y compostaje.</p> <p>Medición: Proporción de residuos reciclados o compostados en relación con el total de residuos generados.</p>

<p>Reducir el impacto ambiental de la producción de snacks de Productos López mediante la implementación efectiva de sistemas de reciclaje y compostaje, integrando los principios de las 5R.</p>	<p>la cantidad de residuos enviados a los vertederos, evitando la contaminación del suelo y el agua.</p> <p><u>Obtención de compost:</u> El compost producido puede ser utilizado como una fuente de nutrientes orgánicos para la producción de plátanos y yucas, lo que contribuye a cerrar el ciclo de nutrientes y reducir la dependencia de fertilizantes químicos.</p>		<p>Proporcionar capacitación específica sobre cómo separar y gestionar adecuadamente los diferentes tipos de residuos.</p> <p><u>Diseño e Implementación de Sistemas de Reciclaje y Compostaje:</u></p> <p>Instalar contenedores adecuados para la separación de residuos en áreas clave de la planta de producción, con etiquetas claras que indiquen qué tipo de residuo va en cada contenedor.</p> <p>Establecer un sistema de recolección y transporte interno para garantizar la disposición adecuada de los materiales reciclables y orgánicos hacia los puntos de reciclaje y compostaje.</p> <p>Colaborar con proveedores locales de servicios de reciclaje y compostaje para asegurar una gestión eficiente de los residuos recolectados.</p> <p><u>Promoción de la Reutilización y Recuperación:</u></p> <p>Implementar prácticas de reutilización de materiales siempre que sea posible dentro del proceso de producción.</p>	<p>Meta: Gestionar el 80% de los residuos mediante reciclaje y compostaje en un plazo de 6 meses.</p>
---	---	--	--	---

			<p>Explorar oportunidades de recuperación de residuos para obtener recursos adicionales o generar ingresos secundarios.</p> <p><u>Monitoreo y Evaluación Continua:</u></p> <p>Establecer métricas y objetivos claros para medir el éxito de la implementación de los sistemas de reciclaje y compostaje.</p> <p>Realizar auditorías periódicas para evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario para optimizar la eficacia de los sistemas implementados.</p>	
<p>2. Implementación de logística inversa. (R: Recuperar)</p> <p>La logística inversa se refiere al proceso de recolección y reutilización de productos, envases o embalajes después de que han sido utilizados por los consumidores. La</p>	<p>Recolección y reutilización de envases y embalajes, reducción de costos de transporte y mejora de la gestión de residuos.</p> <p><u>Reducción de residuos:</u> Al recuperar y reutilizar los envases o embalajes, se evita que sean desechados y se reduce la generación</p>	<p>Ahorro en costos de materiales de embalaje y transporte, así como una mayor eficiencia en la gestión de la cadena de suministro.</p> <p><u>Ahorro en costos de adquisición de materiales de empaque:</u> Al reutilizar los envases o embalajes, la empresa puede reducir los costos asociados con la compra de nuevos materiales.</p>	<p>Implementar un sistema de recolección de empaques de plástico de un solo uso utilizados en los snacks comercializados por Productos López, por medio del Programa de Reciclaje el cual se encuentra en el Anexo 6.</p> <p><u>Diseñar un sistema de recolección:</u> Establecer un sistema para recolectar los envases o embalajes utilizados por los consumidores una vez que han terminado de consumir los snacks. Esto puede implicar la colocación de contenedores específicos para la devolución de los empaques en puntos de</p>	<p>Indicador: Porcentaje de empaques recuperados mediante logística inversa.</p> <p>Medición: Proporción de empaques recolectados y recuperados frente al total de productos distribuidos.</p> <p>Meta: Recuperar al menos el 30% de los envases o</p>

<p>implementación de logística inversa implica establecer un sistema para recoger y recuperar los envases o empaques utilizados en el proceso de distribución de los productos.</p>	<p>de residuos, contribuyendo a la economía circular.</p> <p><u>Ahorro de costos:</u> Al reutilizar los envases o embalajes, se evita tener que adquirir nuevos, lo que puede generar ahorros en los costos de adquisición y gestión de materiales de empaque.</p> <p><u>Mejora de la imagen de marca:</u> La implementación de la logística inversa demuestra el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y puede mejorar la percepción de los consumidores y otras partes interesadas.</p>		<p>venta, la implementación de programas de recolección en colaboración con tiendas o la creación de puntos de recolección específicos.</p> <p><u>Reciclaje de materiales:</u> En aquellos casos en los que los empaques o embalajes no sean aptos para su reutilización, se pueden llevar a cabo procesos de reciclaje para obtener nuevos productos a partir de los materiales recuperados. Esto implica establecer alianzas con empresas o centros de reciclaje que puedan procesar los materiales de manera adecuada.</p> <p><u>Comunicación y educación:</u> Informar a los consumidores sobre la importancia de devolver los envases o embalajes utilizados y cómo pueden hacerlo de manera adecuada. Esto puede incluir la inclusión de instrucciones claras en los productos, un link por código Qr con ideas de reciclaje, la comunicación en redes sociales o la realización de campañas de sensibilización.</p>	<p>empaques distribuidos en un plazo de 6 meses.</p>
---	--	--	--	--

<p>3. Fomento de la colaboración con otros actores de la cadena de valor (R: Reutilizar y recuperar)</p> <p>Esta estrategia se basa en establecer alianzas y colaboraciones con proveedores y socios comerciales para fomentar prácticas más sostenibles y circulares en toda la cadena de suministro.</p> <p>Al colaborar con otros actores de la cadena de suministro, se pueden reutilizar recursos y materiales de manera más eficiente, reduciendo así la generación de residuos y</p>	<p>Intercambio de recursos, conocimientos y mejores prácticas, promoción de la economía circular en conjunto y fortalecimiento de las relaciones comerciales</p>	<p>Posibilidad de reducir costos mediante acuerdos de colaboración, acceso a nuevos mercados y oportunidades de crecimiento.</p> <p><u>Eficiencia y reducción de costos en la cadena de suministro:</u> La colaboración con proveedores y socios comerciales puede ayudar a identificar oportunidades para optimizar los procesos y reducir los costos en toda la cadena de suministro. Al trabajar juntos, es posible mejorar la eficiencia operativa, reducir los desperdicios y minimizar los costos relacionados con el embalaje, transporte y almacenamiento.</p> <p><u>Compartir los beneficios de la sostenibilidad:</u> La implementación de prácticas más sostenibles en la cadena de suministro puede</p>	<p>-Trabajar en conjunto con los proveedores para reducir el embalaje excesivo y promover el uso de materiales sostenibles en los productos y empaques.</p> <p>-Establecer acuerdos con los socios comerciales para fomentar la devolución y reutilización de envases o embalajes utilizados en la distribución de los productos.</p> <p>-Compartir conocimientos y mejores prácticas con los proveedores y socios comerciales para mejorar la sostenibilidad en conjunto.</p>	<p>Indicador: Número de alianzas o acuerdos de colaboración establecidos con actores de la cadena de suministro.</p> <p>Medición: Cantidad de acuerdos o alianzas establecidas para la reutilización y recuperación de recursos y materiales.</p> <p>Meta: Establecer al menos 3 acuerdos de colaboración con proveedores o socios comerciales para fomentar prácticas circulares en un plazo de 6 meses.</p>
---	--	---	--	---

<p>promoviendo un enfoque más circular en la gestión de recursos y productos. Además, esta estrategia también puede relacionarse con la "R" de Recuperar, ya que implica recuperar valor de los recursos existentes a lo largo de la cadena de suministro mediante prácticas más sostenibles.</p>		<p>generar beneficios económicos para todos los involucrados. Por ejemplo, al reducir el uso de recursos y energía, se pueden obtener ahorros en costos a largo plazo. Además, la adopción de prácticas sostenibles puede mejorar la imagen de marca y atraer a consumidores y clientes que valoran la sostenibilidad, lo que puede generar un impacto positivo en las ventas y la rentabilidad.</p> <p><u>Fortalecimiento de relaciones comerciales a largo plazo:</u> La colaboración en sostenibilidad con proveedores y socios comerciales puede ayudar a construir relaciones sólidas y a largo plazo basadas en la confianza y la responsabilidad compartida. Esto puede tener beneficios financieros</p>		
---	--	---	--	--

		a largo plazo, como una mayor estabilidad en los suministros, mejores condiciones comerciales y oportunidades de crecimiento mutuo.		
--	--	---	--	--

Elaboración Propia.

Fuente: Matriz de Clasificación de Estrategias de la empresa Productos López, 2022.

Tabla 43 Estrategias De Economía Circular En Mediano Plazo.

ESTRATEGIA	BENEFICIO	IMPACTO FINANCIERO	ACCIONES	CONTROL Y SEGUIMIENTO
<p>I. Aprovechamiento de subproductos (R: recuperar):</p> <p>Esta estrategia consiste en implementar el principio de</p>	<p>Utilización de partes no convencionales de los plátanos y yucas para crear nuevos productos, reducción de residuos y diversificación de la oferta.</p>	<p>Aumento de la eficiencia en el uso de los recursos y generación de nuevas fuentes de ingresos.</p>	<p>Investigar y desarrollar aplicaciones alternativas para los subproductos identificados. Por ejemplo, las cáscaras de plátanos y yucas se pueden utilizar para la producción de harinas, alimentos para</p>	<p>Indicador: Porcentaje de subproductos reutilizados en nuevos productos.</p> <p>Medición: Proporción de subproductos de plátano y yuca</p>

<p>Recuperación, en buscar formas de utilizar partes no convencionales de los plátanos y yucas para crear nuevos productos, en lugar de desecharlos como residuos. Por ejemplo, se pueden utilizar las cáscaras de plátano o yuca para crear harinas, chips, etc. Esto permite reducir la generación de residuos y aprovechar al máximo los recursos disponibles.</p>	<p><u>Reducción de residuos:</u> Al utilizar subproductos que de otra manera serían descartados, se disminuye la cantidad de residuos generados por la empresa.</p> <p><u>Diversificación de la oferta:</u> La creación de nuevos productos a partir de subproductos puede ayudar a diversificar la línea de productos de la empresa, lo que puede atraer a nuevos clientes y aumentar las ventas.</p> <p><u>Generación de ingresos adicionales:</u> Al aprovechar los subproductos, la empresa puede generar nuevas fuentes de ingresos mediante la venta de estos productos o la incorporación de líneas de negocio adicionales.</p>		<p>animales, compostaje, bioenergía u otros productos de valor agregado</p>	<p>reutilizados frente al total de subproductos generados.</p> <p>Meta: Reutilizar al menos el 50% de los subproductos generados en la producción (como cáscaras de plátano y yuca) para la creación de harinas, compost, u otros productos en un plazo de 1 año.</p>
---	--	--	---	---

Elaboración Propia.

Fuente: Matriz de Clasificación de Estrategias de la empresa Productos López, 2022.

Tabla 44 Estrategias De Economía Circular En El Largo Plazo.

ESTRATEGIA	BENEFICIO	IMPACTO FINANCIERO	ACCIONES	CONTROL Y SEGUIMIENTO
<p>1. Diseño de productos y empaque sostenibles (Rechazo):</p> <p>Esta estrategia se enfoca en el diseño de productos y empaques teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad.</p> <p>Esta estrategia se enfoca en el diseño de productos y empaques con una mentalidad de rechazo hacia el exceso de materiales y la generación innecesaria de residuos. Al incorporar</p>	<p>Reducción de residuos, menor consumo de recursos naturales y mejora de la imagen de marca.</p> <p><u>Reducción de residuos:</u> Al utilizar materiales sostenibles y alentar la reutilización y el reciclaje, se reduce la generación de residuos y la dependencia de materiales no renovables.</p> <p><u>Mejora de la imagen de marca:</u> Los consumidores cada vez más valoran las empresas que demuestran un compromiso con la sostenibilidad. El diseño de productos y empaques</p>	<p>Ahorro en costos de materiales y embalaje, así como un mayor atractivo para los consumidores preocupados por la sostenibilidad.</p> <p><u>Ahorro en costos de materiales y embalaje:</u> El uso de materiales sostenibles y de menor costo puede resultar en ahorros significativos a largo plazo.</p> <p><u>Atracción de consumidores:</u> El enfoque en la</p>	<p>Utilizar materiales biodegradables, compostables o reciclables en los empaques, en lugar de materiales plásticos de un solo uso.</p> <p>Diseñar productos que sean duraderos, reparables y que minimicen la generación de residuos.</p> <p>Implementar estrategias de diseño que permitan la reutilización o el reciclaje de los productos al final de su vida útil.</p>	<p>Indicador: Porcentaje de productos y empaques con diseño sostenible implementado.</p> <p>Medición: Proporción de productos y empaques que cumplen con criterios de sostenibilidad (uso de materiales reciclables o biodegradables) en comparación con el total de productos.</p>

<p>critérios de sostenibilidad desde la etapa de diseño, se busca minimizar el impacto ambiental a lo largo del ciclo de vida del producto. Esto implica la selección de materiales renovables o reciclados, el diseño de empaques que reduzcan el uso de plásticos y otros materiales no biodegradables, y la optimización de la eficiencia en el uso de recursos durante la fabricación y distribución. Al adoptar este enfoque, se promueve una cultura de rechazo al desperdicio y se contribuye a la construcción de un futuro más sostenible.</p>	<p>sostenibles puede mejorar la imagen de la empresa y atraer a consumidores más conscientes.</p>	<p>sostenibilidad puede atraer a un segmento de consumidores más amplio y aumentar las ventas de la empresa.</p>		<p>Meta: Rediseñar al menos el 80% de los empaques y productos para que sean sostenibles, utilizando materiales renovables o reciclados, en un plazo de 3 años.</p>
---	---	--	--	---

<p>2. Uso de energías renovables en la producción (R: Repensar)</p> <p>Esta estrategia implica utilizar fuentes de energía renovable en lugar de depender exclusivamente de combustibles fósiles en los procesos de producción. Por ejemplo, se puede instalar paneles solares para generar electricidad o utilizar biomasa como fuente de energía.</p>	<p>Reducción de la huella de carbono, menor dependencia de los combustibles fósiles y mejora de la reputación de la empresa.</p> <p><u>Reducción de la huella de carbono:</u> Las energías renovables emiten menos gases de efecto invernadero en comparación con los combustibles fósiles, lo que contribuye a mitigar el cambio climático y mejorar la sostenibilidad ambiental.</p> <p><u>Menor dependencia de los combustibles fósiles:</u> Al utilizar fuentes de energía renovable, la empresa se vuelve menos vulnerable a la volatilidad de los precios de los combustibles fósiles y a las fluctuaciones en los mercados energéticos.</p> <p><u>Mejora de la reputación de la empresa:</u> El uso de energías renovables demuestra el compromiso de la</p>	<p>Ahorro en costos energéticos a largo plazo, posibilidad de acceder a incentivos o subvenciones para la implementación de energías renovables.</p> <p><u>Ahorro en costos energéticos a largo plazo:</u> Aunque la inversión inicial puede ser significativa, el uso de energías renovables puede generar ahorros en los costos energéticos a largo plazo al reducir la dependencia de fuentes de energía más costosas.</p>	<p><u>Transición a cocinas eléctricas:</u> En lugar de depender del gas como fuente de energía para cocinar, la empresa puede considerar la transición a cocinas eléctricas. Estas pueden ser alimentadas por electricidad proveniente de fuentes renovables, como paneles solares. La electricidad renovable puede ser obtenida a través de la instalación de paneles solares en el techo de la empresa o mediante la compra de energía limpia a proveedores de energía.</p> <p><u>Uso de biogás:</u> Si la empresa tiene acceso a fuentes de residuos orgánicos, como cáscaras de plátanos y yucas, puede considerar la implementación de un sistema de biogás. El biogás se produce mediante la descomposición de la materia orgánica en ausencia de oxígeno y puede ser utilizado como combustible para cocinar. Este enfoque convierte los</p>	<p>Indicador: Porcentaje de energía utilizada proveniente de fuentes renovables.</p> <p>Medición: Proporción de energía proveniente de fuentes renovables (paneles solares, biomasa) frente al total de energía utilizada en la producción.</p> <p>Meta: Lograr que el 50% de la energía utilizada en los procesos productivos provenga de fuentes renovables en un plazo de 3 años.</p>
--	---	---	---	--

	<p>empresa con la sostenibilidad y puede mejorar su imagen ante los consumidores y otras partes interesadas.</p>		<p>residuos en una fuente de energía renovable.</p>	
<p>3. Aprovechar los terrenos propios de la empresa, para poner en marcha un plan piloto de abono orgánico para la producción de la materia prima (R: Recuperar):</p> <p>Esta estrategia implica recuperar los recursos disponibles en los terrenos de la empresa para establecer un plan piloto de producción de abono orgánico. Al aprovechar estos terrenos, no solo se reduce la dependencia de fertilizantes químicos,</p>	<p>Reducción de costos en la adquisición de materia prima al producir el abono orgánico internamente.</p> <p>Mejora de la sostenibilidad y responsabilidad ambiental al utilizar prácticas de agricultura orgánica.</p> <p>Posibilidad de diferenciarse en el mercado al ofrecer productos elaborados con materia prima cultivada de manera sostenible.</p>	<p>Evaluar la viabilidad de utilizar los terrenos propios para la producción de abono orgánico.</p> <p>Realizar un estudio de factibilidad para determinar la capacidad de producción y los recursos necesarios para implementar el plan piloto.</p> <p>Establecer las técnicas y procesos adecuados para la producción de abono orgánico, incluyendo la recolección de materiales orgánicos, compostaje y seguimiento de prácticas de agricultura sostenible.</p>	<p>La puesta en marcha del plan piloto de abono orgánico puede requerir una inversión inicial para la adquisición de equipos y materiales necesarios, así como para la capacitación del personal.</p> <p>A largo plazo, el aprovechamiento de los terrenos propios y la producción de abono orgánico puede llevar a una reducción de costos en la adquisición de materia prima y fortalecer la imagen de la empresa como una organización comprometida con la sostenibilidad y la calidad.</p>	<p>Indicador: Volumen de abono orgánico producido internamente.</p> <p>Medición: Cantidad de abono orgánico producido en los terrenos propios de la empresa y aplicado a la producción de materia prima.</p> <p>Meta: Producir y utilizar al menos 20 toneladas de abono orgánico anualmente en un plazo de 2 años, logrando una</p>

<p>sino que también se recupera valor de los residuos orgánicos, promoviendo prácticas agrícolas más sostenibles y cerrando el ciclo de los nutrientes en la producción de la materia prima.</p>		<p>Implementar el plan piloto en una parte específica de los terrenos propios y monitorear los resultados.</p> <p>Evaluar el rendimiento del abono orgánico y su impacto en la calidad y rendimiento de los productos finales.</p>		<p>reducción del 50% en el uso de fertilizantes químicos.</p>
--	--	--	--	---

Elaboración Propia.

Fuente: Matriz de Clasificación de Estrategias de la empresa Productos López, 2022.

4.5.6 Seguimiento y control.

La ejecución exitosa de cualquier plan estratégico requiere un enfoque disciplinado y sistemático para evaluar el progreso, identificar desviaciones y realizar ajustes según sea necesario. El presente apartado de Seguimiento y Control dentro del plan estratégico de Productos López desempeña un papel crucial en la transformación de los objetivos en realidades tangibles. A medida que nos comprometemos con la excelencia en la calidad de productos, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social, este componente se convierte en la brújula que guía la empresa hacia el éxito empresarial.

1. Economía circular:

➤ Indicadores de desempeño:

- Porcentaje de materiales reciclados y reutilizados en la producción.
- Reducción de residuos generados por unidad de producción.
- Número de alianzas con proveedores y socios comprometidos con la sostenibilidad.

➤ Frecuencia de revisión:

- Revisión trimestral de prácticas de economía circular.
- Auditorías anuales de la gestión de residuos.

➤ Acciones correctivas:

- Ajustar procesos para mejorar la eficiencia en la gestión de residuos.
- Establecer planes de acción para mejorar la colaboración con proveedores comprometidos con la sostenibilidad.

2. Expansión de mercado:

➤ Indicadores de desempeño:

- Cuota de mercado en segmentos específicos.
- Número de nuevos canales de distribución explorados.
- Retroalimentación del cliente en nuevos segmentos.

➤ Frecuencia de revisión:

- Revisión mensual de la cuota de mercado.
- Evaluación semestral de la entrada en nuevos segmentos.

➤ **Acciones correctivas:**

- Ajustar estrategias de marketing según la retroalimentación del cliente.
- Explorar nuevas oportunidades de distribución en función de los resultados mensuales.

3. Optimizar margen de utilidad y rentabilidad:

➤ **Indicadores de desempeño:**

- Margen de utilidad trimestral.
- Eficiencia operativa medida por costos por unidad.
- Evaluación de precios en comparación con la competencia.

➤ **Frecuencia de revisión:**

- Revisión mensual del margen de utilidad y costos operativos.
- Análisis trimestral de precios y rentabilidad.

➤ **Acciones correctivas:**

- Implementar mejoras operativas para reducir costos.
- Ajustar estrategias de precios según la competencia y la rentabilidad.

4. Innovación y desarrollo:

➤ **Indicadores de desempeño:**

- Número de nuevos productos o sabores lanzados.
- Comentarios del cliente sobre la innovación.
- Participación en el mercado de productos innovadores.

➤ **Frecuencia de revisión:**

- Revisión trimestral de lanzamientos de productos.
- Evaluación anual de la percepción del cliente sobre la innovación.

➤ **Acciones correctivas:**

- Ajustar estrategias de desarrollo de productos según la retroalimentación del mercado, optimizando estrategias más efectivas de marketing.
- Realizar análisis competitivo para identificar oportunidades de innovación.

5. Desarrollar y empoderar al equipo:

➤ **Indicadores de desempeño:**

- Tasa de retención de empleados.
- Participación en programas de desarrollo profesional.
- Resultados de encuestas de satisfacción del empleado.

➤ **Frecuencia de revisión:**

- Revisión trimestral de tasas de retención y participación en programas de desarrollo.
- Encuestas de satisfacción del empleado anualmente.

➤ **Acciones correctivas:**

- Implementar programas adicionales según la retroalimentación de los empleados.
- Ajustar estrategias de reclutamiento y retención en función de los resultados trimestrales.

CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones.

En síntesis, el presente trabajo ha abordado de manera integral los objetivos propuestos, orientados a diseñar un Plan Estratégico basado en una estrategia modelo de economía circular para la empresa Productos López, con el fin de diferenciarla y alcanzar las metas organizacionales durante el período 2022. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de la consecución de los objetivos específicos establecidos:

1. Diagnóstico estratégico:

En conclusión, el análisis de Productos López ha dado una mejor visión de cómo la empresa no tenía una dirección administrativa preparada para tomar decisiones, ya que su entendimiento era empírico desde sus inicios y esto, aunque les funcionó para establecerse hasta hoy en el mercado nacional, no significa que haya sido de la mejor manera pues no contaban con los conocimientos administrativos, la gestión administrativa adecuada y las herramientas administrativas permiten direccionar de una mejor forma el norte de Productos López.

Al realizar un plan estratégico funcional para la empresa es imprescindible que se logre efectuar ya que no cuentan con una estructura empresarial; no tienen una filosofía, ni objetivos estratégicos, metas fijas, ni tampoco visión y misión. Aspectos que indican hacían dónde y de qué manera planea esta organización llegar ahí.

Como se mencionó, conocer y usar herramientas administrativas de valoración como el FODA, el diagrama de Ishikawa, entre otros utilizados en este documento, son indispensables también para tomar decisiones administrativas y financieras. Claro está, para poder proyectarlas se necesitaba a alguien con el conocimiento para poder llevarlas a cabo, por ello es que se les facilitó con la cooperación de esto. Con estos instrumentos estratégicos se valoró cómo estaba la situación macro; cómo puede influenciar sobre las acciones y decisiones que se toman dentro de Productos López como la parte más tangible y que representa todo lo que influencia a la empresa y que esta puede condicionar que un aspecto micro.

2. Gestión financiera:

El estudio financiero realizado ha permitido una evaluación exhaustiva de la gestión financiera de la empresa Producto López. Se identificaron indicadores clave y áreas de oportunidad para optimizar la eficiencia financiera, contribuyendo así a la formulación de estrategias. Entre los hallazgos más destacables se encuentra la falta de control y análisis de la información financiera, la ausencia de un sistema formal de acumulación de costos, lo que ha conducido a métodos ineficientes en los cálculos de costos unitarios con posibles márgenes de error debido al deficiente control de los costos indirectos de fabricación.

En términos de endeudamiento, aunque los indicadores muestran una tendencia positiva, la presencia de deudas no reflejadas en los estados financieros plantea preocupaciones adicionales sobre la verdadera posición financiera de la empresa. Respecto a la actividad y rentabilidad, la disminución en la rotación de inventario y la tendencia descendente en el ROA indican desafíos significativos. La mejora en la gestión del inventario y la eficiencia operativa se presenta como una necesidad crítica para optimizar costos y mejorar la rentabilidad.

Estos hallazgos no solo sirven como guía estratégica para mejorar la salud financiera actual, sino que también establecen las bases para la formulación de estrategias sólidas y sostenibles. En última instancia, este análisis financiero se posicionó como un recurso valioso para la toma de decisiones informada, fomentando el crecimiento y la estabilidad a largo plazo de la empresa.

3. Estrategia de economía circular:

El presente trabajo de investigación ha permitido identificar y analizar los principios fundamentales de la economía circular, así como su aplicabilidad en el contexto empresarial, específicamente en una empresa comercial dedicada a la producción de snacks como lo es Productos López. A través de la orientación de una experta en economía circular y la revisión bibliografía referente, se ha logrado comprender la importancia y los beneficios de adoptar este enfoque en las áreas operativa, administrativas y de comercialización.

Se han identificado diversas áreas de oportunidad para la implementación de estrategias circulares dentro de Productos López, a cubrir desde la producción agrícola de materia prima hasta la distribución y logística inversa de los productos. Estas estrategias incluyen el diseño de productos y empaques sostenibles, el aprovechamiento de subproductos, la implementación

de sistemas de reciclaje y compostaje, el uso de energías renovables, la colaboración con otros actores de la cadena de valor, entre otros.

Además, se ha explorado la importancia del compromiso de la alta dirección sobre la importancia de reestructurar el sistema lineal convencional por a uno circular, el cual minimice gradualmente el impacto ambiental y la huella de carbono, sobre todo los desechos sólidos y líquidos el cual es perjudicial para el medio ambiente.

En conclusión, este trabajo proporciona una base sólida para la construcción de una propuesta innovadora de economía circular que no solo contribuirá a la sostenibilidad ambiental, sino que también como un elemento diferenciador en el mercado. La integración de estas estrategias circulares no solo permitirá reducir el impacto ambiental de las operaciones comerciales, sino que también generará beneficios económicos a largo plazo y fortalecerá la posición competitiva de la empresa en un mercado cada vez más consciente de su responsabilidad ambiental.

4. Acciones estratégicas:

La definición de acciones estratégicas se ha basado en el análisis de los instrumentos generados, así como en la consideración de los objetivos e intereses estratégicos de la alta gerencia de Productos López. Las acciones propuestas están alineadas con la visión empresarial, buscando asegurar el cumplimiento de metas a largo plazo.

En conjunto, la integración de estos resultados ha posibilitado la formulación de un Plan Estratégico sólido y adaptado a la realidad de Productos López. La propuesta se presenta como un elemento de diferenciación, no solo en términos de sostenibilidad, sino también como un motor para el logro de metas organizacionales en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

Este trabajo no sólo ha cumplido con los objetivos establecidos, sino que también ha sentado las bases para un enfoque empresarial más resiliente, innovador y comprometido con la responsabilidad social y ambiental, características esenciales para el éxito sostenido de Productos López en el panorama empresarial actual.

5.2 Recomendaciones.

- 1) **Implementación gradual del plan estratégico:** Dada la complejidad de las acciones estratégicas propuestas, se sugiere implementar el Plan Estratégico de manera gradual. Esto permite una adaptación más efectiva a los cambios necesarios y minimiza posibles resistencias internas.
- 2) **Realizar un monitoreo continuo:** Se recomienda establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el progreso de la implementación del Plan Estratégico. Esto proporciona retroalimentación en tiempo real y permite ajustes según sea necesario garantizar el logro de los objetivos.
- 3) **Formalización de la actividad contable - financiera:** Se recomienda que la contabilidad de la actividad de la fábrica de Productos López, sea separada de la otra actividad de comercialización de golosinas que también trabaja bajo la marca de López. Esto para tener una visión más real de la situación financiera de la actividad, para así generar un mejor análisis y toma de decisiones.
- 4) **Capacitación y comunicación sobre economía circular:** Es fundamental llevar a cabo programas de capacitación para el personal de todos los niveles, con el objetivo de crear conciencia sobre la importancia y los beneficios de la estrategia de economía circular. Asimismo, la comunicación transparente y efectiva será clave para alinear a todos los miembros de la organización con los nuevos enfoques.
- 5) **Alianzas estratégicas:** Se recomienda explorar posibles alianzas estratégicas con proveedores, clientes y otras empresas comprometidas con la sostenibilidad. Estas colaboraciones pueden potenciar los esfuerzos de economía circular y generar sinergias que benefician a todas las partes involucradas.
- 6) **Medición del impacto social y ambiental:** Se recomienda establecer métricas específicas para medir el impacto social y ambiental de las acciones implementadas. Esto permite evaluar de manera concreta el compromiso de la empresa con la responsabilidad social y ambiental, y comunicar estos logros de manera efectiva a los stakeholders.
- 7) **Actualización periódica del plan:** Dado el dinamismo del entorno empresarial, se aconseja realizar actualizaciones del Plan Estratégico. Realizando periódicamente los análisis aplicados del micro y macro entorno empresarial, y seguimientos y análisis

continuos sobre la información financiera. Esto garantiza que la empresa pueda adaptarse a los cambios en el mercado, la tecnología y las regulaciones, manteniendo su relevancia a lo largo del tiempo.

- 8) Implementación del modelo de economía circular:** La adopción del modelo de economía circular ayuda a la empresa a adaptarse a las crecientes regulaciones ambientales y a las cambiantes expectativas del consumidor. Es con el fin de prevenir posibles sanciones regulatorias y garantizar la viabilidad a largo plazo en la empresa Productos López en un contexto de sostenibilidad.
- 9) Implementación del programa de reciclaje para Productos López:** Por medio de la gestión de un sistema de recolección de empaques de plástico de un solo uso utilizados en los snacks comercializados por Productos López, promoviendo la sostenibilidad y la participación de los consumidores en la gestión de residuos. **(Anexo 6)**
- 10) Adoptar tecnologías que mejoren la eficiencia operativa:** Estas tecnologías están diseñadas para automatizar los procesos, mejorar la toma de decisiones y agilizar las operaciones. Así que la adopción de estas debe estar alineadas con los objetivos y las necesidades específicas de la Empresa Productos López para lograr mejoras significativas en la eficiencia operativa.

I. BIBLIOGRAFÍA

Actinver. (2023). ¿Qué es la planeación financiera?. <https://actinver.com/que-es-planeacion-financiera#:~:text=%C2%BFPara%20qu%C3%A9%20sirve%20la%20planeaci%C3%B3n,de%20presupuestos%20y%20previsi%C3%B3n%20anuales>.

Aguiñaga, E. (2022, octubre 26). Todo lo que debes saber sobre el emprendimiento familiar. *Tec.mx*. <https://blog.egade.tec.mx/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-emprendimiento-familiar>

Albaladejo, M., Henao, L. F., & Mirazo, P. (2021, marzo). *¿Qué es la economía circular?* Industrial Analytics Platform. <https://iap.unido.org/es/articles/que-es-la-economia-circular>

Alonso, M. (2023, noviembre 18). Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas. Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

Amador Mercado, C. Y., (2022). El análisis PESTEL. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/download/8263/8494/>

America Journal Experts. (2022). Alcance y delimitaciones de una investigación. <https://www.aje.com/es/arc/scope-and-delimitations-in-research/>

Arias, A. V. (2023, marzo 2). *Planificación estratégica: Beneficios de desarrollarla para cumplir nuestros objetivos*. G4s.com. <https://www.g4s.com/es-pe/g4s-te-informa/boletines-informativos-g4s/2023/02/03/planificacion-estrategica-beneficios-de-desarrollarla-para-cumplir-nuestros-objetivos>

Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L., López. D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3580/3764#info>

- Banco Central de Costa Rica. (2022, abril). Informe de Política Monetaria abril 2022. https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/docpolicamonetariainflacin/IPM_abril_2022.pdf
- Barragán C., J. N., González, G., & Aimée, E. (2020, mayo). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. Spentamexico.org. [http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15\(1\)222-229.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15(1)222-229.pdf)
- Barreto Granda, N. B. (2020, mayo). ANÁLISIS FINANCIERO: FACTOR SUSTANCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL. Universidad y sociedad. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-129.pdf>
- Bejarano, Y. (2021). Planeación y administración estratégica. U San Marcos. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/2613/LEC%20ADM%20EMP%200029%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Block, S., Hirt, G., Danielsen, B. (2013). Fundamentos de Administración financiera. Macgraw-Hill Interamericana. <https://b-ok.lat/book/5868532/cf59d7>
- Campos Gómez, A. A. del C., Hernández - Hernández, M. A., & Aniceto - Vargas, P. F. (2021). Análisis documental del concepto estrategias de aprendizaje aplicado en el contexto universitario. *Psicumex*, 11, 1–28. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v11i1.395>
- Censos, E. D. N. I. R. C. Y., Censos, E. D. N. I. Y. & Costa Rica. Instituto nacional de estadística y censos. (2012). Décimo censo nacional de población y sexto de vivienda 2011: Resultados generales. INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Cerdá, E., & Khalilova, A. (s.f.). ECONOMÍA CIRCULAR, ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/economiaindustrial/revistaeconomiaindustrial/401/CERD%C3%81%20y%20KHALILOVA.pdf>
- CETYS. (2023). ¿Qué es la administración financiera?. <https://www.cetys.mx/educon/que-es-la-administracion-financiera/>
- Charles, H. (s. f.) Triangulación: Una estrategia adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables en la educación superior. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsrepo/226/2261046009/html/>

- Cigoña, J. (2023). Cómo realizar el diagnóstico financiero de un negocio paso a paso. *Sage*.
[https://www.sage.com/es-es/blog/como-realizar-diagnostico-financiero-de-un-negocio-paso-a-](https://www.sage.com/es-es/blog/como-realizar-diagnostico-financiero-de-un-negocio-paso-a-paso/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20diagn%C3%B3stico%20financiero,Fondo%20de%20maniobra)
- Clickoala. (22 de octubre de 2019). <https://join.clickoala.com/economia-lineal-circular/>
- Cochachin, C. (2024). Planeación estratégica: qué es, elementos, etapas y ejemplos.
<https://clientify.com/blog/marketing/planeacion-estrategica>
- paso/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20diagn%C3%B3stico%20financiero,Fondo%20de%20maniobra
- Código Municipal [CM]. Ley N ° 8679 de 2008. Artículo 88. 12 noviembre 2008(Costa Rica).http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Nvalor1=1&nvalor2=40197
- Código de trabajo de Costa Rica [CT]. Ley N ° 2 de 2022. Art.193-195-196. 29 de agosto 1943 (Costa Rica).
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?Param1=NRM&nvalor1=1&nvalor2=8045&nvalor3=0&strtipm=FN
- Constitución Política de la República de Costa Rica[const]. Art 73. 24 agosto.2015(Costa Rica).
- Dobaño, R. (2024). Planificación financiera de una empresa: qué es y cómo hacerla. *Quipo*.
<https://getquipu.com/blog/planificacion-financiera-de-una-empresa/#:~:text=En%20resumen%2C%20la%20planificaci%C3%B3n%20financiera,futuro%20financiero%20s%C3%B3lido%20y%20prometedor.>
- Dos Santos, G. A. B., & Campos, G. (2021). El uso del diagrama de Ishikawa para identificar las causas de contaminación en la línea de producción de matanza de ganado. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8232842.pdf>
- Fajardo Ortíz, M. & Soto González, C. (2017). *Gestión financiera Empresarial* (1.a ed.)
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/gestionfinancieraempresarial.pdf>
- Falappa, M., Lamy, M., Vázquez, M. (2019). De una Economía Lineal a una Circular, en el siglo XXI. https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/14316/falappa-fce.pdf

- García, M. B. (2023, agosto 8). ¿En qué consiste el desarrollo sostenible? Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/08/what-is-sustainable-development/>
- Gasbarrino, S. (2023). Qué son las finanzas: definición, tipos, objetivo e importancia. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-las-finanzas>
- Gasbarrino, S. (2023). Qué es la administración financiera: características y funciones. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-administracion-financiera#:~:text=Objetivos%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20financiera,-La%20administraci%C3%B3n%20financiera&text=La%20administraci%C3%B3n%20financiera%20se%20encarga,no%20falten%20ni%20sobren%20recursos.>
- GCFGLOBAL. (2023). ¿Qué es la planeación y para qué sirve?. <https://edu.gcfglobal.org/es/planeacion-y-cumplimiento-de-metas/que-es-la-planeacion-y-para-que-sirve/1/>
- George, N. (2017). Principios de la economía. <https://b-ok.lat/book/5230704/71a5e9>
- Google Maps (29 de agosto de 2022), Fabrica Productos López. <https://www.google.com/maps/place/Productos+L%C3%B3pez/@10.3168456,-83.7615596,223m/data=!3m1!1e3!4m9!1m2!2m1!1zchjvzhvjdg9zigzds3bleibsaw3ds24gcg9jb2pdrq!3m5!1s0x8fa0b14980ee117d:0xa3479d2c8419384d!8m2!3d10.3168843!4d-83.7617285!15sch9wcm9kdwn0b3mgbmoczgv6igxpbcozbibwb2nvy8otkgembwfwudwzhy3r1cmvy4aea>
- Gómez, Villoldo, A. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO: herramienta de control y mejora de procesos. (16 de enero de 2023). [Http://asesordecabilidad.blogspot.com/2017/02/diagrama-causa-efecto-herramienta-de.html#.y8xrm3bmliu](http://asesordecabilidad.blogspot.com/2017/02/diagrama-causa-efecto-herramienta-de.html#.y8xrm3bmliu)
- González, R., Mayor, E. (2016). Elementos del diagnóstico estratégico para el desarrollo organizacional de los operadores logísticos de bebidas gaseosas de Venezuela, 14(2), 304-319. <File:///C:/Users/josev/Downloads/Dialnet-elementosdel Diagnostico estrategico para el desarrollo-6430959.pdf>

- Hermida, J. S. O. (2019). MODELOS EMPRESARIALES DE ECONOMÍA CIRCULAR EN PYMES DE CALI [UNIVERSIDAD ICESI]. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84703/1/TG02474.pdf
- Hernández, Z. T., & Torres Martínez, H. (2014). Planeación y Control. Editorial Patria. MEIC. (2020). <https://www.hacienda.go.cr/Documentos/masdetalles/documentosvarios/Inscripcion%20RUT/D140%20-%20Declaracion%20de%20Inscripcion%20en%20el%20Registro%20Unico%20Tributario.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2012). Metodología de la Investigación. Http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf
- Herrera-Campuzano, Y. P., & Pacheco-Bustos, C. A. (2024). Estudio de impactos ambientales sobre alternativas de sistemas de saneamiento para la solución de vertimientos en la zona costera del distrito de Riohacha, en La Guajira, Colombia. *Revista Ingenio*, 21(1), 21–28. <https://doi.org/10.22463/2011642x.4275>
- Ibarra González, M. de L. R. (2021, septiembre). Principios de Economía. Edu.mx. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/20017/principios-economia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Inder. (2014). Informe de Caracterización Integral Básica Del Territorio Pococí. <Https://www.inder.go.cr/pococi/Caracterizacion-territorio-Pococi.pdf>
- IMECAF. ¿Qué son las Finanzas?. (29 de septiembre de 2012). <https://imecaf.com/blog/2012/09/29/que-son-las-finanzas/>
- Instituto de Desarrollo Rural de Costa Rica [INDER]. (2014). *Informe de Caracterización Integral Básica Del Territorio Pococí*. 17 de enero de 2023, de <https://www.inder.go.cr/pococi/Caracterizacion-territorio-Pococi.pdf>
- Juste, I. (2024, marzo 1). Qué es el medio ambiente. *Ecologiaverde.com*. <https://www.ecologiaverde.com/que-es-el-medio-ambiente-1674.html>

- Kalto. (2023). 6 beneficios clave de la planificación financiera empresarial. <https://www.kalto.la/blog/beneficios-clave-de-la-planificacion-financiera-empresarial#:~:text=Proporciona%20una%20visi%C3%B3n%20clara%20de%20la%20situaci%C3%B3n,maximizar%20el%20rendimiento%20de%20los%20recursos%20financieros>
- Kirve, P. (2022). Empaques ecológicos y personalizados: las 4 tendencias en los servicios de alimentos. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/columnistas/empaque-ecologicos-y-personalizados-las-4-tendencias-en-los-servicios-de-alimentos/>
- Macías, A. (2024, julio 24). 6 desafíos de las empresas familiares y cómo superarlos. *Coaching empresarial*. <https://coachparaempresas.com/2024/07/las-empresas-familiares-y-desafios/>
- Marcet, X., Marcet, M., Vergés, F., y los miembros de la Asociación Pacto Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona. (2018). Qué es la economía circular y por qué es importante para el territorio. *Papeles del Pacto Industrial*, (4), 9-53. <https://www.pacteindustrial.org/wp-content/uploads/2018/02/Papel-del-Pacto-Industrial-4-Que-es-la-economia-circular-y-por-que-es-importante-para-el-territorio.pdf>
- Martins, J. (2024, febrero 18). *Planificación estratégica para empresas*. Asana. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
- Martins J, (2024). Plan operativo: Definición, tipos y cómo elaborar uno para tu empresa en 5 pasos. <https://asana.com/es/resources/operational-planning>
- Moncada, J. (2024). Qué es una estrategia y cómo crearla. <https://clientify.com/blog/marketing/que-es-una-estrategia>
- Pursell, S. (2024). Planeación táctica: qué es y cómo crearla. <https://blog.hubspot.es/marketing/planeacion-tactica#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20t%C3%A1ctica%20es%20un,desaf%C3%ADos%20del%20entorno%20empresarial%20actual.>
- Michaux, S., Cadiat, A. (2018). Las cinco fuerzas de Porter – Como distanciarse de la competencia con éxito.

<https://ebookcentral.proquest.com/una/remotexs.co/lib/sidunalibro-ebooks/reader.action?Docid=4504782>

- Milbourne, C., Regan, A., Livingston, M., & Johann, S. (2022, octubre 30). 3.4: *¿Qué es una propuesta?* LibreTexts español; Libretexts. [https://espanol.libretexts.org/Humanidades/Humanidades/Composicion/Composicion_Tecnica/Libro%3A_Comunicacion_Tecnica_\(Milbourne%2C_Regan%2C_Livingston_y_Johan\)/03%3A_Tipos_de_genero/3.04%3A_%C2%BFQu%3A_es_una_propuesta%3F#title](https://espanol.libretexts.org/Humanidades/Humanidades/Composicion/Composicion_Tecnica/Libro%3A_Comunicacion_Tecnica_(Milbourne%2C_Regan%2C_Livingston_y_Johan)/03%3A_Tipos_de_genero/3.04%3A_%C2%BFQu%3A_es_una_propuesta%3F#title)
- Miranda, J. C. C. (2023, junio 27). *La importancia de la cultura organizacional y cómo fomentarla*. LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-cultura-organizacional-y-c%C3%B3mo-juan-cer%C3%B3n/>
- Moreno, E. LIMITACIONES EN UNA INVESTIGACION. (07 de agosto de 2013). <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/limitaciones-del-problema-de.html>
- Mosquera, A. (2019, enero 10). Concepto de Estrategia. IEEC. <https://ieec.edu.ar/concepto-de-estrategia/>
- López, E. (2021). Entrevista primer acercamiento / Entrevistado por Emmanuel Rodríguez Reyes.
- Legis, E. D. R. (s.f.). Escasez de materias primas en diferentes industrias. Legis. (2 de agosto de 2022). <https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/escasez-de-materias-primas#:~:text=Por%20lo%20cual%20una%20de,las%20necesidades%20de%20diferentes%20sectores.>
- León, M. I. (2022, agosto 29). Investigación cuantitativa vs. cualitativa: una rápida mirada analítica. Edu.pe. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/investigacion-cuantitativa-vs-cualitativa-rapida-mirada-analitica>
- Ley 4755 de 1971. Código de normas y procedimientos tributarios. 04 de abril de 1971.D.O.No. 117.http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?Param1=NRM&nvalor1=1&nvalor2=6530&nvalor3=119739&strtipm=FN

- Ley 17 de 2021. Ley constitutiva de la caja costarricense de seguro social. 1943.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?Param1=NRM&nvalor1=1&nvalor2=2340&nvalor3=127333&strtipm=FN
- OCDE. (2021). Nota de la OCDE sobre el nuevo plan fiscal en Costa Rica. (26 de julio de 2022).
https://www.oecd.org/economy/surveys/Nota_OCDE_nuevo_plan_fiscal_en_Costa_Rica_2021.pdf
- Parlamento Europeo. (2023). Economía circular: definición, importancia y beneficios.
<https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>
- Pérez, A. (2021, abril 26). Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>
- Pérez, (2021). Estudio financiero: en qué consiste y cómo llevarlo a cabo. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20los%20elementos%20de,An%C3%A1lisis%20unidimensional.>
- Pérez-Tabernerero Polo, Ángel. (febrero, 2019). Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la starup Blodel, Madrid.https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf
- Peña, F. P., Ibáñez, M. C., Pradena, S. V., & Alvarado, R. (2023, noviembre 6). Aspectos generales del uso de métodos mixtos para investigación en salud. *Medwave.cl*.
<https://www.medwave.cl/revisiones/metodinvestreport/2767.html>
- Pilacuan, M. N., Imbaquingo, S. C., Cisneros, L. R., & Espinosa, M. T. (2023). Planificación Estratégica. CID-Centro de Investigación y Desarrollo.
https://doi.org/10.37811/cli_w838

- Pimentel, L. (setiembre, 1999). Introducción al concepto de planificación estratégica. Universidad de Pamplona Colombia. https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIig/home_4/mod_virtual/es/modulo5/5.2.pdf
- Planeación, l. (s.f.). [Http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_05.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_05.pdf)
- Política Nacional de Inocuidad de los Alimentos [PNIA]. N°35960-S-MAG-MEIC-COMEX 2010. Art. 3. (03 de mayo, 2010). Costa Rica. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/legislacion/codex/35960.pdf>
- Ponce Talancón, H., (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1), 113-130. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Prieto, E. (2023, octubre 7). *¿Qué es la gestión financiera empresarial y cuál es su proceso?* - Southern Nuevo Hampshire University. SNHU; Southern Nuevo Hampshire University. <https://es.snhu.edu/blog/que-es-la-gestion-financiera>
- Pursell, S. (2024, marzo 20). *Qué son las estructuras organizacionales: sus 9 tipos, ventajas y beneficios.* Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/diagrama-organizacional>
- Ramirez, M. G., & Velázquez, L. A. (s.f.). Eumet.com. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/planeacion.html>
- Real Academia Española. (s.f.). Economía. En RAE. Recuperado del 22 de octubre de 2020, de <https://dle.rae.es/econom%C3%ada>
- Reglamento del Seguro de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social. 7082. (1 de enero 1997). D.O. No.25. Http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?Param1=NRM&nvalor1=1&nvalor2=43463&nvalor3=0&strtipm=FN
- Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por Ministerio de Salud N° 39472-S. Ley General de Salud 1973. Art.01. (30 de octubre de 1973).

[Http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=81043&nvalor3=103191&strtipm=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=81043&nvalor3=103191&strtipm=TC)

Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. (8 de Enero, 2022). Medio Ambiente:

qué es, definición, características, cuidado y carteles.

[Https://www.responsabilidadsocial.net/medio-ambiente-que-es-definicion-caracteristicas-cuidado-y-carteles/](https://www.responsabilidadsocial.net/medio-ambiente-que-es-definicion-caracteristicas-cuidado-y-carteles/)

Requisitos de Trámites del servicio de inspección. (27 de febrero, 2013), Costa Rica. Sistema

costarricense de información jurídica.

[Http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Nvalor1=1&nvalor2=74410](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Nvalor1=1&nvalor2=74410)

Rigotti, T. (2024, septiembre 4). Qué es la Filosofía de una Empresa - Eaprogramas.es. *Eaprogramas.es*.

<https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-la-filosofia-empresarial>

Riveros, A. (2020, junio 30). *Qué es un análisis financiero y para qué sirve en la empresa*.

EALDE Business School. <https://www.ealde.es/que-es-analisis-financiero/>

Riveros, A. (2023). Matriz de Riesgo: Guía completa sobre qué es, cómo crear una y herramientas complementarias. <https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/>

Rodríguez, L. F. (2024, febrero 21). Economía circular su significado, importancia y beneficios. Smurfitkappa.com.

<https://www.smurfitkappa.com/cr/newsroom/blog/economia-circular-que-es-importancia-y-beneficios>

Rodríguez, N. (2024, marzo 13). *Qué es un diagnóstico empresarial, sus tipos y cómo hacerlo*.

Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/diagnostico-empresarial>

Rojas Sanabria, P., Araya Vega, J., Álvarez, S., Fuentes, G., Velázquez Villalta, M., & Fallas Monge, M. (2007). CARACTERIZACIÓN y PLAN DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA AGROCADENA DEL CULTIVO DE PLÁTANO EN LA REGIÓN HUETAR ATLÁNTICA. Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. [Http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E70-10317.pdf](http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E70-10317.pdf)

- Roversi, L. C. (2022, julio 7). ¿Son diferentes las Pymes de las empresas familiares? *Cámara de Comercio de Costa Rica*. <https://camara-comercio.com/son-diferentes-las-pymes-de-las-empresas-familiares/>
- Ruiz, J. (2021, enero 13). *Análisis Interno de una Empresa*. La Empresa; Javier Ruiz. <https://laempresa.online/estrategia-empresarial/analisis-interno-externo/analisis-interno/>
- Ruiz, N. G. (2019, octubre 23). *El diagnóstico financiero: Que es y para que sirve*. Grownown nG Estrategia y Control; Grownowng. <https://www.grownowng.com/diagnostico-financiero-que-es/>
- Ruiz, J. (2021, enero 13). *Análisis Interno de una Empresa*. La Empresa; Javier Ruiz. <https://laempresa.online/estrategia-empresarial/analisis-interno-externo/analisis-interno/>
- Sánchez, Á. L. M. (2022, agosto 8). El control financiero: en qué consiste y cómo implementarlo. Instituto Europeo de Asesoría Fiscal. <https://www.ineaf.es/tribuna/el-control-financiero-en-que-consiste-y-como-implementarlo/>
- Santander. (2022). Gestión financiera: qué es y por qué es importante. *Santander Open Academy*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/gestion-financiera.html>
- Sierra, E.R. (julio, 2023). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. <Http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- Silva, L. (2022, enero 25). *Qué son las 5 fuerzas de Porter, cómo analizarlas y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/fuerzas-de-porter>
- Social media. (17 de julio, 2020). 10 beneficios de tener una página web para tu marca. TRESMEDIA. <https://www.tres.pe/blog/10-beneficios-tener-pagina-web-para-marca/>

- Sostenibilidad para todos. (s.f.). ¿Cómo conseguirá la sostenibilidad salvar el planeta?
https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-es-la-sostenibilidad/?_adin=02021864894
- Sulbarán, I. (2023, junio 27). ¿Qué es la planeación empresarial y cuáles son sus principios? Tiffin University. <https://global.tiffin.edu/blog/principios-de-la-planeacion-empresarial>
- Trujillo, V. R. A., Rentería, Y. G. G., & Silvera, O. S. S. (2023). Análisis horizontal y vertical a los estados financieros para la toma de decisiones en empresas de servicios—caso: empresa de transportes Bella Esperanza E.I.R.L-2023. DIVULGACIÓN CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN Y EMPRENDIMIENTO. <https://www.dcie.org.pe/index.php/dcie/article/view/2/2>
- Valle Núñez, A. P. (2020). LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES. Scielo. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Van Hoof, B., Nuñez, G., De Miguel, C. (2022). Metodología para la evaluación de avances en la economía circular en los sectores productivos de América Latina y el Caribe. CEPAL, (229), 7-38. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47975-metodologia-la-evaluacion-avances-la-economia-circular-sectores-productivos>
- Vargas Céspedes, A., Walter, W., Morales, M., & Vignola, R. (2017, noviembre). PRÁCTICAS EFECTIVAS PARA LA REDUCCIÓN DE IMPACTOS POR EVENTOS CLIMÁTICOS EN EL CULTIVO DE LA YUCA COSTA RICA. Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/F01-8215.pdf>
- VECDIS TECHNOGESTION. (2021, mayo). ANÁLISIS PESTEL. <https://vecdis.es/wp-content/uploads/2021/05/PESTEL-ANA%CC%81LISIS-1.pdf>
- Vieira, D. (2019, abril 21). *Diagrama Ishikawa: conoce qué es y cómo te ayudará a identificar y resolver problemas en tu negocio*. Rock Content - ES; Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-ishikawa/>

Zenea Montejo, M., Arcia Socorro, B., & Llanes Guerra, O. (21 octubre, 2019). Metodología para el empleo de la herramienta del diagnóstico estratégico en Cooperativas No Agropecuarias. http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000300017#B3

II. ANEXOS

Anexo 1 Aspectos Legales

Aspectos Legales/ Legislación Que Afecta La Investigación En Forma Directa Y/O Indirectamente

Este apartado hace referencia a todas las normas y requisitos necesarios que aseguren que la empresa, cumple con el marco normativo establecido por la legislación vigente del país.

Sección 1. Patente Municipal

Para el funcionamiento de una actividad lucrativa se requiere cumplir ciertos trámites para establecerse en un determinado lugar, para ello existe el trámite de los permisos municipales, es así como se encuentra que en Costa Rica no hay una ley común de patentes municipales que regulen de forma general todos los comercios o actividades que se dan dentro del país, sino que se rigen según la ley dictada y aprobada por el Consejo Municipal de cada municipalidad, ley que puede variar de una institución a otro, esto según el desarrollo y de la ubicación geográfica del cantón.

Artículo 88- Para ejercer cualquier actividad lucrativa, los interesados deberán contar con la licencia municipal respectiva, la cual se obtendrá mediante el pago de un impuesto. Dicho impuesto se pagará durante todo el tiempo en que se haya ejercido la actividad lucrativa o por el tiempo que se haya poseído la licencia, aunque la actividad no se haya realizado (Código Municipal de la Ley 7794, 2008)

Sección 2. Registro Ante El Ministerio De Hacienda

REGISTRO UNICO TRIBUTANTE

MINISTERIO DE HACIENDA

INSCRIPCIÓN

Declaración D.140: “Formulario denominado para la Inscripción en el Registro Único Tributario”, se utiliza para comunicar a la Administración Tributaria el inicio de actividades económicas.

- ✓ Identificación del contribuyente
- ✓ Domicilio fiscal
- ✓ Datos de la actividad económica a realizar (Para registrar más de una actividad económica, sucursales, agencias, etc., adjunte la hoja detalle respectiva)
- ✓ Domicilio exacto del negocio o lugar donde realiza la actividad económica
- ✓ Información del representante legal (En caso de más representantes, adjunte la hoja detalle respectiva)
- ✓ Información de apoderado(s) (En caso de más apoderados, adjunte la hoja detalle respectiva)
- ✓ VII. Obligaciones Tributarias o Impuestos

(MEI, 2020, pág. 03)

Sección 3. Código Tributario

Toda empresa debe contribuir con el impuesto sobre la renta de la actividad lucrativa que realice, a continuación, se muestran los artículos donde se define que son los tributos, quienes son contribuyentes y su obligación según el código de normas y procedimientos tributarios. Ley 4755 (1971)

CÓDIGO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS TRIBUTARIOS

(CÓDIGO TRIBUTARIO)

Ley No. 4755

TÍTULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES CAPÍTULO ÚNICO

Normas Tributarias

ARTÍCULO 1.- Campo de aplicación. Las disposiciones de este Código son aplicables a todos los tributos y las relaciones jurídicas derivadas de ellos, excepto lo regulado por la legislación especial. No obstante lo indicado en el párrafo anterior, las disposiciones del presente Código son de aplicación supletoria, en defecto de norma expresa. (Así reformado por el artículo 1 de la Ley No. 7900 del 3 de agosto de 1999.)

ARTÍCULO 4.- Definiciones. Son tributos las prestaciones en dinero (impuestos, tasas y contribuciones especiales), que el Estado, en ejercicio de su poder de imperio, exige con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. Impuesto es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente. Tasa es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado en el contribuyente; y cuyo producto no debe tener un destino ajeno al servicio que constituye la razón de ser de la obligación. No es tasa la contraprestación recibida del usuario en pago de servicios no inherentes al Estado. Contribución especial es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de obras públicas o de actividades estatales,

ejercidas en forma descentralizada o no; y cuyo producto no debe tener un destino ajeno a la financiación de las obras o de las actividades que constituyen la razón de ser de la obligación.

SECCIÓN SEGUNDA

Contribuyentes

ARTÍCULO 17.- Obligados por deuda propia (contribuyentes)

Son contribuyentes las personas respecto de las cuales se verifica el hecho generador de la obligación tributaria.

Dicha condición puede recaer:

A) En las personas naturales, prescindiendo de su capacidad, según el Derecho Civil o

Comercial;

B) En las personas jurídicas, en los fideicomisos y en los demás entes colectivos a los cuales otras ramas jurídicas atribuyen calidad de sujeto de derecho; y

C) En las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y tengan autonomía funcional.

ARTÍCULO 18.- Obligaciones Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales establecidos por el presente Código o por normas especiales.

Sección 4. Permisos Y Requisitos De Funcionamiento

✓ *Ministerio De Salud Costa Rica*

De acuerdo con la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud, todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio deben contar la autorización o

permiso sanitario de Funcionamiento para operar en el territorio nacional, según sea la actividad.

Artículo 1º-Objeto, alcance y ámbito de aplicación.

El presente reglamento tiene como objeto establecer los requisitos y trámites que deben cumplir los establecimientos que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios, contemplados en el anexo No.1 del presente reglamento, a fin obtener el Permiso Sanitario de Funcionamiento por parte del Ministerio de Salud. Asimismo, se establecen los requisitos de aquellas actividades temporales que por disposición de la Ley N° 5395 del 30 de octubre de 1973 "Ley General de Salud", requieran de una autorización sanitaria para operar en el territorio nacional (Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud N° 39472-S de la Ley General de Salud ,1973)

Artículo 16.-Vigencia del permiso:

El PSF otorgado a los establecimientos clasificados en los grupos de riesgo A, B y C tendrá una vigencia de 5 años; con excepción de aquellos que la Ley N° 5395 del 30 de octubre de 1973 "Ley General de Salud", le otorga una vigencia distinta (Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud N° 39472-S de la Ley General de Salud ,1973)

✓ *Seguros De Riesgos Laborales*

Todo patrono en el desarrollo de su actividad económica tiene la necesidad de garantizar la protección de sus trabajadores, ante un posible infortunio que puedan sufrir a consecuencia de un accidente o enfermedad laboral. (INS, s.f.)

A continuación, se presenta el Código de Trabajo de Costa Rica de la Ley 2 (2022) sobre materia de riesgos laborales:

Reforma Al Código De Trabajo (Ley Sobre Riesgos Del Trabajo)

ARTÍCULO 1º.- Modificase el Título Cuarto del Código de Trabajo para que diga así:

"TÍTULO CUARTO DE LA PROTECCIÓN DE LOS TRABAJADORES DURANTE EL EJERCICIO DEL TRABAJO" CAPITULO PRIMERO

Artículo 193.- Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros, según los artículos 4º y 18 del Código de Trabajo.

La responsabilidad del patrono, en cuanto a asegurar contra riesgos del trabajo, subsiste aun en el caso de que el trabajador esté bajo la dirección de intermediarios, de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos.

Artículo 195.- Constituyen riesgos del trabajo los accidentes y las enfermedades que ocurran a los trabajadores, con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedades.

Artículo 196.- Se denomina accidente de trabajo a todo accidente que le suceda al trabajador como causa de la labor que ejecuta o como consecuencia de ésta, durante el tiempo que permanece bajo la dirección y dependencia del patrono o sus representantes, y que puede producirle la muerte o pérdida o reducción, temporal o permanente, de la capacidad para el trabajo. También se calificará de accidente de trabajo, el que ocurra al trabajador en las

siguientes circunstancias:

A) En el trayecto usual de su domicilio al trabajo y viceversa, cuando el recorrido que efectúa no haya sido interrumpido o variado, por motivo de su interés personal, siempre que el patrono proporcione directamente o pague el transporte, igualmente cuando en el acceso al centro de trabajo deban afrontarse peligros de naturaleza especial, que se consideren inherentes al trabajo mismo. En todos los demás casos de accidente en el trayecto, cuando el recorrido que efectúe el trabajador no haya sido variado por interés personal de éste, las prestaciones que se cubran serán aquellas estipuladas en este Código y que no hayan sido otorgadas por otros regímenes de seguridad social, parcial o totalmente.

B) En el cumplimiento de órdenes del patrono, o en la prestación de un servicio bajo su autoridad, aunque el accidente ocurra fuera del lugar de trabajo y después de finalizar la jornada.

C) En el curso de una interrupción del trabajo, antes de empezarlo o después de terminarlo, si el trabajador se encontrare en el lugar de trabajo o en el local de la empresa, establecimiento o explotación, con el consentimiento expreso o tácito del patrono o de sus representantes.

Ch) En cualquiera de los eventos que define el inciso e) del artículo 71 del presente Código.

- **Registro De La Empresa Como Empleador Con La Caja Costarricense De Seguro Social.**

Registro como patrono: el empresario se puede inscribir como patrono en las sucursales de la Caja Costarricense del seguro social, bajo la modalidad de Patrono o

Trabajador independiente, en este último caso la empresa es unipersonal.

Patrono: se inscriben las empresas que operen como personas físicas o jurídicas (sociedad) y que por lo general cuentan con más de un empleado.

Los Requisitos de Trámites del servicio de inspección (2013) de la Caja Costarricense de Seguro Social, menciona que para el trámite de solicitud de inscripción o reanudación para patronos jurídicos:

2. Original de Certificación de Personería Jurídica extendida por el Registro Nacional o por un Notario Público o certificación digital, con no más de un mes de emitida.
3. Fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad.
3. Fotocopia de la cédula de identidad del representante legal. En caso de personas extranjeras, aportar el original y fotocopia del documento de identificación migratorio (ya sea cédula de residencia, carné de refugiado, pasaporte u otro).
4. *(Este requisito fue eliminado mediante publicación en La Gaceta N° 212 del 4 de noviembre de 2013)*
5. Fotocopia de la cédula de identidad de cada trabajador. En caso de contar con trabajadores extranjeros, aportar fotocopia del documento de identificación migratorio (ya sea cédula de residencia, carné de refugiado, pasaporte u otro) de cada trabajador, es deseable presentar fotocopia del carné de asegurado de cada trabajador.
6. Fotocopia del recibo de electricidad, a efecto de registrar el número de localización como dirección de correspondencia*.

7. Llenar el formato de solicitud de inscripción o reanudación patronal (patrono Jurídico), éste debe ser firmado por el patrono o representante patronal.

8. Indicar lugar o medio para notificaciones.

9. Brindar un correo electrónico para la presentación de planillas en línea.

10. Deseable: en caso de contar con Póliza de Riesgos del Trabajo del INS, detallar el número de póliza del INS.

- **Normas Que Justifican Dicho Trámite De Registro Como Empleador Frente A La CCSS.**

Constitución Política De La República De Costa Rica.

Artículo 73. Se establecen los seguros sociales en beneficio de los trabajadores manuales e intelectuales, regulados por el sistema de contribución forzosa del estado, patronos y trabajadores, a fin de proteger a éstos contra los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, muerte y demás contingencias que la ley determine.

La administración y el gobierno de los seguros sociales estarán a cargo de una institución autónoma, denominada Caja Costarricense de Seguro Social.

No podrán ser transferidos ni empleados en finalidades distintas a las que motivaron su creación, los fondos y las reservas de los seguros sociales. Los seguros contra riesgos profesionales serán de exclusiva cuenta de los patronos y se regirán por disposiciones especiales. (Constitución Política de la Republica de Costa Rica,1949, Artículo 73)

Ley Constitutiva De La Caja Costarricense De Seguro Social N.º 17 Del 22 De octubre, 1943.

Artículo 1.- La institución creada para aplicar los seguros sociales obligatorios se llamará Caja Costarricense de Seguro Social y, para los efectos de esta ley y sus reglamentos, CAJA.

La Caja es una institución autónoma a la cual le corresponde el gobierno y la administración de los seguros sociales. Los fondos y las reservas de estos seguros no podrán ser transferidos ni empleados en finalidades distintas de las que motivaron su creación. Esto último se prohíbe expresamente. Excepto la materia relativa a empleo público y salarios, la Caja no está sometida ni podrá estarlo a órdenes, instrucciones, circulares ni directrices emanadas del Poder Ejecutivo o la Autoridad Presupuestaria, en materia de gobierno y administración de dichos seguros, sus fondos ni reservas. (Así reformado por el artículo 85 de la Ley N° 7983 del 16 de febrero de 2000).

SECCIÓN I. - Del campo de aplicación –

Artículo 2.- El seguro social obligatorio comprende los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y desempleo involuntario; además, comporta una participación en las cargas de maternidad, familia, viudedad y orfandad y el suministro de una cuota para entierro, de acuerdo con la escala que fije la Caja, siempre que la muerte no se deba al acaecimiento de un riesgo profesional.

Artículo 3.- Las coberturas del Seguro Social -y el ingreso al mismo- son obligatorias para todos los trabajadores manuales e intelectuales que perciban sueldo o salario. El monto de las cuotas que por esta ley se deban pagar, se calculará sobre el total de las remuneraciones que bajo cualquier denominación se paguen, con motivo o derivados de la relación obrero-patronal. La Junta Directiva fijará la fecha en que entrará en vigor el Seguro Social de los

trabajadores independientes y las condiciones de este seguro; sin embargo, todos aquellos trabajadores independientes que en forma voluntaria desearan asegurarse antes de entrar en vigor el Seguro Social en forma general para ese sector, podrán hacerlo mediante la solicitud correspondiente a la Caja Costarricense de Seguro Social, la cual, para tales efectos dictará la reglamentación pertinente. Los trabajadores independientes estarán exentos de pago de la cuota patronal. La posibilidad de reingreso de aquellos trabajadores independientes que voluntariamente se hubieren afiliado al amparo del párrafo segundo de este artículo, y que posteriormente se desafilieron, será reglamentada por la Caja. La Junta Directiva queda autorizada para tomar las medidas tendientes a coadyuvar en la atención médica a los indigentes, en los riesgos y accidentes profesionales, y en la campaña de medicina preventiva. La Caja determinará reglamentariamente los requisitos de ingreso a cada régimen de protección, así como los beneficios y condiciones en que estos se otorgarán. La Junta Directiva tomará los acuerdos necesarios para extender progresivamente sus servicios a todo el país conforme lo permitan sus recursos materiales y humanos. Para los trabajadores independientes cuyo ingreso neto sea inferior al salario mínimo legal y que soliciten su afiliación al Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la CCSS, la cuota del Estado se incrementará con el fin de subsanar parcialmente la ausencia de la cuota patronal. Para tales efectos, se creará un programa especial permanente a cargo del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares.

Artículo 4: -No se consideran asegurados obligatorios: a. Los miembros de la familia del patrono que vivan con él trabajen a su servicio y no perciban salario en dinero; b. Los trabajadores que reciban una pensión o jubilación del Estado, sus Instituciones o las Municipalidades. Sin embargo, continuarán en el seguro obligatorio de Enfermedad y

Maternidad aquellos que llenen los requisitos que exija el Reglamento respectivo; c. Los trabajadores que a juicio de la Junta Directiva no deban figurar en el seguro obligatorio. Los casos comprendidos en los anteriores incisos serán excluidos de oficio o por gestión de parte interesada en su caso. (Así reformado por el artículo 1º de la ley No. 2353 del 21 de mayo de 1959).

SECCIÓN IV - De la inscripción de los Asegurados

Artículo 37: - Iniciado el funcionamiento del seguro social, los patronos deberán empadronar en la Caja a sus trabajadores dentro del plazo y condiciones que establezca la Junta Directiva.

SECCIÓN VI - De las sanciones y de las resoluciones de los conflictos

Artículo 44: Las siguientes transgresiones a esta ley serán sancionadas en la siguiente forma:

A. Será sancionado con multa equivalente al cinco por ciento (5%) del total de los salarios, remuneraciones o ingresos omitidos, quien no inicie el proceso de empadronamiento previsto por el artículo 37 de esta ley, dentro de los ocho días hábiles siguientes al inicio de la actividad.

B. Será sancionado con multa equivalente al monto de tres salarios base, quien:

1. Con el propósito de cubrir a costa de sus trabajadores la cuota que como patrono debe satisfacer, les rebaje sus salarios o remuneraciones.
2. No acate las resoluciones de la Caja relativas a la obligación de corregir transgresiones a la presente ley o sus reglamentos, constatadas por sus inspectores en

el ejercicio de sus funciones. Las resoluciones deberán expresar los motivos que las sustentan, el plazo concedido para enmendar el defecto y la advertencia de la sanción a que se haría acreedor el interesado, de no acatarlas.

3. No deduzca la cuota obrera mencionada en el artículo 30 de esta ley, no pague la cuota patronal o que le corresponde como trabajador independiente.

C. Será sancionado con multa de cinco salarios base quien no incluya, en las planillas respectivas, a uno o varios de sus trabajadores o incurra en falsedades en cuanto al monto de sus salarios, remuneraciones, ingresos netos o la información que sirva para calcular el monto de sus contribuciones a la seguridad social.

De existir morosidad patronal comprobada o no haber sido asegurado oportunamente el trabajador, el patrono responderá íntegramente ante la Caja por todas las prestaciones y los beneficios otorgados a los trabajadores en aplicación de esta ley. En la misma forma responderán quienes se dediquen a actividades por cuenta propia o no asalariada, cuando se encuentren en estas mismas situaciones. Sin perjuicio de lo dicho en el párrafo anterior, la Caja estará obligada a otorgar la pensión y proceder directamente contra los patronos responsables, para reclamar el monto de la pensión y los daños y perjuicios causados a la Institución. El hecho de que no se hayan deducido las cuotas del trabajador no exime de responsabilidad a los patronos. La acción para reclamar el monto de la pensión es imprescriptible e independiente de aquella que se establezca para demandar el reintegro de las cuotas atrasadas y otros daños y perjuicios ocasionados. (Así reformado por el artículo 1 de la Ley N° 5844 del 21 de noviembre de 1975 y por el artículo 85 de la Ley N° 7983 del 16 de febrero de 2000).

(CCSS)

Reglamento del Seguro de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social

Artículo 7°. De la obligatoriedad. La afiliación al Seguro de Salud es obligatoria para todos los trabajadores asalariados, los trabajadores independientes y para los pensionados de los regímenes nacionales de pensión, en el territorio nacional, sin perjuicio de lo que dispone el artículo N.º 4 de la Ley Constitutiva de la Caja.

(Reglamento del Seguro de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social, 2022)

✓ Reglamento del Seguro de Invalidez Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social

La Junta Directiva, con fundamento en el artículo 14°, inciso f), en relación con el artículo 3°, ambos de la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social (ley N° 17 del 22 de octubre de 1943), dicta el presente Reglamento del seguro de Invalidez, vejez y Muerte.

Artículo 2° El Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte es obligatorio para los trabajadores asalariados de los sectores público y privado, con las excepciones hechas en los artículos 4° y 65° de la Ley Constitutiva de la Caja y voluntario para todos los habitantes no asalariados del país, según las condiciones que dicte el reglamento respectivo. Para todos los efectos del presente Reglamento, los trabajadores de ambos sexos, que cotizan o se encuentran pensionados en el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, se denominan asegurados. La cotización o aporte que se efectúa mensualmente a este Seguro se denomina cuota. Se registrará una sola cuota por cada mes, ya sea que el aporte provenga de uno o varios patronos (SINALEVI, Reglamento del Seguro de Invalidez Vejez y Muerte de la Caja

Costarricense de Seguro Social)

Sección 5. Ley Ambiental En Costa Rica

Nº 7554

LEY ORGÁNICA DEL AMBIENTE

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA

DE COSTA RICA

CAPÍTULO IV

Impacto Ambiental

En la actualidad las empresas deben ajustarse a una serie de requisitos ambientales para poder estar en regla, mayor razón en Costa Rica que es considerado un país líder a nivel mundial en el tema.

Artículo 17.- Evaluación de impacto ambiental.

Las actividades humanas que alteren o destruyan elementos del ambiente o generen residuos, materiales tóxicos o peligrosos, requerirán una evaluación de impacto ambiental por parte de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental creada en esta ley. Su aprobación previa, de parte de este organismo, será requisito indispensable para iniciar las actividades, obras o proyectos. Las leyes y los reglamentos indicarán cuáles actividades, obras o proyectos requerirán la evaluación de impacto ambiental (Ley Nº 7554,1995)

Suelos

Artículo 53.- Criterios. Para proteger y aprovechar el suelo, se considerarán, entre otros, los siguientes criterios:

- a) La relación adecuada entre el uso potencial y la capacidad económica del suelo y

el subsuelo.

- b) El control de prácticas que favorezcan la erosión y otras formas de degradación.
- c) Las prácticas u obras de conservación de suelos y aguas que prevengan el deterioro del suelo (Ley N° 7554,1995)

Artículo 54.- Aplicación de criterios. Los criterios para proteger y aprovechar el suelo se considerarán:

- A) En la determinación de usos, reservas y destinos del suelo.
- B) En los servicios de apoyo, de naturaleza crediticia, técnica o investigativa, que otorgue la Administración Pública a las actividades ligadas al uso del suelo.
- C) En los planes, los programas y los proyectos de conservación y uso de los suelos.
- D) En el otorgamiento, la modificación, la suspensión o la revocación de permisos, concesiones o cualquier otro tipo de autorización sobre el aprovechamiento del suelo y del subsuelo (Ley N° 7554,1995)

Recursos energéticos

Artículo 58.- Fuentes energéticas alternas.

Para propiciar un desarrollo económico sostenible, la autoridad competente evaluará y promoverá la exploración y la explotación de fuentes alternas de energía, renovables y ambientalmente sanas (Ley N° 7554,1995)

Artículo 60.- Prevención y control de la contaminación.

Para prevenir y controlar la contaminación del ambiente, el Estado, las municipalidades y las demás instituciones públicas, darán prioridad, entre otros, al establecimiento y operación de servicios adecuados en áreas fundamentales para la salud

ambiental, tales como:

- A) El abastecimiento de agua para consumo humano.
- B) La disposición sanitaria de excretas, aguas servidas y aguas pluviales.
- C) La recolección y el manejo de desechos.
- D) El control de contaminación atmosférica.
- E) El control de la contaminación sónica.
- F) El control de sustancias químicas y radiactivas (Ley N° 7554,1995)

Estos servicios se prestarán en la forma que las leyes y los reglamentos específicos lo determinen, procurando la participación de la población y sus organizaciones.

Artículo 61.- Contingencias ambientales.

La autoridad competente dictará las medidas preventivas y correctivas necesarias cuando sucedan contingencias por contaminación ambiental y otras que no estén contempladas en esta ley (Ley N° 7554,1995)

Anexo 2 Encuestas, Entrevista 1,2,3 aplicadas.

Sección 1. Encuesta a la Administración

Afirmación	De acuerdo Si se hace	Neutro	En desacuerdo No se hace
1) La empresa trabaja de acuerdo con el marco de su filosofía empresarial: visión, misión y valores.			
2) La estructura organizacional está definida en la empresa.			
3) Están establecidas las políticas y reglamentos en la empresa.			
4) Dentro de la empresa aplican estándares de calidad definidos en cada uno de sus procesos.			
5) La empresa brinda capacitaciones al personal de nuevo ingreso.			
6) La empresa cuenta con manuales de puestos y descripciones de cargos.			
7) La empresa fija metas a un plazo menor a un año.			
8) La empresa fija metas a más de un año plazo.			

9) La empresa tiene bien definido el departamento de finanzas			
10) La empresa tiene bien definido el departamento de recursos humanos			
11) La empresa tiene bien definido el departamento de marketing			
12) La empresa tiene bien definido el departamento de compras			
13) La empresa tiene bien definido el departamento de producción.			
14) La empresa promueve un ambiente laboral sano			
15) El liderazgo de las personas encargadas es bueno			
16) La empresa tiene una comunicación eficiente entre la administración y los colaboradores			
17) La empresa tiene una comunicación eficiente entre la administración y los clientes.			
18) Ofrecen servicio postventa			
19) La publicidad es muy importante para la empresa.			

20) La empresa cuenta con personal capacitado en el departamento de producción y en cada uno de sus procesos.			
21) La empresa cuenta con personal capacitado en el departamento de administrativo.			
22) La empresa utiliza un sistema de factura electrónica.			
23) La empresa tiene una herramienta o sistema de control de inventarios			
24) La empresa tiene un registro de los ingresos.			
25) La empresa tiene un registro de los egresos			
26) La empresa planifica mensualmente sus gastos.			
27) La empresa tiene un registro de ventas			
28) La empresa tiene un listado de sus clientes			
29) La empresa tiene un listado de sus proveedores			
30) La empresa tiene identificados a futuros potenciales clientes			
31) La empresa tiene identificados a futuros potenciales proveedores			

32) La empresa desarrolla ideas acerca de la reservación del medio ambiente.			
33) La empresa se preocupa en disminuir su huella ambiental.			
34) La empresa implementa la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)			
35) La empresa promociona la educación y formación ambiental entre sus empleados			
36) La empresa implementa acciones para minimizar la huella de carbono.			
37) La empresa realiza prácticas de sostenibilidad.			

Sección 2. Entrevista 1 Enfoque Estratégico Dirigida A Administradores

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	
Instrumento de recolección de información	
Fecha: 8 de abril 2022.	Nombre de los entrevistados:
Lugar de aplicación: Nájera, la Rita	Elizabeth López Rojas. Gabriela López Alfaro.

La siguiente entrevista tiene como objetivo recolectar la mayor información posible para la realización del estudio de la gestión administrativa. La información suministrada por la empresa será confidencial, a fin de conocer el estado de gestión administrativa de la empresa productos López logrando construir de manera fundamentada el plan estratégico. Esta información será de gran ayuda para el desarrollo de los objetivos del trabajo.

Sobre la empresa y la administración

¿Podría comentarnos cómo se fundó y creció esta compañía?

¿Ha cambiado con el tiempo el enfoque de la empresa?

¿Cómo visualiza su empresa en un futuro y qué objetivos desea alcanzar?

¿Quiénes están involucrados en la toma de decisiones administrativas?

¿Cuáles son los factores críticos de éxito?Cuál sería el mayor alcance de la empresa

¿Cuáles valores son importantes para usted y que considera que sean importantes dentro de sus colaboradores?

¿Cuentan con los recursos necesarios para operar el negocio?

¿Qué áreas de la empresa consideran ustedes que necesitan mejorar su potencial?

¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?

¿Cuáles son las debilidades, aquello en que se está fallando?

Sobre el personal de la empresa

¿Cuántas personas laboran actualmente? ¿Cuántos hombres y mujeres?

¿Tienen requisitos para la contratación?

¿Hay una persona encargada del manejo de personal?

¿Suelen delegar responsabilidades?

Cuáles son los principales desafíos en relación con los colaboradores

Utilizan alguna herramienta para controlar la productividad.

¿Han desarrollado un plan de salud ocupacional hacia los colaboradores?

¿La empresa cuenta con las condiciones óptimas para que los colaboradores desempeñen de manera eficiente sus funciones?

¿Qué estrategias aplican para aumentar la motivación en el personal?

¿Cuál es el nivel de capacitación de su personal?

Sobre los clientes

¿Qué tan importante son sus clientes?
¿Cómo califica la relación tienen con los clientes? Desarrolle.
¿Cuántos clientes fijos y eventuales posee?
¿Podría decirnos cuál es la clientela que más adquiere sus productos y cuáles no los adquiere tanto?
¿Cómo gestionan las órdenes de los clientes?
¿Qué medio de comunicación usan con sus clientes?
¿Reciben sugerencias o quejas de los clientes?
¿Cuál es el procedimiento ante una queja de un cliente?
¿Suelen brindar descuentos especiales a los clientes?
¿Cómo es la estructura de concentración de clientes? ¿Existen pocos clientes muy importantes o muchos pequeños clientes?
¿del 1 al 10 cómo califica la fidelidad de sus clientes?
Comente sobre el comportamiento histórico de los precios. ¿Son los clientes sensibles a los cambios de precios?
¿Poseen estrategias para la captación de clientes potenciales?
¿Cuál es el poder de negociación que poseen con los clientes?
¿Evalúan el grado de satisfacción de los clientes?
Sobre los proveedores y la materia prima
¿Cómo es el proceso de adquisición de la materia prima?
¿Qué porcentaje de materia prima cubren ustedes mismos y cuánto cubren sus proveedores para la producción?
¿Qué estándares de calidad se toman en cuenta para la selección de un proveedor?
¿qué sucede ante una falta de una materia prima? ¿cómo proceden?
¿Qué es lo que buscan para contratar a un proveedor?
¿Cómo califican la relación con los proveedores?
¿Qué factores ustedes toman en cuenta para cambiar de proveedor?
¿Realizan una investigación previa para la contratación de un proveedor?
¿Considera usted que existe un buen poder de negociación con los proveedores?
Sobre la competencia

¿Tienen identificados a la competencia?
¿Quiénes son sus principales competidores?
¿Qué la diferencia de sus competidores?
¿Cuáles son los competidores cercanos a la zona donde está establecida la empresa?
¿consideran que la empresa se encuentra amenazada por la entrada de nuevos competidores?
¿Quién es el competidor líder del mercado en la venta de yucas y plátanos?
¿Poseen un tipo de alianza con los competidores?
¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?
¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?
Sobre los productos
¿Cuántas líneas de producto tiene la empresa?
Describe el catálogo de productos que ofrece la empresa; ¿cuál es el producto estrella?
¿En qué zonas del país se distribuye el producto?
¿Responde la calidad de los productos a los deseos de sus consumidores?
¿Tienen parámetros de calidad establecidos? ¿Cómo los controlan?
¿Responde la calidad de los productos a los deseos de sus consumidores?
¿Qué consideran ustedes que es lo más importante respecto a los productos que venden?
¿Fluctúa la demanda de tus productos por temporadas o según las condiciones del mercado?
¿Controlan ustedes el peso por unidad de los productos?
Sí/ ¿cómo lo hacen?
No/ ¿qué método implementarían para controlarlo?
¿Qué factor consideran ustedes sea el valor agregado de sus productos?
¿Cómo consideras que sería más competitivo tu producto?
¿Qué mejoría del producto?
Sobre promoción
¿Cuentan con estrategias de publicidad?
¿Qué canales de publicidad utilizan?
¿Cuál es el medio publicitario más efectivo para atraer a los clientes?
Sobre los procesos productivos

Descríbanos los diferentes procesos que existen dentro de la empresa?
¿Cada proceso tiene un colaborador encargado?
¿Cómo manejan las órdenes de trabajo, de manera diaria o semanal?
¿Cómo son los procesos de innovación? ¿Han innovado en los procesos en los últimos años? ¿Tienen una idea de innovación en mente?
¿Son todos los productos individualmente rentables?
¿Podría comentarme acerca de algunos proyectos que hayan llevado a cabo en diferentes áreas?
¿Cuál fue la última inversión que realizaron en la empresa?
Sobre las finanzas
¿La empresa Productos López cuenta con un sistema o herramienta para el control de la información financiera?
¿Cómo gestionan las finanzas de la empresa?
¿Cómo ve la rentabilidad de la empresa?
¿Cómo se calcula el inventario de insumos en la empresa?
¿paga puntualmente la empresa las facturas de sus proveedores?
¿Tiene la empresa rezagos con pagos pendientes de clientes? Tiene un monto aproximado?
¿Existe un presupuesto bien elaborado?
¿saben cuál es el costo de producción unitario de cada producto?
¿Cuánto le cuesta a la empresa producir lo que vende?
¿Actualmente la empresa se encuentra endeudada?
¿Reciben asesoría de alguna persona profesional en el campo administración o contabilidad?
¿Cuál es su principal preocupación sobre las finanzas de la empresa?
¿Cuentan con un estudio de costos?
¿Con qué frecuencia actualizan los costos de los productos, dado que la materia prima aumenta cada año?
¿Cuáles son los gastos financieros más excesivos que poseen ustedes
Sobre la preservación del medio ambiente
¿Qué tipo de desechos generan las actividades productivas?
¿Qué hacen con los aceites una vez que son utilizados?

¿Practican la separación correcta de residuos?
¿Conocen el concepto de sostenibilidad?
¿Les dan algún manejo a las aguas utilizadas?
¿Utilizan técnicas agroecológicas en la finca, como lo son la aplicación de abonos orgánicos?

Sección 3 Entrevista Dos Enfoque Financiero Dirigida A Administradores

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	
Instrumento de recolección de información	
Fecha:	Nombre de los entrevistados:
Modo de aplicación: Plataforma electrónica Zoom	4. Elizabeth López Rojas 5. Gabriela López Alfaro
<p>La siguiente entrevista tiene como objetivo recolectar información financiera, que ayude a sustentar los datos suministrados en los estados financieros de la organización, con el propósito de que análisis sea lo más eficiente posible. Importante hay que mencionar que la información suministrada por la empresa será totalmente confidencial, utilizada solamente para fines académicos.</p>	
Crédito (clientes)	
- ¿La empresa vende a crédito?	
- ¿Existen políticas de crédito por escrito?	
- ¿En esas políticas existen diferentes topes de crédito o se otorga de manera ilimitado?	
- ¿En esas políticas existen diferentes plazos o se otorga un único plazo?	
- ¿Existen requisitos para optar por el crédito?	
- ¿Existe algún formulario o documento formal para los clientes que deseen obtener crédito con la empresa.	
- Como requisito para optar por el crédito, ¿Se solicita garantía de parte del cliente o la firma de algún pagare o letra de cambio?	
- ¿La autorización del crédito la realiza una persona, diferentes personas o una comisión?	
Cuentas por Cobrar	
- ¿Cómo se custodian las facturas físicamente?	

- ¿Cómo gestionan las cuentas por cobrar?
- ¿Cómo determinan el plazo de cobro de los saldos pendientes?
- ¿Existe un control constante sobre los vencimientos de las cuentas por cobrar?
- En caso de que el cliente no cancele las facturas pendientes y solicite más productos, ¿cuáles son las políticas de la empresa en esta situación?
- ¿Ha tenido la empresa cuentas incobrables? ¿sabe un aproximado de los montos perdidos?
Compras
- ¿Existe una persona encargada para realizar las compras o esta labor es realizada por varias personas?
- Explique cómo se realiza el proceso de compras.
- ¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?
- ¿La empresa negocia precios por volumen?
- ¿Los proveedores ofrecen descuentos?
- ¿Se realizan compras únicamente en base a las necesidades presentadas en el momento o se realizan de forma planificada?
- ¿Utilizan técnicas para identificar qué adquisición es la mejor de acuerdo con la relación entre el costo y la utilidad?
- ¿Existe una política de compras adecuada a la actividad de la empresa?
- ¿La empresa realiza las compras de contado o crédito? Y en caso de ser a crédito que plazo tienen para pagar
Liquidez
- ¿Se ha responsabilizado a una sola persona del manejo del efectivo? ¿quién tiene esta responsabilidad?
- ¿Realizan flujos de efectivo?
- ¿Los valores recaudados de forma diaria son contabilizados y registrados?
- ¿Se hacen arqueos de caja sorpresivos?
- ¿Tienen un fondo de caja chica?

- Cómo funciona la caja chica, explique:
- ¿Utilizan herramientas como las razones financieras para medir la liquidez?
Deuda
- ¿La empresa posee deudas a largo plazo?
- ¿Tienen deudas a corto plazo con proveedores?
- ¿Cuáles son sus deudas? Montar matriz (mensualidades, años, cantidad, etc.)
- ¿Cuánto destina la empresa para pago de deuda mensualmente?
- ¿La empresa tiene deudas no relacionadas a la actividad?
Inventarios
- ¿Poseen un registro de entradas y salidas?
- ¿Cuentan con bodega de almacenamiento?
- ¿Cómo determinan el nivel de inventario?
- ¿Los proveedores cambian la mercadería en caso de vencimiento?
Rentabilidad
- ¿Conocen el margen de utilidad mensual?
- ¿Son todos los productos rentables individualmente?
- ¿Conoce la rentabilidad económica de la empresa?
Costos
- ¿Conocen el costo de fabricación de sus productos?
- ¿Están actualizados los costos unitarios?
- ¿Con qué frecuencia actualizan los costos?
Gastos

- ¿Cuentan con una planificación de todos sus gastos mensuales?
- ¿Tienen identificados cuáles gastos fijos y variables de la actividad? ¿Cuál es el desglose de los gastos mensuales?
- ¿Cuáles son los gastos prioritarios?
- ¿Tienen gastos financieros excesivos?
- ¿Consideran que los gastos de la empresa son menores que las ganancias?
- ¿Poseen solvencia económica para pagar los gastos mensuales de la empresa?

Planificación Financiera

- ¿La empresa Productos López cuenta con un sistema o herramienta para el control de la información financiera?
- ¿Analizan los estados financieros de la empresa? ¿Cuál es su periodicidad?
- ¿La empresa aplica las herramientas de las razones financieras para el análisis de la información?
- ¿Analizan los estados financieros de la empresa? ¿Cuál es su periodicidad?
- ¿La empresa aplica las herramientas de las razones financieras para el análisis de la información?
- ¿El personal administrativo se encuentra capacitado en gestión financiera?
- ¿Cuentan con asesoramiento profesional sobre las finanzas de la empresa?
- Para el control de los recursos ¿qué herramientas de planificación financiera utilizan?
- ¿Realizan presupuestos mensuales?
- ¿La empresa suele realizar proyecciones de ventas basadas en registros históricos?
- ¿Conocen cuál es su punto de equilibrio?

Sección 4. Entrevista 3 Enfoque a la Economía Circular dirigida a Experta.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Instrumento de recolección de información	
Fecha:	Nombre de la entrevistada:
Modo de aplicación:	M.Sc. Carolina Alfaro Chinchilla
Plataforma virtual (Zoom/Google Meet)	
<p>La siguiente entrevista tiene como objetivo recolectar información sobre economía circular, que ayude a validar y sustentar las estrategias planteadas dentro de plan estratégico dirigido a la empresa Productos López. Importante mencionar que la información suministrada por el experto/a será utilizada solamente para fines académicos del presente trabajo de investigación.</p>	
<p>Definición</p> <p>1. ¿Cuál es tu definición de economía circular y cómo funciona hoy en día en el contexto empresarial?</p> <p>Evaluación del contexto empresarial y oportunidades de Economía Circular.</p> <p>2. ¿Qué entendería usted por el diseño de un producto “De la cuna a la Tumba” lanzado al mercado masivo?</p> <p>3. ¿Cuál es la clave para que una empresa pueda funcionar a través de la Economía Circular?</p> <p>4. ¿Cuáles son los principales beneficios económicos y ambientales de implementar la economía circular en una empresa que se dedique a la producción?</p> <p>5. ¿Cuáles son los desafíos comunes que enfrentan las empresas al implementar la economía circular y cómo se pueden superar?</p> <p>6. ¿Existe apoyo gubernamental en Costa Rica para las empresas que quieran tener un modelo circular?</p> <p>7. ¿Existen herramientas para analizar la situación actual sobre el impacto ambiental de las actividades de una empresa?</p> <p>8. ¿Podrías mencionar algunos ejemplos concretos de cómo se ha aplicado la economía circular en la industria alimentaria o en empresas similares?</p> <p>Diseño de productos y procesos sostenibles</p> <p>9. ¿Qué tan importante es la innovación y el diseño de productos cuando se busca la transición hacia la economía circular?</p>	

10. ¿Cuál es la etapa más importante para aplicar la economía circular en los productos?

Gestión de la cadena de suministro

11. ¿Qué papel desempeñarán los bioplásticos y otros materiales de base biológica en el abandono de los materiales no renovables para el envasado y los productos?

12. ¿Qué prácticas de gestión de la cadena de suministro se pueden implementar para fomentar la economía circular?

13. ¿Cuál es el papel de la logística inversa en la implementación de economía circular y de qué forma se puede llegar a aplicar en la industria de snacks tostados, específicamente en Productos López?

Estrategias circulares

14. ¿Qué estrategias específicas recomendarías para una empresa de snacks tostados de plátano y yuca para maximizar la eficiencia y minimizar el desperdicio?

15. ¿De qué forma se puede involucrar al consumidor y fomentar comportamientos más sostenibles en relación con los productos de snacks en Productos López?

16. ¿Qué alternativas existen para gestionar los residuos biodegradables, para un segundo uso?

17. ¿Cómo se deben gestionar los residuos de plásticos y aceite comestible?

Evaluación de los impactos

18. ¿Cómo se puede medir el éxito de la implementación de un enfoque de economía circular en una empresa productora de snacks tostados?

19. ¿Cómo se puede establecer un sistema de seguimiento y medición efectivo para monitorear los avances y mejorar las estrategias implementadas sobre economía circular?

Anexo 3 Información Financiera de Productos López.

Sección 1. Balance General Empresa Productos López

	2020	2021	2022
ACTIVO			
Activo Corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	₪38 775 258,25	₪36 889 274,84	₪42 365 598,65

Inversiones a Corto Plazo	₪-	₪-	₪-
Cuentas por cobrar – neto	₪-	₪-	₪-
Inventarios – neto	₪46 525 700,00	₪57 258 325,00	₪75 325 000,00
Otros Activos corto plazo	₪-	₪-	₪-
Total Activo Corriente	₪85,300,958.25	₪94,147,599.84	₪117 690 598,65
Activo Fijos			
Propiedad, mobiliario y equipo, neto	₪14 780 000,00	₪14 780 000,00	₪14 780 000,00
Depreciación Acumulada	-₪1 478 000,00	-₪2 956 000,00	₪ 4 434 000,00
Total Activo Fijos	₪13,302,000.00	₪11,824,000.00	₪19 214 000,00
Otros Activos			
Inversiones y documentos L.P.	₪-	₪-	₪-
Impuesto sobre la renta diferido	₪-	₪-	₪-
Otros Activos largo plazo	₪-	₪-	₪-
Total de Otros Activos	₪-	₪-	₪-
Total Activo	₪98 602 958,25	₪105 971 599,84	₪136 904 598,65

PASIVO**Pasivo Corriente**

Cuentas por pagar	₪-	₪-	₪-
Gastos Acumulados por pagar	₪-	₪-	₪-
Documentos por pagar a Corto Plazo	₪-	₪-	₪-
Impuestos por pagar	₪-	₪-	₪-
Provisiones	₪-	₪-	₪-
Ingresos Diferidos	₪-	₪-	₪-
Total Pasivo Corriente	₪-	₪-	₪-
Documentos por pagar a Largo Plazo	₪49 222 460,50	₪45 091 246,40	₪ 48 584 400,65
Pasivo Impuestos Diferidos	₪-	₪-	₪ 48 584 400,65

Total Pasivo No Corriente	¢49 222 460,50	¢45 091 246, 40	¢48 584 400,65
Total del Pasivo	¢49 222 460,50	¢45 091 246,40	¢48 584 400,65
PATRIMONIO			
Capital Acciones	¢41 260 086,00	¢49 380 497,75	¢60 880 353,44
Aporte de Capital	¢-	¢-	¢-
Reserva Legal	¢-	¢-	¢-
(Pérdida) Utilidades Acumuladas	¢-	¢-	¢-
(Pérdida) Utilidades del periodo	¢8 120 411,75	¢11 499 855,69	¢-
Total Patrimonio	¢49 380 497,75	¢60 880 353,44	¢ 67 652 303,00
Total Pasivo y Patrimonio	¢98,602,958.25	¢105,971,599.84	¢116 236 703,65

Elaboración propia

Fuente: Balance General empresa Productos López

Sección 2. Estado de Resultados Empresa Productos López

	2020	2021	2022
Ingresos			
Ventas grabadas fabrica	¢1 802 867,00	¢2 373 701,00	¢28 709 519,00
Ventas exentas confitería	¢12 512 189,00	¢19 516 790,00	¢2 525 034,00
Ventas grabadas confitería	¢237 987 709,00	¢211 905 744,00	¢258 133 081,00
Total de Ingresos	¢252 302 765,00	¢233 796 235,00	¢289 367 634,00
Costo de Ventas	¢222 254 092,00	¢208 453 299,86	¢260 054 531,00
Utilidad bruta	¢30 048 673,00	¢25 342 935,14	¢29 313 103,00
Gastos de Operación			

Gastos Administrativos	€13 250 228,06	€7 907 697,11	€15 130 268,94
Gastos por Depreciación	€1 478 000,00	€1 478 000,00	€1 478 000,00
Gastos de Personal	€-	€408 493 71	€-
Gastos Servicios Generales	€-	€-	€-
Total otros gastos de operación	€14 728 228,06	€9 794 190,82	€16 608 268,64

Matriz Clasificación de Estrategias Razones Financieras			
Utilidad de operación	€15 320 444,94	€15 548 744,32	€12 704 834,06
Gasto financiero	€7 200 033,19	€4 048 888,63	€5 932 884,50
Resultado antes de impuesto	€8 120 411,75	€11 499 855,69	€6 771 949,56
Impuesto a la renta	€-	Baja €-	Moderado €- Corto Plazo
Resultado neto	€8,120,411.75	€11,499,855.69	€6 771 949,56
Consolidación de deudas: Considera consolidar varias deudas en una sola entidad financiera. Esto te permitirá simplificar el proceso de pago y, posiblemente, obtener condiciones más favorables.	Baja	Mayor	Mediano Plazo
Control riguroso de gastos: Realiza un análisis exhaustivo de tus gastos y busca oportunidades para reducir costos innecesarios. Identifica áreas donde puedas hacer ajustes, como reducir gastos generales, renegociar contratos con proveedores o buscar alternativas más económicas. Al reducir los gastos innecesarios y controlar los costos, la empresa puede generar un flujo de efectivo adicional. Este flujo de efectivo puede ser utilizado para pagar las deudas existentes y reducir el endeudamiento total.	Baja	Moderado	Corto Plazo
Renegociar condiciones de deuda: Examina la posibilidad de renegociar las condiciones de tus deudas existentes. Busca obtener tasas de interés más bajas, extensiones de plazos o períodos de gracia, lo que te ayudará a reducir los pagos mensuales y mejorar tu flujo de efectivo.	Baja	Moderado	Corto Plazo
Implementación de sistemas de control de inventario: Utiliza herramientas y sistemas automatizados para monitorear y administrar el inventario de manera más efectiva. Esto ayudará a evitar excesos o escasez de inventario, optimizando los costos y mejorando la disponibilidad de productos.	Media	Mayor	Mediano Plazo
Análisis de rentabilidad de productos: Realiza un análisis detallado de la rentabilidad de cada producto o línea de productos para identificar aquellos que generan mayores beneficios y aquellos que pueden estar afectando negativamente los resultados financieros. Considera ajustes en los precios, costos de producción o enfoque de marketing para maximizar la rentabilidad.	Media	Moderado	Corto Plazo
Análisis de costos: Realizar una evaluación minuciosa de todos los gastos asociados a la producción y distribución de los productos. Se deben identificar oportunidades para la reducción de costos mediante la negociación de precios más favorables con proveedores, la optimización del uso de materias primas y la implementación de medidas de eficiencia energética en tus operaciones.	Baja	Mayor	Mediano Plazo
Mejora de la eficiencia operativa: Identificar los puntos críticos "cuellos de botella" en los procesos de producción y buscar formas de eliminarlos o disminuir su impacto. Aplica métodos de producción "just-in-time" para minimizar los niveles de inventario y aprovechar al máximo tus recursos disponibles.	Media	Moderado	Corto Plazo
Optimización de precios: Revisar las estrategias de fijación de precios asegurando que refleje el valor de los productos y maximicen los márgenes de ganancia.	Media	Moderado	Corto Plazo
Mejora de la efectividad en la comercialización: Optimizar las estrategias de marketing para ampliar el alcance y aumentar las ventas. Se recomienda utilizar tácticas de marketing digital, aprovechando las redes sociales y empleando enfoques publicitarios segmentados para incrementar la visibilidad de tus productos y atraer a nuevos clientes.	Media	Mayor	Mediano Plazo

Anexo 4 Matriz De Riesgos Para La Clasificación De Las Estrategias.

3.1 Matriz de Clasificación de Estrategias – Razones Financieras

Matriz Clasificación de Estrategias FODA Empresa Productos López			
Estrategia	Inversion	Impacto	Plazo
Realizar un estudio de mercado en conjunto con los clientes, para la elaboración e inserción de nuevos productos y sabores en el mercado	Media	Moderado	Corto Plazo
Implementar mejoras a la imagen de los productos que sean llamativas para el consumidor.	Media	Moderado	Corto Plazo
Ingresar a nuevos nichos de mercado, aprovechando la experiencia en el negocio con que cuenta la fundadora de la empresa.	Alta	Moderado	Mediano Plazo
Aplicar técnicas de economía circular, con el propósito de seguir mejorando la calidad de los productos que la empresa ofrece.	Media	Moderado	Corto Plazo
Aprovechar los terrenos propios de la empresa, para poner en marcha un plan piloto de abono orgánico para la producción de la materia prima	Alta	Mayor	Largo Plazo

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación para la empresa Productos López.

3.2 Matriz de Clasificación de Estrategias – FODA

Incentivar a una mejora continua, ante los cambios del mercado, con respecto a publicidad, optimización de procesos, manteniendo la calidad.	Baja	Menor	Inmediato
Fortalecer y optimizar las habilidades Elaborar una estrategia para la gestión de desperdicios para evitar costes mayores.	Muy baja	Moderado	Inmediato
Implementar mejoras en los productos, como el uso de códigos de barra, esto para eliminar esta restricción y tener oportunidad de posicionarse en supermercados.	Alta	Moderado	Mediano Plazo
Trabajar en ideas de innovación para agregar un elemento que haga el producto diferente ante la competencia.	Baja	Moderado	Corto Plazo
Empezar el proceso para certificarse como Pyme y asesorarse sobre el proceso para certificarse como ISO 14001, esto para generar una ventaja ante los competidores.	Alta	Mayor	Largo Plazo

Determinar las diferentes políticas empresariales, a nivel de finanzas, producción, RRHH, ventas, medioambientales y riesgos laborales.	Baja	Mayor	Mediano Plazo
Establecer un plan estratégico que contenga una estructura organizacional, una filosofía empresarial, objetivos estratégicos.	Muy baja	Moderado	Inmediato
Realizar un presupuesto necesario en el tema de tecnología y conexiones de internet con el fin de apoyarse para la producción y gestión de la empresa.	Media	Mayor	Mediano Plazo
Crear un documento que registre con claridad la estructura de la organización, los puestos, sus funciones y requisitos, que permitan informar al personal nuevo las características y responsabilidades del cargo a ocupar, así como los perfiles del puesto.	Muy baja	Moderado	Inmediato
Determinar dentro de un manual de perfiles de puestos, los requisitos esenciales para la ocupación de los mismos	Muy baja	Moderado	Inmediato
Crear un plan de inducción de personal que permita a nuevos empleados manejarse dentro de la empresa e integrarse satisfactoriamente .	Media	Moderado	Corto Plazo
Implementar una herramienta gratuita como excel que ayude a manejar, almacenar y optimizar el proceso de la gestión de pago de planilla, registro de asistencias y el control de vacaciones de los empleados de Productos Lopez, o establecer dentro de los presupuestos la adquisición de un software que apoye esta función.	Media	Moderado	Corto Plazo

3.3 Matriz de Clasificación de Estrategias -Diagrama de Ishikawa

Matriz Clasificación de Estrategias Diagrama Ishikawua			
Empresa Productos López			
Estrategia	Inversión	Impacto	Plazo
Elaboración de una herramienta en Microsoft Excel que facilite el control y de la gestión de calidad en los procesos productivos e inventario.	Baja	Mayor	Mediano Plazo
Adquirir equipo de protección personal para los empleados, adecuado a su actividad o sub área productiva.	Media	Mayor	Mediano Plazo
Crear espacios mejor acondicionados teniendo en cuenta las divisiones de las etapas por las que el insumo es manejado y transformado en producto final.	Alta	Mayor	Largo Plazo
Diseñar políticas de inocuidad para el personal en el área de producción.	Muy baja	Mayor	Corto Plazo
Estructurar un manual de procedimientos y procesos en el área productiva y sus subáreas de la empresa.	Muy baja	Mayor	Corto Plazo
Definir para la empresa Producto López las variables 4Ps del plan de marketing mix, esto para determinar cómo se va competir en el mercado.	Media	Mayor	Mediano Plazo
Identificar KPIs que puedan ser utilizados en el área de ventas de la empresa Productos Lopez para poder medir metas.	Media	Mayor	Mediano Plazo
Establecer un presupuesto para la inversión en capacitación administrativa en un centro de formación especializado, o buscar programas de capacitación en instituciones como el INA, INDER O MICCIT.	Media	Mayor	Mediano Plazo

Elaboración propia.

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación para la empresa Productos López.

Anexo 6 *Programa de Reciclaje de Productos López*

Objetivo del programa: Implementar un sistema de recolección de empaques de plástico de un solo uso utilizados en los snacks comercializados por Productos López, promoviendo la sostenibilidad y la participación de los consumidores en la gestión de residuos.

Pasos del Programa:

1. Comunicación y Promoción:

- ✓ Crear campañas publicitarias en redes sociales, en el punto de venta y a través de otros medios para informar a los clientes sobre el programa. Además se puede hacer una modificación en los empaques membretados de los productos con información sobre el programa.
- ✓ Además de destacar los beneficios ambientales y los incentivos para participar, como descuentos en futuras compras o productos gratuitos según las cantidades recolectadas.

2. Puntos de Devolución:

Establecer puntos de recolección en los establecimientos donde se venden los productos de Productos López, como pulperías, distribuidoras, escuelas o colegios y ferias locales.

Colocar contenedores de recolección claramente identificados y accesibles para los clientes.

3. Proceso de Devolución:

Los clientes pueden llevar sus empaques de plástico vacíos y limpios a los puntos de devolución.

El personal del punto de venta verifica que los empaques estén en condiciones adecuadas para su reciclaje.

4. Registro y Recompensas:

Registrar la cantidad de empaques devueltos por cada cliente.

Ofrecer incentivos, como cupones de descuento o productos gratuitos, por cada cierta cantidad de empaques devueltos.

5. Reciclaje y Disposición Final:

Recolectar los empaques devueltos de los puntos de devolución y transportarlos a un centro de clasificación.

Clasificar los empaques según su tipo de plástico y su estado de limpieza.

Enviar los empaques clasificados a instalaciones de reciclaje para su procesamiento. La empresa puede aprovechar las rutas de reciclaje establecidas por la Municipalidad de Pococí, para el correcto desecho de estos residuos

6. Seguimiento y Evaluación:

Realizar un seguimiento de la cantidad de empaques devueltos y reciclados.

Evaluar regularmente la efectividad del programa y realizar ajustes según sea necesario para mejorar su rendimiento.

Beneficios del Programa de reciclaje:

- Reducción del impacto ambiental al fomentar el reciclaje de empaques de plástico.
- Fortalecimiento de la imagen de Productos López como una empresa comprometida con la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- Fidelización de clientes a través de incentivos y programas de recompensas.
- Implementar un programa de recolección y reciclaje como este puede ayudar a Productos López a gestionar de manera efectiva los empaques de plástico de sus productos, al tiempo que fortalece su relación con los clientes y su compromiso con la sostenibilidad.