

**Planificación financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón durante el 2024 mediante análisis de casos**

Informe del seminario presentado en el Área de Desarrollo Social

Sede Regional Brunca

Universidad Nacional

Para optar por el grado académico de Licenciatura en Gestión Financiera

Mindrey Acuña Vargas

Nataly Céspedes Artavia

Justin Fernández Brenes

César Porras Calvo

Octubre, 2024



**Planificación financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón durante el 2024 mediante análisis de casos**

Informe del seminario presentado en el Área de Desarrollo Social

Sede Regional Brunca

Universidad Nacional

Para optar por el grado académico de Licenciatura en Gestión Financiera

Mindrey Acuña Vargas

Nataly Céspedes Artavia

Justin Fernández Brenes

César Porras Calvo

Octubre, 2024

**Planificación financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón durante el 2024 mediante análisis de casos**

Mindrey Acuña Vargas

Nataly Céspedes Artavia

Justin Fernández Brenes

César Porras Calvo

APROBADO POR:

---

Mag. Carlos Ronald Borbón Sandí

Director del Trabajo Final de Graduación

---

Mag. Alcides Arias Zúñiga

Asesor

---

Mag. Ángel Jesús Porras Solís

Asesor

---

Dra. Marianela Rojas Garbanzo

Decana, Sede Región Brunca

---

M.Sc. Josué Naranjo Cordero

Director Académico, Campus Pérez Zeledón, Sede Región Brunca

## **Dedicatoria**

Dedico este logro a ti, mi papito, porque aunque ya no estés físicamente a mi lado, es inevitable no pensar día a día en lo mucho que significas para mí y en todo el amor que me diste. Me enseñaste a luchar, a ser valiente y a seguir adelante con la mejor de las actitudes. Gracias por ser mi fuerza, por siempre te llevaré dentro de mí corazón.

A mi madre y a Everson, porque siempre creyeron en mí, me motivaron y me mostraron su amor incondicional.

### **Mindrey Acuña Vargas**

A mis padres Franklin y Grace, mis hermanos Farlen y Frander, mi hermana Valery, quienes han sido fuentes de motivación, me han apoyado en cada etapa de mi vida y me aconsejaron e incentivaron a obtener una carrera profesional.

### **Nataly Céspedes Artavia**

Le dedico este triunfo a mis padres, Olman y Ana, quienes han sido, son y serán siempre una parte fundamental en mi vida. La consecución de este título no se hubiese dado sin la excelente formación que me han brindado, misma formación que me ha hecho el hombre que hoy día soy, lleno de valores y aptitudes necesarias para llegar hasta donde me lo proponga. Este logro es tan mío como de ustedes.

### **Justin Fernández Brenes**

La realización de este seminario se la debo primeramente a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para culminar este reto. A mis padres, pareja y amigos, quienes desde el primer momento fueron un apoyo incondicional en este proceso, por creer en mí e impulsarme siempre a trabajar para alcanzar mis objetivos.

### **César Porras Calvo**

## **Reconocimientos y Agradecimientos**

Primeramente, agradezco a Dios por darme la sabiduría y la fortaleza necesaria para culminar esta etapa tan importante en mi vida. A mi familia y a todas aquellas personas que de una u otra manera con sus palabras de aliento me impulsaron a seguir adelante.

A Ronald Borbón, por su tiempo, entrega y dedicación constante, porque más que un profesor es alguien quien marca la diferencia, a Ángel y Alcides por su voluntad a colaborarnos como asesores y compartirnos sus conocimientos profesionales en este proceso.

A mis compañeros Justin, César y Nataly, por su disposición, por sus ideas, comprensión y apoyo, sin ustedes esta experiencia no hubiese sido la misma. Me llevo grandes momentos ¡Gracias, muchos éxitos!

**Mindrey Acuña Vargas**

A Dios por guiarme y haberme dado la capacidad de cumplir un objetivo más. A mi familia y amigos por apoyarme incondicionalmente. A los compañeros Mindrey, Justin y César por la dedicación y el esfuerzo realizado para culminar este trabajo. Al profesor tutor y los asesores por la disposición a guiarnos durante el desarrollo del seminario. Y gracias a los representantes de las micro, pequeñas y medianas empresas que nos colaboraron en el estudio.

**Nataly Céspedes Artavia**

Primeramente, agradecer a Dios por haberme dado la sabiduría y la capacidad para poder cumplir este gran objetivo. Además, agradecer a mis padres, familiares y amigos por darme apoyo y ánimos cuando más lo necesitaba.

Segundo, agradecer a mis compañeros y amigos, César, Nataly y Mindrey, quienes a lo largo de este seminario, siempre dieron lo mejor de sí mismos, demostrando lo capaces que son para conseguir lo que se proponen.

Tercero, agradezco a Ronald Borbón por siempre creer en nosotros y estar ahí para darnos las recomendaciones necesarias para realizar un trabajo de calidad. También, agradezco a Ángel Porras y Alcides Arias por colaborarnos como asesores y brindarnos sus conocimientos profesionales cuando más los necesitábamos. Por último, agradezco a la Universidad Nacional por haberme permitido ser parte de esta gran entidad y por salir formado como profesional de una institución de prestigio y calidad.

**Justin Fernández Brenes**

Agradezco primeramente a mi familia, ya que fueron una gran fuente de apoyo y motivación a lo largo de esta etapa. A mis compañeros Mindrey, Nataly y Justin, por su esfuerzo y dedicación, considero que son personas ejemplares y excepcionales en lo que hacen. Al tutor Ronal Borbón, por su gran compromiso con el trabajo, buscando siempre potenciar al máximo nuestras habilidades en pro de nuestro crecimiento personal y profesional. Por último, a los asesores Ángel y Alcides, quienes con su gran conocimiento fueron un apoyo fundamental para culminar este proceso.

**César Porras Calvo**

## Resumen

En Costa Rica las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan una parte importante del parque empresarial, para el año 2021 aquellas empresas pertenecientes al sector comercio constituían el segundo grupo económico de mayor tamaño en el país. A pesar de los beneficios que genera la presencia de dichos negocios en la economía costarricense, se ha evidenciado que presentan algunas debilidades en la gestión administrativa, planificación y control financiero, en el uso de herramientas financieras, con el personal que poseen, entre otras. Por estas razones el presente seminario tiene como principal objetivo analizar la planificación financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón durante el periodo 2024, para identificar sus áreas de mejora y oportunidades de crecimiento empresarial.

El estudio posee un enfoque mixto, ya que se utilizaron técnicas de recolección de datos tanto cuantitativas como cualitativas, obteniéndose un análisis más integral y profundo. El alcance de la investigación es exploratorio, debido a que se indagó un tema que a nivel de MIPYMES comerciales en Pérez Zeledón ha sido poco estudiado en los últimos años y es descriptivo porque se detallaron las cualidades que posee la situación de la planificación financiera de los negocios evaluados. Se empleó un muestreo no probabilístico, donde para el enfoque cuantitativo se aplicó una encuesta a 101 MIPYMES comerciales, asimismo, como parte del enfoque cualitativo se llevó a cabo un análisis de casos, para ello se realizaron dos grupos focales, el primero fue con seis expertos con conocimientos en administración financiera de la UNA y el segundo se desarrolló con 10 encargados del área administrativa de las MIPYMES.

El análisis de los datos se realizó de acuerdo con cada una de las variables en estudio, obteniéndose como principales resultados que: el 67,3% de las empresas encuestadas ejecutan el proceso de planificación financiera, no obstante, al profundizarse en el grupo focal

con empresarios se evidenció que quienes desarrollan este tipo de planeación aún no la tienen documentada y solo implementan algunos elementos. Las dos herramientas financieras más utilizadas por las MIPYMES comerciales son la proyección de ventas y el presupuesto, por su parte, el flujo de efectivo es la que menos utilizan.

De los 101 negocios encuestados, 79 no poseen planes estratégicos de tres o más años, asimismo, 54 no cuentan con planes operativos menores o iguales a un año. El 62,4 % de los negocios encuestados no poseen controles ni manuales de políticas y procedimientos. El 50,5% de los negocios encuestados no implementan análisis financieros. Además, se denotó la capacitación en planificación, análisis y herramientas financieras como la principal necesidad de las MIPYMES comerciales.

Finalmente, tomando en cuenta los resultados obtenidos se establecieron las principales conclusiones y se realizaron algunas recomendaciones dirigidas a las MIPYMES, instituciones vinculadas al desarrollo de dichos negocios y a la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón.

**Palabras clave:** MIPYMES, sector comercial, planificación financiera, herramientas financieras, análisis financieros, controles financieros, competitividad, capacitación.

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	5
Reconocimientos y Agradecimientos.....	6
Resumen .....	8
Tabla de Contenido .....	10
Índice de Tablas .....	13
Índice de Figuras .....	14
Lista de Abreviaturas.....	16
Capítulo I	
Introducción .....	18
Justificación.....	20
Antecedentes .....	22
El Problema y su Importancia .....	29
Objetivos .....	33
Objetivo General.....	33
Objetivos Específicos.....	33
Preguntas Generadoras .....	34
Capítulo II	
Contextualización Teórica .....	36
Marco Referencial .....	36
Caracterización de la Región Brunca y del Cantón de Pérez Zeledón .....	36
Las MIPYMES en Costa Rica .....	41
Marco Teórico.....	52
Proceso de Planificación Estratégica y Financiera .....	52
Participantes del Proceso de Planificación Financiera .....	62
Técnicas Para Realizar la Planificación Financiera .....	64
Herramientas Financieras Disponibles Para las MIPYMES.....	64
Balance General.....	66
Estado de Resultados .....	67
Estado de Flujos de Efectivo .....	68

Presupuesto .....	70
Pronóstico de Ventas.....	71
Políticas, Procedimientos y Controles .....	72
Políticas y Procedimientos de Crédito. ....	73
Políticas y Procedimientos de Cobro. ....	74
Políticas y Procedimientos de Compra. ....	75
Políticas y Procedimientos de Inventarios. ....	75
Control de Cuentas por Cobrar.....	77
Control de Cuentas por Pagar. ....	77
Procedimiento y Control de Caja Chica. ....	78
Control Interno.....	79
Análisis Financiero.....	81
Análisis Vertical. ....	82
Análisis Horizontal. ....	83
Razones Financieras.....	85
Análisis Dupont. ....	86
Capítulo III	
Marco Metodológico.....	89
Tipo de Estudio.....	89
Población y Muestra.....	92
Variables e Indicadores .....	96
Instrumentos o Técnicas de Recolección de Datos .....	99
Fuentes de Información.....	102
Capítulo IV	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	105
Caracterización de las MIPYMES Encuestadas .....	105
Proceso de Planificación Financiera.....	110
Herramientas Financieras que Pueden Implementar las MIPYMES Comerciales de Pérez Zeledón .....	120
Planeación Estratégica y Operativa.....	122
Nivel de Implementación de Procedimientos en Áreas Estratégicas.....	126
Grado de Implementación de Análisis Financieros .....	130
Estrategias Para Mejorar la Planificación Financiera.....	135
Capítulo V	

Conclusiones y Recomendaciones .....	139
Conclusiones.....	139
Recomendaciones.....	144
Referencias.....	148
Anexos.....	160

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Distribución poblacional del cantón de Pérez Zeledón, por sexo según distrito para el año 2023.</i> .....	40
<b>Tabla 2</b> <i>Costa Rica: Parámetros para clasificar las empresas en micro, pequeñas o medianas.</i> .....	45
<b>Tabla 3</b> <i>Costa Rica: MIPYMES activas, por tamaño de empresa según año.</i> .....	46
<b>Tabla 4</b> <i>Cantidad de MIPYMES por cada mil habitantes, según cantón de la Región Brunca, para el año 2019.</i> .....	50
<b>Tabla 5</b> <i>Cuadro de variables en estudio.</i> .....	96
<b>Tabla 6</b> <i>Tiempo de permanencia en el mercado de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024.</i> .....	108
<b>Tabla 7</b> <i>Nivel educativo de los administradores de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante al año 2024.</i> .....	110
<b>Tabla 8</b> <i>Grado de acuerdo que poseen las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón sobre el uso de la planificación financiera.</i> .....	116
<b>Tabla 9</b> <i>Grado de importancia que le brindan los propietarios de las MIPYMES comerciales del cantón de Pérez Zeledón a la planificación financiera, según su nivel académico (n=68).</i> .....	117
<b>Tabla 10</b> <i>Tenencia de planes estratégicos por parte de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, según años de permanencia en el mercado (n=101).</i> .....	125
<b>Tabla 11</b> <i>Implementación de análisis financieros de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón de acuerdo con el desarrollo de planificación financiera (n=101).</i> .....	131
<b>Tabla 12</b> <i>Capacitación en las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón según la tenencia de planificación financiera, durante el año 2024.</i> .....	135

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Distribución de MIPYMES a junio 2023, según sector productivo. ....	47
<b>Figura 2</b> Región Brunca: MIPYMES activas, según año, por tamaño de empresa. ....	49
<b>Figura 3</b> Distribución de MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón a agosto de 2023, según sector productivo, registradas en el MEIC. ....	51
<b>Figura 4</b> Pérez Zeledón: Distribución de MIPYMES comerciales por tamaño a agosto de 2023, registradas en el MEIC. ....	51
<b>Figura 5</b> Proceso de planificación estratégica y financiera. ....	56
<b>Figura 6</b> Distribución de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón según distrito, durante el año 2024 (n= 101). ....	106
<b>Figura 7</b> Principales razones por las cuales los empresarios iniciaron su negocio en el sector comercial de Pérez Zeledón (n= 101). ....	107
<b>Figura 8</b> Cantidad de colaboradores de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 101). ....	109
<b>Figura 9</b> Motivo por el cual las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón desarrollan planificación financiera, durante el año 2024 (n= 68). ....	111
<b>Figura 10</b> Herramientas de planificación financiera utilizadas por las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 68). ....	112
<b>Figura 11</b> Encargados de realizar el proceso de la planificación financiera de las MIPYMES comerciales del cantón de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 68). ....	113
<b>Figura 12</b> Técnicas implementadas por las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón para llevar a cabo la planificación financiera, durante el año 2024 (n= 68). ....	114
<b>Figura 13</b> Motivos por los que las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón no desarrollan planificación financiera, durante el año 2024 (n= 33). ....	118
<b>Figura 14</b> Herramientas financieras utilizadas por las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 101). ....	120
<b>Figura 15</b> Razones por las cuales las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón utilizan las herramientas financieras, durante el año 2024 (n= 86). ....	122
<b>Figura 16</b> Elementos de la planificación estratégica que las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón poseen por escrito, durante el año 2024 (n= 101). ....	123
<b>Figura 17</b> Manuales de políticas y procedimientos que poseen las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón por escrito, durante el año 2024 (n= 38). ....	127
<b>Figura 18</b> Grado de importancia que le brindan las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón a la implementación de políticas y procedimientos, durante el año 2024 (n= 101). ....	128
<b>Figura 19</b> Controles que aplican las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 101). ....	129
<b>Figura 20</b> Grado de importancia que le brindan las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón a los controles internos, durante el año 2024 (n=101). ....	130
<b>Figura 21</b> Análisis financieros implementados en las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 50). ....	131
<b>Figura 22</b> Razones por las cuales las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón implementan análisis financieros, durante el año 2024 (n= 50). ....	133
<b>Figura 23</b> Razones por las cuales las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón no implementan análisis financieros, durante el año 2024 (n=51). ....	134

**Figura 24** *Grado de importancia que le brindan los administradores de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón a la capacitación financiera, durante el año 2024 (n= 101).....136*

### **Lista de Abreviaturas**

CAMEL: Capital, Activo, Manejo gerencial, Estado de utilidades y Liquidez.

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

ENAH0: Encuesta Nacional de Hogares.

GAM: Gran Área Metropolitana.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

MIPYMES: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

NIC: Normas Internacionales de Contabilidad.

PIB: Producto Interno Bruto.

PEPS: Primero en entrar, primero en salir.

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior.

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.

UEPS: Último en entrar, primero en salir.

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica.

## Capítulo I

## Introducción

El presente trabajo es un estudio que se llevó a cabo en las micro, pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón de Pérez Zeledón, en donde se analizó la situación de la planificación financiera que presentan dichos negocios, al ser un factor que influye en el crecimiento y permanencia de las empresas en el mercado. Según registros a agosto 2023 en Pérez Zeledón las MIPYMES comerciales fueron el segundo sector productivo con mayor cantidad de negocios activos y debido a la importancia que poseen estas organizaciones en el desarrollo económico de la zona y la necesidad de implementar una adecuada gestión financiera para su óptimo desarrollo, en esta investigación se evaluaron elementos como el proceso de planificación financiera, las herramientas financieras disponibles, el proceso de planeación estratégica y operativa, el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas, el grado de implementación de análisis financieros y posibles estrategias para mejorar la planificación financiera de dichos negocios.

El trabajo está estructurado en cinco capítulos. En el Capítulo I Introducción, se justifica el desarrollo de la investigación, se describen los principales antecedentes de otras investigaciones relacionadas con el tema en estudio, se detalla el problema y su importancia, se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar y se plantean preguntas para orientar el estudio. En el Capítulo II Contextualización Teórica, se plantea el marco referencial donde se detallan las principales características del cantón de Pérez Zeledón y la situación actual de las MIPYMES del sector comercio. Seguidamente, se detalla el marco teórico en el que se fundamenta el estudio con base en la revisión de fuentes bibliográficas que sustentan la construcción conceptual de temas relacionados a la planificación empresarial.

En el Capítulo III Marco Metodológico, se establece el tipo de estudio (enfoque y alcance), se detalla la población, el tamaño de la muestra, la definición conceptual, operacional e instrumental de las variables del estudio, los instrumentos de recolección de datos y las

fuentes de información. Por su parte, en el Capítulo IV Análisis e Interpretación de los Resultados, se presentan los datos obtenidos mediante la aplicación de una encuesta, un grupo focal realizado con los administradores de las MIPYMES del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón y con los datos del grupo focal llevado a cabo con algunos expertos en el tema de planificación financiera, análisis que se presentan de acuerdo con cada una de las variables en estudio.

Por último, en el Capítulo V, se determinan las conclusiones resultado del estudio y se realizan una serie de recomendaciones, con el objetivo de incentivar a los negocios comerciales, a la Universidad Nacional e instituciones gubernamentales y privadas a mejorar y apoyar el crecimiento de las empresas del cantón de Pérez Zeledón.

## Justificación

La presente investigación surge con el objetivo de determinar si las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón cuentan con una adecuada planificación financiera que demuestre la capacidad de mantenerse y desarrollarse en el mercado en el cual operan, dado que uno de los principales propósitos de todo emprendimiento es alcanzar un nivel de rentabilidad en el que se recupere la inversión realizada y se puedan obtener ganancias a través del tiempo. Por consiguiente, un elemento de gran valor para el alcance de dicho objetivo es la aplicación de una correcta gestión financiera, caso contrario, una gestión deficiente repercute en una serie de consecuencias negativas como lo son el aumento del desempleo e inclusive el cierre de sus actividades, producto de pérdidas económicas.

Mediante la planificación financiera las empresas pueden definir sus objetivos económicos-financieros y dar seguimiento a éstos con el fin de detectar posibles desviaciones e implementar medidas correctivas a tiempo para asegurar el cumplimiento de las metas, este tipo de planeación tiene como principales propósitos “mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como de las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación, etcétera” (Morales Castro y Morales Castro, 2014b, p.7).

Ahora bien, es posible decir que la planeación financiera contribuye a que los negocios tengan la posibilidad de reducir la incertidumbre ante determinadas situaciones, al utilizarse distintas herramientas mediante las cuales se analizan las finanzas de la empresa para determinar la situación real de la misma y poder realizar pronósticos o proyecciones de escenarios, por lo tanto, dentro de la empresa se pueden tomar decisiones más acertadas al

basarse en información actualizada y confiable proveniente de distintos análisis, lo que a su vez permite administrar los recursos eficientemente.

La planificación financiera, el uso de las herramientas y análisis financieros son útiles para cualquier negocio independientemente del tamaño o actividad productiva a la que se dediquen, por tal motivo para el presente trabajo es de interés tomar en cuenta a las MIPYMES del sector comercio, debido a que representan una proporción importante del parque empresarial en Costa Rica. Según el comunicado sobre el Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica presentado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), para el año 2021 el sector comercio representó el segundo grupo económico de mayor tamaño en el país, con 21,1% de entidades activas y para el año 2019 fue el sector que más contribuyó en el ámbito de exportaciones, específicamente con un 43,4%, continuando el sector servicios con un 22,4%, posterior el sector industrial con un 21,3% y por último, el agroindustrial con un 12,5% (Arce Brenes y Villalobos Chacón, 2021).

Según lo mencionado anteriormente, es posible destacar el aporte de dichos negocios en el desarrollo del país, al contribuir con el dinamismo de la economía costarricense, ya que con el ejercicio de sus actividades productivas generan empleos e ingresos a las familias, son una fuente importante de recursos provenientes de las exportaciones, son generadoras de productos innovadores, entre otros beneficios.

A pesar de la relevancia que poseen dichas empresas en el país, algunas de éstas culminan su ciclo de vida en el corto plazo, debido a determinados factores como los que destacó Álvarez González (2021) al decir que parte de las debilidades relacionadas con el manejo y uso de la información financiera en las MIPYMES son la falta de personal con conocimientos en administración financiera, limitado acceso a herramientas financieras que permiten lograr una mayor competitividad, lo cual ocasiona que no posean una guía o dirección específica del rumbo de la organización.

Por lo tanto, se consideró relevante generar nuevos conocimientos acerca de la planificación financiera que utilizan las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial del cantón de Pérez Zeledón, con el objetivo de proporcionar una base teórica y académica para futuras investigaciones. Además, se realizó un aporte significativo a las MIPYMES analizadas, determinando las principales oportunidades de mejora en este proceso, mediante la creación de una serie de recomendaciones para mejorar la planificación financiera, siendo este un elemento clave en pro de un mayor éxito para que estas organizaciones puedan alcanzar un mayor crecimiento y competitividad.

### **Antecedentes**

Durante los últimos años, el crecimiento que han tenido las micro, pequeñas y medianas empresas en el país ha sido constante, sin embargo, no todas cuentan con estrategias financieras que les permitan progresar y cubrir las necesidades que se le presentan en cuanto al desarrollo de su actividad dentro del área económica en la que se desenvuelven. Respecto a este tema se han desarrollado algunas investigaciones que avalan la poca o casi nula utilización de las herramientas existentes dentro de la planificación financiera.

En el estudio realizado por Calderón Altamirano y Vargas Salazar (2012) se evidencia la importancia que tienen las MIPYMES en el desarrollo de la economía de los países, al ser las principales generadoras de empleo en el mundo, no obstante, se destacan algunas debilidades como que estas empresas en su mayoría son administradas de forma empírica y no utilizan técnicas de análisis financiero ni herramientas administrativas, mismas que son de gran utilidad tanto para tomar decisiones adecuadas como para lograr un crecimiento sostenible en el mercado. Por consiguiente, los autores definieron como objetivo principal investigar el uso que hacen las micro, pequeñas y medianas empresas de San Isidro de El General de la información contable-financiera en su gestión administrativa, trabajando con una muestra de 62 empresas

de la zona inscritas en el programa de la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME).

Dentro de los datos obtenidos se menciona que un alto porcentaje de los administradores no cuentan con la información completa de los estados financieros básicos, debido a que la periodicidad con la que se emiten estos reportes es muy baja, representando una debilidad ante la necesidad de tomar decisiones a corto plazo al no contar con la información disponible. Por su parte, un 50% de la muestra no recibe nunca o no conoce el estado de flujo de efectivo y únicamente el 64,5% de los administradores hacen uso real del estado de resultados.

Como parte de los elementos de control interno se refleja que el 53,2% de los encuestados controlan sus inventarios de forma manual, esto puede ocasionar que exista un mayor margen de error por el factor humano en cuanto a conteo y/o digitación, además, todas las empresas encuestadas que poseen cuentas por cobrar indicaron tener control sobre estas, lo cual es vital porque representan entradas de efectivo en el futuro lo que contribuye a una buena liquidez.

Según la investigación realizada por Sánchez Pérez (2017) se evidencia que en los últimos años algunas de las micro, pequeñas y medianas empresas no han logrado mantenerse en el mercado por deficiencias internas, específicamente por una mala gestión a nivel financiero, constituyéndose este aspecto como base principal para analizar la gestión financiera de las MIPYMES que se ubican en el distrito la Ribera de Belén, para el segundo semestre del 2016.

Para este trabajo se tomó en cuenta una muestra conformada por 30 MIPYMES, determinándose que solamente el 50% de las entidades elaboran el flujo de caja y lo realizan mediante contratación externa, mientras aquellas que no utilizan esta herramienta desconocen los recursos monetarios que poseen, lo que incide negativamente en el proceso de gestión

financiera. Por su parte, al indagar sobre el uso que hacen estas empresas del análisis financiero se determinó que el 53% lo aplican y el 47% no, de la misma manera las que lo utilizan lo hacen por medio de una persona externa y el restante indicó no saber cómo realizarlo, a su vez, solo el 7% se apoya en las razones financieras para la toma de decisiones. Por último, se identificó que el 87% de las MIPYMES evaluadas no han recibido información sobre administración financiera por parte de entidades o grupos de apoyo, lo que puede incidir en malas decisiones tanto en el corto como en el largo plazo.

Asimismo, Álvarez González (2021) realizó un trabajo sobre la planificación financiera de las PYMES del sector servicios en Costa Rica, la autora considera que las pequeñas y medianas empresas en conjunto son un sector de la sociedad costarricense muy sólido, no obstante, de manera individual presentan una serie de obstáculos, debido a que muchas de ellas cuentan con recursos limitados. Además, por la falta de herramientas y el desarrollo de planes financieros, las organizaciones no logran anticiparse a eventos que las puedan afectar dando como resultado el fracaso de algunos negocios, por tal razón se propuso como principal objetivo analizar las opciones de planificación financiera que les permitan a las PYMES del sector servicios de la GAM lograr el crecimiento en el mercado.

Este trabajo utilizó una muestra de 78 PYMES activas y dentro de los resultados más importantes destacan los siguientes: aunque un 92% de los encuestados consideran importante la planificación financiera, únicamente un 27% poseen un plan por escrito. En relación con el uso de las herramientas de planificación, un 77% emplean algunas de ellas como el presupuesto, flujo de caja, proyecciones y estados financieros. Adicionalmente, un 90% de las PYMES indicaron llevar a cabo análisis de costos, gastos y ventas con la finalidad de conocer la eficiencia de la empresa. Por último, se identificó que la falta de capacitación, de recursos y la poca relevancia que algunas de las PYMES le otorgan a la planificación financiera son las principales razones por las cuales no se implementa en dichos negocios.

Quesada Solís (2018) considera que las PYMES impactan positivamente el desarrollo económico del país, sin embargo, permanecer en el mercado y lograr estabilidad financiera es todo un reto para éstas, específicamente en las microempresas debido a que usualmente no desarrollan una planeación administrativa-financiera apropiada e incluso la mayoría no llevan a cabo este proceso provocando una dirección empresarial deficiente. Por lo anterior, se planteó como objetivo determinar un modelo de planificación financiera para microempresas del sector de ebanistería en el distrito de Tres Ríos que oriente las estrategias e incremente la rentabilidad del negocio.

Como parte del proceso de investigación se entrevistaron tres ebanisterías, de las cuales dos mencionan no realizar planificación financiera, no llevar un control de gastos ni estimación de ingresos, ninguno de los negocios cuenta con presupuesto, flujos de caja y estados financieros proyectados, finalmente, solo una de ellas utiliza indicadores financieros para medir resultados, lo que demuestra que existen deficiencias que podrían generar efectos negativos en el desempeño financiero de dichas organizaciones.

El estudio realizado por Díaz Picado (2015) se enfocó en evaluar la gestión financiera de las microempresarias manufactureras del GAM que se financian con la Fundación Mujer, se considera que la mujer ha incrementado su participación en el área empresarial, sin embargo, presentan debilidades en la gestión financiera de sus negocios que les puede perjudicar en el momento de acceder a un crédito o, ante un panorama negativo, comprometer la continuidad del emprendimiento, por tal motivo el estudio diseñó un manual de gestión financiera para las microempresas manufactureras lideradas por mujeres.

Como parte de los resultados se logró identificar que de las 11 microempresas evaluadas únicamente cuatro aplican y utilizan informes contables, siendo estos documentos elaborados por personal externo a la empresa. Por su parte, la misma cantidad realiza de manera informal un control de sus inventarios, comprobando la falta de conocimiento y

capacitación en este tema, además, las microempresarias no toman en cuenta los costos fijos para establecer el precio de sus productos, solo se basan en el valor de los materiales y utilizan como referencia los precios del mercado. Finalmente, se destacó que solo una de estas empresas realiza análisis de razones financieras, cuatro de los negocios tienen claro el estado real de su capital y seis realizan flujos de efectivo, por lo que se denota la falta de conocimiento, importancia e implementación de estas herramientas en la gestión empresarial.

Por otra parte, Morales Fallas (2018) realizó un análisis sobre la gestión financiera de empresas dedicadas a la instalación de vidrios. Esta tesis recolectó datos sobre la relevancia de la administración correcta y eficiente de los recursos en las MIPYMES, con el propósito de generar conciencia sobre lo importante que es tener una buena cultura financiera donde se lleve el registro de las entradas y salidas del dinero, así como de los gastos y costos en los que incurren las empresas para el desarrollo de su actividad, entre otros aspectos. La autora hace hincapié en la necesidad de poseer políticas y controles que colaboren en la planeación y dirección eficiente de las organizaciones, por lo que realizar un control financiero contribuye a tener un panorama real donde se muestre información confiable para la correcta toma de decisiones.

Como parte de los hallazgos más relevantes de este trabajo se resalta que el 100% de la muestra no cuenta con un gerente financiero, puesto que argumentan no considerarlo necesario, en lo que respecta a la situación financiera de las empresas, el 50% de estas mencionaron tener problemas de liquidez, un 25% mencionó observar una disminución en sus ventas y el otro 25% aseguró poseer atrasos en la cancelación de obligaciones, por ejemplo, en el pago de préstamos. De acuerdo con las herramientas financieras, únicamente el 25% realiza presupuestos, sin embargo, mencionan no darle seguimiento. Por último, el 100% indicó no utilizar estas herramientas para la toma de decisiones, debido a que llevan a cabo este proceso mediante la necesidad que posea la empresa en dicho momento.

En la investigación realizada por Bermúdez Cabrera (2021) se evaluó el impacto que poseen las alternativas de financiamiento formales en las PYMES del sector comercio y servicios del distrito de San Isidro de El General. En su desarrollo se determinó cuáles son algunas de las necesidades que tienen estos negocios al momento de intentar acceder a los productos crediticios que ofrece el Sistema Financiero Nacional, y con ello definir si la oferta financiera es o no una limitante para que las pequeñas y medianas empresas puedan sobrevivir en el mediano y largo plazo. Se conoce que el acceso al crédito es de gran relevancia para las PYMES, debido a que pueden continuar con sus actividades y buscar posicionamiento en el mercado, no obstante, su inexperiencia o informalidad empresarial dificulta la obtención del financiamiento requerido.

Los datos recolectados en esta investigación muestran la realidad de muchas PYMES del país, debido a que, de las 10 empresas evaluadas, el 10% no puede acceder a financiamiento por la ausencia de información contable-financiera en la empresa, además, se destaca que otra de las principales limitantes es la poca o casi nula formalización empresarial, lo que se traduce en una mínima gestión financiera, provocando así la disminución del avance y desarrollo de su actividad económica.

En la tesis elaborada por Vindas Robles (2019) se resalta que la gestión financiera es fundamental para el desarrollo de las actividades comerciales de las organizaciones, no obstante, muchas de estas empresas carecen de una estrategia o estructura financiera, por lo cual este problema se utiliza como base para analizar la gestión financiera de las MIPYMES ferreteras de la región Pacífico Central de Costa Rica, con el propósito de determinar los elementos requeridos para el planteamiento de un modelo de gestión financiera que facilite la toma de decisiones.

Para esto, se entrevistaron nueve ferreterías de la región Pacífico Central y como parte de los resultados obtenidos, se denota que ninguno de los negocios entrevistados elabora un

presupuesto anual de entradas y salidas de efectivo, agregado a esto, todas desconocen el punto de equilibrio operativo y financiero del negocio, por lo que no tienen establecido cuál es el momento en el que la empresa empieza a generar ganancia o pérdida, demostrando que su objetivo únicamente es vender. Por otra parte, siete empresas indicaron que un profesional externo elabora las herramientas financieras, no obstante, no las utilizan para tomar decisiones o realizar acciones correctivas, debido a que no se consideran relevantes para la organización, mientras que dos indicaron que únicamente hacen uso del balance general y estado de resultados.

Por último, Bermúdez Agüero et al. (2016) mencionaron que la mayoría de las PYMES del sector comercial de Costa Rica no cuentan con estructuras y herramientas básicas de gestión financiera, por ende, se interesaron en realizar un estudio con el objetivo de desarrollar una metodología de evaluación financiera para las PYMES en el sector comercial, a partir del ajuste en el modelo CAMEL, que permitiera conocer la situación real de la empresa y de esta forma lograr una mejora continua en el proceso de toma de decisiones financieras.

Para dicha investigación se utilizó una muestra de 35 pequeñas y medianas empresas, de las cuales se pudo destacar que las organizaciones dedicadas al comercio utilizan métodos de gestión financiera poco desarrollados y en algunas ocasiones no emplean ninguna de estas técnicas. Aunado a esto, se determinó que únicamente el 24% de las PYMES cuentan con métodos para evaluar su gestión administrativa y financiera, tales como consultoría externa, comparaciones entre los resultados obtenidos respecto a las proyecciones realizadas, indicadores de gestión y cuadro de mando integral. Además, es importante destacar que las empresas que cuentan con métodos de evaluación financiera y administrativa, no le dan mayor importancia a la actualización de estos datos, ya que son revisados de manera anual entre un 27% y 39% de las veces según el documento, lo que puede generar un análisis financiero erróneo, debido a que la mayor parte del tiempo se trabaja con información desactualizada.

Con base en los estudios descritos, en términos generales se puede inferir que las micro, pequeñas y medianas empresas estudiadas a nivel nacional presentan una serie de deficiencias en su gestión financiera, debido a que en su mayoría poseen debilidades en aspectos relacionados con la planificación, utilización de herramientas e indicadores financieros, controles internos y contables de la empresa, reflejando la necesidad de mejorar dichos elementos para una correcta evolución de las MIPYMES en el ámbito financiero.

Por último, al hacer énfasis en el sector de interés de la presente investigación, se denota que las empresas comerciales presentan una serie de limitaciones como por ejemplo dificultad para acceder a créditos, toma de decisiones sin una base de información sólida, desconocimiento de la situación real que enfrenta el negocio a nivel financiero, todo esto como consecuencia de la falta de personal capacitado, desconocimiento de la importancia de la información financiera, carencia de controles contables así como datos financieros desactualizados. Estos aspectos pueden influir negativamente en el desarrollo de las actividades comerciales, crecimiento constante y sobrevivencia de las MIPYMES en el mercado, por ello, se resalta la importancia que adquiere una correcta planificación financiera.

### **El Problema y su Importancia**

Los negocios están inmersos en entornos cambiantes cada vez más competitivos, por lo que, la estabilidad y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas pueden ser influidas positiva o negativamente por factores externos e internos, a nivel externo se destacan políticas legales, financieras, ambientales, sociales, culturales, indicadores macroeconómicos, crisis económicas, entre otros, asimismo, existen elementos internos como los recursos monetarios, humanos, materiales, tecnológicos, políticas empresariales, estrategias y la planeación que las organizaciones realicen en el corto, mediano y largo plazo, siendo este último factor determinante para el desarrollo del presente trabajo.

La planificación es una de las bases fundamentales para el óptimo desarrollo de las actividades empresariales, no obstante, a pesar de su relevancia, en las MIPYMES se identificó que la planeación financiera es débil e inadecuada, así lo afirmaron Laitón Ángel y López Lozano (2018), y Casas Posada et al. (2021), al decir que es característico de estas entidades no contar con personal capacitado ni con estudios en administración financiera, lo cual provoca que no se realicen análisis de indicadores financieros que permitan visualizar los diferentes riesgos a los cuales está expuesta la empresa y la dirección que esté tomando la misma. Lo anterior muestra que el desconocimiento de las herramientas financieras es un aspecto que limita el crecimiento de estos negocios, provocando una toma de decisiones poco acertada, esto debido a la falta de análisis y controles que permitan evaluar el desempeño, así como la implementación de estrategias de mejora para el logro de objetivos y metas que conlleven al bienestar financiero.

En la actualidad, existe un mercado cada vez más competitivo, que incentiva a muchas personas a desarrollar nuevas ideas de negocios, sin embargo, muchos de estos emprendimientos tienen ciclos de vida relativamente cortos, agregado a esto, Li Bonilla et al. (2023) destacaron que la mayor proporción de las MIPYMES de Costa Rica, específicamente el 81%, están entre 0 y 5 años de permanencia en el mercado, no obstante, por sus condiciones son más inestables y, por ende, más propensas al declive. A raíz de estas dos situaciones, es indispensable que se controlen los recursos financieros, lo cual se puede lograr a través de una debida planificación financiera con el objetivo de superar los años más críticos y prolongar la vida de las diversas empresas que surgen en el país.

Según confirmó Galeano Román (2016), una de las causas por las cuales las MIPYMES costarricenses no perduran en el tiempo se debe principalmente a la carencia de la planificación y control financiero. La autora hace énfasis en que estas empresas son creadas por la necesidad del momento y no por una oportunidad de negocio, lo que demuestra que la

escasa gestión financiera sí es un factor determinante en el crecimiento y sobrevivencia de dichas organizaciones.

Acontecimientos como la crisis sanitaria del Covid-19 originada a inicios del 2020 han dejado en evidencia que los empresarios costarricenses no poseen la cultura de proyectarse y prever situaciones a futuro, sino que tienden a actuar en el momento, este comportamiento provocó que varios negocios no lograran mantener sus actividades productivas y comerciales, de igual manera, tuvieron que enfrentar algunas consecuencias como pérdidas económicas, reducción de ingresos por ventas, aumento de gastos, implementación de medidas poco planificadas, reducción de colaboradores e incluso cierres temporales, esto dejó como lección la necesidad de que los empresarios tengan un mayor control administrativo y establezcan planes financieros para el corto y largo plazo.

A nivel nacional las MIPYMES fueron uno de los sectores más afectados por las consecuencias de la pandemia, ya que se denotó un declive en sus indicadores financieros, como detallaron Leiva-Bonilla et al. (2021) en el informe acerca del impacto económico de la crisis Covid-19 sobre la Pyme en Costa Rica, donde el 71,6% de las empresas analizadas tuvieron un impacto negativo en su nivel de rentabilidad, el 68,9% señalaron haber tenido una disminución en la liquidez del negocio y el 52,3% incrementó su nivel de endeudamiento. Los datos señalados reflejan una disminución en la cantidad de MIPYMES activas a nivel general, debido a que según señaló el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2023), al cierre de junio del 2020 se tenían registradas 22 846 empresas y para junio del 2022 esta cantidad descendió a 17 969, es decir, hubo un decrecimiento de 4 877 de estas entidades. El panorama anterior demostró la carencia de un modelo de negocios que le permita a las diferentes organizaciones enfrentar las situaciones adversas que se puedan presentar en sus operaciones diarias.

Es posible afirmar que la crisis del Covid-19 generó impactos significativos en distintos sectores productivos del país, siendo el sector comercio uno de los más afectados por causas como la disminución en sus ventas, bajo flujo de clientes, aumento de los costos, el desequilibrio del tipo de cambio, entre otros factores.

Específicamente en el cantón de Pérez Zeledón, al realizarse una comparación interanual al cierre de junio, se observó que las MIPYMES comerciales presentan una tendencia hacia la baja, debido a que según datos del MEIC (2023), en el 2021 la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas que estaban activas era de 347, mientras que para el 2022 existían 222 y para el 2023 este número descendió a 184, lo que demuestra una situación preocupante debido a que estas empresas contribuyen en el desarrollo socioeconómico del cantón al ser las principales generadoras de empleo y proveedoras de productos necesarios para satisfacer las necesidades y los deseos de la población en general.

Ahora bien, como se ha evidenciado gran parte de las micro, pequeñas y medianas empresas son administradas en el día a día, denotando que la planificación financiera y las herramientas disponibles para realizar análisis financieros no han sido elementos relevantes dentro de estas organizaciones, lo cual provoca que éstas no tengan objetivos claros de lo que desean lograr y en muchas ocasiones los encargados no conocen la situación económica-financiera real del negocio y toman decisiones de acuerdo a su propia percepción, lo que podría provocar que los negocios acorten su ciclo de vida. Por tanto, el problema a investigar se resume en la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación de la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón?

## **Objetivos**

Uno de los elementos de gran importancia para el desarrollo efectivo de este estudio, es definir con claridad y precisión su finalidad, es decir, delimitar qué se pretende alcanzar y de esta forma orientar el proceso investigativo. Para ello se definió un objetivo general y cinco específicos, mismos que se enlistan seguidamente.

### ***Objetivo General***

Analizar la planificación financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón que permita identificar sus áreas de mejora y oportunidades de crecimiento empresarial.

### ***Objetivos Específicos***

Identificar el proceso de planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón.

Describir las herramientas financieras disponibles que podrían utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón para sus procesos de planeación estratégica y operativa.

Determinar el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas que impactan los resultados financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón.

Determinar el grado de implementación de análisis financieros por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón para su gestión estratégica y operativa.

Proponer estrategias para mejorar la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial del cantón de Pérez Zeledón.

### **Preguntas Generadoras**

A partir de la definición del problema se plantearon una serie de interrogantes con la finalidad de orientar el estudio y profundizar los temas en los que se va a enfocar la presente investigación.

¿Cuál es el proceso de planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón?

¿Cuáles son las herramientas financieras disponibles que podrían utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón para sus procesos de planeación estratégica y operativa?

¿Cuál es el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas que impactan los resultados financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón?

¿Qué grado de implementación de análisis financieros poseen las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón para su gestión estratégica y operativa?

¿Cuáles estrategias pueden mejorar la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial del cantón de Pérez Zeledón?

## Capítulo II

## **Contextualización Teórica**

En el presente capítulo se plantea tanto el marco referencial como el teórico, en los cuales se contextualizan algunos de los aspectos más relevantes de la Región Brunca y del cantón de Pérez Zeledón, asimismo, se hace referencia a las principales características que poseen las MIPYMES a nivel nacional, regional y cantonal, detallando su situación actual, entre otros aspectos. Adicionalmente, en este capítulo se fundamenta la investigación con las bases teóricas necesarias para el óptimo desarrollo de la misma, realizando una revisión de literatura y de fuentes bibliográficas con la finalidad de fundamentar conceptualmente la investigación, para que las personas lectoras puedan conocer del tema con facilidad.

### **Marco Referencial**

En esta primera sección correspondiente al marco referencial, se detallan los principales aspectos sociodemográficos que representan a la Región Brunca, se presentan algunos datos del cantón de Pérez Zeledón, así como una breve reseña histórica, su distribución poblacional y las principales actividades económicas que se desarrollan en este. Además, se mencionan los aspectos más importantes de las MIPYMES en Costa Rica como su origen y desarrollo, distribución, los principales aportes a la economía del país y caracterización según zona.

### ***Caracterización de la Región Brunca y del Cantón de Pérez Zeledón***

Costa Rica se encuentra dividido por seis regiones socioeconómicas, las cuales son región Chorotega, Huetar Norte, Central, Pacífico Central, Huetar Atlántica y Brunca, siendo esta última la de mayor interés para la presente investigación. Como mencionó el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2021) esta región se encuentra ubicada al sureste del país, colindando al norte con algunos cantones como Tarrazú, Dota, Paraíso, Turrialba y Talamanca, al oeste con Quepos y al este con la República de Panamá.

Tiene una extensión territorial de 9 537 kilómetros cuadrados, representando un 18,6% del total del territorio nacional. Respecto al tamaño de la población en el año 2023 la Región Brunca contaba aproximadamente con 375 509 personas, la cual estaba constituida por 188 951 hombres y 186 558 mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INEC], 2023b).

De manera general se pueden destacar otras características como la variedad de relieve que presenta la región, al poseer cordilleras, valles, diques, filas, cuencas hidrográficas y golfos, como lo son la Cordillera de Talamanca, Valle De El General, Valle de Coto Brus, Valle de Diquís, Valle de Coto Colorado, Golfo Dulce, Península de Osa, Fila Brunqueña, Cuenca del Río Grande del Térraba, Cuenca del Río Coto-Colorado, Cuenca del Río Barú, entre otros. Posee un clima tropical, húmedo-seco y muy lluvioso, posee territorios indígenas y gran riqueza natural, dentro de las cuales se destacan dos áreas de conservación, sitios arqueológicos, distintos bosques, parques nacionales, playas y múltiples especies terrestres y marinas (MIDEPLAN, 2014).

En la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) presentada a julio de 2022, se analizaron temas relacionados con el bienestar de la población costarricense midiendo una serie de variables como cantidad de ingresos por hogar, nivel de desigualdad de ingresos y nivel de pobreza. Según destacó el INEC (2022), la Región Brunca para el año 2022 posee un ingreso promedio por hogar de ₡672 857 siendo la de menor ingreso en comparación con las demás regiones, por otro lado, una forma de medir el nivel de desigualdad en la distribución de ingresos es mediante el Coeficiente de Gini, mismo que para la región fue de 0,503 representando la segunda con mayor disparidad de ingresos. Finalmente, la Región Huetar Atlántica y Brunca son las que contaron con las tasas de nivel de pobreza y pobreza extrema más altas del país.

Con los datos mostrados previamente, se evidenció que la Región Brunca, a nivel social y económico presenta grandes retos, ya que se detectan rezagos importantes en comparación

con las otras regiones del país, no obstante, se considera que dichos datos representan oportunidades de mejora para la región que requieren de iniciativas que contribuyan al fortalecimiento de su propio desarrollo. Por otra parte, la Región Brunca está distribuida por seis cantones: Osa, Buenos Aires, Coto Brus, Corredores, Golfito y Pérez Zeledón, siendo este último cantón el que posee la mayor cantidad de habitantes de la región.

A continuación, y específicamente sobre el cantón de Pérez Zeledón, se destacan algunos de los acontecimientos más relevantes de su historia. La Municipalidad de Pérez Zeledón (2023a) planteó que los inicios del cantón se remontan a los años previos a 1900, donde ya se habían asentado las primeras familias, sin embargo, es a partir de 1900 que la población creció en las zonas de El General, Palmares, Rivas y Ureña (nombrado posteriormente San Isidro de El General), para el año 1910 bajo la administración del entonces presidente Ricardo Jiménez Oreamuno se construyeron los refugios Ojo de Agua, Cerro de la Muerte y el de División, los cuales facilitaron la llegada de los primeros fundadores de Pérez Zeledón. Adicionalmente, el servicio de cabotaje prestado en Dominical y Uvita contribuyó con la llegada de nuevos habitantes y el traslado de cultivos y productos hacia las ciudades céntricas del país y viceversa.

Aproximadamente en 1924 llegan al Valle de El General los primeros once maestros remunerados por el Estado, fortaleciendo de esta manera el proceso educativo de los habitantes, lo que a su vez impulsó al sacerdote Federico Maubach y los maestros Gustavo Meza y Enrique Táuler, a tomar la iniciativa de querer separar a Pérez Zeledón de Dota, acontecimiento que se logró el 9 de octubre de 1931 convirtiéndose en el cantón número diecinueve de la provincia de San José e inicialmente con cuatro distritos: Ureña, El General, Daniel Flores y Rivas (Municipalidad de Pérez Zeledón 2023a).

Tiempo después de fundarse el cantón, el señor Trinidad Montero Rodríguez, quien asumía el cargo de agente policial pasa a ser elegido jefe político y fue quien juramentó la

primera municipalidad de Pérez Zeledón el 1 de enero de 1932, conformada por el siguiente gabinete: como presidente se encontraba a cargo Nazario Segura Madrigal, con Carlos Quesada Gamboa y Julio Monge como regidores, don Trinidad Montero Rodríguez como ejecutivo municipal, el maestro Enrique Táuler como secretario y don Hernán Bermúdez como tesorero, a partir de ese momento estos personajes inician una lucha para alcanzar un mayor progreso y desarrollo económico de la zona (Municipalidad de Pérez Zeledón 2023a).

Posteriormente, hubo un notorio desarrollo en la zona como consecuencia de la construcción de la carretera Interamericana, la implementación de servicios de correos y aviación, con la llegada de la oficina de radios nacionales, entre otras situaciones que potenciaron el incremento de la población que provenía de distintas zonas del país. Finalmente, en 1951 mediante un plebiscito se da la integración de un nuevo distrito llamado San Pedro, luego, se integran los distritos de Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, Río Nuevo, Páramo y por último La Amistad (Municipalidad de Pérez Zeledón 2023a).

Como parte de las características geográficas, Pérez Zeledón se ubica en la zona sur de Costa Rica, en las coordenadas dadas por 9° 05' 37" latitud norte y 83° 26' 83" longitud oeste, pertenece a la Región Brunca y a la provincia de San José. Posee una extensión de 1 905,5 kilómetros cuadrados, misma que constituye el 38,4% del territorio de San José y un 3,3% de todo el territorio nacional, asimismo, sus límites geográficos están dados al norte con los cantones de Paraíso, Jiménez, Turrialba y parte de Dota, al sur con Osa, al este con los cantones de Limón, Talamanca y Buenos Aires, al oeste con el cantón de Aguirre y parte de Dota (Municipalidad de Pérez Zeledón, 2023b).

Para el año 2023 de acuerdo con el sistema de proyecciones del INEC el cantón de Pérez Zeledón cuenta con una población de 143 293 habitantes, distribuidos en 71 213 hombres y 72 080 mujeres. Otro dato importante por destacar es que esta zona está conformada por 12 distritos los cuales son: San Isidro de El General, El General, Daniel Flores,

Rivas, San Pedro, Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, Río Nuevo, Páramo y La Amistad.

Seguidamente se presenta el detalle de la distribución poblacional según cada distrito.

Asimismo en la Tabla 1 se evidencia que la mayor cantidad de la población de Pérez Zeledón se concentra en los distritos de San Isidro de El General y Daniel Flores, al contar con 48 506 y 35 636 habitantes respectivamente, representando más del 50% de los habitantes del cantón, por su parte, los distritos en los que se alberga la menor cantidad de la población son Río Nuevo y Barú, con 3 511 y 2 859 personas. Se debe aclarar que el Instituto Nacional de Estadística y Censos no realizó una estimación para el distrito La Amistad, por ende, en la siguiente tabla no se refleja ninguna proyección para dicha zona.

**Tabla 1**

*Distribución poblacional del cantón de Pérez Zeledón, por sexo según distrito para el año 2023.*

Distrito	Hombres	Mujeres	Total
San Isidro de El General	24 076	24 430	48 506
El General	3 430	3 451	6 881
Daniel Flores	17 788	17 848	35 636
Rivas	3 652	3 671	7 323
San Pedro	4 610	4 679	9 289
Platanares	3 704	3 772	7 476
Pejibaye	3 885	4 029	7 914
Cajón	4 493	4 534	9 027
Barú	1 426	1 433	2 859
Río Nuevo	1 742	1 769	3 511
Páramo	2 407	2 464	4 871
Total	71 213	72 080	143 293

*Nota.* Elaboración propia con datos del INEC. (2023b). Proyección de Población. [Archivo de datos]. <http://services.inec.go.cr/proyeccionpoblacion/frmproyec.aspx>

En relación con las actividades productivas que se desarrollan en el cantón de Pérez Zeledón se pueden mencionar la agricultura, ganadería, industria, turismo y comercio. Como parte del sector agrícola los principales productos que se cultivan son el café, caña de azúcar, banano, tabaco, entre otros. Parte del ámbito de la ganadería se clasifica en ganado porcino y vacuno, mientras que en el área industrial existen algunas empresas como panificadoras, maquilas, procesadoras de café y otros alimentos. Referente al turismo se cuenta con una serie de atractivos turísticos que han dado paso a nuevos emprendimientos y a un mayor desarrollo en el cantón, como lo son el Parque Nacional Chirripó, siendo el cerro más alto de Centroamérica, también hay algunas cataratas, áreas silvestres y corredores biológicos. En los últimos años el cantón se ha caracterizado por un importante desarrollo a nivel comercial donde se pueden encontrar algunos establecimientos como ventas de abarrotes, bazares, tiendas, ferreterías, librerías, entre otros.

### ***Las MIPYMES en Costa Rica***

El parque empresarial de Costa Rica está conformado por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, siendo estas de gran importancia para el bienestar social y económico del país al generar empleos y aportar al Producto Interno Bruto (PIB). Cabe mencionar que el presente estudio está enfocado principalmente en la evaluación de las MIPYMES, por consiguiente, se presentan datos relacionados con los antecedentes históricos, concepto y caracterización de estos negocios, la cantidad de estas a nivel nacional, regional y cantonal, así como la distribución por tamaño de empresa y su impacto en la economía costarricense.

El origen y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en Costa Rica ha estado influenciado por diversas situaciones, como por ejemplo los cambios de modelo de desarrollo del país, las políticas económicas, la globalización, entre otros, lo que a su vez ha generado variaciones en la cantidad de negocios y la composición de la estructura por sector

productivo a lo largo de los años. De manera general, es importante contextualizar la evolución histórica de las MIPYMES del país, por ello, se tomó como base el estudio que menciona los cambios de estos negocios en el periodo de 1948-1979 bajo el modelo de sustitución de importaciones y en la vigencia del modelo de liberación económica entre 1982 y 2018.

Como lo mencionó Cousin Brenes (2020) a inicios de los años 40 la estructura productiva del país se centraba en el sector agro, a partir de 1950 se visualizó una mayor participación de las MIPYMES en la economía costarricense, debido a que el Estado implementa políticas para incentivar el establecimiento de nuevos negocios con el fin de diversificar la producción, en este año la distribución empresarial fue de 70% comercio (incluía servicios) y 30% industria. Para el año 1958 se denota un importante crecimiento de 3 676 empresas respecto a 1950, sobresaliendo la cantidad de negocios comerciales. Con la implementación del modelo de sustitución de importaciones, la creación de la Ley 2426 Protección y Desarrollo Industrial en 1959 y con la creación del Ministerio de Industria y Comercio en 1960 se potencia el desarrollo industrial y de otros sectores.

Otro de los datos más relevantes es que en 1964 el sector servicios se separa de la categoría comercio, cabe resaltar que en 1960 Costa Rica se integró al Mercado Común Centroamericano, lo cual trajo consigo un aumento de empresas transnacionales que poseían modelos de producción más eficientes y provocaron el rezago de las industrias nacionales, de esta forma en 1975 se dio un decrecimiento en la cantidad total, de 40 empresas en comparación con 1964, donde en términos porcentuales el área comercial se mantuvo representando el 50%, la industria tuvo una disminución y pasó de representar el 29% de empresas a 14%, caso contrario, el sector servicios creció y representó en dicho periodo el 36% de las MIPYMES, estos cambios surgieron por la implementación de políticas gubernamentales que incentivaron la inversión extranjera y los servicios (Cousin Brenes, 2020).

Posteriormente, se introduce el modelo de liberación económica, mediante el cual se promovían las exportaciones no tradicionales, la inversión extranjera directa e incentivaba a las zonas francas y maquilas con el objetivo de que aumentaran sus exportaciones, esto obliga a las Pymes a potenciar sus capacidades para competir en el mercado, en la misma línea se puede resaltar que en 1990 hubo un incremento de 5 779 empresas comparado con las existentes en 1975. Por último, para el 2006 se denotan cambios en la composición de los negocios por sector productivo, debido a que, el sector servicios tomó el primer lugar al tener la mayor cantidad de negocios, comportamiento que se mantuvo constante hasta el año 2018, mientras que el sector comercio ocupó el segundo lugar estando por encima del agropecuario e industrial (Cousin Brenes, 2020).

Al analizarse los acontecimientos descritos, es posible inferir que en el país las MIPYMES hasta el año 2018 han estado en constante crecimiento y la participación de los sectores productivos han cambiado, evidenciándose que en los primeros años prevalecían las actividades comerciales e industriales y durante varios periodos el área comercial lideraba con la mayor cantidad de empresas, no obstante, con el pasar de los años por incentivos internos y externos el país fue promoviendo la diversificación y con ello se obtuvo un cambio estructural en el desarrollo productivo, de tal forma que a partir del 2006 el sector servicios tuvo un auge y se mantiene hasta la actualidad como el de mayor participación al compararse con los otros sectores.

Por otro lado, es importante resaltar las razones por las cuales los emprendedores deciden iniciar un negocio, determinándose que la necesidad es uno de los factores más relevantes en este proceso. Otro de los motivos es la oportunidad de un emprendimiento, debido a que con el pasar del tiempo se han desarrollado distintas actividades económicas que permiten a los individuos generar ideas empresariales según las necesidades que presente la sociedad y, por último, algunas personas deciden ingresar al campo del emprendimiento como

parte de una tradición familiar, así lo demostró el Instituto Nacional de Estadística y Censo (2023a) en la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2022, donde se determinó que el 47,3% de las microempresas iniciaron sus operaciones por necesidad, el 38,2% para aprovechar una oportunidad y el 14,6% posee su negocio por herencia o tradición familiar.

Ahora bien, las MIPYMES son definidas como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica” (Ley 8262, 2002, artículo 3) y de acuerdo con el tipo de actividad productiva que desarrolle, pueden clasificarse dentro de distintos sectores económicos.

Además, para que un negocio sea clasificado formalmente dentro de este grupo debe cumplir con algunos de los requisitos descritos en el Reglamento de la Ley N°8262, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Dentro de los cuales se puede destacar que esté inscrita como persona física o jurídica, que el tamaño de la misma esté dentro del rango definido por el parámetro “P”, en el cual se toma en cuenta la variable, cantidad de colaboradores, ingresos y activos netos, a su vez, la empresa debe estar al día con el pago de cargas sociales, tributarias y obligaciones laborales. (Reglamento 39295, 2015)

Para realizar la clasificación por tamaño, primeramente, se debe emplear una fórmula matemática donde se integra la cantidad de trabajadores, activos e ingresos según sea el caso de cada negocio, de esta forma se obtiene el resultado “P” y así es posible compararlo con los parámetros que se visualizan en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Costa Rica: Parámetros para clasificar las empresas en micro, pequeñas o medianas.*

Tamaño	Criterio
Microempresa	$1 \leq P \leq 10$
Pequeña Empresa	$10 < P \leq 65$
Mediana Empresa	$65 < P \leq 120$

*Nota.* Elaboración propia con datos del Reglamento 39295. (2015). A la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N°8262.

Por otra parte, en Costa Rica la organización rectora de estos negocios es el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, quien deberá crear comités técnicos, asesorar, formular programas e iniciativas que apoyen el desarrollo empresarial y es quien se encarga emitir la certificación Pyme.

Como parte de la caracterización de dichos negocios, es posible mencionar que las empresas poseen cualidades propias que les permite diferenciarse de las otras presentes en el mercado, sin embargo, es conveniente indicar que las micro, pequeñas y medianas empresas comparten ciertas cualidades, como señaló Velazquez Guerrero (2020) la mayoría inicia como emprendimientos familiares, con un capital constituido por el aporte de una o dos personas, la administración del negocio generalmente está a cargo del propietario, algunos dirigen su actividad productiva a atender tanto el mercado nacional como el internacional, suelen poseer colaboradores con un nivel educativo bajo, poseen poca o nula visión estratégica y presentan ciertas limitaciones al no contar con suficiente información del entorno y mercado, poca innovación tecnológica, escasas estrategias para capacitación al personal, reducidas mejoras en los procesos del negocio y falta de liquidez.

Las características señaladas demuestran que este sector posee grandes desafíos a la hora de establecerse y competir en el mercado con otras empresas que poseen mayores

recursos económicos, humanos, tecnológicos, equipos e infraestructura, entre otros. Por tanto, se deduce que, si los administradores de las MIPYMES tienen el deseo de crecer y volverse más competitivos, deberán implementar estrategias que les permita mejorar continuamente y superar sus limitantes.

Ahora bien, al analizarse la cantidad de MIPYMES en el territorio nacional, se puede comparar aquellas que se encontraban activas durante el periodo comprendido entre junio 2019 y junio 2023, donde se observó que existe un crecimiento de 8 976 empresas, ya que para el 2019 habían 12 125 y para el 2023 se contó con 21 101, tal como se observa en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Costa Rica: MIPYMES activas, por tamaño de empresa según año.*

Años	Micro	Pequeña	Mediana	Total
2019	8 537	2 867	721	12 125
2020	17 535	4 295	1 016	22 846
2021	22 266	3 803	775	26 844
2022	15 620	1 952	397	17 969
2023	18 839	1 971	291	21 101

*Nota.* Elaboración propia con datos del MEIC. (2023). PYMES ACTIVAS. [Archivo de datos].

<https://www.meic.go.cr/web/761/datos-abiertos/pyme/registro-de-empresas.php>

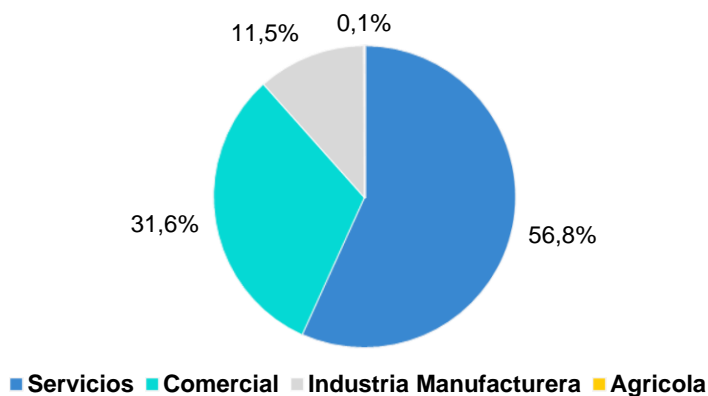
Con base en los datos presentados anteriormente se evidencia que en los años analizados las microempresas son las que representan la mayor cantidad en relación con las pequeñas y medianas empresas, resaltando que, para junio de 2023, de las 21 101 MIPYMES 18 839 eran micro, lo cual equivale al 89,3%, seguido de 1 971 empresas pequeñas y 291 medianas, las cuales representan el 10,8% restante. Al comparar el periodo inicial y periodo final analizado, se demostró que las microempresas tuvieron un crecimiento aproximado de 120%, pasando de 8 537 en el 2019 a 18 839 en el 2023.

Según mencionaron Arce Brenes y Villalobos Chacón (2021), las MIPYMES contribuyeron en la generación de 358 022 empleos formales, representando un 33,5% de los empleos totales del país para el año 2019, donde las empresas medianas fueron las que emplearon la mayor cantidad de personas, específicamente un 11,9%, seguido de las pequeñas en 11,3% y por último las microempresas con un 10,3%. Se puede destacar que a pesar de que las medianas empresas representan la menor cantidad, son las que generan mayor impacto en la creación de oportunidades laborales en el país a nivel MIPYME.

Al analizarse la distribución de MIPYMES de Costa Rica por sector productivo a junio de 2023, se evidenció que los sectores de servicios y comercio en conjunto constituyen el 88,4% del total, distribuidos en 56,8% y 31,6% respectivamente, mientras que los negocios dedicados a la industria y principalmente los agrícolas tienen una menor participación a nivel nacional. Dichos datos se pueden observar en la Figura 1.

### Figura 1

*Distribución de MIPYMES a junio 2023, según sector productivo.*



*Nota.* Elaboración propia con datos del MEIC. (2023). PYMES ACTIVAS. [Archivo de datos].

<https://www.meic.go.cr/web/761/datos-abiertos/pyme/registro-de-empresas.php>

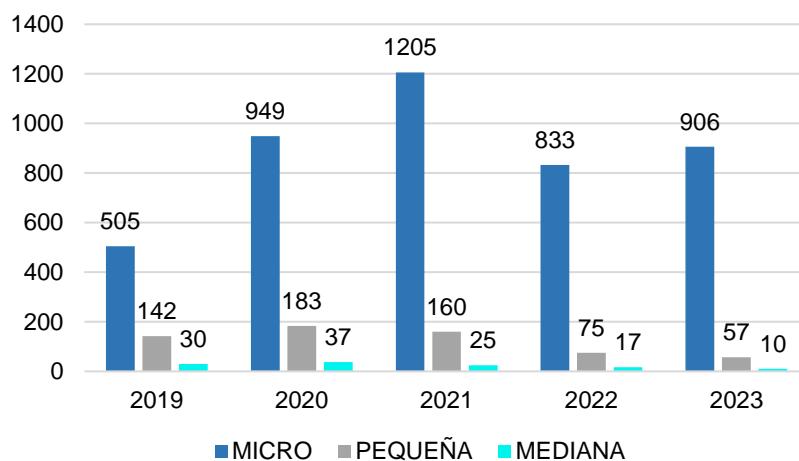
Por otra parte, en el último informe elaborado por el MEIC se destacó que para el año 2019 la cantidad de empresas nacionales que realizaron exportaciones fue de 2 960, de las cuales 2 092 correspondían a las MIPYMES, lo que representa un 70,7%. Asimismo, de este grupo el sector que realizó más exportaciones fue el de comercio con aproximadamente 43,4%, posteriormente se encuentra el de servicios con un 22,4%, industria con un 21,3% y finalmente el agroindustrial representó un 12,5% (Arce Brenes y Villalobos Chacón, 2021), reflejándose de esta manera la contribución que tienen las MIPYMES y en especial el sector comercio en el acceso de nuevos mercados y generación de divisas para el país, esto como resultado de la implementación de diversas estrategias fundamentales para un mayor crecimiento y competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

En efecto, se resalta el aporte de los distintos sectores productivos en la creación de puestos de trabajo, según publicaron Arce Brenes y Villalobos Chacón (2021) para el año 2019 el sector comercio fue el segundo en generar una mayor cantidad de empleos en el país, específicamente 82 416, superado por 209 335 empleos provenientes del sector servicios. Esto evidencia la importancia de ambos sectores en el desarrollo y bienestar socioeconómico de la población costarricense al contribuir con el aumento de la capacidad adquisitiva que les permita satisfacer sus necesidades.

En la Figura 2 se logra apreciar la distribución de MIPYMES en la Región Brunca de junio de 2019 a junio de 2023, donde se concluye que durante todos los periodos analizados existe una superioridad de las microempresas en comparación con las pequeñas y medianas, también se debe resaltar que a partir del 2020 las pequeñas y medianas empresas han presentado una disminución constante.

**Figura 2**

*Región Brunca: MIPYMES activas, según año, por tamaño de empresa.*



*Nota.* Elaboración propia con datos del MEIC. (2023). PYMES ACTIVAS. [Archivo de datos].

<https://www.meic.go.cr/web/761/datos-abiertos/pyme/registro-de-empresas.php>

Por otro lado, en la Tabla 4 se muestra la densidad empresarial de los distintos cantones de la Región Brunca, este indicador corresponde a la cantidad de MIPYMES por cada 1000 habitantes. Como se puede apreciar, para el año 2019 en el cantón de Pérez Zeledón existían 19 MIPYMES por cada 1000 habitantes de la zona, siendo este el segundo con mayor número de empresas de la región analizada.

**Tabla 4**

*Cantidad de MIPYMES por cada mil habitantes, según cantón de la Región Brunca, para el año 2019.*

Cantón	MIPYMES por cada 1000 habitantes
Osa	30
Pérez Zeledón	19
Golfito	17
Coto Brus	15
Corredores	12
Buenos Aires	7

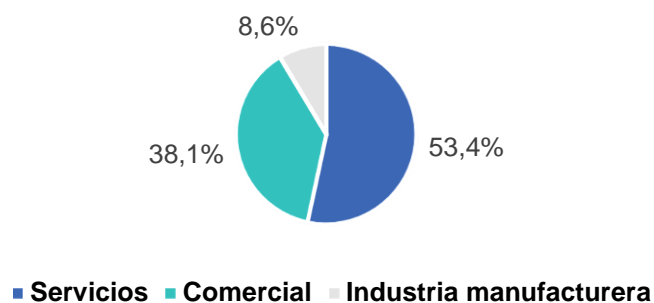
*Nota.* Elaboración propia con datos de Arce Brenes y Villalobos Chacón. (2021). Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021: Serie de tiempo 2015-2019. [Archivo en PDF]

<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>

También es de interés identificar la distribución porcentual de MIPYMES activas en el cantón de Pérez Zeledón por sector productivo, para ello se utilizaron los datos brindados por S. Rojas Lizano (comunicación personal, 02 de octubre de 2023), analista de desarrollo empresarial del MEIC de la Región Brunca. Seguidamente, es posible visualizar la Figura 3, en donde se denota que los negocios de servicios representan el 53,4% siendo este el que abarca la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, por su parte, el sector comercio comprende el 38,1% y la industria manufacturera el 8,6%.

### Figura 3

*Distribución de MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón a agosto de 2023, según sector productivo, registradas en el MEIC.*

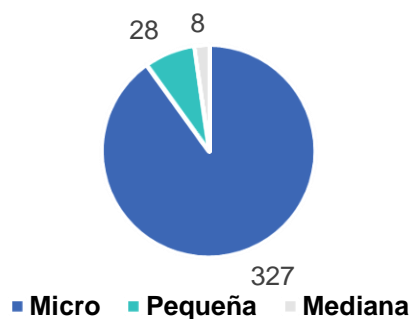


*Nota.* Elaboración propia a partir S. Rojas Lizano, comunicación personal, 02 de octubre de 2023.

Como el presente trabajo se centra en los negocios propiamente de Pérez Zeledón es importante presentar la distribución de las MIPYMES comerciales por tamaño a nivel cantonal, tal como se muestra en la Figura 4.

### Figura 4

*Pérez Zeledón: Distribución de MIPYMES comerciales por tamaño a agosto de 2023, registradas en el MEIC.*



*Nota.* Elaboración propia a partir S. Rojas Lizano, comunicación personal, 02 de octubre de 2023.

De los datos mostrados previamente se puede resaltar que para agosto de 2023 en el cantón de Pérez Zeledón existían un total 363 MIPYMES activas del sector comercial registradas ante el MEIC como MIPYME, distribuidas en 327 micro, 28 pequeñas y 8 medianas, tal como se observa la mayor cantidad de negocios se encuentran a nivel micro.

Finalmente, es importante recalcar que las MIPYMES del sector comercio con el pasar del tiempo han apoyado en gran forma la mejora de la economía del país, desde el aporte al PIB, la contribución en las exportaciones, hasta la generación de una amplia cantidad de empleos, lo cual se ve reflejado en un aumento del número de personas ocupadas en Costa Rica.

### **Marco Teórico**

En el siguiente apartado se presenta los datos teóricos de mayor relevancia para fundamentar el tema de la planificación financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio, realizado a partir del análisis de diferentes perspectivas teóricas expuestas por una serie de expertos en el campo de estudio.

### ***Proceso de Planificación Estratégica y Financiera***

En la administración se han identificado una serie de métodos, herramientas y procesos que contribuyen en el logro de una gestión empresarial más eficiente y óptima, lo que a su vez potencia el crecimiento de las empresas en el mercado, la adaptación a los cambios del entorno y mejora de la competitividad. Dentro de la gestión administrativa es posible mencionar uno de los elementos básicos e indispensables, siendo este el proceso administrativo mismo que está compuesto por la fase de planeación, organización, dirección y control, dicho procedimiento se puede implementar en distintas áreas y actividades del negocio. Para el

presente trabajo es de interés hacer énfasis en la planeación, en la forma y los niveles en que esta se emplea.

Para llevar a cabo la planeación es necesario preguntarse en qué situación se encuentra la empresa, cómo es el futuro que se proyecta y a partir de ello poder crear las acciones para llegar al escenario deseado. A nivel empresarial la planeación se expresa en tres niveles (estratégica, táctica y operativa), para su implementación es importante tomar en cuenta algunos de los principios que orientan el proceso, mismos que son descritos seguidamente con base en lo mencionado por López Calvajar et al. (2018):

**Primacía de la planificación:** lo cual significa que la planificación es la primera etapa de cualquier proceso administrativo, por ende, es indispensable que se desarrolle antes de continuar con las fases de organización, dirección y control.

**Relación entre el sistema de planes:** consiste en que todos los planes elaborados dentro de la empresa deben de estar interrelacionados e ir en función del logro de los objetivos estratégicos de la misma.

**Objetividad:** implica evaluar las necesidades que posee la empresa y determinar si están acordes con las capacidades de la misma en términos de recursos, para confirmar si el plan es viable de llevarse a cabo.

**Flexibilidad:** se refiere a que los planes que se diseñen deben tener la capacidad de adaptarse fácilmente a los cambios que se den tanto a nivel interno como a lo externo de la organización.

**Principio de la participación:** implica que según el plan que se vaya a desarrollar se debe tener a una persona a cargo, quien puede ser el responsable de la actividad o departamento específico, no obstante, es necesario coordinar e integrar a otras jefaturas como

la alta gerencia y demás gerentes departamentales para diagnosticar y tomar decisiones de una forma integral.

Fundamentación científica de la planificación: este principio sugiere que los objetivos y las acciones a ejecutarse deben haber sido elegidas como las más convenientes para la empresa, tomando en cuenta que estas implican un uso racional y eficiente de los distintos recursos que posee.

En otras palabras, para que cualquier proceso de planificación se realice de manera correcta, se debe seguir una secuencia lógica que permita organizar las ideas y actividades a realizar, no obstante, aunque una empresa esté distribuida por departamentos, unidades, equipos, entre otros, debe verse como un todo y los planes deben de interrelacionarse para garantizar un óptimo funcionamiento, tomando decisiones con base en un análisis racional de las capacidades que posee la empresa.

El énfasis principal del presente trabajo es la planificación financiera, no obstante, antes de explicarse a mayor detalle, es necesario incluir algunos elementos relevantes de la planeación estratégica, ya que como se ha mencionado existe una relación entre los planes empresariales.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse a un entorno empresarial cada vez más cambiante y competitivo, según manifestaron Chiavenato y Sapiro (2017) la planificación estratégica es un proceso clave para establecer los objetivos que se pretenden alcanzar junto con las pautas para definir los planes de acción necesarios para generar una ventaja competitiva y la permanencia en el largo plazo. De igual manera mediante este enfoque estratégico se debe identificar las fortalezas y debilidades, los recursos disponibles y las capacidades necesarias para el aseguramiento de los resultados propuestos.

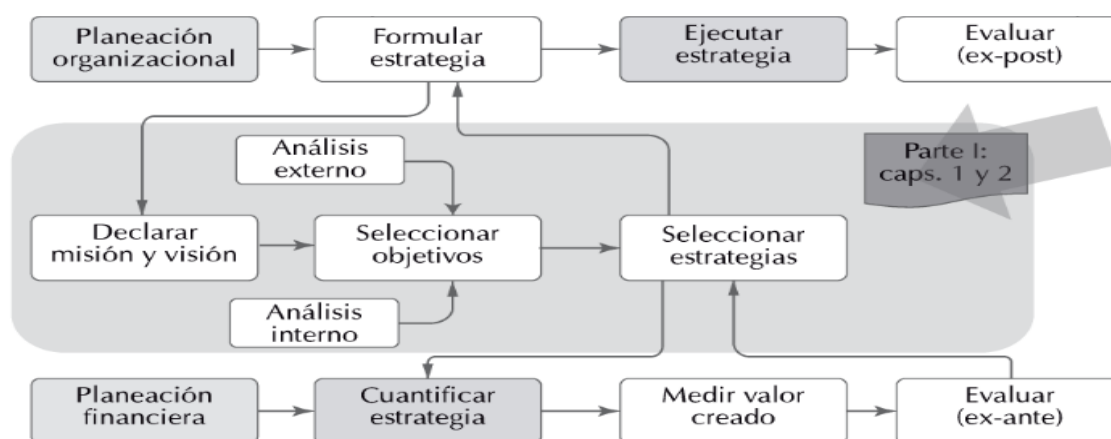
Con base a lo definido por Chiavenato y Sapiro es posible concluir que la planeación estratégica es un modelo muy importante para tomar decisiones, definir estrategias, orientar el camino mediante objetivos y planes de acción necesarios para obtener un mayor éxito tanto en el mediano como en el largo plazo. Además, su máxima efectividad se cumple cuando todos los integrantes de la organización conocen los resultados que se esperan obtener y asumen el compromiso necesario para lograr una mayor competitividad.

Por otra parte, la planificación financiera puede entenderse como el conjunto de acciones mediante las cuales la organización expresa en términos financieros o monetarios los objetivos planteados y los escenarios bajo los cuales puede invertir, financiarse y administrar sus activos, buscando siempre el beneficio para la empresa (Jaramillo et al., 2020). Es posible añadir que este tipo de planeación tiene el objetivo de proyectar el futuro que se desea alcanzar, contribuir en la creación de un mayor valor o riqueza para los dueños del negocio y pronosticar el impacto o los resultados económicos que van a generar las estrategias que la empresa implemente.

Ahora bien, para entender el proceso de planificación financiera es indispensable mencionar las etapas de la planeación estratégica, debido a que se encuentran relacionadas entre sí, es decir, los resultados que se generan en la estratégica se utilizan en la financiera y a su vez esta última contribuye en la ejecución de determinadas fases del plan general, específicamente en la selección de estrategias, para este caso se utilizó el proceso expuesto de manera gráfica en la Figura 5.

**Figura 5**

*Proceso de planificación estratégica y financiera.*



*Nota.* Gutiérrez Carmona y Gutiérrez Gonzáles, 2018, p. XV.

Como se observa en la figura anterior, la planificación estratégica inicia con la declaración de la misión y visión, luego realiza un diagnóstico de indicadores internos y externos, define los objetivos y así con base en ellos se formulan, seleccionan, ejecutan y evalúan las estrategias. Seguidamente se presenta a grandes rasgos lo que cada una de estas fases implica.

La primera etapa hace referencia a la declaración de la misión y visión, específicamente, la misión es un elemento filosófico que describe la razón de ser de una empresa, en otras palabras, establece la identidad de un negocio y los objetivos que se pretenden alcanzar al responder a algunas interrogantes como, por ejemplo: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué estamos aquí?, entre otras. De igual forma una correcta declaración permite orientar a los colaboradores a trabajar en una misma línea, lo que da como resultado un sentido de pertenencia y mayor satisfacción al sentir que contribuyen en el logro de un mismo objetivo.

La visión hace referencia a una declaración o proyección de lo que una empresa pretende llegar a ser en el futuro, generalmente en un periodo de cinco a 10 años. Dentro de sus características más relevantes se pueden destacar: debe ser positiva, realista, desafiante y motivadora, siendo una fuente de inspiración para el alcance de las metas establecidas, debe ser coherente con la misión y los objetivos estratégicos para asegurar su debido cumplimiento.

La siguiente etapa es el diagnóstico interno y externo, también llamado análisis estratégico, en el que se examina el ambiente externo de la empresa, evaluando el comportamiento del entorno que abarca indicadores políticos, económicos, culturales y ecológicos que impactan a la organización, de la misma manera se analizan variables del sector en el que se desempeña la empresa como los productos y servicios, la competencia, los precios, entre otras (Gutiérrez Carmona y Gutiérrez González, 2018). Adicionalmente, es importante mencionar que se han diseñado distintas herramientas que apoyan este estudio, dentro de las cuales se destaca el análisis PEST que induce a recolectar datos sobre la situación política, económica, sociocultural y tecnológica para asegurar una evaluación más profunda de las variables de mayor relevancia, específicamente del área económica se recaban datos sobre la inflación, tasas de interés, devaluación, tendencias de precios e ingresos, que serán de utilidad para la planeación financiera.

A nivel interno se identifican factores de distintas áreas de la empresa, para ello se puede utilizar una metodología que descompone el análisis por departamentos, según sea el caso de cada organización se analiza el área comercial, de producción, ventas, finanzas o cualquier otra con la que cuente, donde Rodero (2019) indicó que del área financiera se puede extraer información que expresa la situación real del negocio, respecto al nivel de rentabilidad, endeudamiento, estado de los ingresos, gastos, utilidades, indicadores de liquidez, eficiencia operativa, apalancamiento, entre otros datos que provienen de los estados contables y su debida interpretación.

Con base en la información previa, es posible indicar la necesidad de elaborar acertadamente dicho diagnóstico, debido a que de él depende la correcta identificación de los puntos fuertes y débiles del negocio, siendo un pilar fundamental para continuar con la siguiente fase que es el diseño de objetivos.

Cabe mencionar que los datos recolectados del diagnóstico estratégico se pueden mostrar de manera resumida mediante la matriz FODA, acrónimo que une las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de forma que los indicadores externos se clasifican ya sea como una oportunidad o amenaza y las variables internas como una fortaleza o debilidad de acuerdo con el contexto o la situación propia del negocio, siendo este un método sencillo y de fácil comprensión para comunicar los datos a las partes interesadas.

La siguiente fase al diagnóstico es la formulación de objetivos, entendidos estos como las metas o lo fines que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado. Como parte de las características que deben poseer los objetivos se destacan las mencionadas por Rodero (2019) al decir que estos deben ser concretos y posibles de lograr, deben proyectarse a un tiempo definido, por lo general las metas estratégicas se definen a largo plazo, no obstante, los planes tácticos u operativos se pueden fijar a un corto o mediano plazo, también tienen que ser coherentes entre sí y con las actividades que la empresa desarrolla.

De igual manera, existen distintas herramientas que facilitan la definición de objetivos, dentro de ellas es posible mencionar la matriz FODA, mediante la cual se diseñan distintos objetivos estratégicos, según mencionó Sánchez Huerta (2020) se diseñan estrategias ofensivas (FO), al utilizar las fortalezas para maximizar las oportunidades, por su parte, las defensivas (FA) optimiza las fortalezas para reducir las amenazas, asimismo, las estrategias reorientativas (DO) contrarrestan las debilidades para explotar las oportunidades y las de supervivencia (DA) son aquellas con las que pretende afrontar tanto las debilidades como las amenazas. Existen otras metodologías de gestión empresarial que apoyan esta fase, tal es el

caso del mapa estratégico que plantea clasificar los objetivos en cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, mercado y clientes, financiera) y establecer la relación entre los mismos. Por tanto, se deduce que, en un proceso de planificación formal, los objetivos financieros se formulan desde la planeación estratégica.

Ahora bien, la siguiente etapa está relacionada con la estrategia, la cual consiste en la “determinación, selección y organización de actividades futuras que, partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados objetivos” (García Nava y Paredes Hernández, 2014, p. 5). Es decir, la estrategia constituye el cómo la empresa va a lograr sus metas y para ello debe identificar los recursos disponibles, las acciones a ejecutar, las personas que estarán a cargo, los controles que deben implementarse para asegurar el avance y los resultados concretos que se desean obtener, que a su vez deben vincularse con los objetivos.

En este momento es donde se aborda el proceso de planificación financiera al asumir un papel más participativo, debido a que definirá si las estrategias que se han propuesto generan riqueza para las partes involucradas en el negocio, por ende, contribuye en la selección correcta de las acciones que deberá ejecutar la empresa para lograr los objetivos.

De este modo, como parte de los pasos a seguir en la planeación financiera se define cuantificar las estrategias, donde se evalúa el efecto económico-financiero que tendrán las decisiones en el futuro, al utilizarse instrumentos como el presupuesto que suele ser elaborado en el corto plazo y proyecta el efectivo de la empresa, también, se realizan los estados financieros proformas que por lo general son estimaciones de las utilidades a largo plazo tomando en cuenta principalmente el estado de situación financiera y el estado de resultados (Gutiérrez Carmona y Gutiérrez González, 2018). Por tanto, con base en supuestos razonables, políticas de la empresa y datos del análisis interno y externo se deben prever cada una de las cuentas contables para construir el escenario futuro y a partir de ello decidir si las estrategias

propuestas son la mejor opción o si requieren ser modificadas, es preciso mencionar que esta etapa tiene un fuerte vínculo con las decisiones que pueden tomarse frente a futuras inversiones y financiamiento, según lo requiera la empresa.

Ahora bien, administrar correctamente los recursos que posee un negocio es una de las funciones principales de las finanzas, debido a que estos son limitados y las necesidades son ilimitadas, por consiguiente, la forma en que se gestionan va a impactar positiva o negativamente la operación y continuidad de la empresa, según destacó Núñez Álvarez (2016) la administración financiera tiene el fin de incrementar el capital y como parte de ello se requiere tomar decisiones a la hora de obtener recursos económicos, ya sea por aportes de los propietarios o mediante créditos, de igual manera, se debe manejar apropiadamente el capital de trabajo y las inversiones.

Por tanto, la siguiente fase consiste en medir el valor creado, entendido este como el aumento de la riqueza de los inversionistas, dueños o propietarios del negocio, por consiguiente, se considera pertinente evaluar si las decisiones de inversión, operación y financiamiento aumentan el valor de la empresa. Según mencionó Gutiérrez Carmona y Gutiérrez González (2018) las estrategias de inversión deben asegurar que se adquieran activos que mejoren la situación del negocio, y en conjunto con las acciones operativas se debe reflejar un aumento en los ingresos que recibirá el inversionista, por su parte, las estrategias de financiamiento seleccionadas tienen que contribuir en la disminución de los costos. Esto demuestra la importancia que adquiere la planeación financiera, ya que como se basa en proyecciones se logran identificar los posibles resultados y efectos que conlleva ciertas decisiones, por tanto, existe la posibilidad de asumir o no el riesgo o replantear los objetivos o acciones a desarrollar.

Por otro lado, se considera que la última fase de la planeación financiera es llevar a cabo una evaluación de los indicadores que se consideren más importantes para la empresa,

por ejemplo, se valora si el patrimonio va a incrementarse, si los planes proyectados generan mayores utilidades a las que esperan los inversionistas, si el nivel de endeudamiento es el óptimo, entre otros. Igualmente, se emplean algunas herramientas como el análisis de sensibilidad en donde se puede estimar para cada estado financiero un escenario pesimista, probable y optimista, a partir de supuestos relacionados con las variaciones en las ventas, costos o cualquier cuenta que se considere relevante de someter a evaluación.

Una vez que se han valorado las distintas alternativas se vuelve a la planeación estratégica donde se seleccionan y diseñan formalmente las estrategias finales, posteriormente estas se implementan, las cuales van acompañadas del plan operativo que es un documento en el que se detalla de manera escrita los objetivos y estrategias que espera cumplir una organización en el corto plazo, generalmente en un periodo de un año, a partir de la definición de acciones, tareas, responsables de las actividades, plazos, recursos y planes de contingencias necesarios para asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos. La implementación adecuada de los planes operativos es indispensable para el alcance de los planes estratégicos, estos documentos se caracterizan por ser flexibles, ya que se pueden ajustar según las necesidades del momento.

Finalmente, es muy importante que la empresa dé un seguimiento de las estrategias y acciones implementadas, con el fin de detectar los puntos de mejora y contribuir a que el negocio opere exitosamente, para ello se deben ejecutar controles, como indicó López Calvajar et al. (2018), estos ayudan a detectar posibles desviaciones en comparación a lo planeado y evalúan el nivel de cumplimiento de las metas previamente establecidas. A nivel financiero, el control se realiza analizando los resultados reales con el presupuesto y los estados proyectados, siendo las reuniones una técnica útil para monitorear el desempeño de la empresa.

En resumen, las organizaciones que implementan la planeación poseen una ruta a seguir lo que contribuye en una administración más eficiente, reducir los niveles de incertidumbre, controlar los riesgos y actuar de una mejor manera ante situaciones de crisis o inestabilidad. Puente Riofrío et al. (2017) consideraron que la planeación financiera es útil porque se analiza y eligen las mejores opciones de inversión y financiamiento con base en datos y no subjetivamente, se estiman los efectos futuros de las decisiones que se toman en el presente y se compara la situación real con lo establecido en el plan financiero. Por tanto, planificar se vuelve un factor de éxito para los micro, pequeños, medianos o grandes negocios, ya que ordena las actividades que se deben ejecutar y prepara a los encargados de los distintos niveles jerárquicos y departamentales para actuar correctamente ante determinadas situaciones.

### ***Participantes del Proceso de Planificación Financiera***

Como ya se ha mencionado, la planeación financiera comprende un amplio análisis, proyecciones y definición de controles, por consiguiente, es relevante identificar quién es el responsable de llevar a cabo el proceso, así como las distintas personas que deben intervenir ya sea facilitando información o apoyando la toma de decisiones. Para ello, se debe mencionar que la gestión financiera dentro de las organizaciones depende del tipo y el tamaño de estas, así lo afirmó Baena Toro (2014) al considerar que por las características de las pequeñas y medianas empresas, usualmente las funciones financieras son llevadas a cabo por el contador, mientras que la gerencia se encarga de tomar decisiones, por su parte, los negocios grandes operan de forma distinta, debido a que en ellos hay mayor cantidad de personal y departamentos, por ende, las tareas se distribuyen diferente, tal es el caso del gerente financiero que debe poseer conocimientos del área y del funcionamiento de la empresa porque será quien tome decisiones vinculadas con las estrategias empresariales.

Por tanto, hay que tomar en cuenta que determinar los participantes del proceso de planeación financiera va a depender de la estructura funcional propia de cada empresa, no obstante, para efectos del presente trabajo se consideró pertinente resaltar algunas de las funciones que lleva a cabo el gerente financiero. Para ello, se tomó en cuenta lo señalado por Baena Toro (2014), Gitman y Zutter (2016) y Macías Joven (2020) al decir que este colaborador se encarga de realizar proyecciones financieras e interpretar indicadores financieros, de igual manera, es quien evalúa alternativas de inversión y financiación y a partir de ello toma decisiones en cuanto a la obtención y la aplicación de fondos, administra el capital de trabajo del negocio como los créditos, flujos de efectivo, inventarios, cuentas por pagar y demás actividades que contribuyen en el uso eficiente de los recursos económicos, la creación de valor y mejora de la productividad y competitividad de la empresa en el mercado en el cual compete.

Como consecuencia, se considera que por su especialización el administrador financiero es quien debe llevar a cabo la planeación financiera, debido a que desarrolla actividades relacionadas con la misma, como proyecciones y análisis financieros, obtención y asignación de recursos, entre otras que ya han sido indicadas. Es preciso mencionar que el gerente financiero debe trabajar en conjunto con los encargados o el personal de otras áreas funcionales (mercadeo, recursos humanos, producción, contabilidad, entre otras), debido a que son fuentes de información para ejecutar distintas etapas y actividades de la planificación financiera, también, las empresas pueden acudir a profesionales externos para que apoyen el proceso.

Cabe recalcar que como se citó en apartados anteriores, algunas MIPYMES se caracterizan por estar administradas por sus dueños de manera empírica y algunas cuentan con personal poco calificado, por ende, se puede decir que la planificación de estos negocios

depende de cómo esté estructurado su personal, sin embargo, la toma de decisiones suele centralizarse en el gerente.

### ***Técnicas Para Realizar la Planificación Financiera***

Debe entenderse que las técnicas hacen referencia a la forma por medio de la cual el negocio organiza y ejecuta cada una de las fases del proceso de planificación financiera, para ello, existen distintos métodos como las reuniones, talleres, entrevistas de grupo o individuales, entre otras. Cabe mencionar, que la planificación financiera toma en cuenta distintas fuentes de información, dentro de las cuales se pueden mencionar el personal gerencial, de mandos medios y operativos, documentos o informes internos de la empresa proveniente de distintas áreas, manuales, cierres contables, publicaciones de revistas, informes sectoriales, congresos, noticias e inclusive los clientes, proveedores y expertos pueden proporcionar datos de interés para el negocio.

### ***Herramientas Financieras Disponibles Para las MIPYMES***

Un aspecto muy importante que contribuye para que las empresas puedan gestionar de manera correcta sus finanzas es la aplicación de diversas herramientas financieras, Vásquez Sánchez (2014) mencionó que este tipo de instrumentos empresariales permiten tener un mayor orden en las actividades a desarrollar, así como un mejor control en los recursos económicos disponibles, dando una perspectiva diferente para ejercer una correcta administración, aprovechar oportunidades y detectar posibles desviaciones a tiempo. En este sentido es posible inferir que dichas técnicas contribuyen a tener un mayor seguimiento en algunas cuentas como lo son los activos, pasivos, ingresos, gastos, entre otras de interés, con el fin de implementar medidas en pro de una gestión más efectiva y apoyar la toma de decisiones.

Como parte de las principales técnicas que pueden utilizar los administradores o representantes de las MIPYMES para mejorar su gestión financiera, se pueden mencionar los estados financieros y otros instrumentos relacionados con proyecciones de ventas y establecimiento de presupuestos. Por consiguiente, en este documento se detallan algunas de las herramientas necesarias que contribuyen a mantener una salud financiera sólida dentro de las organizaciones.

Los estados financieros son documentos contables que presentan de manera resumida la información financiera de una empresa en un periodo específico, ya sea mensual, trimestral, semestral o anual. Según lo confirmaron Estupiñán Gaitán (2017) y Vásquez Rodríguez (2019) el propósito principal de dichos estados es proporcionar datos financieros a los usuarios interesados acerca del desempeño que presenta la entidad analizada, para que puedan tomar decisiones razonables. Por tanto, se evidencia que estos documentos son un insumo valioso principalmente para que los altos directivos puedan apoyar el proceso de toma de decisiones tanto a nivel estratégico como operativo.

Es importante aclarar que los estados financieros se preparan bajo una serie de principios contables como por ejemplo el principio de partida doble, negocio en marcha, entidad, entre otros. Según afirmaron Vela Zavala y Caro Anchay (2015) en las micro y pequeñas empresas seguir los lineamientos y normativas de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) es una tarea que resulta difícil para estas entidades, no obstante, una vez que el encargado financiero recolecta, prepara, examina y presenta la información, los estados financieros son una herramienta idónea para analizar y gestionar el riesgo crediticio. A partir de lo mencionado por ambos autores, es posible señalar que aquellas MIPYMES que elaboran y hacen uso efectivo de sus estados contables están mejor preparadas para hacerle frente a las diferentes oportunidades y desafíos que se puedan presentar en el futuro, lo que les genera una ventaja competitiva.

Dentro de los estados financieros básicos que pueden utilizar las empresas se encuentran el balance general, estado de resultados, estado de flujos de efectivo, mismos que se detallan seguidamente junto con sus principales características.

### **Balance General**

El Balance General o Estado de Situación Financiera muestra un resumen de tres grandes cuentas empresariales, como lo son los activos, pasivos y patrimonio. Baena Toro (2014) y Ortiz Anaya (2018) se refirieron a éste, como un documento contable que tiene como principal propósito mostrar la situación financiera de una empresa o ente económico en un momento determinado o una fecha específica con base a las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Dicho de otra manera, el balance es como una radiografía que presenta datos informativos de una entidad a una fecha determinada, puesto que permite visualizar el tamaño de la misma y su estructura patrimonial, es decir, indica cómo están financiados los activos, si es mediante deuda o capital propio. Es relevante señalar que en este documento financiero se cumple la ecuación contable donde los activos son iguales al pasivo más el patrimonio.

Referente a los activos, son todos los bienes y derechos pertenecientes a la empresa, los cuales se clasifican en corrientes y no corrientes, dentro de la primera categoría se incluyen aquellos bienes cuyo ciclo de vida es menor a un año y se presentan de mayor a menor liquidez, como por ejemplo el efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, inversiones temporales, entre otras. En el segundo rubro de activos no corrientes se consideran aquellos que tienen un ciclo de vida superior a un año, como terrenos, edificios, vehículos, maquinaria y equipo, muebles, entre otros. Por su parte, se incluye la categoría de otros activos, la cual contiene gastos pagados por adelantado y gastos diferidos (Puente Riofrío et al., 2017).

Los pasivos se subdividen en corrientes y no corrientes, donde los primeros están integrados por algunas cuentas, como por ejemplo proveedores, obligaciones financieras en el

corto plazo, impuestos por pagar, obligaciones laborales, entre otras, mientras que los pasivos no corrientes son aquellas obligaciones o deudas contraídas a un plazo mayor de un año. Finalmente se destaca la cuenta de patrimonio compuesta por el capital o aporte de socios, reservas y utilidades acumuladas (Baena Toro, 2014).

De los principales objetivos que tiene este estado financiero en una empresa es brindar información a algunos usuarios como analistas financieros, inversionistas, accionistas, acreedores, entre otros interesados, para determinar los recursos que se poseen, las obligaciones adquiridas y la estructura del patrimonio, también permite extraer una serie de índices o indicadores financieros para realizar diferentes análisis. Adicionalmente, mediante una serie de periodos es posible obtener información comparativa y con ello tomar decisiones para mejorar la gestión empresarial, realizar proyecciones a corto, mediano o largo plazo, así como establecer metas financieras a partir de estrategias bien definidas.

### **Estado de Resultados**

El Estado de Resultados también conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias, es una herramienta que muestra información valiosa a los interesados en conocer la eficiencia operativa dentro de una empresa. De acuerdo con Vela Zavala y Caro Anchay (2015) y Puente Riofrío et al. (2017) este informe refleja la actividad económica de una organización en un lapso determinado, el cual permite evaluar la situación operativa de una entidad, a partir del monto de productos o servicios vendidos, el costo de esos bienes o servicios, los gastos implicados en el desarrollo de la actividad, conllevando a un resultado económico, expresado mediante una utilidad o pérdida. Además, tiene como ventaja que su estructura es simple, contribuyendo en una mejor comprensión para su análisis según los objetivos y metas financieras planteadas, permitiendo comparar el desempeño de un periodo respecto a otro u otros para determinar

cómo ha sido el comportamiento de las principales cuentas de ingresos, costos y gastos a través del tiempo.

Una de las cuentas que integran este documento contable es la de ingresos, relacionados con las entradas por la venta de un bien o un servicio, seguidamente se muestran los costos asociados a la producción de los bienes o servicios vendidos y se presentan los gastos según su clasificación, ya sea administrativos, de ventas, operativos y financieros. Por otra parte, con este informe se determinan algunos indicadores de interés como lo son el margen de utilidad bruta, margen de utilidad operativa y el margen de utilidad o pérdida neta, necesarios para realizar diferentes análisis financieros.

Dentro de los principales objetivos que se pueden citar a partir de la elaboración de un estado de resultados se encuentran medir el rendimiento operativo o rentabilidad de la empresa en un periodo determinado al relacionar los ingresos generados con los gastos incurridos, lo que conlleva evaluar cómo ha sido el desempeño y la gestión financiera. Dicho estado sirve de insumo para que el área administrativa pueda evaluar si se está realizando una correcta gestión empresarial, de lo contrario se deben implementar medidas con el fin de corregir desviaciones y así incrementar los rendimientos económicos indispensables para un mayor crecimiento y competitividad empresarial.

### **Estado de Flujos de Efectivo**

El Estado de Flujos de Efectivo es uno de los principales informes contables que se pueden generar en las empresas junto con el balance general y el estado de resultados, de acuerdo con Estupiñán Gaitán (2018) este documento presenta las variaciones del efectivo de las operaciones normales de una entidad al final de un periodo, en el cual se concilia el saldo de efectivo inicial con base en el saldo de efectivo final, por tanto, muestra cómo se generaron los flujos (fuentes) y cómo han sido aplicados (usos). Este estado es crucial para visualizar y

medir la liquidez que posee una organización y el manejo que ha tenido sobre sus recursos financieros, lo cual es fundamental para una correcta operatividad, ya que permite determinar la capacidad que se tiene para realizar pagos de salarios, intereses, deudas, dividendos, entre otras obligaciones.

Es importante aclarar que existen tres clasificaciones de acuerdo con el uso del efectivo, divididas en actividades de operación, inversión y financiamiento. Referente a la parte de operación se encuentran todas las entradas y salidas relacionadas a la actividad operacional de la empresa, como por ejemplo ingresos de efectivo por la venta de bienes y servicios, recaudación de cuentas por cobrar, pagos a proveedores, pagos de intereses, entre otros. En las actividades de inversión se tienen aquellas cuentas relacionadas con inversiones realizadas en activos fijos como por ejemplo terrenos, edificios, planta y equipo, entre otras. Por último, la categoría de financiamiento contempla algunas cuentas como lo son aporte de socios, préstamos, repartición de dividendos, entre otras.

Finalmente, es posible resaltar que la importancia del Estado de Flujos de Efectivo radica en que este instrumento funciona como base para proporcionar información sólida y real al área financiera de una empresa, de manera que se puedan tomar decisiones apropiadas e informadas y de ser necesario establecer nuevas políticas para eficientizar el uso de los recursos económicos. Dicho estado permite ejercer un mayor control, debido a que sin un flujo de efectivo adecuado resulta difícil hacerle frente a las obligaciones de corto y largo plazo, así como enfrentar cualquier tipo de imprevisto por falta de liquidez y si existen recursos ociosos se les puede dar un mejor aprovechamiento mediante actividades de inversión o compra de activos.

A parte de los estados financieros descritos, las empresas pueden hacer uso de otras técnicas para realizar análisis comparativos con el fin de ejercer un mayor control y seguimiento

entre los resultados reales y los proyectados, como por ejemplo el presupuesto y el pronóstico de ventas.

### **Presupuesto**

Al hablarse de un presupuesto se hace referencia a un plan financiero que básicamente comprende los ingresos y gastos que se esperan obtener a una fecha determinada. Martínez Candil (2016) lo definió como un plan de ejecución elaborado a partir de diferentes políticas y programas en el cual se asignan recursos en términos monetarios, cuya característica principal es presentar una estimación de los ingresos y gastos para un lapso específico basado en un equilibrio entre ambas partidas. Esta herramienta es de gran importancia debido a que sirve como un medio para controlar los recursos principalmente con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas financieras establecidas, del mismo modo, mediante el desarrollo de este instrumento es posible trabajar con un objetivo claro y hacia un rumbo definido, prever el futuro y anticiparse a cambios ideando estrategias que propicien una planificación financiera más sólida.

Es importante citar la clasificación en la que se subdividen los presupuestos: operativo, inversiones permanentes y financiero. El presupuesto de operaciones está integrado por un conjunto de presupuestos relacionados a la operatividad de la empresa como lo son el de ventas, producción, inventarios, compras, mano de obra, gastos indirectos, gastos administrativos, gastos de ventas y utilidades. El presupuesto de inversiones permanentes se encuentra relacionado con la adquisición de algunos activos requeridos para cumplir con los objetivos y metas de la empresa, como por ejemplo maquinaria, instalaciones, planta y equipo. Finalmente, en el presupuesto financiero se muestra la estructura financiera de la empresa y se consideran algunos aspectos como el requerimiento de capital de trabajo, el origen y la

aplicación de los fondos, el flujo de caja, utilidades que se esperan obtener y la cantidad de dividendos a asignar (Núñez Álvarez, 2016).

### **Pronóstico de Ventas**

El pronóstico de ventas es una herramienta fundamental que brinda un gran aporte en el proceso de planificación financiera en el corto plazo, Gitman y Zutter (2016) y Moreno Castro (2019) definieron este tipo de instrumento como una estimación que se realiza sobre las ventas para un periodo en específico según la necesidad de la empresa, realizando una proyección en unidades o cifras monetarias, tomando en cuenta tanto variables nacionales e internacionales como factores externos e internos a la organización. Estos autores mencionaron que a partir de esta técnica el director financiero tiene la capacidad de realizar una proyección mensual de las entradas y los desembolsos relacionados con la producción y ventas, estimar la cantidad de activos y fuentes financieras necesarias para satisfacer las proyecciones de las ventas de manera exitosa. Con base a lo indicado por ambos autores, se debe hacer énfasis que este instrumento permite trabajar de manera más acorde con los objetivos planteados y los recursos presupuestados, siendo una oportunidad para tomar decisiones informadas y corregir cualquier tipo de desviación con el fin de obtener mejores resultados.

Al momento de realizar un pronóstico de ventas las organizaciones pueden utilizar una serie de criterios tanto internos como externos para apoyar el proceso, como por ejemplo las tendencias en las ventas, características del mercado, de la demanda y de las empresas competidoras, por tanto, entre más exhaustivo sea el análisis existirá una mayor precisión en los datos obtenidos. Cabe recalcar la importancia que adquiere realizar una comparación constante entre los resultados reales y los pronosticados.

### ***Políticas, Procedimientos y Controles***

A partir de la invención del dinero y del crédito nace también el desarrollo del comercio, lo cual desencadena una serie de complicaciones en este aspecto, por ende, se hace necesario la creación de una serie de regulaciones en este ámbito para su buen funcionamiento. Por ello, se crea una serie de políticas, procedimientos y controles, orientados a la guía y regulación de los aspectos relacionados con el tema de la planificación financiera.

Antes de continuar, se debe definir qué son las políticas, procedimientos y controles en sí, primeramente, las políticas son una serie clara de orientaciones para dirigir las actividades de un proceso y el cómo la alta dirección quiere que se lleve a cabo los procedimientos en la organización (Mesias Gallegos, 2019). En otras palabras, las políticas sirven para definir los lineamientos de los diferentes procesos que se llevan a cabo en las empresas, con el fin de garantizar un mayor orden en la ejecución de las actividades que se desarrollan en las distintas áreas de las organizaciones, contribuyendo al logro de las metas establecidas.

Por otra parte, los procedimientos definen la forma en la cual las personas ejecutan un determinado proceso en una organización, es decir, el paso a paso de cómo realizar una tarea de manera correcta de principio a fin. Según señaló Bravo Rivera y Jofré Carrasco (2019) es importante que todo negocio posea un manual donde se indiquen los procedimientos de las tareas a realizar por los colaboradores, debido a que este contiene información necesaria para ejecutar de manera precisa las actividades diarias, garantizando labores eficientes y cumpliendo con el propósito principal de la organización.

En relación con los controles, son aquellos factores que determinan el cumplimiento, en tiempo y forma, de los procesos existentes en una empresa. Como lo señalaron Schmidt et al. (2018), son un conjunto de sistemas que permiten seguir a detalle el funcionamiento de los planes desarrollados por la organización, a fin de analizar si existen variaciones en los

procesos antes planteados y con ello realizar acciones correctivas en los mismos. De acuerdo con lo citado, se puede decir que los controles verifican que las actividades se efectúen según lo acordado por la alta gerencia de toda entidad, con el propósito de validar si se están cumpliendo las metas propuestas y si las labores se están realizando conforme a lo estipulado en los manuales organizacionales.

### **Políticas y Procedimientos de Crédito.**

Las políticas de crédito son aquellos manuales que orientan las actividades que se deben de llevar a cabo, desde la venta a crédito hasta que el cliente paga la deuda con la empresa. Estas políticas tienen como fin evitar que se dé la posibilidad de que existan cuentas que no se puedan recuperar, por lo tanto, es de importancia que la empresa haga un análisis previo antes de proponerle al cliente opciones para que compre a crédito, así se minimizará el riesgo de cualquier situación desfavorable para la empresa.

Morales Castro y Morales Castro (2014a) mencionaron que las políticas de crédito van de acuerdo con el objetivo que tenga la empresa en su forma de operar y que el diseño de estas conlleva tres etapas claves, en la primera la empresa establece los estándares de crédito, es decir, es donde ésta realiza los diversos análisis para decidir si brinda la opción de la venta a crédito o no, en la segunda, se establece las condiciones de crédito, es decir, el periodo de gracia que posee el cliente para poder pagar, plazos establecidos, los descuentos por pronto pago, entre otros, y la última etapa corresponde al establecimiento de políticas de cobranza, las cuales pueden diferir entre tomar acciones como lo es el cobro de intereses por mora, enviar notificaciones de cobro o llegar al punto de requerir medidas legales en caso de cuentas incobrables.

Por tanto, es decisión de la empresa, en cuanto a su política, el realizar ventas a crédito, debido a que deben de realizar los análisis correspondientes para determinar si sus

clientes cumplen con los requisitos necesarios que les garantizarán el pago de dichas ventas. En este caso las empresas deben de poseer disposiciones y fechas de cobro, con el fin de que se cumpla con lo estipulado en su política de crédito y así evitar tener cuentas incobrables en la organización.

### **Políticas y Procedimientos de Cobro.**

Las políticas de cobro en una empresa son una serie de lineamientos o procedimientos que se establecen para poder cobrar las cuentas después de que hayan cumplido su plazo de vencimiento (Haro de Rosario y Rosario Diaz, 2017). La organización debe velar por la recuperación de las deudas, sin afectar la permanencia del cliente en la entidad, esta debe establecer políticas eficientes y satisfactorias tanto a nivel interno como para los clientes. Según Morales Castro y Morales Castro (2014a) las políticas de cobranza se establecen en relación con los objetivos que la empresa tenga de sus ventas a crédito, es decir, si la organización tiene como fin que los clientes paguen de manera pronta sus deudas pendientes, así van a ser las políticas de cobro, probablemente rígidas y poco flexibles, por el contrario, si la empresa desea mantener un perfil de accesibilidad para sus compradores en cuanto a ventas a crédito, mantendrá políticas más adaptables y serán más blandas al momento del cobro de dichas transacciones.

La efectividad de las políticas de cobranza se ven respaldadas con una correcta política de crédito, ya que esta minimiza la posibilidad del aumento de los casos de morosidad que pueda tener la organización, como ya se mencionó en las políticas de crédito, por ende, se evidencia que hay una relación directa entre las políticas de crédito con las de cobro.

### **Políticas y Procedimientos de Compra.**

Para el buen funcionamiento de los diferentes departamentos dentro de una empresa es necesario que exista algún documento que mencione la forma de cómo hacer las cosas, es decir, un manual donde se indique las distintas etapas de determinado proceso. Dentro del manual de políticas y procedimientos de toda organización se encuentra el manual de compras, el cual es una herramienta de gran importancia que consiste en recopilar las actividades, políticas, controles y la operación para el departamento de compras. Según Sangri Coral (2014) este documento está dirigido a las y los colaboradores de la empresa con el fin de informar sobre las normas, procedimientos y trámites administrativos y así facilitar la gestión en el área de compras de la empresa.

Es de importancia que una organización posea políticas y procedimientos de compras, es decir, que tengan claro el cómo, cuánto y cuándo hacer las compras de la empresa. También, es relevante que exista un documento que guíe a los colaboradores para evitar cometer errores al momento de realizar dicho proceso, el cual consiste en la adquisición y abastecimiento de los recursos materiales requeridos para la actividad operacional de todo negocio, con el fin que se realice de la forma más eficaz y eficiente posible, a como lo establece la política de la empresa.

### **Políticas y Procedimientos de Inventarios.**

Según Fierro Martínez y Fierro Celis (2015) los inventarios son activos no financieros y uno de los más relevantes para el desarrollo de toda actividad empresarial, debido a que influyen directamente en el estado de situación y el estado de resultados de la empresa. Este es utilizado por las organizaciones en el ejercicio de su actividad económica o como proceso de producción para la venta de un producto. El valor de venta y utilización de los inventarios se

determina por medio de los métodos PEPS (primero en entrar, primero en salir), UEPS (último en entrar, primero en salir) y por último el promedio ponderado.

Al dedicarse las empresas comerciales a la compra y venta de bienes, es importante que mantengan un control eficiente sobre las entradas y salidas de sus recursos materiales. Mendoza Roca y Ortiz Tovar (2016) señalaron dos sistemas que permiten llevar la contabilidad de los inventarios, el primero es el sistema periódico, el cual consiste en un conteo de forma física de las existencias al concluir el periodo. Este sistema normalmente es utilizado por empresas como supermercados, ferreterías, tiendas comerciales, entre otras, para su implementación es necesario que se posea la cantidad de inventario inicial, el valor de la mercancía que se compró en el transcurso de la operación y el registro de lo que se posee al final del periodo, esto con el fin de determinar el costo de ventas que se reflejará en el estado de resultados de la empresa.

El otro sistema de inventarios es el permanente, también conocido como perpetuo, en este se llevan conteos diarios y constantes de la mercancía que la organización posee, por lo que existe un mayor control por parte de los dueños de la empresa sobre la cantidad en existencias que tiene. Actualmente, con la ayuda de sistemas informáticos es posible que las organizaciones posean sistemas permanentes de inventario, no obstante, es de relevancia que se realice, al menos, un conteo físico al año de lo que la empresa posee para su operación, con el fin de verificar lo que el sistema dice que hay en stock (Mendoza Roca y Ortiz Tovar, 2016). Es posible resaltar que este sistema permite mostrar la cantidad exacta de existencias que se posee en el momento que se requiera, por lo que brinda una visión más real de la situación del negocio y el avance de su actividad.

Es de importancia que las empresas posean una adecuada política de inventarios que permita llevar un control de las existencias, a fin de tener un balance entre lo que se ha vendido y lo que se tiene para comercializar. Un correcto registro de las mercancías aporta a la

organización en la reducción de costos, evitando retrasos y minimizando la pérdida de materias primas importantes para el desarrollo de la actividad operacional.

### **Control de Cuentas por Cobrar.**

Las cuentas por cobrar son las sumas de dinero que una organización tiene a favor al realizar la venta de productos a sus clientes y que no son pagados de manera inmediata. Para Herz Gherzi (2018), estas cuentas son derechos de cobro que tiene una empresa con terceros, es decir, son transacciones u operaciones de venta a crédito, constituyéndose en un derecho exigible. Dichas partidas poseen subcuentas, entre las cuales se encuentran las boletas, las facturas y las letras por cobrar, estas últimas son un instrumento donde un negocio acepta de forma legal una deuda proveniente de un tercero.

Las cuentas por cobrar poseen controles con el fin de que haya la menor cantidad de cuentas incobrables en la empresa, estas medidas pueden ser aquellas que aseguren el pago de las cuentas a crédito, de funciones y establecimiento de políticas, así como mecanismos de revisión de facturas, precios, descuentos y condiciones, entre otros (Herz Gherzi, 2018). Un eficiente registro de las cuentas por cobrar significa que la organización posee una adecuada política de cobro, dando como resultado que la empresa opere mejor al momento de realizar la actividad de cobranza, por ende, van a tener un mejor control de lo que sus clientes le deban lo que a su vez permite minimizar el riesgo de pérdidas económicas y evitar un impacto negativo en la liquidez del negocio.

### **Control de Cuentas por Pagar.**

En una entidad, las cuentas por pagar son las deudas contraídas al realizar compras a crédito con el fin de abastecerse de los recursos necesarios para llevar a cabo una operación. Vidal Daza y Nalley Uni (2021), indicaron que dichas cuentas son todas las obligaciones que

poseen las empresas ya sea con sus proveedores por las compras de mercancías o materiales para su actividad diaria, o con sus acreedores, por el pago de préstamos, los cuales son importantes para el buen funcionamiento del negocio. Estas cuentas se encuentran reflejadas en el apartado de los pasivos dentro del estado de situación financiera de la organización, también pueden corresponder a la compra de bienes tangibles e intangibles y al pago de servicios, tanto públicos como privados.

El que las empresas lleven un adecuado y constante control de las cuentas por pagar es de gran importancia debido a que les permite tener claro cuánto es el saldo adeudado que posee un negocio en un preciso momento, es decir, conocer su situación real en cuanto a sus obligaciones. Un control correcto de estas cuentas permite llevar un registro organizado de todas las facturas pendientes que posea la organización, evitando las multas e intereses por atrasos e incumplimiento de los compromisos adquiridos. Por último, este control ayuda a observar al final del periodo datos fiables y a tiempo en el estado de situación financiera, siendo crucial tanto para la correcta toma de decisiones, como para el progreso de una buena y eficiente planeación financiera organizacional.

### **Procedimiento y Control de Caja Chica.**

La caja chica es una de las cuentas pertenecientes al activo circulante del balance general, esta cuenta tiene como finalidad destinar sus fondos para hacerle frente a las pequeñas salidas de dinero que posea la empresa. Según Zapata Sánchez (2017), la caja chica que también es conocida como fondo de caja menor es una cuenta creada a fin de satisfacer los gastos relativamente pequeños donde no se necesite la emisión de cheques o la realización de transferencias bancarias. Los montos de este fondo deben de ser fijos y acordes con las políticas y tamaño de la empresa.

Es relevante implementar controles y procedimientos sobre la cuenta de caja chica, debido a que con este fondo se busca proveer los recursos necesarios para la adquisición de artículos administrativos, fondos para transporte y viáticos, entre otros. Es importante que se lleve un registro constante de estas salidas de dinero y aunque probablemente sean montos pequeños, la suma de estas cantidades en un mes puede llegar a ser significativa para la economía de la organización. Por tanto, el llevar una apropiada inspección de dichos desembolsos se va a ver traducido en un mayor orden a nivel interno de la empresa.

### **Control Interno.**

El control interno corresponde a una serie de procesos que deben ser realizados por todas las personas de la empresa sin importar el departamento en el que se encuentre, con el fin de prevenir eventos negativos y minimizar riesgos que puedan ser perjudiciales para la organización. Por lo tanto, los colaboradores de todas las áreas empresariales deben de seguir al pie de la letra los procedimientos y reglas que el control interno dicte. Según Zapata Sánchez (2017), con el propósito de que la administración de la empresa pueda lograr los objetivos que plantee, los colaboradores deben de conocer a detalle y emplear elementos de control interno importantes, como se describen seguidamente.

Ambiente interno: hace alusión a la filosofía y valores organizacionales, la integridad y la conducta ética tanto fuera como dentro de la empresa.

Establecimiento de objetivos: entre los cuales se encuentran los objetivos operacionales (a corto plazo), los objetivos estratégicos (normalmente a largo plazo), los objetivos de cumplimiento legal (correspondientes al cumplimiento de leyes y normas) y los objetivos financieros (metas financieras con el fin de obtener rentabilidad y sostenibilidad empresarial).

Identificación de eventos: son los posibles sucesos a los que la empresa debe estar anuente, pueden ser tanto internos (sistemas y procesos) como externos (políticos, tecnológicos y sociales).

Evaluación y respuesta al riesgo: se basa en identificar, analizar y controlar factores de alto riesgo que podrían incidir en el incumplimiento de los objetivos que la empresa posea en el corto y largo plazo.

Actividades de control: hacen referencia a las políticas y procedimientos que ayudan a que las operaciones de la empresa se desarrollen de manera óptima y a su vez permiten minimizar los posibles riesgos a los que esta se encuentra expuesta.

Información y comunicación: sirve para que los colaboradores estén al tanto de las actividades de la empresa y de sus responsabilidades, permitiéndoles obtener la información necesaria para la ejecución oportuna y eficaz de sus labores.

La supervisión: consiste en el monitoreo constante de las actividades desarrolladas por los empleados, se puede realizar mediante auditoría interna, la cual es ejecutada por la misma empresa, o por medio de auditoría externa, donde se contrata profesionales para que realicen la revisión de procedimientos y controles organizacionales, con la finalidad de determinar cómo es el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

El mantener un adecuado control interno les permite a los trabajadores desempeñar sus funciones de la forma correcta y aparte de ello, sirve para mitigar situaciones complejas y de riesgo que puedan afectar, ya sea a nivel operativo, financiero y hasta de forma reputacional a las empresas, por lo tanto, el control interno va a ser pieza fundamental para el buen funcionamiento de las mismas.

## ***Análisis Financiero***

Las MIPYMES del sector comercial del cantón de Pérez Zeledón desarrollan sus actividades operativas en un entorno altamente cambiante e influido por muchos factores externos a las mismas, lo que puede afectar de manera positiva o negativa su desarrollo. Por lo tanto, dichas organizaciones deben crear y adoptar estrategias adecuadas que le permitan mantenerse y sobresalir ante los distintos obstáculos que se presenten en el camino, las cuales deben ser creadas con base en los resultados obtenidos al realizar un análisis financiero, ya que una de las principales finalidades de las empresas es la maximización del rendimiento obtenido gracias al capital que se ha invertido para la apertura y desarrollo adecuado de la misma, debido a esto, es indispensable conocer el ambiente en que se desarrolla, con el propósito de determinar si la estrategia es la adecuada para la consecución de los objetivos establecidos inicialmente.

Para esto es importante llevar a cabo un análisis financiero en el negocio, el cual es definido por Fernández Mora (2015) y Cardozo Cuenca (2018) como una herramienta que brinda la facilidad de comprender la información financiera desde el inicio, actualidad y hasta la proyección del desempeño de la empresa, realizando predicciones sobre posibles situaciones y resultados a futuro, todo esto traducido en números, analizando costos, inversiones y capacidad de endeudamiento de la misma. Esta herramienta busca crear un criterio objetivo de evaluación del negocio en un periodo determinado, brindando así información importante para los accionistas, la cual posteriormente será utilizada para la toma de decisiones.

Este análisis busca orientar a la empresa hacia su camino adecuado, ya que brinda las bases para poder establecer acciones correctivas cuando no se cumplan los objetivos propuestos en cuanto a la rentabilidad económica esperada para la empresa, lo que puede implicar tanto abandonar como incursionar en nuevos proyectos. Asimismo, el análisis

financiero permite una mayor eficiencia de los flujos de efectivo, permitiendo así maximizar las ganancias de los dueños de la organización.

El análisis financiero es una herramienta fundamental para gestionar correctamente los recursos económicos dentro de una entidad, así lo afirmaron Marcillo-Cedeño et al. (2021), al mencionar que este permite conocer la condición financiera de la empresa en un determinado periodo, ya que el análisis de los estados financieros refleja la liquidez, solvencia, condiciones financieras, rendimiento en el manejo de inversiones y activos, capacidad de rendimiento, rentabilidad y capital de una organización, lo que permite establecer posibles puntos de mejora que permitan que la empresa se mantenga de manera competitiva en el mercado.

Según Nieto Dorado y Chuchiparte Tisalema (2022) el análisis financiero brinda una serie de ventajas para las organizaciones que lo utilizan, ya que este detalla información acerca de los resultados económicos de la empresa, ayuda a detectar posibles situaciones de riesgo que pueden influir a futuro con el fin de ser mitigadas o anticipadas, muestra la posibilidad de comparar la situación financiera de varios periodos para poder establecer tendencias de comportamiento y permite la imposición de nuevas políticas de gestión financiera.

### **Análisis Vertical.**

El Análisis Vertical es definido por Fernández Mora (2015) y Mendoza Roca y Ortiz Tovar (2016), como el peso relativo que tiene cada partida dentro del Balance General y el Estado de Resultados, relacionadas al activo total y a las ventas brutas respectivamente, permitiendo mostrar la composición y estructura de los estados financieros, mediante la comparación vertical de una partida específica respecto a un monto total. Uno de los principales objetivos de este análisis es comparar el año analizado con los años anteriores para determinar el estado financiero de la empresa y poder brindar información a los directivos sobre si sus negocios tienen o no una adecuada distribución de sus activos en relación con su

actividad económica y operativa, identificando el porcentaje que representa cada una de las cuentas del total. Es decir, esta herramienta permite identificar la importancia relativa de cada rubro sobre la totalidad de la misma, mostrando así las cuentas a las que se les debe prestar mayor atención a la hora de tomar decisiones financieras en la empresa.

Dicho análisis genera beneficios para la organización, según mencionó Guzmán Macías (2018), el método vertical brinda la ventaja de que compara tomando como base el 100% de los rubros, lo que permite que este se pueda realizar sin necesidad de ser comparado con periodos anteriores, sin embargo, puede brindar mejores resultados cuando se utiliza para comparar varios periodos o por medio de revisión de tendencias, también permite determinar si existe o no beneficio de la comparación de los activos circulantes y los pasivos circulantes, así como comparar los capitales y fuentes de financiamiento proporcionalmente. Se debe resaltar que esta manera de realizar el análisis presenta algunas limitantes o puntos negativos, ya que no profundiza en tendencias de inversión total, financiamiento total y tampoco en las ventas brutas. Debido a esto, dicho análisis es considerado vital para aquellos negocios que tienen varios años de operación, permitiendo observar las variaciones que ha tenido la empresa durante el paso de los años, determinando cuáles cuentas adquirieron mayor relevancia y aquellas que disminuyeron su participación.

### **Análisis Horizontal.**

Para toda empresa es fundamental la realización de un análisis que le permita determinar el comportamiento de la organización a través del tiempo, es por esto que el Análisis Horizontal es considerado una herramienta indispensable, Fernández Mora (2015) y Mendoza Roca y Ortiz Tovar (2016) coincidieron en que esta técnica tiene como objetivo el poder comparar dos o más estados financieros de periodos similares, los cuales suelen ser de años consecutivos, esto para determinar el peso relativo y la variación nominal de cada partida,

reflejando si las cuentas han crecido o decrecido en un lapso específico. Para ello se compara el periodo base con los demás periodos tomados en cuenta, con el fin de identificar la diferencia, siendo esta llamada cambio nominal y corresponde a la resta de la aritmética de cada una de las cuentas al final del periodo respectivo, en este proceso se determina la variación porcentual, que corresponde a la división del cambio nominal entre el monto del periodo base.

Agregado a esto, como lo indicaron Marcillo-Cedeño et al. (2021), este análisis se aplica de manera horizontal como lo dice su nombre, para poder evaluar la información histórica de la empresa, tomando como referencia los periodos ordenados cronológicamente de izquierda a derecha, lo que brinda la posibilidad de determinar el crecimiento o decrecimiento que se ha dado en un lapso específico. Preferiblemente, se debe comparar al menos de 3 a 5 años consecutivos, esto con el fin de determinar las variaciones reales en un periodo más extenso y no solo de un año con otro, ya que en un periodo corto las variaciones pueden ser altas y poco representativas en el giro de negocio real de la empresa.

Por otra parte, el Análisis Horizontal de los estados financieros puede brindar beneficios a la organización, según lo indicó Guzmán Macías (2018), esta herramienta determina las tendencias hacia el alza o baja, permitiendo así poder implementar acciones correctivas que permitan anticipar el posible peligro financiero y permite crear proyecciones a futuro, mediante estados financieros proyectados. La autora menciona que dicho método también posee algunas deficiencias, destacando la limitante que para poder llevar a cabo el proceso es necesario que existan estados financieros de varios periodos, por ende, este método sería de utilidad únicamente para empresas que se hayan mantenido durante varios años en el mercado, no para empresas nuevas. Por tanto, el análisis horizontal se reconoce como un factor indispensable en aquellas empresas que quieran conocer su desempeño a través del tiempo, esto con el fin de poder establecer mejores estrategias financieras que le permitan

potencializar sus ventas, para ello se hace necesario que el negocio posea información histórica para realizar el respectivo análisis.

### **Razones Financieras.**

El uso de las razones financieras puede otorgar beneficios a las empresas que estén buscando mayor control de su situación económica, según lo indicó Guzmán Macías (2018) las razones son el indicador obtenido mediante la comparación de dos cantidades que disponen los estados financieros, cuyos resultados apoyan a la toma de decisiones tanto financieras como administrativas. Tienen como principal propósito presentar datos de manera práctica con un mayor significado, por su parte, el análisis e interpretación se realiza de manera segmentada en distintas áreas financieras, cuyos objetivos buscan poder determinar posibles fortalezas o debilidades en las organizaciones.

Según señaló García Jiménez (2014) es importante tomar en cuenta que las razones de manera individual no proporcionan la información suficiente para evaluar el rendimiento general de la organización, de tal manera, el proceso adecuado para realizar un análisis de manera integral sería la aplicación de un conjunto de razones, que abarque las distintas áreas de interés de la empresa, como lo son las razones de liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad, entre otras. Debido a esto, para llevar a cabo un correcto y eficiente estudio financiero se deben aplicar una serie de herramientas de manera conjunta, lo que permite que el análisis se realice de manera integral en la organización y brinde mayor credibilidad.

Estos indicadores son piezas claves para el análisis financiero organizacional, ya que según Marcillo-Cedeño et al. (2021), permiten reducir la cantidad de datos a analizar, simplificando así el proceso y determinando las posibles tendencias que se pueden comparar con otras empresas, es por esto que al emplear este tipo de análisis se podrá determinar cómo se desempeña la organización y evaluar su gestión empresarial. Adicionalmente, es posible

resaltar que mediante los resultados obtenidos del análisis de las razones financieras se establecen estándares de comparación, ya sea relacionado a las políticas, presupuestos, planes estratégicos del negocio y el desempeño de otras empresas que operan en el mismo sector productivo.

Las razones financieras son recomendables para toda entidad, ya que permiten conocer su situación actual, determinando el nivel de liquidez, mismo que hace referencia a la capacidad de cubrir los pasivos a corto plazo, o bien, convertir activos y pasivos corrientes en efectivo. Con su implementación, se identifica el grado de apalancamiento, que corresponde al financiamiento brindado por terceros y la posibilidad que tiene la empresa para adquirir otros pasivos, por su parte, los indicadores de actividad reflejan la eficiencia con la cual se gestionan sus activos y pasivos, finalmente, las razones de rentabilidad sirven para medir la eficiencia del negocio en el momento de controlar sus costos y gastos, convirtiendo las ventas en ganancias.

### **Análisis Dupont.**

El análisis financiero comprende un conjunto de herramientas que las organizaciones pueden aplicar para obtener datos de índole financieros, una de ellas es el Análisis Dupont, el cual es un método diseñado en una empresa estadounidense en 1914, según lo indicó Polanco et al. (2020), el mismo se utiliza para estudiar la rentabilidad de la inversión al combinar e integrar índices financieros. Para la realización de este se toman como base los datos del estado de resultados y el balance general de la empresa. Es por esto que dicho proceso permite visualizar los elementos que influyen en el desarrollo económico, detallando el rendimiento patrimonial y la gestión eficiente de sus activos.

Como lo mencionó Córdoba Padilla (2014), esta herramienta consiste en integrar un indicador de rentabilidad con otro de actividad, con el propósito de determinar de dónde proviene el rendimiento sobre la inversión, lo que permite a los accionistas conocer la forma en

la cual se produce el retorno del capital invertido en la empresa. A partir de esto, se infiere que el Análisis Dupont es indispensable para los directores de la organización, ya que su objetivo principal es maximizar el valor del negocio, por lo cual se deben tomar decisiones en pro de este objetivo, logrando así aumentar los dividendos o utilidades para los mismos.

Según lo indicó Polanco et al. (2020) el método Dupont busca determinar cuál es el Rendimiento sobre los Activos (ROA) y el Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE), para el cálculo de estos se toman en cuenta tres factores fundamentales, como lo es el margen neto de utilidad sobre ventas, siendo la diferencia resultante al expresar las utilidades netas como una proporción de las ventas; la rotación de los activos, la cual se refiere a la cantidad de veces que se vende el inventario de la empresa comercial; y por último el apalancamiento financiero, expresa el uso de los recursos brindados por terceros. En resumen, con el estudio de estos tres elementos se puede realizar un análisis integral sobre las finanzas del negocio, siendo este un factor esencial para el éxito empresarial.

### **Capítulo III**

## **Marco Metodológico**

En el siguiente capítulo se presentan los principales componentes metodológicos que se utilizaron al llevar a cabo la presente investigación. En este se detalla el tipo de investigación elegida, donde se incluye el enfoque y alcance de la misma, la población, tipo y tamaño de la muestra. Además, se presenta la definición conceptual, operacional e instrumental de cada una de las variables de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y se mencionan las distintas fuentes de información que fueron cruciales para el desarrollo de este estudio.

### **Tipo de Estudio**

El enfoque de la investigación hace referencia a la manera en la que se desarrolla un estudio, tomando como base los componentes que delimitan la misma, como lo son el tema por investigar, el problema en estudio, las preguntas de investigación, los objetivos planteados y las variables a analizar. Bajo este contexto existen diferentes enfoques en los que se pueden llevar a cabo las investigaciones, los cuales son el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto.

El enfoque cuantitativo hace uso de instrumentos que permiten recolectar datos y realizar mediciones numéricas, al presentar la información mediante gráficos y tablas, pretendiendo contestar las preguntas definidas previamente en el estudio, dicho enfoque se caracteriza por tomar una muestra de la población total y generalizar los resultados de la investigación (Gómez, 2016). Se puede concluir que el análisis realizado en este tipo de investigaciones es más objetivo, ya que examina la información de interés por medio de datos reales y precisos.

Por otra parte, la investigación cualitativa se enfoca en describir las cualidades de una situación específica en un momento determinado, a través del estudio de un pequeño grupo de

informantes, donde el investigador participa activamente y realiza interpretaciones de los datos obtenidos (Palomino Orizano et al., 2015). Es decir, este enfoque no se centra en la recolección de datos numéricos, sino que su objetivo es describir o explicar los hallazgos encontrados a partir de un criterio más subjetivo por parte del analista.

Existen investigaciones que combinan características de los dos métodos previamente descritos, tal es el caso del enfoque mixto, mismo que fue definido por Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) como la serie de procesos empíricos y sistemáticos que recopilan y analizan información tanto cuantitativa como cualitativa. En este tipo de enfoque se utilizan diferentes fuentes informativas a fin de reunir los datos necesarios para dar respuesta a la interrogante del problema analizado, mediante una perspectiva más integral.

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque mixto debido a que se utilizaron diversas técnicas para recolectar datos tanto cualitativos como cuantitativos, considerándose importante utilizar esta metodología, ya que tiene una serie de ventajas, de las cuales se pueden destacar que se logra llevar a cabo un análisis más profundo e integral del tema analizado, permite fundamentar la investigación al obtener datos provenientes de distintas fuentes, proporciona una mayor comprensión de la problemática de estudio al combinar diferentes técnicas pertenecientes a ambos enfoques y mejora tanto la calidad como la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Respecto al diseño, se logró determinar que es convergente, debido a que los datos tanto cualitativos como cuantitativos se recolectaron de forma simultánea, sin embargo, el análisis de cada uno se realizó de forma separada. Por último, en la etapa de interpretación los datos recabados se combinaron y se evaluaron de manera conjunta, con la finalidad de integrar la información y realizar un análisis más profundo, obteniendo resultados más fundamentados y de mayor relevancia.

Una vez que se definió el enfoque y el diseño, es posible determinar con mayor exactitud la profundidad que se desea alcanzar, para ello es necesario establecer el alcance de la investigación con el principal propósito de guiar y orientar el estudio. Por la naturaleza, los antecedentes y los objetivos del trabajo se utilizaron dos alcances, el exploratorio y el descriptivo, los cuales son descritos seguidamente.

El estudio exploratorio como su nombre lo indica lo que busca es indagar en temas nuevos o poco estudiados, es utilizado ante la necesidad de abordar temáticas que no han sido analizadas previamente o existen escasos fundamentos ya sea teóricos o prácticos, por su parte, tiene como fin establecer las bases para el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con las variables en cuestión, o bien, que se lleven a cabo estudios con perspectivas distintas a las existentes (Gómez, 2016; Ortiz Ocaña, 2015). Tomando en cuenta la información mencionada se deduce la importancia de dicho alcance, ya que les permite a los investigadores tener un primer acercamiento a un tema específico y con ello generar información novedosa, del mismo modo, una vez culminada la investigación esta puede ser utilizada por otras personas que estén interesadas, ya sea para enriquecer o ampliar sus conocimientos, comprender el problema que se esté examinando o tener una referencia para otros trabajos.

Por otro lado, el fin principal del alcance descriptivo es describir las características observadas del objeto de estudio de manera precisa y detallada, como lo indicó Bernal Torres (2016) este alcance busca presentar, describir, reconocer situaciones, particularidades y atributos del tema analizado, para ello es importante que el investigador detalle la situación real del fenómeno evitando influir sobre éste. En conclusión, los estudios descriptivos son de vital importancia dentro de las investigaciones, ya que permiten tener una visión más amplia de las características de un grupo de personas, empresas, sectores, comunidades o cualquier otra

situación que sea de interés para los investigadores, siendo un aspecto clave para profundizar en el tema de estudio, o bien, apoyar otras investigaciones.

Se consideró que el presente trabajo posee un alcance exploratorio, ya que el tema de planificación financiera específicamente en las MIPYMES del sector comercio ubicadas en Pérez Zeledón ha sido poco estudiado, a pesar de ser un aspecto relevante para potenciar el desarrollo, crecimiento y competitividad de dichas empresas. A su vez, es una investigación descriptiva porque se detallan las cualidades que posee la situación de la planificación financiera de las MIPYMES comerciales, identificando fortalezas y oportunidades de mejora mediante el análisis de distintas variables, por otro lado, ambos alcances contribuyen en la generación de nuevos conocimientos en el desarrollo financiero de las organizaciones evaluadas, por último, el documento final puede ser utilizado como base para futuras investigaciones.

### **Población, Muestra y Participantes del Estudio**

Una parte importante del proceso investigativo es la definición de la población que se desea estudiar, misma que en ocasiones no se puede abarcar en su totalidad, por ende, es necesario seleccionar una muestra probabilística y/o no probabilística de acuerdo con el enfoque del trabajo, asimismo, es indispensable determinar el tamaño, los criterios de selección y distribución de la muestra utilizada, datos que son detallados a continuación.

La población representa a todas las personas que poseen las características y condiciones buscadas para el desarrollo del estudio, así lo afirmó Malhotra (2016) al indicar que la población es el conjunto de informantes que comparten cualidades o atributos similares, los cuales son seleccionados según los objetivos y necesidades del estudio. Por tanto, es importante identificar de manera adecuada la población, con el objetivo de asegurar que los

datos recolectados sean de las personas idóneas, de forma que el estudio se vuelva más confiable y adquiera mayor validez, evitando de esta manera posibles sesgos.

En cuanto a los criterios establecidos para seleccionar a la población de estudio se definió que las MIPYMES debían poseer las siguientes características: que desarrollen sus actividades en el sector comercio, específicamente supermercados, ferreterías, tiendas de ropa, zapaterías, productos de belleza y salud ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón que cuenten con patente inscrita y activa ante la municipalidad de esta misma zona, que tengan un plazo mayor a un año de permanecer en el mercado y poseer como máximo 80 colaboradores.

Se tomó en cuenta a algunos expertos con conocimiento y experiencia en el área financiera con un grado académico de maestría en administración de empresas o finanzas o bien con experiencia en gestión de MIPYMES y que desempeñen sus funciones en la zona de Pérez Zeledón, a fin de conocer las herramientas necesarias para que una empresa lleve una correcta planificación financiera en el ejercicio de sus operaciones.

Como parte del proceso investigativo se debe identificar el método mediante el cual se van a seleccionar los informantes para recopilar los datos necesarios para el estudio, siendo posible utilizar un censo o un muestreo, donde el primer término toma en cuenta a toda la población seleccionada, mientras que el muestreo es el procedimiento por medio del cual se elige la muestra a utilizar, misma que se define como el subconjunto del universo estudiado en la investigación, además, un elemento importante al momento de elegir la muestra es que se debe procurar que sea lo más representativa posible (Bologna, 2018; Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018; Palomino Orizano et al., 2015). Es relevante considerar que según las características de la investigación el tipo de muestreo a utilizar es distinto (probabilístico y no probabilístico).

El muestreo probabilístico es un método mediante el cual se elige la muestra de forma aleatoria, García Dihigo (2016) y Malhotra (2016) coincidieron en que en este tipo de muestreo

los sujetos de estudio tienen la misma posibilidad de ser elegidos, esto permite reducir la probabilidad de sesgo al seleccionar la muestra. Cabe resaltar que una de las principales ventajas es que busca obtener datos representativos de manera que permite generalizar los resultados respecto a la población total, garantizando un mayor aprovechamiento de los recursos y disminuyendo costos.

Caso contrario al método probabilístico se encuentra el muestreo no probabilístico, Gómez (2016) y Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) mencionaron que la elección de la muestra no probabilística no depende de técnicas que impliquen estimar probabilidades, sino que se basa en el criterio elegido por el investigador según las necesidades o características del estudio que se está desarrollando. Es posible resaltar que esta metodología es ideal para aquellas investigaciones donde no se requiere que la muestra sea representativa, es decir, es útil en estudios donde se trabaja con pequeñas cantidades de informantes, analizando casos con características específicas, sin embargo, con este tipo de muestreo no se puede determinar un nivel de confianza y margen de error exacto, son llevados a cabo cuando se agota la posibilidad de realizar una selección aleatoria.

Para desarrollar el enfoque cuantitativo de la investigación se aplicó una encuesta a 101 empresas comerciales, utilizando un proceso de muestreo no probabilístico. En efecto, a partir de un marco muestral de 999 MIPYMES, en primera instancia se envió la encuesta por correo electrónico a la totalidad de las empresas del marco muestral, para lo cual se dio un margen de dos semanas para recibir respuestas. Transcurrido el tiempo indicado, se enviaron dos recordatorios en el transcurso de dos semanas con el fin de contar con más participación. Finalmente, durante dos semanas se realizaron llamadas telefónicas para obtener una mayor cantidad de respuestas.

En cuanto al estudio cualitativo se utilizó el muestreo no probabilístico con base en el criterio de expertos, ya que se consideró que este tipo de muestreo posee las características

necesarias para lograr el alcance de la investigación. Para esta última técnica de selección se eligieron a 10 MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, las cuales fueron utilizadas para llevar a cabo el grupo focal con estas empresas. Por último, para la ejecución del grupo focal aplicado a expertos en temas de administración financiera, se trabajó con una muestra de seis participantes.

## VARIABLES E INDICADORES

En la Tabla 5 se presenta el cuadro de variables, en el cual se detallan los cinco objetivos específicos de la investigación, las variables con su respectiva definición conceptual, los indicadores y las técnicas empleadas para recolectar los datos de cada objetivo.

**Tabla 5**

*Cuadro de variables en estudio.*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Técnicas
Identificar el proceso de planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón.	Proceso de planificación financiera.	Conjunto de fases mediante las cuales se analiza, evalúa, proyecta y da seguimiento a la situación y objetivos financieros de la empresa.	Participantes en el proceso de planificación financiera. Técnicas para realizar la planificación financiera.	Encuesta. Grupo focal con empresarios. Grupo focal con expertos.
Describir las herramientas financieras disponibles que podrían utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón para sus procesos de planeación estratégica y operativa.	Herramientas financieras disponibles para las MIPYMES.	Las herramientas financieras son aquellos instrumentos que pueden utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas como apoyo para tomar decisiones correctas a partir de la obtención de datos pertinentes, objetivos y ordenados.	Balance general. Estado de resultados. Flujo de efectivo. Proyección de ventas. Presupuesto.	Encuesta. Grupo focal con expertos.
	Procesos de planeación estratégica y operativa.	Proceso mediante el cual se establecen los elementos filosóficos de una organización, así como las estrategias, objetivos y planes tanto en el corto como en el largo plazo.	Tenencia de misión, visión, estrategia, FODA. Tenencia de planes con plazos de tres años o más. Tenencia de plan operativo anual. Periodicidad de evaluación.	Encuesta. Grupo focal con empresarios.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Técnicas
Determinar el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas que impactan los resultados financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón.	Nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas.	Grado de aplicación de procedimientos y controles financieros en las áreas más importantes e influyentes de la empresa.	Políticas, procedimientos y reglamentos de capital de trabajo. Control interno.	Encuesta.
Determinar el grado de implementación de análisis financieros por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón para su gestión estratégica y operativa.	Grado de implementación de análisis financieros.	Nivel de utilización de técnicas que permiten la evaluación y estudio de las distintas herramientas, estados e indicadores financieros, para conocer la situación actual de la empresa y apoyar la toma de decisiones estratégicas y operativas.	Análisis vertical. Análisis horizontal. Razones financieras. Análisis Dupont.	Encuesta. Grupo focal con expertos
Proponer estrategias para mejorar la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial del cantón de Pérez Zeledón.	Estrategias para mejorar la planificación financiera.	Conjunto de métodos y prácticas funcionales para la mejora y el buen desarrollo de la planificación financiera.	Estrategias propuestas.	Encuesta. Grupo focal con expertos. Grupo focal con empresarios.

Con base al primer objetivo se analizó la variable proceso de planificación financiera, donde se midieron los indicadores participantes en el proceso de planificación financiera y técnicas para realizar la planificación financiera, mediante las preguntas uno y dos del grupo focal aplicado a los expertos, de los ítems del 15 al 22 de la encuesta aplicada a los empresarios de las MIPYMES en estudio y las interrogantes de la tres a la cinco del grupo focal desarrollado con empresarios.

En el segundo objetivo se plantearon dos variables, la primera de ellas hace referencia a las herramientas financieras disponibles para las MIPYMES y los indicadores corresponden al balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, proyección de ventas y presupuesto, los cuales se evaluaron con la pregunta tres del grupo focal aplicado a los expertos y los ítems 23 y 24 de la encuesta aplicada a los dueños de las empresas analizadas.

La segunda variable corresponde a los procesos de planeación estratégica y operativa, tomándose en cuenta como indicadores la tenencia de misión, visión, estrategia y FODA, la tenencia de planes con plazos de tres años o más y la tenencia de plan operativo anual, dichos indicadores se evaluaron por medio de las interrogantes uno y dos del grupo focal llevado a cabo con los administradores de las MIPYMES comerciales y por medio de las preguntas que van de la ocho a la 14 de la encuesta realizada a las empresas del sector comercial.

De acuerdo con el tercer objetivo se estableció como variable el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas, donde se midieron dos indicadores, el primero de ellos corresponde a las políticas, procedimientos y reglamentos de capital de trabajo y como segundo se eligió el control interno, los cuales fueron medidos con las preguntas que van de la 25 a la 29 de la encuesta realizada a las empresas seleccionadas del sector comercio.

Para el cuarto objetivo se definió como variable el grado de implementación de análisis financieros, estableciéndose como indicadores el análisis vertical, el análisis horizontal, las

razones financieras y el análisis Dupont, los mismos se midieron mediante las interrogantes cuatro y cinco del grupo focal aplicado a los expertos y los ítems que van del 30 al 35 de la encuesta aplicada a los empresarios de las MIPYMES en estudio.

Por último, en el quinto objetivo se desarrolló la variable de estrategias para mejorar la planificación financiera, donde se midió el indicador de estrategias propuestas, mediante las preguntas que van de la 36 a la 38 de la encuesta aplicada a los administradores de las empresas comerciales, la interrogante seis del grupo focal con expertos y el ítem seis del grupo focal desarrollado con los encargados de los negocios.

### **Instrumentos o Técnicas de Recolección de Datos**

Para llevar a cabo el proceso de recolección de datos fue importante identificar las técnicas a desarrollar, las cuales hacen referencia al método utilizado para reunir los datos necesarios para cumplir de forma efectiva la investigación, mismas que se vinculan con el enfoque del estudio. Por su parte, el instrumento es la herramienta empleada para recopilar y registrar los datos de interés. A continuación, se detallan tanto las técnicas como los instrumentos aplicados en el presente trabajo.

Inicialmente se aplicó una encuesta, siendo un método investigativo que permite obtener información de personas vinculadas con el tema de estudio, esta técnica se caracteriza por aplicarse a muestras representativas de la población de interés (Font Fàbregas y Pasadas del Amo, 2016; Useche et al., 2019). Se puede agregar que existen tres tipos de encuestas, las estructuradas, las cuales se caracterizan por estar constituidas por preguntas cerradas y estandarizadas con un margen limitado de respuesta, las semiestructuradas, están diseñadas con interrogantes tanto abiertas como cerradas, por último, las no estructuradas están conformadas por preguntas más abiertas, a fin de obtener respuestas más flexibles y detalladas por parte de los informantes.

El instrumento utilizado para recopilar la información de la encuesta consistió en un cuestionario conformado por 40 preguntas, aplicado de forma electrónica a las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, mismas que fueron seleccionadas bajo el criterio de que deben tener patentes activas ante la municipalidad de este cantón. El cuestionario estuvo constituido por seis módulos, el primero de estos incluye la sección de preguntas relacionadas con datos del negocio, el segundo comprende el tema de planificación financiera, el tercero hace referencia a las herramientas financieras que pueden utilizar estas empresas, el cuarto presenta información sobre políticas, procedimientos y controles, el quinto apartado incluye datos sobre análisis financieros y, por último, el sexto módulo hace referencia a la capacitación financiera de estas empresas. Dicha encuesta se presenta en el Anexo A.

Una de las técnicas implementadas fue el análisis de casos, donde Gómez (2016) se refirió a éste como el estudio que se realiza a una muestra reducida, ya sea un individuo o a un grupo de personas con características similares con el propósito de realizar un estudio más profundo para describir y entender a mayor detalle la situación específica del o los sujetos de investigación en el contexto evaluado. Dicho análisis le permitió a la investigación obtener datos cualitativos de relevancia sobre la realidad de las MIPYMES comerciales en cuanto a la planificación financiera de las mismas. Además, para llevar a cabo el estudio de casos se pueden aplicar diferentes técnicas, por ejemplo, grupos focales y análisis documental, mismas que fueron implementadas en la investigación actual.

Por otra parte, el grupo focal consiste en una técnica que permite reunir a los informantes de manera conjunta en un mismo espacio para dialogar temas relacionados con la investigación, Villegas Martínez (2015) indicó que la cantidad óptima de participantes para esta sesión es de seis a doce personas, quienes deben compartir aspectos comunes con el fin de que aporten conocimientos, opiniones y experiencias relacionadas al tema en estudio, donde los informantes pueden participar libremente y están dirigidos por un moderador quien guía la

reunión. De lo anterior se infiere que mediante el intercambio de ideas se puede tener una mayor comprensión de las opiniones, percepciones y experiencias de los participantes, por lo que es posible contextualizar y tener un acercamiento a la situación real del tema abordado.

El grupo focal se aplicó a dos muestras de informantes, donde la primera correspondió a los encargados del área administrativa de las 10 MIPYMES evaluadas, llevándose a cabo de manera presencial en las instalaciones de la UNA, Campus Pérez Zeledón, para guiar dicha sesión se utilizó una guía de tópicos con seis interrogantes, el mismo se presenta en el Anexo B. El segundo grupo focal se realizó con seis expertos con conocimientos en administración financiera en la UNA, Campus Pérez Zeledón, de igual forma, se elaboró una guía de temas con seis preguntas relacionadas con el tema de herramientas financieras disponibles para mejorar la gestión estratégica y operativa de las MIPYMES, dicho instrumento se puede visualizar en el Anexo C.

Por último, el análisis documental hace referencia a una revisión profunda y analítica de fuentes teóricas relacionadas con un tema en específico, con el objetivo de adquirir un mayor conocimiento sobre una variable o un grupo de variables (Useche et al., 2019). Es importante que al momento de emplear esta técnica se utilicen documentos de fuentes formales que den mayor credibilidad, calidad y confianza a la investigación.

El instrumento utilizado para identificar los documentos tomados en cuenta para el desarrollo del estudio fue una matriz para sistematización de lecturas, misma que se visualiza en el Anexo D. Mediante la cual se detallan algunos datos como el título y tipo de documento, los autores, la fecha de publicación, un resumen del contenido, entre otros, para así seleccionar las fuentes que mejor se adaptaron a las necesidades del estudio.

## **Fuentes de Información**

En el presente trabajo se hizo necesario consultar, revisar y recolectar información de distintas fuentes con el propósito de obtener los datos pertinentes y necesarios en aras de desarrollar el trabajo de la manera más completa y objetiva posible, así como respaldar el análisis, dando veracidad y profundidad al mismo. Las fuentes de información se pueden clasificar en primarias y secundarias, seguidamente se detallan las utilizadas en el desarrollo del estudio.

Las fuentes primarias son aquellas que se utilizan para extraer datos significativos para realizar la investigación, su principal rasgo es que se recolectan por los propios investigadores con el fin de sustentar y dar respuesta al problema del estudio que se está desarrollando. Las fuentes primarias de la presente investigación corresponden a los empresarios de las MIPYMES del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón y algunos expertos en el ámbito de la administración financiera.

Por otro lado, las fuentes secundarias corresponden a los datos que han sido generados, recopilados y analizados previamente por otras personas o instituciones con un propósito distinto al de la presente investigación, los cuales son de utilidad y se encuentran disponibles para consultas de otros estudios. Las fuentes secundarias empleadas en el presente estudio están conformadas por tesis y seminarios de graduación tanto nacionales como internacionales relacionados con la planificación financiera, financiamiento, competitividad y gestión empresarial de las MIPYMES, algunas fuentes académicas como libros y revistas acordes al proceso de planificación estratégica y financiera, herramientas y análisis financieros, procedimientos y controles, metodología de la investigación, entre otros temas de interés. A su vez, se tomaron en cuenta sitios web oficiales de organizaciones gubernamentales como la Municipalidad de Pérez Zeledón, MEIC, INEC, MIDEPLAN, entre

otras, fuentes extraídas de leyes y reglamentos, por último, un comunicado personal con la analista de desarrollo empresarial del MEIC de la Región Brunca.

## Capítulo IV

## **Análisis e Interpretación de los Resultados**

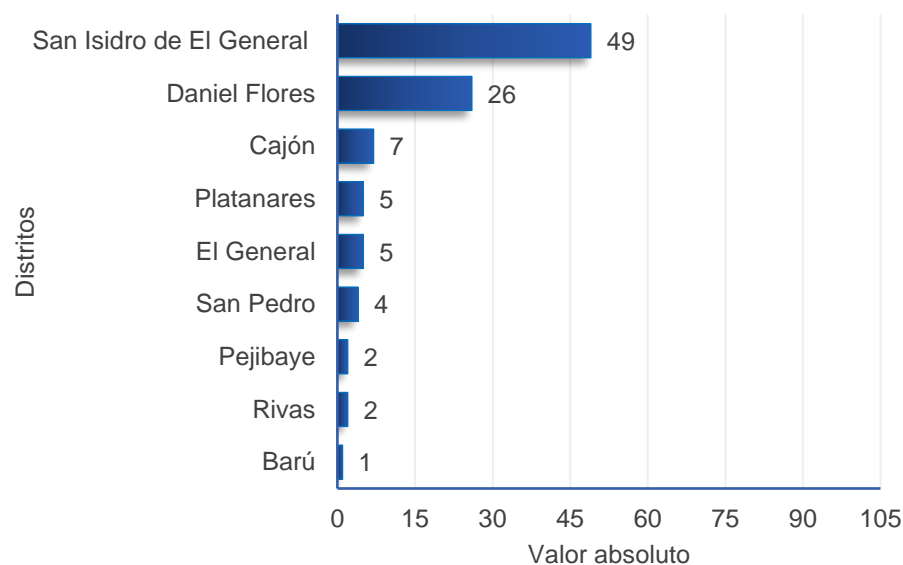
En el siguiente capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las distintas técnicas de recolección de datos, específicamente mediante una encuesta y un grupo focal a las MIPYMES del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, así como un grupo focal realizado con algunos expertos en el tema de planificación financiera. Primeramente, se detallan algunas características generales de las empresas encuestadas como ubicación, permanencia en el mercado, entre otras y posteriormente, se analiza de forma general cada una de las variables de interés con la finalidad de comprender cómo es la situación actual de la planificación financiera de las empresas comerciales del cantón.

### **Caracterización de las MIPYMES Encuestadas**

La encuesta fue aplicada a 101 negocios comerciales del cantón de Pérez Zeledón, obteniéndose una participación de 49 MIPYMES ubicadas en el distrito de San Isidro de El General y 26 de Daniel Flores, siendo estos los distritos con mayor presencia de este tipo de empresas, por su parte, se obtuvo una menor cantidad de respuestas de empresas de Pejibaye, Rivas y Barú, tal como se visualiza en la Figura 6. Es importante aclarar que la encuesta se dirigió a los negocios de todos los distritos del cantón, sin embargo, no se tuvo participación de los comercios localizados en Río Nuevo, Páramo y La Amistad.

### Figura 6

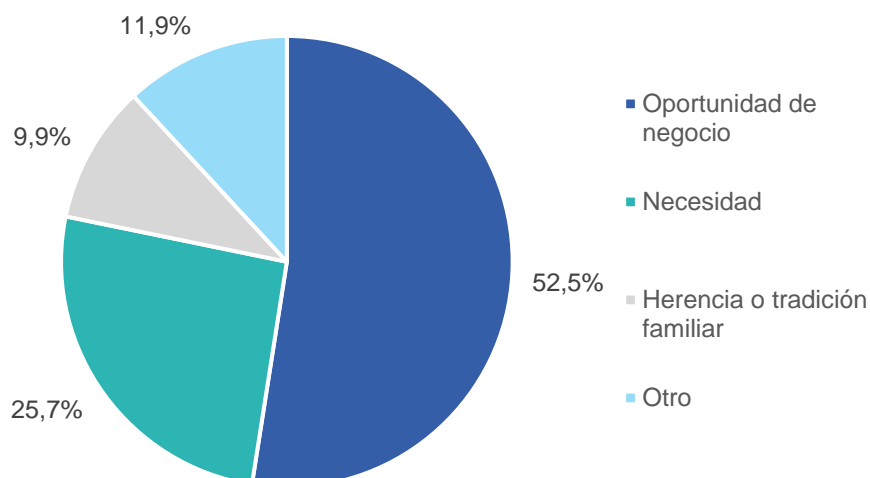
*Distribución de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón según distrito, durante el año 2024 (n= 101).*



Asimismo, fue de interés determinar las razones por la cuales surgieron los negocios analizados, dándose a conocer que el 52,5% de las MIPYMES encuestadas iniciaron sus actividades debido a que sus propietarios identificaron una oportunidad de negocio en la zona y un 25,7% por necesidad, tal como se observa en la Figura 7, de manera que se puede inferir que la principal razón para emprender una actividad económica, se debe a que las personas identifican en el mercado una oportunidad para generar ingresos, contribuyendo así a obtener un mayor crecimiento económico y empresarial a través del tiempo.

### Figura 7

*Principales razones por las cuales los empresarios iniciaron su negocio en el sector comercial de Pérez Zeledón (n= 101).*



En relación con el tiempo de permanencia de las empresas en el mercado se evidenció que del total de la muestra encuestada el 65,3% poseen más de siete años de ejercer su actividad comercial en el cantón de Pérez Zeledón, donde específicamente el 13,9% tienen entre siete y menos de 10 años y el 51,5% poseen más de 10 años de desempeñar sus labores, según se detalla en la Tabla 6. Es posible resaltar que la mayor parte de las MIPYMES comerciales del cantón han logrado mantenerse a través del tiempo, lo que denota su capacidad de permanecer competitivas y adaptarse a los diversos cambios que puedan enfrentar.

**Tabla 6**

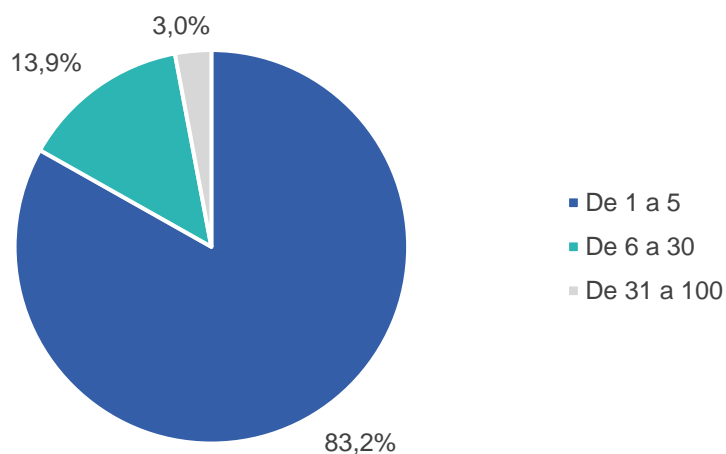
*Tiempo de permanencia en el mercado de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024.*

Tiempo de permanencia	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Entre 1 año y menos de 4 años	24	23,8%
Entre 4 años y menos de 7 años	11	10,9%
Entre 7 años y menos de 10 años	14	13,9%
Más de 10 años	52	51,5%
Total	101	100,0%

Fue relevante identificar la cantidad de colaboradores con la que contaba cada una de las empresas encuestadas, según se presenta en la Figura 8 el 83,2% de esta muestra poseía de uno a cinco colaboradores, el 13,9% tenía de seis a 30 y el 3% disponían de 31 a 100 trabajadores, demostrándose que la mayoría de los negocios participantes son considerados como microempresas. Esta información concuerda con lo mencionado por el INEC (2024) en la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares del año 2023, donde se obtuvo como resultado que el 80,6% de los propietarios trabajan de forma individual.

**Figura 8**

*Cantidad de colaboradores de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 101).*



Por otra parte, se consideró importante conocer el nivel de escolaridad de la persona encargada del negocio, dando así como resultado que el 65,3% de los administradores encuestados poseen un grado académico superior o igual a educación media, mientras que únicamente el 1% no ha completado el grado de primaria, según se presenta en la Tabla 7. A raíz de lo anterior, es posible mencionar que la formación académica puede llegar a ser un factor relevante en la administración de un negocio, debido a que la persona adquiere mayores conocimientos que contribuyen en la óptima dirección de la empresa.

**Tabla 7**

*Nivel educativo de los administradores de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante al año 2024.*

Escolaridad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria incompleta	1	1,0%
Primaria completa	19	18,8%
Secundaria incompleta	15	14,9%
Secundaria completa	19	18,8%
Universidad incompleta	9	8,9%
Universidad completa (con algún título)	38	37,6%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100,0%</b>

### **Proceso de Planificación Financiera**

La primera variable analizada en el estudio fue el proceso de planificación financiera que realizan las micro, pequeñas y medianas empresas comerciales, para ello, se evaluaron aspectos relacionados con los participantes involucrados en dicho proceso y las técnicas empleadas para su elaboración.

Primeramente, fue de interés evaluar si las MIPYMES comerciales del cantón realizan planificación financiera, a lo que se obtuvo como respuesta que el 67,3% de las empresas encuestadas sí ejecutan este proceso y el 32,7% restante no lo implementan. Asimismo, tomando en cuenta el total de negocios que afirmaron desarrollar planificación financiera, se planteó una interrogante para determinar las razones por las cuales las empresas desarrollan este proceso, cabe mencionar que en dicha pregunta los encuestados tenían la posibilidad de marcar varias opciones.

### Figura 9

*Motivo por el cual las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón desarrollan planificación financiera, durante el año 2024 (n= 68).*



Tal como se muestran los resultados de la Figura 9, las dos principales razones por las cuales las MIPYMES llevan a cabo este proceso es para mantener un mayor orden y control de sus actividades y para cumplir con los objetivos a corto o largo plazo, reflejándose un nivel de respuesta de 83,8% y 50% respectivamente. Se puede reafirmar que la planificación financiera contribuye a una administración más efectiva, debido a que les permite a las empresas controlar sus gestiones diarias con el objetivo de cumplir las metas establecidas en un periodo de tiempo determinado, entre otros beneficios.

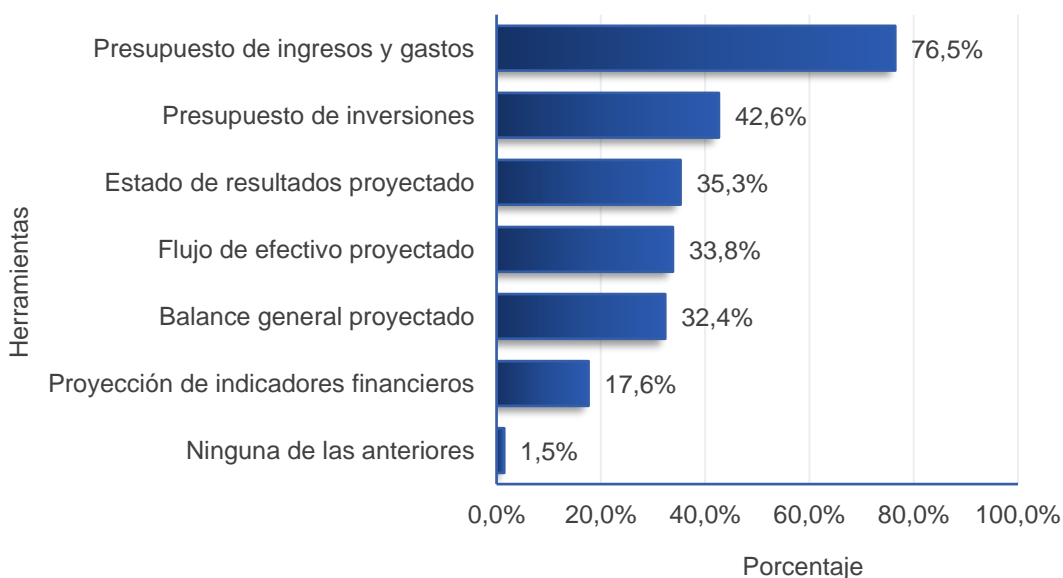
Respecto al proceso de planificación financiera se denota que las empresas encuestadas utilizan algunas herramientas que contribuyen a una gestión más eficaz de sus actividades, demostrándose en la Figura 10 que del total de los negocios que sí utilizan planificación financiera, el 76,5% afirmaron hacer uso del presupuesto de ingresos y gastos, el 42,6% de los negocios indicaron utilizar el presupuesto de inversiones, por otra parte, el 17,6%

indicaron realizar proyección de indicadores financieros, siendo esta la herramienta menos utilizada y finalmente un 1,5% expresó no utilizar ninguna de las herramientas mencionadas.

Según lo mencionado, se puede demostrar que las herramientas financieras sí son utilizadas por las MIPYMES comerciales que realizan planificación financiera, esto como apoyo a la gestión de sus actividades, básicamente estas empresas se enfocan en llevar un control más estricto de sus entradas y salidas de dinero, siendo esto un factor positivo que les permite planificar correctamente sus actividades y mantener la competitividad de la empresa, sin embargo, se denota una deficiencia en el uso de proyecciones de indicadores financieros, lo cual puede generar inconvenientes para tomar decisiones fundamentadas en función de identificar posibles áreas de mejora en el ámbito financiero.

### Figura 10

*Herramientas de planificación financiera utilizadas por las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 68).*

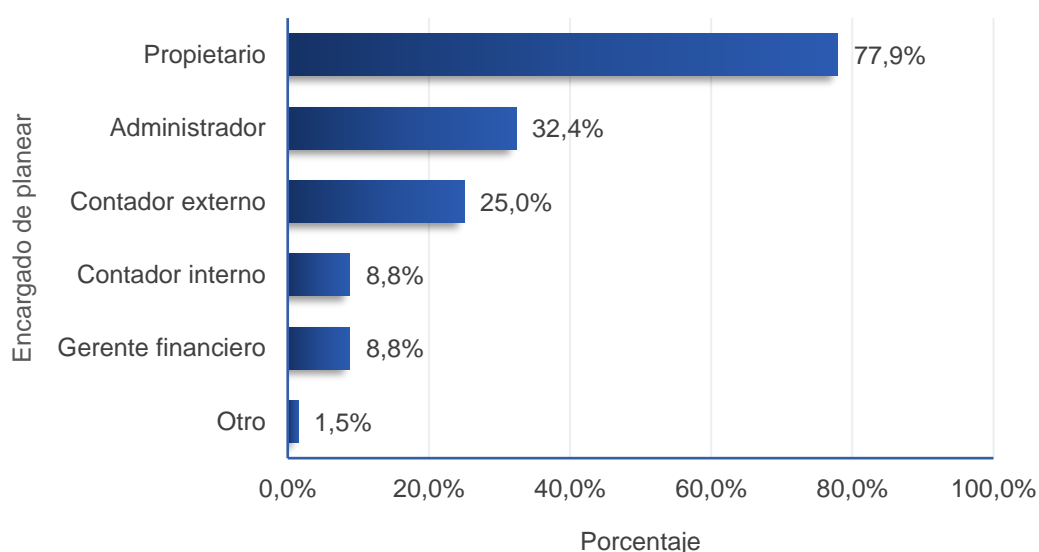


Referente a la o las personas encargadas de llevar a cabo la planificación financiera en las empresas encuestadas, en la Figura 11 se observa que del total de las empresas que

afirmaron realizar planificación financiera, en el 77,9% de los negocios la persona designada es el propietario, en el 32,4% de las empresas participa el administrador y en el 25% de las entidades es un contador externo quien interviene en dicho proceso.

### Figura 11

*Encargados de realizar el proceso de la planificación financiera de las MIPYMES comerciales del cantón de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 68).*



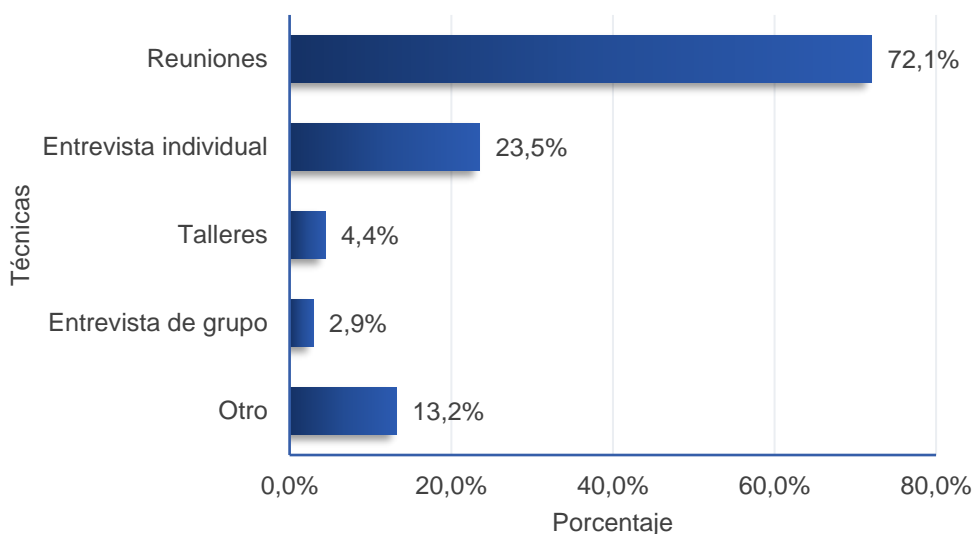
Respecto a los resultados obtenidos es posible indicar la coincidencia existente con la teoría en donde se menciona que por el tamaño y la cantidad de empleados que poseen estos negocios gran parte de ellos son administrados por el propietario y es quien a su vez realiza actividades de planificación, en ocasiones con apoyo de un profesional externo. Tomando en cuenta que lo ideal sea que el proceso de planificación financiera lo realice una persona especializada en el tema, es decir, un gerente financiero, se puede afirmar que las micro, pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón de Pérez Zeledón poseen deficiencias en cuanto al encargado de llevar a cabo dicho procedimiento. Adicionalmente, es posible decir que si estos negocios logran contar con el personal idóneo, se podría evaluar mejor la situación

financiera de la empresa, así como centralizar la toma de decisiones en un colaborador especializado.

En la Figura 12 se muestran las técnicas empleadas por las empresas que utilizan planificación financiera, determinándose que el 72,1% realizan reuniones para llevar a cabo este proceso, el 23,5% mencionaron que utilizan las entrevistas individuales y el 13,2% indicaron implementar otros métodos, como por ejemplo el análisis individual, análisis de datos, revisiones de actas, entre otros.

### Figura 12

*Técnicas implementadas por las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón para llevar a cabo la planificación financiera, durante el año 2024 (n= 68).*



Es posible deducir que la técnica principal que utilizan la mayoría de MIPYMES es útil para realizar planificación, debido a que permite integrar la experiencia y el conocimiento de varios colaboradores, mismos que pueden brindar información valiosa al momento de tomar decisiones importantes referentes al área financiera. Es importante destacar que el uso de estas técnicas puede vincularse con la cantidad de personal que posea el negocio, debido a

que algunas son dirigidas por una sola persona que ejecuta diversas actividades, por ende, el empleo de estos métodos se ajusta a las necesidades y realidades de cada uno de los negocios.

Para determinar la percepción de las empresas sobre la planificación financiera, se le presentó a los encuestados una serie de afirmaciones donde se empleó la escala Likert con el objetivo de medir el grado de acuerdo con las mismas. Con el fin de facilitar el análisis se calcularon promedios para cada afirmación, de manera que los promedios más cercanos a uno indican un menor grado de acuerdo y los más cercanos a cinco suponen un mayor grado de acuerdo. Tal como lo confirmaron McDaniel y Gates (2016) al resaltar la importancia de utilizar este tipo de escalas, debido a que a través de este método los encuestados indican su grado de conformidad o disconformidad hacia una serie de ítems en estudio, para ello se pide asignar un valor numérico para posteriormente realizar una estimación general de las respuestas.

En la Tabla 8 se visualizan las afirmaciones que obtuvieron los promedios más altos de acuerdo con la opinión de las empresas que desarrollan planificación financiera. En el ítem referente a si la planificación financiera contribuye a una toma de decisiones más acertada se obtuvo un promedio de 4, los enunciados que indican que la planificación financiera permite disminuir la incertidumbre y riesgo en las MIPYMES, ayuda a eficientizar la utilización de los recursos y permite a los negocios ser más competitivos frente a otros que no lo implementan, obtuvieron un promedio de 3,8.

**Tabla 8**

*Grado de acuerdo que poseen las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón sobre el uso de la planificación financiera.*

Afirmaciones sobre la planificación financiera	Promedio
La planificación financiera contribuye a una toma de decisiones más acertada	4,0
La planificación financiera permite disminuir la incertidumbre y riesgo en las MIPYMES	3,8
La planificación financiera permite a las MIPYMES un uso eficiente de los recursos	3,8
La planificación financiera le permite a las MIPYMES ser más competitivas respecto a otras que no la implementan	3,8
La planificación financiera contribuye para que las MIPYMES permanezcan a lo largo del tiempo	3,7

Con base en lo expuesto se puede apreciar que las MIPYMES del sector comercial de Pérez Zeledón le otorgan una valoración positiva al uso de la planificación financiera, debido a que de manera general los promedios obtenidos superan el 3,7, a lo que se puede mencionar que estos negocios reconocen el valor e importancia del desarrollo de este tipo de procesos en su entorno empresarial, siendo conscientes que pueden obtener una serie de beneficios tanto en el corto como en el largo plazo.

Se analizó la percepción de los propietarios de las MIPYMES comerciales del cantón que realizan planificación financiera respecto a la importancia de llevar a cabo la misma, los resultados de la Tabla 9 muestran que del 100% de los empresarios que calificaron como muy importante la realización de este tipo de planificación, el 51,1% poseen un grado académico de universidad completa. Esto demuestra que el nivel educativo de los empresarios influye en el conocimiento y la concientización que tienen sobre la planificación financiera para el desarrollo óptimo de un negocio, permitiendo crear una de las bases que proporcionan un camino hacia el éxito empresarial.

**Tabla 9**

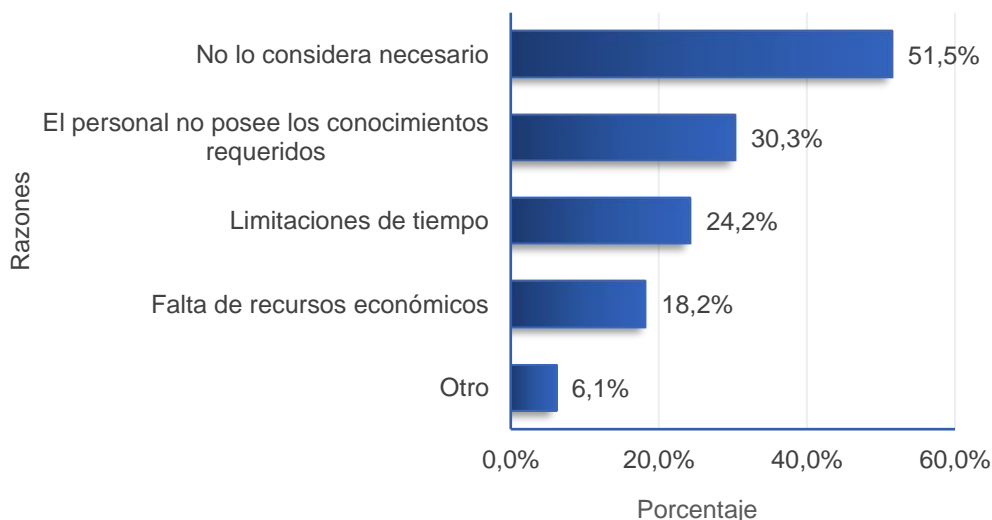
*Grado de importancia que le brindan los propietarios de las MIPYMES comerciales del cantón de Pérez Zeledón a la planificación financiera, según su nivel académico (n=68).*

Nivel educativo	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poco importante	Nada importante
Primaria incompleta	0%	0%	0%	0%	0%
Primaria completa	14,9%	25%	75%	0%	0%
Secundaria incompleta	12,8%	25%	0%	0%	0%
Secundaria completa	14,9%	18,8%	25%	100%	0%
Universidad incompleta	6,4%	12,5%	0%	0%	0%
Universidad completa	51,1%	18,8%	0%	0%	0%
Total general	100%	100%	100%	100%	0%

Se identificaron las causas por las cuales algunas de las empresas encuestadas no implementan planificación financiera, reflejándose en la Figura 13 que las tres razones principales se deben a que un 51,5% no lo consideran necesario, el 30,3% expresan que el personal no posee los conocimientos requeridos y el 24,2% no la desarrollan por razones de tiempo. Lo anterior concuerda con lo afirmado por Álvarez González (2021), al detallar en su estudio que la falta de capacitación del personal y la poca relevancia que se le brinda a la planificación financiera son algunos de los principales motivos para que estas empresas no consideren necesaria su implementación. Estos resultados dejan en evidencia que algunas empresas no le dan la importancia suficiente al tema de planificación financiera, por tanto, desconocen las ventajas que pueden obtener con su uso, de igual forma, se denota la falta de capacitación financiera del personal de estos negocios, considerándose esto una oportunidad de mejora.

### Figura 13

*Motivos por los que las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón no desarrollan planificación financiera, durante el año 2024 (n= 33).*



En el grupo focal realizado a los administradores de las MIPYMES comerciales se planteó una interrogante acerca del proceso que realizan para planificar financieramente las metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo en el negocio, obteniendo como resultado que algunos de estos empresarios realizan proyecciones a futuro según los resultados que esperan obtener. Además, parte de los participantes de dicha actividad afirmaron hacer uso de algunas herramientas para apoyar dicho proceso, como lo es un sistema de facturación que les permite generar registros, así como la plataforma de Excel a través de la cual pueden obtener datos relevantes para la gestión financiera del negocio.

Los administradores participantes del grupo focal se refirieron a la importancia de implementar la planificación financiera dentro de sus actividades empresariales, resaltando que dicho proceso es fundamental para las organizaciones. Este permite mantener un mayor orden en sus labores operativas diarias, conocer la actualidad financiera con el objetivo de identificar oportunidades y posibles aspectos de mejora, apoyar la toma de decisiones estratégicas e

informadas y finalmente, concordaron que es imprescindible para alcanzar una estabilidad en la salud financiera de todo negocio.

Los empresarios que participaron en el grupo focal estuvieron de acuerdo en que los principales retos que afrontan las MIPYMES del sector comercio de Pérez Zeledón para llevar a cabo el proceso de planificación financiera de manera correcta, se relacionan con la necesidad de recibir capacitación adecuada en el área financiera, proyectarse como una empresa grande estableciendo prácticas financieras estructuradas y mantener la disciplina necesaria para hacer frente a las obligaciones financieras de la organización, cumpliendo los objetivos tanto a corto como largo plazo.

Los expertos en el área de planificación financiera coincidieron que la existencia de este proceso en las MIPYMES comerciales es casi nulo. Adicionalmente, indicaron que en la mayor parte de los casos donde se utiliza este tipo de planificación es únicamente para lograr una meta inmediata, ya sea para optar por financiamiento o para cumplir con obligaciones en el tema tributario, como lo es la declaración de renta, la cual deben de presentar todas las empresas al terminar el periodo fiscal.

Los expertos que participaron en el grupo focal mencionaron que existe una brecha significativa en lo que respecta a la formación financiera que poseen los empresarios en la actualidad. Según destacaron la falta de conocimiento de los propietarios no les permite dirigir su negocio de la forma más acertada, lo cual incide en el bajo y lento crecimiento de dichos negocios a través del tiempo, afectando directamente la competitividad de los mismos.

En el grupo focal con expertos se mencionaron una serie de estrategias para que las MIPYMES puedan desarrollar una adecuada planificación financiera, dentro de las cuales se evidenció la importancia de concientizar sobre los beneficios que brinda la planificación financiera a las organizaciones, así como cambiar la perspectiva que tienen los empresarios de su negocio al creer que son pequeños. Otros de los aspectos que señalaron es la necesidad de

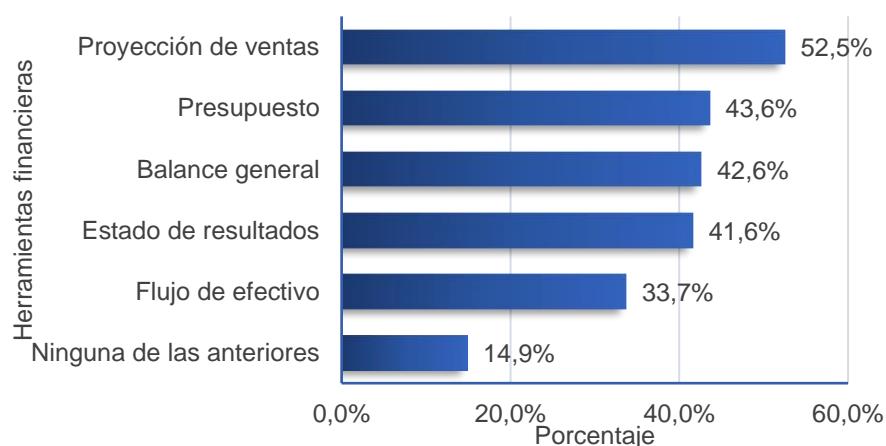
recibir capacitaciones en temas financieros, con el fin de comenzar a utilizar elementos básicos de la gestión financiera en sus organizaciones. Los expertos recomiendan que los administradores o dueños de los negocios realicen una separación de las finanzas empresariales de las personales, con el propósito de obtener mayor orden y control en sus actividades diarias.

### **Herramientas Financieras que Pueden Implementar las MIPYMES Comerciales de Pérez Zeledón**

En la variable herramientas financieras disponibles para las MIPYMES comerciales del cantón de Pérez Zeledón, se analizó el uso del balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, proyección de ventas y presupuesto. Según la Figura 14 se denota que del total de empresas encuestadas el 52,5% indicaron que la herramienta que más utilizan es la proyección de ventas, en segundo lugar, con el 43,6% se encuentra el presupuesto, con 33,7% se muestra el flujo de efectivo como herramienta menos utilizada por los comercios, mientras que el 14,9% mencionaron que no utilizan ninguna de las herramientas evaluadas en la investigación.

#### **Figura 14**

*Herramientas financieras utilizadas por las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 101).*

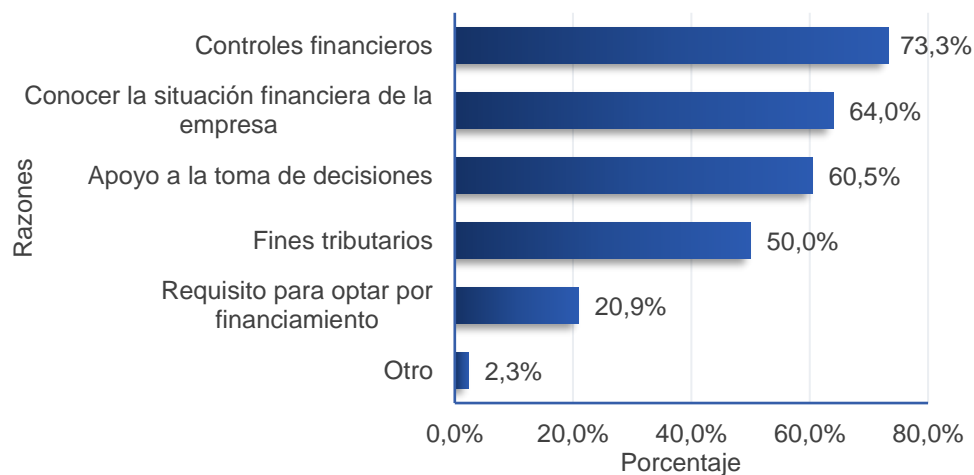


Se puede deducir que la mayoría de las empresas hacen uso de las herramientas financieras, presentando un mayor interés en la proyección de ventas y presupuestos, demostrando la necesidad de prever sus ingresos y egresos futuros, así como ejercer un mayor control sobre el cumplimiento de sus objetivos financieros. Cabe recalcar que existen empresas que actualmente no implementan ninguna de estas herramientas, siendo esto una posible desventaja competitiva para el negocio.

En la Figura 15 se muestran las razones por las cuales las MIPYMES utilizan las herramientas financieras, demostrándose que la principal razón es para mantener mayores controles financieros, debido a que así lo indicaron el 73,3% de los negocios que utilizan dichas herramientas, de la misma forma, el 64% las emplean para conocer su situación financiera, mientras que únicamente el 20,9% de estas empresas las utilizan como requisito para optar por financiamiento. Es posible afirmar que el interés principal de los comercios por implementar herramientas financieras se debe a que concentran sus esfuerzos en monitorear y controlar su situación económica, siendo esto una práctica beneficiosa que permite detectar posibles inconvenientes en la gestión financiera.

**Figura 15**

*Razones por las cuales las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón utilizan las herramientas financieras, durante el año 2024 (n= 86).*



Los participantes del grupo focal de expertos opinaron que el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, presupuesto y proyección de ventas son herramientas financieras fundamentales para que una MIPYME lleve a cabo una planeación financiera más efectiva. Estos instrumentos proporcionan información valiosa para apoyar el proceso de la toma de decisiones, permiten conocer la actualidad del negocio y realizar proyecciones sobre el futuro del mismo. A pesar de los diversos beneficios que el uso de estas herramientas generan, estos profesionales resaltaron que las micro, pequeñas y medianas empresas no les dan la importancia requerida al no ser conscientes de las ventajas competitivas que pueden obtener a través de su implementación.

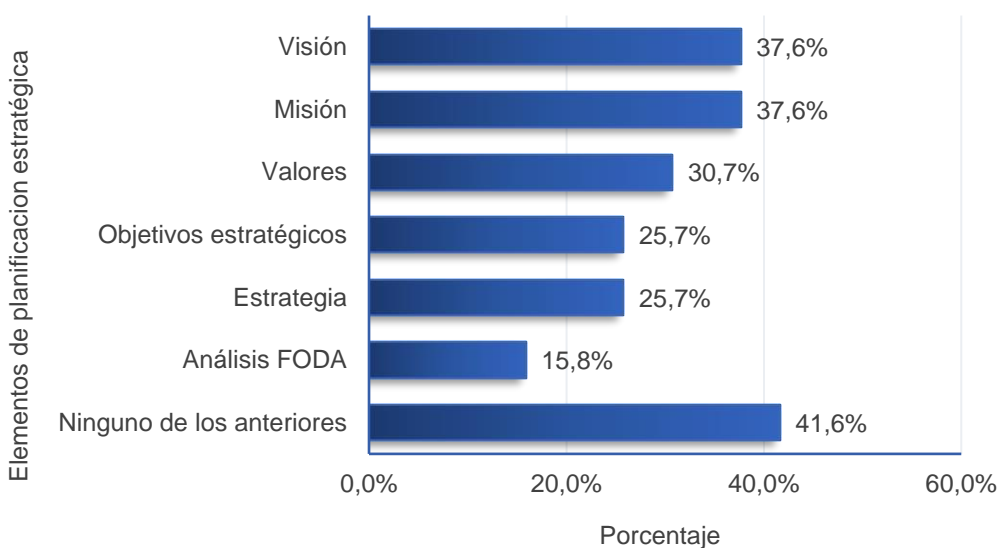
### **Planeación Estratégica y Operativa**

Otra de las variables estudiadas correspondía a los procesos de planeación estratégica y operativa de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, donde se evaluó la tenencia de misión, visión, análisis FODA, realización de planes a corto y largo plazo, entre otras. En la

Figura 16 se visualiza que el 41,6% de los negocios no utilizan ninguno de los elementos de planificación estratégica evaluados en la presente investigación, el 37,6% de las empresas encuestadas mencionaron tener tanto misión como visión de forma escrita y el 15,8% indicaron poseer un análisis FODA, siendo este elemento el menos implementado por las MIPYMES.

### Figura 16

*Elementos de la planificación estratégica que las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón poseen por escrito, durante el año 2024 (n= 101).*



De acuerdo con la figura anterior, se puede inferir que algunas de las empresas tienen noción de su razón de ser y a dónde desean llegar, sin embargo, la mayor parte de las MIPYMES comerciales no utilizan los elementos básicos de planificación estratégica, estos resultados demuestran la necesidad que poseen dichas empresas de implementar en mayor medida estos elementos, con el objetivo de que se pueda conocer la realidad del negocio y así realizar una óptima toma de decisiones en pro de mejorar su competitividad, para prolongar su permanencia en el mercado.

Se indagó si las MIPYMES poseían planes estratégicos con un plazo de tres años o más, de las cuales 79 indicaron no tener este tipo de planes y las 22 restantes sí los implementan, donde solo 16 de estas últimas le dan seguimiento y la mayor parte, específicamente 5 empresas les dan seguimiento de manera anual. Se denota que la mayoría de estos negocios carecen de planes a largo plazo y que quienes los poseen no los monitorean constantemente, lo cual no les permite detectar de forma anticipada las dificultades que pueden surgir en el ejercicio de sus actividades. Los resultados coinciden con lo dicho por Leyva Carreras et al. (2018) donde destacaron que muchas organizaciones presentan deficiencias en la parte estratégica, siendo fundamental desarrollar competencias a nivel directivo para conocer la actualidad del negocio, definir su orientación, establecer metas y planes a futuro.

Con el objetivo de profundizar el análisis de la variable de planificación estratégica se evaluó la tenencia de planes estratégicos según el tiempo de permanencia de las MIPYMES en el mercado. En la Tabla 10 se evidencia que del total de las empresas que poseen más de 10 años en el mercado, 38 no desarrollan planes estratégicos y solo 14 de ellas sí los implementan. Lo anterior demuestra que el tiempo no es un factor que determine la utilización de este tipo de planes en los negocios evaluados, por tanto, pueden existir otros elementos que influyen para que los comercios con mayor trayectoria no lleven a cabo planes estratégicos, por ejemplo, la falta de conciencia sobre su importancia, carencia de capacitaciones, falta de recursos, entre otras.

**Tabla 10**

*Tenencia de planes estratégicos por parte de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, según años de permanencia en el mercado (n=101).*

Permanencia en el mercado	Sí desarrollan planes estratégicos	No desarrollan planes estratégicos	Total
Entre 1 año y menos de 4 años	4	20	24
Entre 4 años y menos de 7 años	2	9	11
Entre 7 años y menos de 10 años	2	12	14
Más de 10 años	14	38	52
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>79</b>	<b>101</b>

Se consideró importante analizar si las MIPYMES desarrollan planes operativos con un plazo menor o igual a un año, donde 54 mencionaron no llevar a cabo dichos planes y solo 47 negocios si los realizan, de los cuales 41 monitorean los planes operativos y 20 de ellas los supervisan de manera mensual. Con base en los resultados obtenidos se puede deducir que existe una deficiencia en la implementación de planes operativos a corto plazo, lo que influye en la gestión eficaz de las actividades diarias del negocio como tal, esto implica que no existan medidas necesarias para hacer frente a los obstáculos que se les presenten, siendo esto un factor determinante que puede afectar el desarrollo de la empresa.

Según la información obtenida en el grupo focal con administradores de las MIPYMES, se pudo evidenciar que la mayor parte de dichas empresas no cuentan con un proceso escrito para planear y definir las metas que desean alcanzar en el futuro, ya que afirmaron no haber recibido capacitaciones que los guíen en esta gestión. Una pequeña parte indicó formular objetivos a futuro para el negocio, sin embargo, mencionaron realizarlo de manera empírica con conocimientos adquiridos desde su propia experiencia.

En cuanto a la percepción de los administradores sobre los beneficios que pueden obtener las organizaciones al implementar planificación estratégica, los participantes del grupo focal de empresarios señalaron que las entidades pueden alcanzar un mayor orden en las actividades empresariales, aumentar su competitividad y diferenciación en el mercado. Estos aspectos permiten visualizar oportunidades de mejora y crecimiento, así como desarrollar una visión más clara del negocio, lo que se refleja en un crecimiento constante tanto en el corto como a largo plazo.

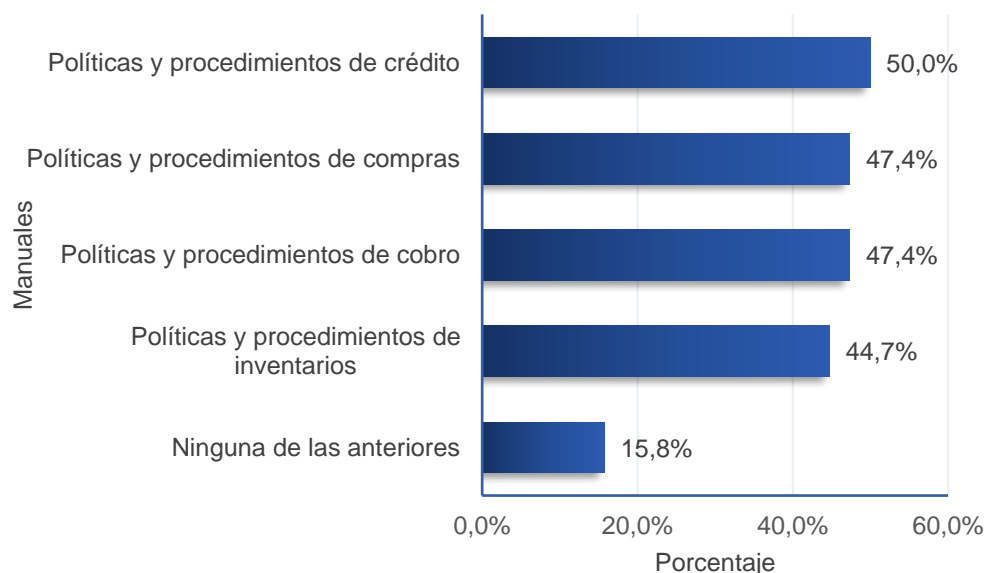
### **Nivel de Implementación de Procedimientos en Áreas Estratégicas**

Parte del estudio consistió en indagar si las empresas contaban con manuales de políticas y procedimientos, además de ejercer controles para desarrollar sus operaciones diarias, obteniéndose como resultado que de la totalidad de las MIPYMES encuestadas el 62,4% no poseen dichos manuales y controles, mientras que el 37,6% restante respondió de manera afirmativa.

Referente a los negocios que sí cuentan con manuales de políticas y procedimientos, en la Figura 17 se demuestra que existe un equilibrio en la utilización de dichos manuales, ya que el 50% de estos mencionaron utilizar políticas y procedimientos de crédito, el 47,4% indicaron poseer tanto políticas y procedimientos de compras como de cobro, 44,7% expresaron contar con políticas y procedimientos de inventarios y únicamente el 15,8% resaltaron no utilizar ninguna de las opciones evaluadas en el estudio.

### Figura 17

*Manuales de políticas y procedimientos que poseen las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón por escrito, durante el año 2024 (n= 38).*



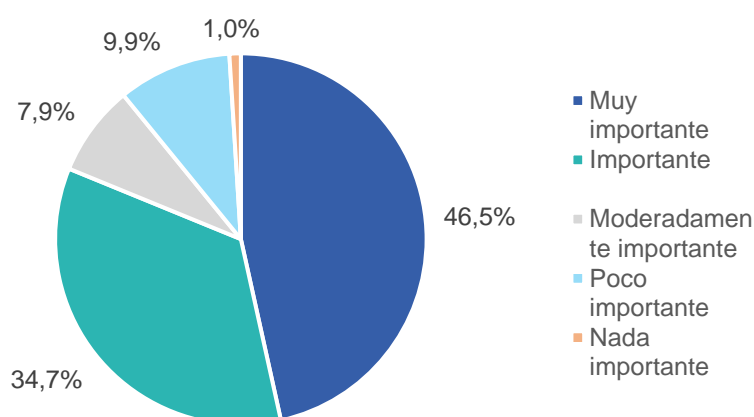
Es posible determinar que la mayoría de las empresas presentan deficiencias en la utilización de manuales de políticas y procedimientos, siendo un aspecto que puede influir de manera negativa en los distintos procesos de los negocios, debido a que al no contar con lineamientos previamente establecidos de manera clara y documentada, la administración de las distintas tareas no posee un orden definido, aumentando el nivel de errores, lo que implica posibles pérdidas económicas y atrasos en su gestión operativa.

Otro elemento que se analizó fue el grado de importancia que le brindan los negocios encuestados a la implementación de políticas y procedimientos, donde los resultados obtenidos muestran una calificación positiva, ya que un 46,5% lo consideran muy importante y el 34,7% indicaron que era importante, tal como se evidencia en la Figura 18. Se puede inferir que en general las MIPYMES son conscientes de la importancia de implementar los manuales de políticas y procedimientos, sin embargo, como ha dejado en evidencia este estudio la mayoría

de los negocios no los poseen, por lo tanto, es relevante que se establezcan lineamientos que guíen el óptimo desarrollo de los distintos procesos que llevan a cabo.

### Figura 18

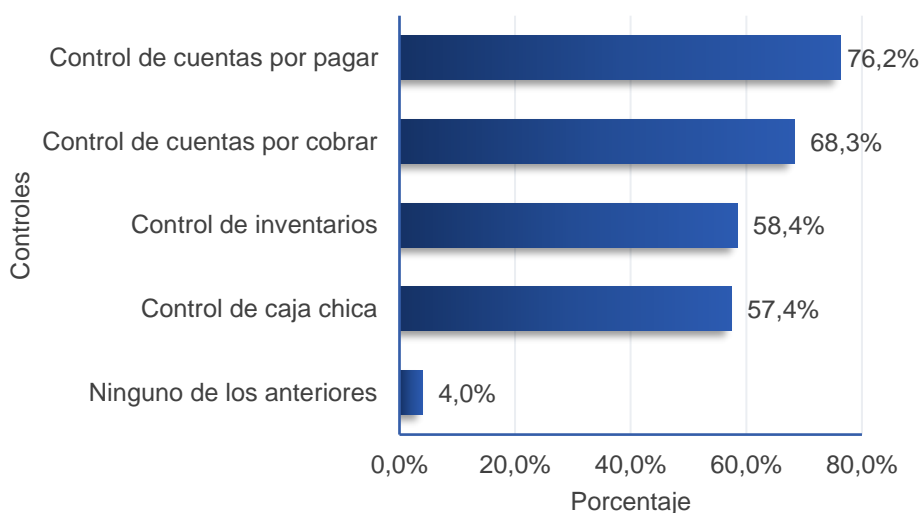
*Grado de importancia que le brindan las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón a la implementación de políticas y procedimientos, durante el año 2024 (n= 101).*



Mediante la encuesta se determinó la implementación de controles internos en los distintos procesos de la actividad económica de las MIPYMES comerciales. Como se aprecia en la Figura 19 el 76,2% de las organizaciones indicaron implementar controles de cuentas por pagar, 68,3% llevan a cabo controles de cuentas por cobrar y únicamente el 4% no poseen ninguno de los controles evaluados en la presente investigación. Es posible interpretar que la mayoría de las entidades encuestadas sí controlan los procesos que se realizan dentro de la misma, enfocándose más en el área de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, lo cual refleja su compromiso para cumplir con sus obligaciones y dar seguimiento a sus ventas a crédito, lo que a su vez contribuye en una mejor gestión operativa. Se debe resaltar que al ser empresas comerciales es necesario que le presten mayor importancia al control sobre sus inventarios y caja chica, con el fin de evitar posibles faltantes de mercadería y efectivo.

**Figura 19**

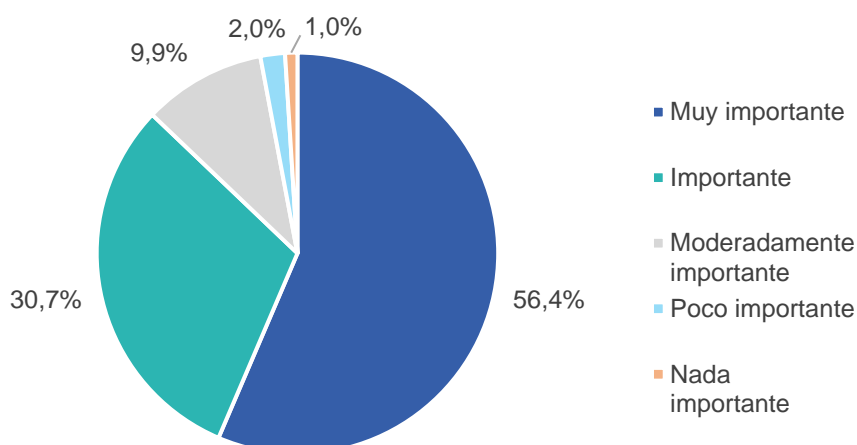
*Controles que aplican las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 101).*



También se les consultó a los empresarios encuestados sobre la importancia de implementar controles internos en los distintos procesos de la actividad del negocio, obteniéndose respuestas positivas. Según se visualiza en la Figura 20 el 56,4% del total de MIPYMES consideraron muy importante tener controles, 30,7% señalaron que es importante y solo 3% lo calificaron con un bajo grado de importancia. Se puede mencionar que los administradores de estos negocios son conscientes de la importancia de supervisar las tareas que se realizan internamente, reconociendo los beneficios que les puede brindar su desarrollo.

## Figura 20

*Grado de importancia que le brindan las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón a los controles internos, durante el año 2024 (n=101).*



## Grado de Implementación de Análisis Financieros

Otra de las variables evaluadas en este estudio fue el grado de implementación de análisis financieros de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, obteniéndose como resultado que, del total de las empresas encuestadas, 50,5% manifestaron que no los utilizan, mientras que 49,5% indicaron que sí los emplean. Además, al examinarse el vínculo que posee la planificación financiera con la implementación de indicadores financieros, en la Tabla 11 se demuestra que del 100% de los negocios que indicaron realizar este tipo de planificación, el 67,6% desarrollan análisis financieros y el 32,4% no los llevan a cabo. La información anterior refleja que, aunque cerca de una tercera parte de las organizaciones indican llevar a cabo planificación financiera, estas no poseen un proceso completo en el cual incluyan análisis financieros, mismos que son relevantes para proporcionar datos que fundamenten una toma de decisiones más acertada.

**Tabla 11**

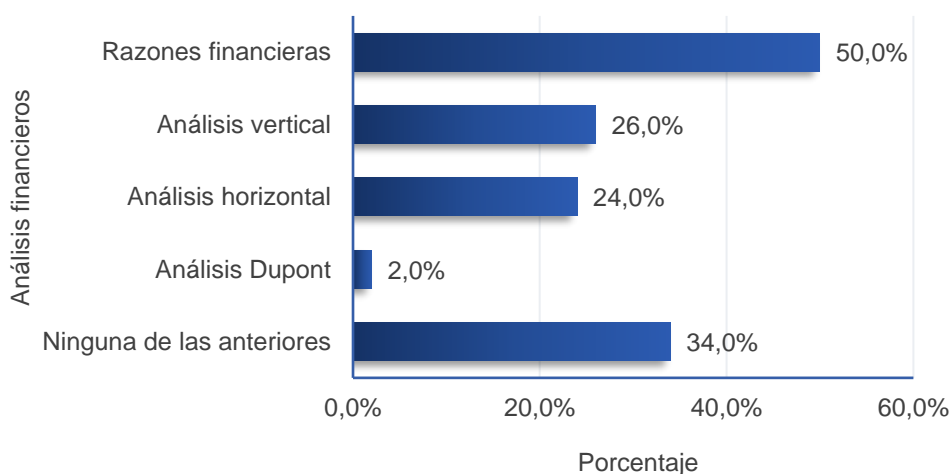
*Implementación de análisis financieros de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón de acuerdo con el desarrollo de planificación financiera (n=101).*

	Sí realizan planificación financiera	No realizan planificación financiera
Sí realizan análisis financieros	67,6%	12,1%
No realizan análisis financieros	32,4%	87,9%
Total	100%	100%

En la Figura 21 se evaluó la utilización de los distintos análisis financieros como herramientas de apoyo para las empresas, denotándose que del 100% de los negocios que afirmaron llevar a cabo dichos análisis, 50% mencionaron hacer uso de razones financieras, 26% desarrollan análisis vertical, 24% el análisis horizontal, mientras que solamente el 2% aplica el análisis Dupont dentro de su estructura financiera. Cabe destacar que 34% de estos comercios mencionaron no realizar ninguna de las técnicas indicadas.

**Figura 21**

*Análisis financieros implementados en las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, durante el año 2024 (n= 50).*

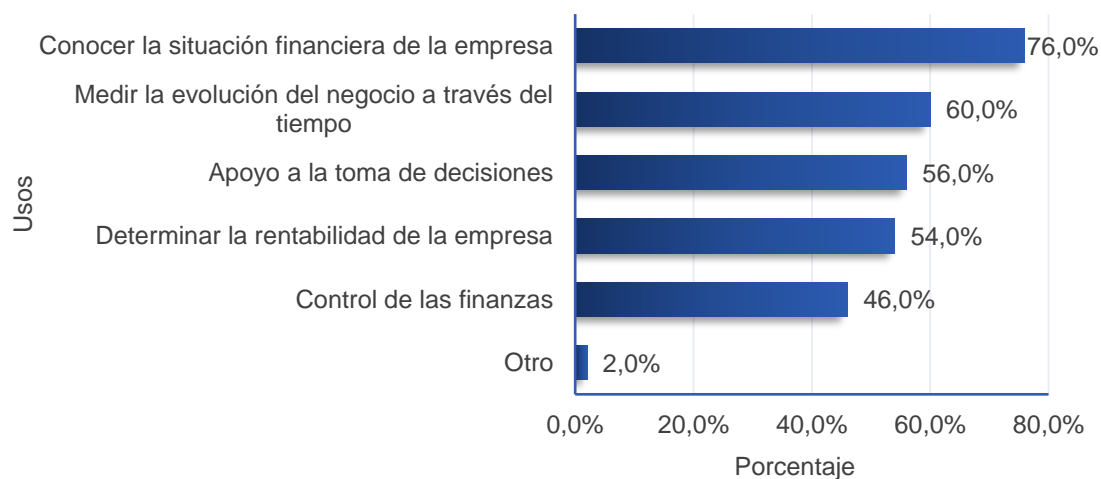


De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede demostrar que el grado de aplicación de técnicas financieras es bajo, esto representa una deficiencia al momento de realizar el análisis de los datos, debido a que estas evaluaciones funcionan para determinar algunos indicadores relacionados con la liquidez, rendimientos, rentabilidad, apalancamientos financieros, entre otros, y si no se implementan puede repercutir de manera negativa al momento de llevar a cabo la toma de decisiones, afectando la competitividad de estos negocios.

Es importante destacar las razones por las cuales las MIPYMES indicaron utilizar análisis financieros, en la Figura 22 se muestra que la principal razón es el deseo de conocer la situación financiera de la empresa, así lo indicaron el 76% de los negocios encuestados. Otro de los motivos es medir la evolución del negocio a través del tiempo según lo confirmaron el 60% de las empresas y, por último, el 46% de negocios indicaron utilizar los análisis para llevar el control de las finanzas, siendo este el argumento con menor cantidad de respuestas. Se puede demostrar que a pesar de ser pocas las empresas que implementan análisis financieros, estas tienen una orientación clara de los beneficios que pueden obtener mediante su uso, siendo esto un aspecto útil en el momento de identificar áreas de mejora y conocer la situación real de la empresa realizando un análisis integral de la misma.

## Figura 22

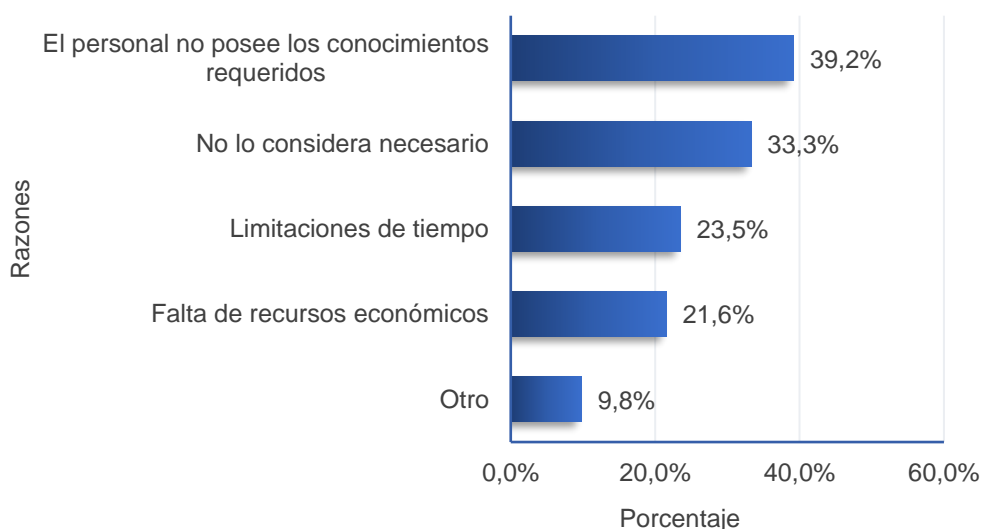
*Razones por las cuales las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón implementan análisis financieros, durante el año 2024 (n= 50).*



Tomando en cuenta las 51 MIPYMES que indicaron no realizar análisis financiero, fue de interés conocer las razones por las cuales no lo implementan, a lo que el 39,2% de las organizaciones encuestadas resaltaron que el personal no posee los conocimientos requeridos para realizarlos y el 33,3% no lo considera necesario, tal como se evidencia en la Figura 23. Según la información mencionada, se puede inferir que estos negocios requieren realizar mayores esfuerzos para capacitar al personal y concientizar sobre los beneficios que se pueden obtener a través de los distintos análisis financieros disponibles para dichas empresas, a fin de mejorar su desempeño operacional y financiero.

### Figura 23

*Razones por las cuales las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón no implementan análisis financieros, durante el año 2024 (n=51).*



De acuerdo con el grupo focal aplicado a expertos, los participantes concordaron que la utilización de análisis financieros es fundamental para la toma de decisiones en el negocio, ya que esto permite conocer la situación real de la empresa siempre y cuando se les dé la interpretación correcta a los datos proporcionados por dichas herramientas. También mencionaron que dichos análisis son imprescindibles para lograr una óptima organización de las actividades operativas que llevan a cabo durante su gestión comercial, no obstante, afirmaron que los encargados de las MIPYMES no poseen las habilidades necesarias para interpretar la información financiera.

Relacionado al grado de implementación de análisis financieros, los integrantes del grupo focal de expertos concluyeron que su aplicación es prácticamente nula, resaltando que los empresarios no cuentan con los conocimientos mínimos necesarios para desarrollarlos. De igual manera, expresaron que una de las deficiencias que presentan para ejecutar estos

análisis se debe a que no se utiliza la contabilidad como base para su realización, es decir, no poseen registros de las cuentas contables requeridas para elaborar los estados financieros.

### **Estrategias Para Mejorar la Planificación Financiera**

En la Tabla 12 se refleja que del 100% de las MIPYMES que realizan planificación financiera el 32,4% han participado en algún proceso de capacitación y el 67,6% no han recibido formación alguna en esta área, por lo que se denota que para estos últimos negocios existe la necesidad de adquirir conocimientos y competencias que les permita mejorar su proceso de planificación financiera, con el objetivo de gestionar los recursos de una manera más eficiente, alcanzar el éxito y mantenerse estables a través del tiempo. Lo anterior concuerda con lo descrito por Rubio (2016), al indicar que la capacitación es un método mediante el cual los trabajadores pueden adquirir nuevas competencias, destrezas y habilidades para desarrollar mejor sus actividades laborales diarias, alcanzando un crecimiento profesional que les facilite ser más eficaces y eficientes.

**Tabla 12**

*Capacitación en las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón según la tenencia de planificación financiera, durante el año 2024.*

	Sí han recibido capacitación	No han recibido capacitación	Total
Sí realizan planificación financiera	32,4%	67,6%	100%
No realizan planificación financiera	12,1%	87,9%	100%

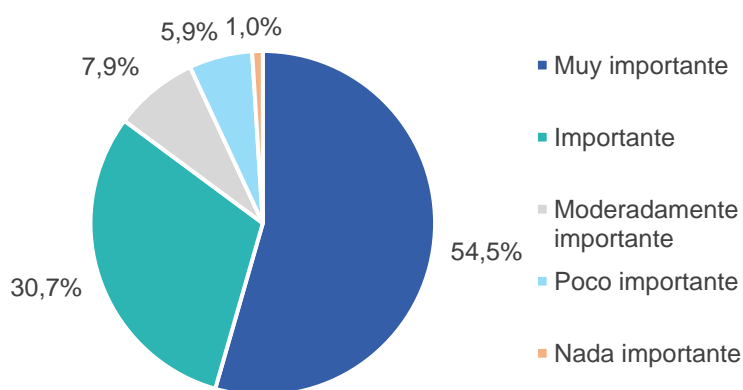
Se consideró importante conocer si las empresas habían formado parte de algún taller donde se incentive el uso de análisis y herramientas financieras, donde el 65,3% del total de los negocios encuestados indicaron no haber sido partícipes de ninguna actividad de este tipo y el 34,7% restante mencionaron sí haber participado. Por tanto, se denota una carencia en torno a

la formación financiera de las organizaciones comerciales del cantón, debido a esto las MIPYMES requieren mayor acompañamiento por parte de instituciones o profesionales especializados en el área, que les brinden las herramientas y conocimientos necesarios para llevar a cabo dicho proceso de manera exitosa, lo cual no solo beneficiaría a la empresa como tal, sino al parque empresarial en general.

Se les consultó a los encargados de las empresas encuestadas sobre qué tan importante consideraban que es la capacitación sobre planificación, análisis y herramientas financieras, tanto para ellos como para los demás colaboradores de la empresa, obteniéndose como resultado en la Figura 24 que el 54,5% valoraron este proceso como muy importante, 30,7% como importante y solo el 1% mencionó que no es importante para la empresa. En términos generales, se aprecia que las MIPYMES comerciales del cantón valoran la relevancia de recibir capacitaciones en temas financieros, lo cual puede ser un indicador clave para establecer estrategias de mejora, preparando al personal con los conocimientos necesarios para una gestión empresarial más eficiente.

#### Figura 24

*Grado de importancia que le brindan los administradores de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón a la capacitación financiera, durante el año 2024 (n= 101).*



Dentro de las estrategias propuestas por los empresarios que formaron parte del grupo focal para que las MIPYMES del sector comercio implementen planificación financiera, se destaca que dichos negocios deben recibir un mayor apoyo en materia de asesoría por parte de las instituciones estatales como el MEIC, la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), municipalidades, entre otras, asimismo, mencionaron que los negocios comerciales deben capacitarse en temas de índole financiero. Por último, la mayor parte de estos administradores concordaron en que la educación financiera debe darse desde la escuela y colegio, esto con el fin de fomentar desde temprana edad una cultura de emprendedurismo con base en una administración eficiente de los recursos económicos y materiales.

Los expertos que asistieron al grupo focal recomendaron que para lograr un máximo aprovechamiento de las herramientas y análisis financieros, primeramente, los empresarios deben tener un cambio de visión, la cual debe estar proyectada hacia el crecimiento continuo del negocio. A su vez, sugirieron que estas herramientas y análisis deben adaptarse a la situación actual y necesidades de la empresa, haciendo hincapié en la capacitación como un medio para impulsar el uso de dichos elementos. Por último, concordaron que la implementación de la estrategia debe realizarse de manera gradual en pro de que los empresarios puedan adaptarse a un modelo de análisis que le permita mejorar su gestión empresarial.

## Capítulo V

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El siguiente capítulo está dividido en dos apartados, específicamente conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se detallan de acuerdo con los objetivos específicos planteados en la investigación, para esto se analizaron los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada a las MIPYMES comerciales del cantón de Pérez Zeledón, el grupo focal realizados con expertos en el tema financiero y el grupo focal llevado a cabo con los encargados de los negocios en estudio. De igual manera, se mencionan las recomendaciones, mismas que surgen a partir de las conclusiones, las cuales buscan identificar las principales áreas de mejora en relación con la planificación financiera desarrollada por las micro, pequeñas y medianas empresas evaluadas en este trabajo.

### **Conclusiones**

Respecto al proceso de planificación financiera, se puede concluir que la mayor parte de las MIPYMES comerciales del cantón de Pérez Zeledón desarrollan el proceso de planificación financiera, lo cual se puede respaldar con los resultados obtenidos, donde el 67,3% de los negocios encuestados mencionaron llevar a cabo dicho proceso. Al analizarse a mayor profundidad esta variable en el grupo focal con empresarios se evidenció que estos negocios utilizan solamente algunos elementos de la planificación financiera como presupuestos y proyecciones, por lo que se deduce que el proceso documentado y formal aún no es implementado en su totalidad.

A diferencia de los administradores de las empresas evaluadas, los expertos que formaron parte de la sesión grupal tuvieron una percepción distinta, ya que recalcaron que la implementación de planificación financiera por parte de las MIPYMES comerciales es casi nula, donde es utilizada únicamente con el fin de lograr una meta inmediata, como lo es el acceso a un crédito o el cumplimiento de obligaciones tributarias.

En cuanto a las empresas encuestadas que sí realizan planificación financiera, se evidenció que en su mayoría el propietario del negocio es quien está a cargo de desarrollar este proceso. Además, se resaltan las reuniones como la técnica mayormente utilizada por las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón al momento de llevar a cabo la planificación financiera, con las cuales se busca tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para posteriormente tomar las decisiones financieras necesarias para cumplir los objetivos y metas establecidas.

Se determinó que el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, proyección de ventas y presupuestos son herramientas que se encuentran disponibles para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial, siendo las proyecciones de ventas y presupuestos las más utilizadas por estos negocios en su gestión financiera, mientras que el flujo de efectivo es la que menos implementan. Estas herramientas son empleadas con la finalidad de llevar un mayor control en su actividad empresarial, conocer la situación real del negocio y realizar una toma de decisiones más acertada.

A pesar de que la mayoría de las MIPYMES encuestadas afirmaron utilizar al menos una herramienta financiera, existen algunas empresas que no hacen uso de ninguna de estas, lo que demuestra la poca importancia que le brindan a dichos instrumentos financieros. Estos datos concuerdan con lo mencionado por los participantes del grupo focal con expertos, al indicar que los empresarios desconocen los beneficios que pueden obtener en el manejo de los recursos financieros de la organización.

Relacionado a la tenencia de los elementos básicos de la planificación estratégica y operativa tales como misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategia y análisis FODA, se evidenció que existe una brecha importante en las MIPYMES del sector comercio de Pérez Zeledón, debido a que más del 40% de los negocios que participaron en la encuesta indicaron no utilizar ninguno de estos elementos. Esto demuestra que existe una falta de conciencia

sobre la relevancia de dichos aspectos para el buen funcionamiento y desarrollo de un negocio en torno al futuro del mismo.

Los empresarios participantes de la sesión grupal reconocieron la relevancia que tienen los distintos elementos de planificación estratégica para que una empresa comercial pueda avanzar y ser más competitiva en el mercado, sin embargo, la mayoría concordaron en que no poseen planes estratégicos de manera escrita, lo cual se debe principalmente a que no han recibido ninguna capacitación que les ayude a implementar estos instrumentos.

Como parte de la tenencia de planes operativos, se determinó que la mayoría de las MIPYMES encuestadas no cuentan con este tipo de planes, por lo tanto, no hay posibilidad de realizar evaluaciones ni seguimientos. Lo anterior demuestra una deficiencia en el desarrollo diario de las actividades, debido a que no existe una guía que defina de manera clara las operaciones que deben ejecutarse en el corto plazo para alcanzar los objetivos planteados por el negocio.

Con base en el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas que impactan los resultados financieros de las MIPYMES comerciales de Pérez Zeledón, mediante la encuesta realizada se destacó que existe un bajo nivel de implementación de manuales de políticas y procedimientos en las distintas áreas de las empresas. Los datos recolectados demostraron que cerca de dos terceras partes mencionaron no poseer ninguno de dichos manuales, demostrándose la necesidad de establecer un flujo de proceso que indique el paso a paso de cómo llevar a cabo sus actividades operativas.

Según los datos obtenidos por medio de la encuesta, la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas comprenden lo relevante que es la implementación de controles financieros dentro de su negocio, especialmente los relacionados con las cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Lo anterior denota que este tipo de comercios se encuentran

comprometidos con el cumplimiento oportuno del pago de sus obligaciones o deudas con terceros, además, de brindar el seguimiento adecuado a las ventas que realizan a crédito.

Las MIPYMES comerciales encuestadas indicaron implementar en menor medida controles de inventario y caja chica, lo cual evidencia un posible aspecto de mejora, ya que al tratarse de empresas cuya actividad es la compra y venta de productos, estos son fundamentales para llevar un monitoreo constante de las operaciones diarias en la empresa y con ello obtener un mayor orden en la gestión de sus recursos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas encuestadas reconocieron la importancia de implementar controles internos en las distintas actividades que realizan, debido a que más del 50% indicaron que es muy importante que se ejecute este tipo de controles dentro de la organización, con el fin de optimizar los procesos y salvaguardar los recursos de la empresa, mejorando la eficiencia operativa del negocio.

De acuerdo con el grado de implementación de análisis financieros por parte de las MIPYMES del sector comercio de Pérez Zeledón, se determinó que su uso es bajo, ya que más del 50% de las empresas encuestadas no realizan ningún tipo de evaluación financiera como es el análisis vertical, horizontal, razones financieras y análisis Dupont, lo cual refleja la carencia de información precisa para apoyar el proceso de toma de decisiones. Según los empresarios la poca utilización de dichos análisis se debe a que el personal no posee los conocimientos requeridos, no lo consideran necesario y porque poseen limitaciones de tiempo.

Se infiere que de las empresas encuestadas que realizan planificación financiera, más del 30% no implementan análisis financieros, lo cual denota una deficiencia en el proceso al momento de gestionar los recursos económicos que poseen, debido a que se omite una etapa importante en el ciclo de este tipo de planificación. Esto puede afectar la capacidad de tomar decisiones fundamentadas al no contar con la información necesaria, comprometiendo la estabilidad del negocio, ya sea en el corto o en el largo plazo.

Según la opinión de los expertos participantes en el grupo focal, se evidenció que los negocios comerciales de Pérez Zeledón poseen un grado de implementación de análisis financieros prácticamente nulo, argumentando que los empresarios no cuentan con los conocimientos suficientes para realizar dicho proceso, lo cual coincide con la información obtenida de la encuesta, considerándose la falta de conocimiento como la principal limitante para aplicar análisis financieros en la empresa.

De acuerdo con el criterio de los expertos se identificó la importancia de que las MIPYMES comerciales realicen análisis financieros, para ello es necesario que tengan los datos contables y las herramientas financieras necesarias, además de los conocimientos y habilidades para interpretar la información de manera correcta, con la finalidad de determinar la situación real de la empresa y generar recomendaciones adecuadas para mejorar los puntos débiles del negocio.

En relación con el último objetivo de la investigación que evalúa las estrategias para la mejora de la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial del cantón, se concluye que existe una notable deficiencia en los comercios respecto al tema de capacitación. De la totalidad de las MIPYMES encuestadas que realizan planificación financiera, más del 65% no han participado en algún proceso de formación, lo que demuestra la necesidad de que el personal de estos negocios logre capacitarse para llevar una adecuada planificación financiera.

En cuanto a la participación en talleres que incentiven el uso de análisis y herramientas financieras, se demostró que menos del 35% de los negocios encuestados han formado parte de este tipo de actividades, lo que denota la falta de apoyo por parte de instituciones públicas o privadas por brindar asesoría en temas financieros y acompañamiento en la implementación de dichos instrumentos para ejercer una óptima gestión de sus finanzas.

Es importante recalcar que, aunque la mayoría de los encargados de las MIPYMES encuestadas no han sido partícipes de procesos de capacitación, estos son conscientes de lo relevante que es la educación en planificación, análisis y herramientas financieras para poder desarrollar sus actividades de la mejor manera, buscando ser eficientes en sus procesos, mediante la preparación financiera personal y la de los colaboradores de su empresa.

### **Recomendaciones**

Con base en el objetivo sobre planificación financiera, se recomienda a las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón desarrollar este proceso de una manera más formal, con el fin de que puedan hacer uso de la mayor parte de sus elementos, para lograr una administración más eficiente de los recursos económicos. Además, es importante que el plan esté documentado, con el propósito de tener un mayor orden y control, para cumplir con los objetivos y metas establecidas, ya sea en el corto o largo plazo.

De acuerdo con el objetivo relacionado a las herramientas financieras disponibles para los negocios comerciales del cantón, se sugiere que implementen en mayor medida proyecciones de ventas, presupuestos de ingresos y gastos, así como el flujo de efectivo, siendo este último poco utilizado por estas empresas, a pesar de ser fundamental para conocer si el negocio es solvente y si tiene o no liquidez. A su vez, se insta a los administradores de los negocios a capacitarse e informarse en cuanto a la implementación de estos instrumentos financieros, con la finalidad de que los empresarios tomen conciencia sobre la importancia de su uso y así puedan generar una toma de decisiones más acertada y fundamentada.

Se recomienda a las MIPYMES comerciales implementar gradualmente los elementos básicos de la planeación estratégica y operativa, comenzando con el establecimiento de manera formal de los elementos filosóficos de la empresa, como la misión, visión y valores. Posteriormente se deben definir las metas, planes de acción y los controles para mejorar la

gestión administrativa del negocio, siendo esto un factor determinante que le permite alcanzar una mayor sostenibilidad y competitividad a través del tiempo. Este proceso debe ser apoyado y supervisado por profesionales en el área estratégica y administrativa, que aseguren el correcto desarrollo de dichas prácticas empresariales.

Con base en los resultados sobre el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas que impactan los resultados financieros en las MIPYMES del sector comercial, se propone que estas entidades elaboren manuales de políticas y procedimientos que se ajusten a sus necesidades. El principal propósito consiste en estandarizar los diversos procesos que se realizan diariamente, para guiar al personal en la adecuada ejecución de las actividades, lo cual contribuye en la optimización de los tiempos, reducción de errores e inconsistencias. Cabe recalcar que de esta forma es posible alcanzar los objetivos empresariales con un mayor grado de eficiencia y competitividad.

Se insta a los negocios comerciales de Pérez Zeledón a reforzar los controles relacionados con el inventario, a fin de evitar desabastecimientos o excesos de mercadería, lo cual podría incidir en pérdidas económicas para la empresa. También, es importante que las MIPYMES lleven un riguroso y adecuado control de caja chica que permita mantener una reserva de efectivo para hacerle frente a posibles imprevistos que ocurran durante la actividad operativa del negocio.

En relación con el objetivo que determina el grado de implementación de análisis financieros, se sugiere a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio la búsqueda de profesionales o instituciones que los capaciten y les brinden acompañamiento en el desarrollo de dichos análisis. Además, para aquellos empresarios que cuentan con el apoyo de un contador, ya sea interno o externo, es importante que exista un acercamiento entre la empresa y este profesional, para que esta persona los oriente y asesore en la interpretación de

los datos financieros, con la finalidad de tener mayor claridad del negocio y así ejecutar el proceso de toma de decisiones de la forma más fundamentada posible.

A las entidades comerciales que aún no desarrollan estados y herramientas financieras, se les recomienda empezar a llevar un registro contable donde se detalle cada una de las cuentas que constituyen la empresa, con la finalidad de que exista información para llevar a cabo estados financieros como el balance general y el estado de resultados. Estos estados se realizan con el propósito de evaluar la gestión empresarial mediante análisis financieros, como razones financieras, análisis vertical y horizontal, mismos que facilitan el diseño de estrategias para mejorar los aspectos claves que contribuyen en el crecimiento integral del negocio.

A las MIPYMES comerciales que realizan planificación financiera y que aún no desarrollan análisis financieros, se les sugiere empezar a implementar dichos análisis, con el fin de aprovechar al máximo la información financiera generada por la empresa. Con su uso es posible evaluar el desempeño de las organizaciones de un periodo a otro, así como la composición de las principales cuentas contables que poseen, además de analizar indicadores relacionados con la liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad operativa, entre otros, que facilitan datos acerca de la situación real del negocio.

Respecto a las estrategias que se proponen para mejorar la planificación financiera, se insta a las instituciones como el Ministerio de Industria y Comercio, Promotora de Comercio Exterior, municipalidad de Pérez Zeledón, instituciones financieras que cuenten con el programa de Sistema de Banca para el Desarrollo, el Instituto Nacional de Aprendizaje, entre otras entidades a realizar e impartir programas educativos de planificación tanto estratégica como financiera, diseño de estados financieros e interpretación de los datos, entre otros temas indispensables para la sostenibilidad y el crecimiento de las MIPYMES.

Se motiva a las MIPYMES acercarse a la Universidad Nacional campus Pérez Zeledón, con el objetivo de poder acceder a los distintos beneficios que les puede proporcionar esta

institución. Por medio de los estudiantes de la carrera de administración se pueden desarrollar proyectos como planeación estratégica, realización e interpretación de análisis financieros, estudios de mercado, estudios de prefactibilidad, planes de negocio, así como prácticas profesionales en las que los estudiantes pueden aplicar sus conocimientos y aportar nuevas ideas, contribuyendo en la organización de las distintas áreas de los negocios. Para que este proceso se dé de manera correcta, es necesario que las empresas muestren apertura y estén anuentes a brindar las herramientas y la información requerida.

Se recomienda a la Universidad Nacional del campus Pérez Zeledón mejorar su relación con las MIPYMES comerciales, a fin de generar una mayor comunicación de sus servicios, para promover la colaboración de estudiantes de Administración en los procesos de planeación estratégica y financiera. Esta estrategia no solo fomenta el crecimiento y competitividad de las empresas, sino también el desarrollo profesional de los estudiantes al poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación universitaria.

Por último, se propone a la Universidad Nacional del campus Pérez Zeledón, crear enlaces entre las MIPYMES y las instituciones que brinden algún tipo de capacitación que impulse el crecimiento y la permanencia de estas entidades. Esta estrategia contribuye en el desarrollo no solo de los negocios, sino también del cantón, con la generación de nuevas fuentes de empleo, fortalecimiento de la economía local, fomento del recurso humano con mayores conocimientos y la apertura de nuevos comercios al saber que cuentan con el apoyo para guiar sus emprendimientos.

## Referencias

- Álvarez González, D. (2021). *Planificación financiera en las PYMES del sector servicios en Costa Rica: ¿cuál es la mejor opción de planificación financiera para implementar en las PYMES del sector servicios de la GAM para lograr su permanencia y crecimiento sostenido en el mercado costarricense?* [Tesis de maestría]. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.  
<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/10553/REF-1641959433-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arce Brenes, J., y Villalobos Chacón, T. (2021). *Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021: Serie de tiempo 2015-2019*. MEIC. [Archivo en PDF]  
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Baena Toro, D. (2014). *Análisis financiero: Enfoque y proyecciones*. (2ª ed.). Ecoe Ediciones. <https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=70457>
- Bermúdez Agüero, G., Castillo Guillén, F., Hernández Nájera., B., Jiménez Ramírez, T., Mora Acuña, J. A., Peralta León, L., y Rojas Masís, B. (2016). *Desarrollo de una metodología de evaluación financiera de las PYMES en el sector comercial a partir del ajuste de los CAMEL*. [Tesis de licenciatura]. Tecnológico de Costa Rica.  
[https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10673/Desarrollo\\_Metodolog%c3%ada\\_Evaluaci%c3%b3n-Financiera\\_Pymes\\_Sector-Comercial-a-partir-ajuste-de-los-Camel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10673/Desarrollo_Metodolog%c3%ada_Evaluaci%c3%b3n-Financiera_Pymes_Sector-Comercial-a-partir-ajuste-de-los-Camel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bermúdez Cabrera, D. (2021). *Alternativas de financiamiento formales para las pequeñas y medianas empresas del sector comercio y servicios del distrito de*

*San Isidro del General y su impacto en la sobrevivencia durante los primeros 5 años al acceder a estos fondos.* [Tesis de licenciatura]. Universidad Estatal a Distancia.

[https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23\\_1/apache\\_media/S5F3EHQMDJV8KLPP3JKE22MXTTF9SI.pdf](https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/S5F3EHQMDJV8KLPP3JKE22MXTTF9SI.pdf)

Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* (4ª ed.). Pearson.

Bologna, E. (2018). *Métodos estadísticos de investigación.* Editorial Brujas.

<https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=58637>

Bravo Rivera, P., y Jofré Carrasco, J. (2019). *Control interno y manual de procedimientos Minimarket Top-Ten.* [Seminario de licenciatura]. Universidad de Concepción.

<http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/3556/6/Bravo%20Rivera%20-%20Jofr%C3%A9%20Carrasco.pdf>

Calderón Altamirano, J., y Vargas Salazar, N. (2012). *El uso de la información financiera en la gestión administrativa de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) localizadas en el distrito San Isidro de El General, cantón de Pérez Zeledón.* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional de Costa Rica.

<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/20381>

Cardozo Cuenca, H. (2018). *Análisis financiero del sector solidario: interpretación de estados financieros, análisis de gestión, riesgos y fraudes.* Ecoe Ediciones.

<https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/70520>

Casas Posada, L. T., Ríos Vásquez, E., Fernández Hurtado, S. R., y Martínez Martínez, L. Á. (2021). Importancia de la planeación e indicadores financieros para un

emprendimiento efectivo. En S.R. Fernández Hurtado, y L. Beltrán García (Eds), *Cultura tributaria: relevancia ante rentabilidad empresarial* (pp. 37-67).

<https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/view/209/212/3749>

Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* (3ª ed.). Mc Graw Hill Education.

Córdoba Padilla, M. (2014). *Análisis Financiero*. Ecoe Ediciones.

<https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=47102>

Cousin Brenes, K. (2020). El surgimiento de las pymes en Costa Rica desde una perspectiva histórico-económica (1950-2018). *Revista Ciencias Sociales*, 3(169),27-51.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/45482/45616>

Díaz Picado, M. (2015). *Manual de gestión financiera para las microempresarias manufactureras del Gran Área Metropolitana de la Fundación Mujer*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Estatal a Distancia.

[https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23\\_1/apache\\_media/TII37KULGFS2KT PDJ324UEAUSHLPX4.pdf](https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/TII37KULGFS2KT PDJ324UEAUSHLPX4.pdf)

Estupiñán Gaitán, R. (2017). *Estados financieros básicos bajo NIC-NIIF*. (3ª ed.). Ecoe Ediciones. <https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=126767>

Estupiñán Gaitán, R. (2018). *Estado de flujos de efectivo*. Ecoe Ediciones.

<https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=126642>

Fernández Mora, M. C. (2015). *Diagnóstico de gestión financiero y propuesta de mejora para la empresa Soluciones Electrónicas y Tecnológicas S.A.* [Tesis de licenciatura]. Universidad de Costa Rica.

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15565/PD%20FINAL%20CAROLINA%20FERNANDEZ%2028JULIO2015.pdf?sequence=1>

Fierro Martínez, A., y Fierro Celis, F. (2015). *Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las pymes* (3ª ed.). Ecoe Ediciones.

<https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=39427>

Font Fàbregas, J., y Pasadas del Amo, S. (2016). *Las encuestas de opinión*. CSIC.

<https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=42242>

Galeano Román, P. X. (2016). *Gestión del Riesgo de Mortalidad de una MiPyme Mediante la Planificación y Control Financiero*. [Seminario de licenciatura]. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/7813/005701.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U.

García Jiménez, O. (2014). *Fórmula Du Pont y su rentabilidad, vista desde la óptica administrativa*. *Inquietud Empresarial*, 14(2), 90-113.

[https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud\\_empresarial/article/view/3342/2971](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/3342/2971)

García Nava, A., y Paredes Hernández, L. M. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. Grupo Editorial Patria.

<https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/39396>

Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14ª ed.). Pearson Educación.

- Gómez, M. M. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. (2ª ed.). Editorial Brujas. <https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=44342>
- Gutiérrez Carmona, J., y Gutiérrez González, D. F. (2018). *Planeación financiera y gestión de valor*. Eco Ediciones.  
<https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/126555>
- Guzmán Macías, M. C. (2018). *Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo.  
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/278/1/LIBRO%20LISTO-ilovepdf-compressed-2.pdf>
- Haro de Rosario, A., y Rosario Díaz, J. (2017). *Gestión Financiera*. Editorial Universidad de Almería.
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Herz Gherzi, J. (2018). *Apuntes de contabilidad financiera*. (3ª ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Encuesta Nacional de Hogares Julio 2022: Resultados Generales*. <https://admin.inec.cr/sites/default/files/2022-10/reenaho2022.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023a). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2022: Resultados Generales*.  
[https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-02/reenameh2022\\_2\\_0.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-02/reenameh2022_2_0.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023b). *Proyección de Población*.  
<http://services.inec.go.cr/proyeccionpoblacion/frmproyec.aspx>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2023: Resultados Generales*.  
[https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-01/reenameh2023\\_2\\_0..pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-01/reenameh2023_2_0..pdf)
- Jaramillo, V., Santillán, M. D., Rojas, M., y Núñez, E. (2020). La planificación financiera como fase determinante del proceso financiero empresarial. En M.D.F. León de Alvares., F. Rivas Echeverría., A. Racines Cabrera. y M. González Torres (Eds), *La planificación y control financiero de la empresa. Retos y perspectivas* (pp.60-87). <https://www.pucesi.edu.ec/webs2/wp-content/uploads/2020/10/Planificaci%C3%B3n-y-Control.pdf>
- Laitón Ángel, S. Y., y López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (85), 163–179.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Leiva-Bonilla, J. C., Mora-Esquivel, R., Víquez-Paniagua, A. G., Brenes-Bonilla, L., Gómez-Meléndez, A., Artavia-Díaz, K. Y., Jiménez Obando, D., y Mata Valerio, C. (2021). *Impacto económico de la crisis COVID-19 sobre la Pyme en Costa Rica*. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/13404>
- Ley 8262 de 2002. De Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. 17 de mayo de 2002. D.O. No.94.
- Leyva Carrerasa, A. B., Cavazos Arroyob, J., y Espejel Blanca, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Revista Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

- Li Bonilla, F., Espinach Rueda, M., y Montero Jiménez, C. (2023). El Perfil del emprendedor en los territorios de Costa Rica. *Revista CIRIEC Costa Rica*, 2(1), 246-257. <https://revistasecauned.com/index.php/ciriec/article/view/183/147>
- López Calvario, G. A., Mata Varela, M. D. L. C., Becerra Lois, F. Á., y Cabrera Caballero, H. A. (2018). *Planificación de empresas*. Editorial Universo Sur. <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/120837>
- Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de Mercados: Conceptos esenciales*. Pearson Educación.
- Macías Joven, M. T. (2020). *Guía del gerente financiero: desde el diagnóstico hasta la toma de decisiones*. Eco Ediciones. <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/137823>
- Marcillo-Cedeño, C. A., Aguilar-Guijarro, C. L., y Gutiérrez-Jaramillo, N. D. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Martínez Candil, I. (2016). *MF1788 Planificación e iniciativa emprendedora en pequeños negocios o microempresas*. Cano Pina. <https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=103113>
- McDaniel, C., Jr., y Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. (10ª ed.). Cengage Learning.
- Mesias Gallegos, X. E. (2019). "*Manual de políticas y procedimientos para mejorar el proceso de adquisiciones en la empresa Codelite S.A.*". [Tesis]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8b1ab7fe-b0d0-4dd8-8b99-dbb2327104cd/content>

Mendoza Roca, C., y Ortiz Tovar, O. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Editorial Universidad del Norte.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2023). *PYMES ACTIVAS*.

<https://www.meic.go.cr/web/761/datos-abiertos/pyme/registro-de-empresas.php>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2021). *Costa Rica: estadísticas regionales 2016-2020*.

[https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/GHudqXI\\_ROGKy5\\_fLC2uXA](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/GHudqXI_ROGKy5_fLC2uXA)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). *Región Brunca Plan de Desarrollo 2030*. <http://www.sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1400674027-Region%20Brunca.pdf>

Morales Castro, A., y Morales Castro, J. (2014a). *Crédito y cobranza*. Grupo Editorial Patria.

Morales Castro, A., y Morales Castro, J. (2014b). y Grupo Editorial Patria.

Morales Fallas, S. M. (2018). *Gestión financiera para la toma de decisiones en empresas dedicadas a la instalación de vidrios*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Estatal a Distancia.

[https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23\\_1/apache\\_media/A9UH25U1RE39YRFFISKAJQH6QRJN5K.pdf](https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/A9UH25U1RE39YRFFISKAJQH6QRJN5K.pdf)

Moreno Castro, T. F. (2019). *El pronóstico de ventas en los negocios: modelos y aplicaciones*. Ril Editores. <https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=65544>

Municipalidad de Pérez Zeledón. (2023a). *Reseña Histórica*.

[https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/canton/informacion-general/resena-historica.html?switch\\_to\\_desktop\\_ui=4770](https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/canton/informacion-general/resena-historica.html?switch_to_desktop_ui=4770)

Municipalidad de Pérez Zeledón. (2023b). *Ubicación Geográfica*.

[https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/14-informacion-general/index.php?option=com\\_content&view=article&id=295](https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/14-informacion-general/index.php?option=com_content&view=article&id=295)

Nieto Dorado, W. K., y Chuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1063-1085.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635251>

Núñez Álvarez, L. (2016). *Finanzas 1 Contabilidad, Planeación y Administración Financiera*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

<https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/116385>

Ortiz Anaya, H. (2018). *Análisis financiero aplicado, bajo NIIF*. (16ª ed.). Universidad Externado de Colombia. <https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=70953>

Ortiz Ocaña, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Ediciones de la U.

<https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/70250>

Palomino Orizano, J. A., Peña Corahua, J. D., Zevallos Ypanaque, G., y Orizano Quedo, L. A. (2015). *Metodología de la Investigación: Guía para elaborar un proyecto en salud y educación*. Editorial San Marcos.

- Polanco, Y. J., Santos, P., y Cruz, G. A. (2020). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. Ediciones UAPA.  
<https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/175882>
- Puente Riofrío, M., Viñán Villagrán, J., y Aguilar Poaquiza, J. B. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria*. Editorial Politécnica ESPOCH.
- Quesada Solís, D. A (2018). *Modelo de Planificación Financiera para microempresas del sector de ebanistería en el Distrito de Tres Ríos*. [Tesis de licenciatura].  
Universidad Estatal a Distancia.  
[https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23\\_1/apache\\_media/BBELC6JH6EHABT1J5JVGN1D7HBFUKX.pdf](https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/BBELC6JH6EHABT1J5JVGN1D7HBFUKX.pdf)
- Reglamento 39295 de 2015. A la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N°8262. 23 noviembre de 2015. D.O. No.227
- Rodero, J. A. (2019). *Estrategia empresarial práctica: Del diagnóstico a la implantación*. RA-MA Editorial. <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/222708>
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones OCTAEDRO, S.L.  
<https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=59030>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L.  
<https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/189293>
- Sánchez Pérez, J. (2017). *Gestión Financiera de las MIPYMES del Distrito de La Ribera de Belén*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Estatal a Distancia.  
[https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23\\_1/apache\\_media/EYM3PHUSDHGV B5V3LVNANSLM7G8BRE.pdf](https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/EYM3PHUSDHGV B5V3LVNANSLM7G8BRE.pdf)

- Sangri Coral, A. (2014). *Administración de compras. Adquisiciones y abastecimiento*. Grupo Editorial Patria.
- Schmidt, M. A., Tennina, M. E., y Obiol, L. C. (2018). La función de control en las organizaciones. *Revista CEA*, 2(2), 71-93.  
<https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1349/816>
- Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., y Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Editorial Gente Nueva
- Vásquez Rodríguez, E. M. (2019). *Contabilidad para pymes: Fundamentos basados en normas internacionales*. Ecoe Ediciones.  
<https://digitalia.una.elogim.com/viewepub/?id=101585>
- Vásquez Sánchez, M. H. (2014). *Herramientas de gestión financiera para la empresa comercial Ángel Rueda de la ciudad de Otavalo*. [Tesis de licenciatura]. UNIANDES.  
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3107/1/TUICYA004-2016.pdf>
- Vela Zavala, S., y Caro Anchay, A. (2015). *Herramientas financieras en la evaluación del riesgo de crédito*. Fondo Editorial de la UIGV.  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/478/herramientas%20financieras.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velazquez Guerrero, K. M. (2020). *Trabajo Terminal: Importancia de la Planeación Financiera en las Pymes*. [Tesis de Especialidad en Dirección Financiera]. Universidad Autónoma de Baja California.  
<https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/e72a4f96-3bc6-4d12-94c9-24e6020cf72a/content>

- Vidal Daza, V., y Nalley Uni, M. (2021). *Propuesta de mejoramiento al proceso de cuentas por pagar de la empresa Comunícate Ltda.* [Tesis de grado]. Institución Universitaria Antonio José Camacho.  
<https://repositorio.uniajc.edu.co/bitstream/handle/uniajc/1002/PROPUESTA%20DE%20MEJORAMIENTO%20AL%20PROCESO%20DE%20LAS%20CUENTAS%20POR%20PAGAR%20COMUNICATE%20LTDA..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villegas Martínez, V. G. (2015). *Investigación de mercados cualitativa y cuantitativa.* Grupo Vanchri. <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/170066>
- Vindas Robles, J. (2019). *Gestión financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas ferreteras de la Región Pacífico Central de Costa Rica.* [Tesis de licenciatura]. Universidad Estatal a Distancia.  
[https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23\\_1/apache\\_media/8BX729NURKBE53YNKH4YBH42QC3HUG.pdf](https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/8BX729NURKBE53YNKH4YBH42QC3HUG.pdf)
- Zapata Sánchez, P. (2017). *Contabilidad general.* (8ª ed.). Alfaomega Colombiana.  
<https://biblioteca.ceves.edu.mx/themes/default/resources/js/pdfjs/web/viewer.html?file=/eBooks/2020/December/5fe639ec887a3/Contabilidad%20General%20-%20Pedro%20Zapata%20S%C3%A1nchez.pdf>

## **Anexos**

**Anexo A. Cuestionario de la Encuesta Aplicada a las MIPYMES del Sector Comercio.**

Reciba un cordial saludo.

Somos estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, actualmente estamos realizando nuestro trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera y estamos realizando un estudio acerca de la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio de Pérez Zeledón. Es por ello que solicitamos amablemente su colaboración al contestar las siguientes preguntas.

Por esta razón, tenga presente que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que sea sincero al contestar.

Seleccione la opción que según su criterio sea la más conveniente de acuerdo con las características de su empresa.

**Módulo 1: Datos del negocio**

1) ¿Cuál es el sector en el que se desarrolla la actividad productiva de su empresa?

1. ( ) Comercial
2. ( ) Servicios
3. ( ) Industrial
4. ( ) Agropecuario
5. ( ) Otro

2) ¿Cuál es el nombre o razón social de la empresa?

---

3) ¿En cuál distrito se ubica la empresa?

1. ( ) San Isidro de El General
2. ( ) El General
3. ( ) Daniel Flores
4. ( ) Rivas
5. ( ) San Pedro
6. ( ) Platanares
7. ( ) Pejibaye
8. ( ) Cajón
9. ( ) Barú
10. ( ) Río Nuevo
11. ( ) Páramo
12. ( ) La Amistad

4) ¿Cuál es la principal razón por la cual inició el negocio?

1. ( ) Necesidad
2. ( ) Oportunidad de negocio
3. ( ) Herencia o tradición familiar
4. ( ) Otra: \_\_\_\_\_

5) ¿Cuántos años tiene la empresa de permanecer en el mercado?

1. ( ) Menos de 1 año
2. ( ) Entre 1 año y menos de 4 años
3. ( ) Entre 4 años y menos de 7 años
4. ( ) Entre 7 años y menos de 10 años
5. ( ) Más de 10 años

6) ¿Cuántas personas laboran en la empresa?

---

7) ¿Cuál es el nivel educativo del administrador del negocio?

1. ( ) Primaria incompleta
2. ( ) Primaria completa
3. ( ) Secundaria incompleta
4. ( ) Secundaria completa
5. ( ) Universidad incompleta
6. ( ) Universidad completa (con algún título)

8) ¿Cuáles de los siguientes elementos de planificación estratégica tiene su empresa por escrito? **(Puede seleccionar varias opciones).**

1. ( ) Misión
2. ( ) Visión
3. ( ) Valores
4. ( ) Análisis FODA
5. ( ) Estrategia
6. ( ) Objetivos estratégicos
7. ( ) Ninguno de los anteriores

9) ¿Su empresa desarrolla planes operativos con un plazo menor o igual a un año?

1. ( ) Sí

2. ( ) No (pase a la pregunta N°12)

10) ¿Realizan seguimiento o algún tipo de control a los planes operativos?

1. ( ) Sí

2. ( ) No (pase a la pregunta N°12)

11) ¿Con qué frecuencia da seguimiento a los planes operativos?

1. ( ) Mensual

2. ( ) Bimensual

3. ( ) Trimestral

4. ( ) Cuatrimestral

5. ( ) Semestral

6. ( ) Anual

12) ¿Su empresa desarrolla planes estratégicos con un plazo de tres años o más?

1. ( ) Sí

2. ( ) No (pase a la pregunta N°15)

13) ¿Realizan seguimiento o algún tipo de control a los planes estratégicos?

1. ( ) Sí

2. ( ) No (pase a la pregunta N°15)

14) ¿Con qué frecuencia da seguimiento a los planes estratégicos?

1. ( ) Mensual

2. ( ) Bimensual

3. ( ) Trimestral
4. ( ) Cuatrimestral
5. ( ) Semestral
6. ( ) Anual

## Módulo 2: Planificación Financiera

Las siguientes preguntas están relacionadas con la planificación financiera, tenga presente que para efectos de este cuestionario se entiende como planificación financiera las acciones mediante las cuales una empresa define sus objetivos financieros, determinando la necesidad de inversión, financiamiento y administración de sus bienes. Como por ejemplo, se puede hacer uso de presupuesto de ingresos y gastos, balance general proyectado, estado de resultados proyectado, entre otras herramientas.

15) De acuerdo con la definición anterior, ¿en su empresa realizan planificación financiera?

1. ( ) Sí
2. ( ) No (pase a la pregunta N°22)

16) ¿Por qué motivo desarrollan planificación financiera en su empresa? (**Puede seleccionar varias opciones**).

1. ( ) Apoyo a la toma de decisiones
2. ( ) Para un mayor orden y control
3. ( ) Para realizar proyecciones a futuro
4. ( ) Para cumplir con los objetivos, ya sea a corto o largo plazo
5. ( ) Para valorar la situación financiera actual
6. ( ) Otro: \_\_\_\_\_

17) ¿Cuáles de las siguientes actividades de planificación financiera se realizan en la empresa?

**(Puede seleccionar varias opciones).**

1.  Presupuesto de ingresos y gastos
2.  Balance general proyectado
3.  Estado de resultados proyectado
4.  Flujo de efectivo proyectado
5.  Presupuesto de inversiones
6.  Proyección de indicadores financieros
7.  Ninguna de las anteriores

18) ¿Quiénes son los encargados de llevar a cabo el proceso de planificación financiera?

**(Puede seleccionar varias opciones).**

1.  Propietario
2.  Administrador
3.  Gerente financiero
4.  Contador interno
5.  Contador externo
6.  Otro: \_\_\_\_\_

19) ¿Cuáles de las siguientes técnicas son utilizadas para llevar a cabo la planificación

financiera? **(Puede seleccionar varias opciones).**

1.  Reuniones
2.  Entrevista de grupo
3.  Entrevista individual

4. ( ) Talleres
5. ( ) Otro: \_\_\_\_\_

20) A continuación, se presentan distintas afirmaciones respecto al tema de la planificación financiera. Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada una de las afirmaciones y seleccione la opción que más se ajusta a su criterio.

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La planificación financiera permite disminuir la incertidumbre y riesgo en las MIPYMES.	1	2	3	4	5
2. La planificación financiera contribuye a una toma de decisiones más acertada.	1	2	3	4	5
3. La planificación financiera contribuye para que las MIPYMES permanezcan a lo largo del tiempo.	1	2	3	4	5
4. La planificación financiera permite a las MIPYMES un uso eficiente de los recursos.	1	2	3	4	5
5. La planificación financiera le permite a las MIPYMES ser más competitivas respecto a otras que no la implementan.	1	2	3	4	5

21) ¿Qué tan importante considera usted que es la planificación financiera en las MIPYMES?

1. ( ) Muy importante
2. ( ) Importante
3. ( ) Moderadamente importante
4. ( ) Poco importante
5. ( ) Nada importante

22) ¿Por qué motivo no desarrollan planificación financiera en su empresa? **(Puede seleccionar varias opciones).**

1. ( ) Falta de recursos económicos
2. ( ) Limitaciones de tiempo
3. ( ) El personal no posee los conocimientos requeridos
4. ( ) No lo considera necesario
5. ( ) Otro: \_\_\_\_\_
- 6.

### **Módulo 3: Herramientas Financieras**

Las siguientes interrogantes están relacionadas con el tema de las herramientas financieras, considere que las herramientas financieras son aquellos instrumentos que pueden utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas como apoyo para tomar decisiones correctas, por ejemplo: balance general, estado de resultados, presupuesto, proyecciones, entre otras.

23) ¿Cuáles de las siguientes herramientas financieras son utilizadas en su empresa? **(Puede seleccionar varias opciones).**

1. ( ) Balance general
2. ( ) Estado de resultados
3. ( ) Flujo de efectivo
4. ( ) Proyección de ventas
5. ( ) Presupuesto
6. ( ) Ninguna de las anteriores (pase a la pregunta N°25)

24) ¿Para qué utilizan las herramientas financieras? **(Puede seleccionar varias opciones).**

1. ( ) Apoyo a la toma de decisiones
2. ( ) Controles financieros
3. ( ) Conocer la situación financiera de la empresa
4. ( ) Fines tributarios
5. ( ) Requisito para optar por financiamiento
6. ( ) Otro: \_\_\_\_\_

#### **Módulo 4: Políticas, procedimientos y controles**

Los siguientes ítems se encuentran relacionados con el tema de políticas, procedimientos y controles en una empresa, mismos que son definidos como la serie de orientaciones, acciones y pasos que determinan la forma de realizar un proceso determinado dentro de una empresa.

Por ejemplo: políticas y procedimientos de cobro, crédito e inventarios y algunos controles como los de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, de inventarios, entre otros.

25) De acuerdo con la definición anterior, ¿En su empresa poseen manuales de políticas, procedimientos y controles para desarrollar las actividades diarias en la operación del negocio?

1. ( ) Sí.
2. ( ) No (pase a la pregunta N°27)

26) ¿Cuáles de los siguientes manuales de políticas y procedimientos posee su empresa por escrito? **(Puede seleccionar varias opciones).**

1. ( ) Políticas y procedimientos de crédito
2. ( ) Políticas y procedimientos de cobro
3. ( ) Políticas y procedimientos de compras
4. ( ) Políticas y procedimientos de inventarios
5. ( ) Ninguna de las anteriores

27) ¿Qué tan importante considera la implementación de políticas y procedimientos en la empresa?

1. ( ) Muy importante
2. ( ) Importante
3. ( ) Moderadamente importante
4. ( ) Poco importante
5. ( ) Nada importante

28) ¿Cuáles de los siguientes controles implementa su empresa? (**Puede seleccionar varias opciones**).

1. ( ) Control de cuentas por cobrar
2. ( ) Control de cuentas por pagar
3. ( ) Control de caja chica
4. ( ) Control de inventarios
5. ( ) Ninguno de los anteriores

29) ¿Considera importante la implementación de controles internos en los distintos procesos de la actividad económica de la empresa?

1. ( ) Muy importante
2. ( ) Importante
3. ( ) Moderadamente importante
4. ( ) Poco importante
5. ( ) Nada importante

## Módulo 5: Análisis Financieros

El siguiente módulo posee preguntas referentes al análisis financiero el cual es percibido como una técnica que ayuda a comprender la información financiera desde el inicio, actualidad y hasta la proyección del desempeño de una empresa, mediante el uso de algunos análisis como el vertical, horizontal, razones financieras, entre otros.

30) De acuerdo con lo mencionado anteriormente ¿En su empresa realizan análisis financieros?

1.  Sí
2.  No (pase a la pregunta N°35)

31) ¿Cuáles de las siguientes técnicas de análisis financieros utilizan en su empresa? **(Puede seleccionar varias opciones).**

1.  Análisis vertical
2.  Análisis horizontal
3.  Razones financieras
4.  Análisis Dupont
5.  Ninguna de las anteriores

32) ¿Quiénes son los encargados de llevar a cabo el proceso de análisis financiero? **(Puede seleccionar varias opciones).**

1.  Propietario
2.  Administrador
3.  Gerente financiero
4.  Contador interno

5. ( ) Contador externo
6. ( ) Otro: \_\_\_\_\_

33) ¿Con qué frecuencia desarrollan dichas técnicas de análisis financieros?

1. ( ) Mensual
2. ( ) Bimensual
3. ( ) Trimestral
4. ( ) Cuatrimestral
5. ( ) Semestral
6. ( ) Anual

34) ¿Para qué utiliza el análisis financiero? **(Puede seleccionar varias opciones).**

1. ( ) Apoyo a la toma de decisiones
2. ( ) Conocer la situación financiera de la empresa
3. ( ) Medir la evolución del negocio a través del tiempo
4. ( ) Determinar la rentabilidad de la empresa
5. ( ) Control de las finanzas
6. ( ) Otro: \_\_\_\_\_

35) ¿Por qué motivo no desarrollan análisis financiero en su empresa? **(Puede seleccionar varias opciones).**

1. ( ) Falta de recursos económicos
2. ( ) Limitaciones de tiempo
3. ( ) El personal no posee los conocimientos requeridos

4. ( ) No lo considera necesario
5. ( ) Otro: \_\_\_\_\_

### **Módulo 6: Formación financiera**

36) ¿Ha recibido su empresa alguna capacitación relacionada con el tema de planificación financiera por parte de alguna institución pública o privada?

1. ( ) Sí
2. ( ) No

37) ¿Ha participado en algún taller donde se incentive el uso de análisis y herramientas financieras?

1. ( ) Sí
2. ( ) No

38) ¿Considera importante tanto para usted como para el personal de su empresa recibir capacitación sobre planificación financiera, análisis y herramientas financieras?

1. ( ) Muy importante
2. ( ) Importante
3. ( ) Moderadamente importante
4. ( ) Poco importante
5. ( ) Nada importante

39) Como seguimiento del estudio ¿Estaría dispuesto a participar en una reunión con otros empresarios como parte del estudio sobre planificación financiera?

1. ( ) Sí

2. ( ) No (fin de la encuesta)

40) Para efectos de contactarlo para la reunión indicada, favor anotar un número telefónico y/o correo electrónico.

\_\_\_\_\_

Muchas gracias por la colaboración y el tiempo brindado.

## **Anexo B. Guía de Tópicos Aplicada en el Grupo Focal con los Administradores de las MIPYMES Comerciales**

### **Introducción**

Saludo.

Agradecimiento por la participación.

Presentación de los participantes.

Explicación de la dinámica.

- Explicar el objetivo de llevar a cabo el grupo focal.
- Todas las respuestas son válidas.
- Se les insta a compartir sus opiniones y conocimientos.

### **Guía de temas para la sesión**

1. Según su experiencia, ¿cuál ha sido el proceso utilizado para planear y definir las metas que desea alcanzar en el futuro como empresa?
2. Según su opinión, ¿cuáles creen que son los beneficios que puede obtener una MIPYME que implemente planificación estratégica?
3. ¿Cómo planifican financieramente las metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo en su empresa?
4. Según su criterio, ¿cuál es la importancia de que las MIPYMES implementen la planificación financiera como parte de su actividad empresarial?
5. Según su opinión, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta una MIPYME para llevar a cabo el proceso de planeación financiera de manera correcta?

6. ¿Qué se debería hacer para que las MIPYMES del sector comercio implementen planificación financiera?

Agradecimiento.

Despedida.

## **Anexo C. Guía de Tópicos Aplicada en el Grupo Focal a Expertos con Conocimientos en Administración Financiera**

### **Introducción**

Saludo

Agradecimiento por la participación.

Presentación de los participantes.

Explicación de la dinámica.

- Explicar el objetivo de llevar a cabo el grupo focal.
- Todas las respuestas son válidas.
- Se les insta a compartir sus opiniones y conocimientos.

### **Guía de temas para la sesión**

#### **Planificación financiera**

1. Actualmente, ¿cómo perciben la planificación financiera en las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón?
2. Según su criterio, ¿qué estrategias podrían implementar las MIPYMES del cantón para desarrollar una adecuada planificación financiera?

#### **Herramientas financieras**

3. ¿Qué ventajas competitivas le pueden brindar a una MIPYME las siguientes herramientas financieras: balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, el presupuesto y la proyección de ventas?

#### **Análisis financieros**

4. ¿Cuál es la importancia de implementar análisis financieros en las MIPYMES?
5. ¿Cuál consideran que es el grado de implementación de análisis financieros por parte de las MIPYMES y por qué?
6. ¿Qué recomendaría para aprovechar al máximo las herramientas y análisis financieros con el fin de optimizar la gestión de las finanzas de una MIPYME?

Agradecimiento.

**Anexo D. Matriz para Sistematización de Lecturas**

Documento N°:	
Autores:	
Título:	
Revista o fuente:	
Tipo de documento	
Localización:	
Fecha de publicación:	
Resumen del contenido	
Observaciones generales del documento	
Grado de prioridad o importancia	

## Anexo E. Cuadro de Respuestas del Grupo Focal Aplicado a los Administradores de las MIPYMES

Preguntas	1. Según su experiencia, ¿cuál ha sido el proceso utilizado para planear y definir las metas que desea alcanzar en el futuro como empresa?	2. Según su opinión, ¿cuáles creen que son los beneficios que puede obtener una MIPYME que implemente planificación estratégica?	3. ¿Cómo planifican financieramente las metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo en su empresa?	4. Según su criterio, ¿cuál es la importancia de que las MIPYMES implementen la planificación financiera como parte de su actividad empresarial?	5. Según su opinión, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta una MIPYME para llevar a cabo el proceso de planeación financiera de manera correcta?	6. ¿Qué se debería hacer para que las MIPYMES del sector comercio implementen planificación financiera?
<b>Participante 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lo realiza pero no está escrito en piedra.</li> <li>-Establecimiento de objetivos.</li> <li>-Utilizan herramientas financieras como presupuesto de inventarios e inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evitar el fracaso.</li> <li>-Tener un mayor crecimiento de manera ordenada.</li> <li>-Búsqueda de nuevas metas.</li> <li>-Ayuda a aumentar la competitividad.</li> <li>-Brinda claridad sobre la dirección que le quieren dar a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan proyecciones a futuro.</li> <li>-Utiliza como base herramientas en Excel.</li> <li>- Para cumplir metas llevan un control estricto de los inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es importante para la toma de decisiones.</li> <li>-Permite conocer la actualidad financiera de la empresa.</li> <li>- Brinda liquidez y salud financiera estable para la empresa.</li> <li>-Permite respetar los presupuestos y provisiones establecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disciplina y sacrificio del equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La educación financiera debe de brindarse desde la escuela y colegio.</li> <li>-La educación debe de enfocarse a que las personas emprendan</li> </ul>
<b>Participante 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No cuenta con un proceso escrito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permite tener una visión del negocio.</li> <li>-Lograr una mayor competitividad y diferenciación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realiza proyecciones de manera mensual y anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es importante para que exista un orden en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equilibrio entre la vida personal y el negocio.</li> <li>-Estar informado respecto a los requerimientos que impone el Ministerio de Hacienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contratar personal con experiencia en el tema financiero.</li> </ul>

<b>Preguntas</b>	1. Según su experiencia, ¿cuál ha sido el proceso utilizado para planear y definir las metas que desea alcanzar en el futuro como empresa?	2. Según su opinión, ¿cuáles creen que son los beneficios que puede obtener una MIPYME que implemente planificación estratégica?	3. ¿Cómo planifican financieramente las metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo en su empresa?	4. Según su criterio, ¿cuál es la importancia de que las MIPYMES implementen la planificación financiera como parte de su actividad empresarial?	5. Según su opinión, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta una MIPYME para llevar a cabo el proceso de planeación financiera de manera correcta?	6. ¿Qué se debería hacer para que las MIPYMES del sector comercio implementen planificación financiera?
<b>Participante 3</b>	-No cuenta con un proceso escrito.	-Lo considera muy importante. -Permite visualizar la evolución del negocio. -Ver en que se puede mejorar.	-Utiliza la herramienta de Excel para incluir los ingresos y los gastos. -Presupuesta los pagos a proveedores y los gastos fijos.	-Es importante para la toma de decisiones. -Lograr una estabilidad en la salud financiera de la empresa.	-El planeamiento financiero que se debe hacer del negocio. -Buscar un asesoramiento adecuado.	-Que la municipalidad brinde capacitaciones sobre planificación financiera desde el inicio del negocio.
<b>Participante 4</b>	-No cuenta con un proceso escrito.	-Permite mantener la dirección de la empresa. -Fomenta la innovación. -Convierte las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.	-Contrató a una persona externa para que realizara el proceso.	-Es importante para que exista un orden en la empresa.	-Proyectarse como una empresa grande. -Tener disciplina.	-Mayor asesoría por parte de la municipalidad sobre el proceso de conformación de las MIPYMES. -Recibir acompañamiento por parte del MEIC.
<b>Participante 5</b>	-No cuenta con un proceso escrito, sin embargo, su formación académica le ha permitido implementar algunos controles. -Trabajan de manera empírica.	-Algunas cosas son muy necesarias, como conocer las debilidades, las amenazas. -Permite visualizar oportunidades.	-Utiliza los registros del sistema de facturación para apoyar el proceso.	-Es importante. -Facilita un mayor orden y claridad sobre las ventas de la empresa.	-Capacitación. -Eliminar el miedo y la resistencia al cambio tecnológico.	-Capacitarse en el uso de herramientas y análisis financieros.

<b>Preguntas</b>	1. Según su experiencia, ¿cuál ha sido el proceso utilizado para planear y definir las metas que desea alcanzar en el futuro como empresa?	2. Según su opinión, ¿cuáles creen que son los beneficios que puede obtener una MIPYME que implemente planificación estratégica?	3. ¿Cómo planifican financieramente las metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo en su empresa?	4. Según su criterio, ¿cuál es la importancia de que las MIPYMES implementen la planificación financiera como parte de su actividad empresarial?	5. Según su opinión, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta una MIPYME para llevar a cabo el proceso de planeación financiera de manera correcta?	6. ¿Qué se debería hacer para que las MIPYMES del sector comercio implementen planificación financiera?
<b>Participante 6</b>	-No cuenta con un proceso escrito.	-Son elementos buenos e importantes y se deben de hacer por parte del orden.	-Lleva una bitácora de las ventas diarias. -Realiza un seguimiento de los resultados obtenidos de manera mensual.	-Es importante para que exista un orden en la empresa.	-Tener disciplina.	-Los empresarios deben estudiar carreras que apoyen su negocio propio. -El gobierno debe facilitar el proceso para los emprendedores, no dificultarlo.
<b>Participante 7</b>	-No cuenta con un proceso escrito.	-Permite una mayor competitividad y crecimiento. -Permite conocer la situación actual del negocio. -Esta formalidad es un requisito para exportar.	-Realiza un balance comparativo del antes y después del negocio, a fin de establecer nuevas metas.	-Permite conocer la actualidad financiera de la empresa.	-Proyectarse como una empresa grande. -Contar con personal calificado. -El miedo a invertir.	-Buscar apoyo en instituciones como PROCOMER. -Que las universidades creen enlaces entre los empresarios y las instituciones que capaciten. -La educación financiera debe de brindarse desde la escuela y colegio.

Preguntas	1. Según su experiencia, ¿cuál ha sido el proceso utilizado para planear y definir las metas que desea alcanzar en el futuro como empresa?	2. Según su opinión, ¿cuáles creen que son los beneficios que puede obtener una MIPYME que implemente planificación estratégica?	3. ¿Cómo planifican financieramente las metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo en su empresa?	4. Según su criterio, ¿cuál es la importancia de que las MIPYMES implementen la planificación financiera como parte de su actividad empresarial?	5. Según su opinión, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta una MIPYME para llevar a cabo el proceso de planeación financiera de manera correcta?	6. ¿Qué se debería hacer para que las MIPYMES del sector comercio implementen planificación financiera?
<b>Participante 8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realiza proyecciones anuales.</li> <li>-Establece objetivos semanales, quincenales, mensuales y anuales.</li> <li>-Brinda seguimiento semanal, quincenal y mensual.</li> <li>-Utiliza la metodología Scrum Máster.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es bastante bueno.</li> <li>-Analizar el presente y el futuro de la empresa.</li> <li>-Conocer debilidades, oportunidades, estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuenta con un documento en Excel que detalla los ingresos y gastos fijos.</li> <li>-Recibe formación financiera de manera constante para ordenar la empresa.</li> <li>-Presupuesta fondos para gastos imprevistos, capacitaciones, marketing, gastos operativos, bienestar social, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permite conocer la actualidad financiera de la empresa.</li> <li>-Es importante para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar más capacitaciones de herramientas financieras a nivel general del área financiera.</li> <li>-Informarse sobre los temas tributarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscar apoyo en instituciones como el MEIC y PROCOMER</li> <li>-Buscar asesoría contable.</li> <li>-Buscar alianzas con empresas del mismo sector.</li> <li>-La educación financiera debe de brindarse desde la escuela y colegio.</li> </ul>
<b>Participante 9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No lo realiza de manera formal, como es un negocio familiar.</li> <li>-No ha recibido ninguna capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Considera que es muy importante.</li> <li>-Permite un mayor orden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utiliza la herramienta de Excel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilita una mejor utilización del dinero.</li> <li>-Permite tener un mayor orden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener el orden.</li> <li>-Ser competitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscar asesoría contable.</li> </ul>

<b>Preguntas</b>	1. Según su experiencia, ¿cuál ha sido el proceso utilizado para planear y definir las metas que desea alcanzar en el futuro como empresa?	2. Según su opinión, ¿cuáles creen que son los beneficios que puede obtener una MIPYME que implemente planificación estratégica?	3. ¿Cómo planifican financieramente las metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo en su empresa?	4. Según su criterio, ¿cuál es la importancia de que las MIPYMES implementen la planificación financiera como parte de su actividad empresarial?	5. Según su opinión, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta una MIPYME para llevar a cabo el proceso de planeación financiera de manera correcta?	6. ¿Qué se debería hacer para que las MIPYMES del sector comercio implementen planificación financiera?
<b>Participante 10</b>	-No cuenta con un proceso escrito.	-Es importante para llevar un orden y control, es mejor llevar todo planificado. -Permite tener una orientación clara de los procesos que se quieren llevar a cabo.	-Lleva un registro contable de lo que gasta y vende. -Semanalmente lleva un control de las ganancias.	-Permite tener un mayor orden.	-Tener disciplina. -Orden. -Tener un buen inventario detallado. -Informarse sobre los temas tributarios.	-El gobierno debería facilitar el emprendimiento, eliminando impuestos y trabas.
<b>Resumen</b>	-No cuentan con un proceso escrito. -Los que lo realizan lo hacen de manera empírica. -Establecimiento de objetivos.	-Permite tener un mayor orden en la empresa. -Ayuda a aumentar la competitividad. -Permite visualizar oportunidades. -Permite tener una visión clara de la empresa.	-Utilizan como base herramientas en Excel. -Utilizan un sistema de facturación para generar datos. -Realizan proyecciones.	-Es importante para que exista un orden en la empresa. -Permite conocer la actualidad financiera de la empresa. -Es importante para apoyar la toma de decisiones. -Permite tener una estabilidad en la salud financiera de la empresa.	-Capacitación. -Proyectarse como una empresa grande. -Ser disciplinado en temas financieros.	-Asesoría por parte de instituciones del estado. -Obtener mayor capacitación en temas financieros. -La educación financiera debe de brindarse desde la escuela y colegio.

## Anexo F. Cuadro de Respuestas del Grupo Focal Aplicado a los Expertos en Planificación Financiera

Preguntas	1. Actualmente, ¿cómo perciben la planificación financiera en las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón?	2. Según su criterio, ¿qué estrategias podrían implementar las MIPYMES del cantón para desarrollar una adecuada planificación financiera?	3. Según la teoría, el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, presupuesto y proyección de ventas son herramientas fundamentales para llevar a cabo una correcta planeación financiera ¿considera que es así?	4. ¿Cuál es la importancia de implementar análisis financieros en las MIPYMES?	5. ¿Cuál consideran que es el grado de implementación de análisis financieros por parte de las MIPYMES y por qué?	6. ¿Qué recomendaría para aprovechar al máximo las herramientas y análisis financieros con el fin de optimizar la gestión de las finanzas de una MIPYME?
Participante 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inexistente en el sentido en una microempresa.</li> <li>-Las empresas carecen de una planificación financiera real.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir lo realmente importante.</li> <li>-Desarrollar controles mediante el uso de tecnologías.</li> <li>-Tener una estructura adecuada que permita interpretar los datos de manera correcta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sí, son datos importantes para la toma de decisiones.</li> <li>-La situación es que los empresarios no son conscientes de la importancia que refleja el uso de estas herramientas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La importancia radica en la toma de decisiones en el nivel en el que esté la MIPYME, de su necesidad y la capacidad de interpretación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nulo</li> <li>-Tal vez en las medianas empresas los puedan implementar.</li> <li>-No tienen la cultura para su realización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer estrategias en base a la situación de la empresa.</li> <li>-Determinar lo que es realmente importante en relación con el tamaño que tiene cada empresa.</li> </ul>

<b>Preguntas</b>	1. Actualmente, ¿cómo perciben la planificación financiera en las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón?	2. Según su criterio, ¿qué estrategias podrían implementar las MIPYMES del cantón para desarrollar una adecuada planificación financiera?	3. Según la teoría, el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, presupuesto y proyección de ventas son herramientas fundamentales para llevar a cabo una correcta planeación financiera ¿considera que es así?	4. ¿Cuál es la importancia de implementar análisis financieros en las MIPYMES?	5. ¿Cuál consideran que es el grado de implementación de análisis financieros por parte de las MIPYMES y por qué?	6. ¿Qué recomendaría para aprovechar al máximo las herramientas y análisis financieros con el fin de optimizar la gestión de las finanzas de una MIPYME?
<b>Participante 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No se ha evidenciado que hagan el proceso de planificación tal cual.</li> <li>-Se utiliza la contabilidad para acceder a otros beneficios.</li> <li>-Problemas de planificar y visualizar el negocio a futuro.</li> <li>-Algunas empresas cambian su estructura y formalizan financieramente para acceder a bondades respecto a la caja, renta, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concientizar acerca de la importancia de planificar las finanzas.</li> <li>-La contabilidad debe verse como una herramienta que da orden a todas las operaciones del negocio.</li> <li>-Cambiar de mentalidad de que son pequeños negocios para tomar decisiones (administrativas, financieras, planificación) que les permitan crecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sí, son datos importantes para la toma de decisiones.</li> <li>-Sí, son herramientas que reflejan la capacidad de endeudamiento, de inversión, realizar pagos, tomar decisiones.</li> <li>-Las herramientas financieras permiten alcanzar un mayor orden.</li> <li>-Estas herramientas sientan las bases de todo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es importante ya que el empresario puede ver la realidad de su empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nulo.</li> <li>-No les dan la importancia para implementarlos.</li> <li>-No utilizan la contabilidad como base para su implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscar capacitación y asesoría.</li> <li>-Cambiar la mentalidad, dejar de minimizarse y pensar que son "empresitas" y saber que son empresas.</li> </ul>

<b>Preguntas</b>	1. Actualmente, ¿cómo perciben la planificación financiera en las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón?	2. Según su criterio, ¿qué estrategias podrían implementar las MIPYMES del cantón para desarrollar una adecuada planificación financiera?	3. Según la teoría, el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, presupuesto y proyección de ventas son herramientas fundamentales para llevar a cabo una correcta planeación financiera ¿considera que es así?	4. ¿Cuál es la importancia de implementar análisis financieros en las MIPYMES?	5. ¿Cuál consideran que es el grado de implementación de análisis financieros por parte de las MIPYMES y por qué?	6. ¿Qué recomendaría para aprovechar al máximo las herramientas y análisis financieros con el fin de optimizar la gestión de las finanzas de una MIPYME?
<b>Participante 3</b>	<p>-Muy difícil que realmente hagan planificación.</p> <p>-Muchos pequeños empresarios no entienden los estados financieros, por lo tanto hay una brecha importante que impide la tenencia de planificación financiera.</p> <p>-Cuando es para temas de financiamiento, realizan algo por encima.</p>	<p>-Tomar decisiones objetivas y no basadas en la parte emocional.</p>	<p>-Son importantes, brindan información para tomar decisiones acertadas.</p> <p>-Les permite a los empresarios saber hacia dónde quieren dirigir el negocio.</p>	<p>-Son importantes, pero debe ser un proceso gradual, es necesario concientizar en la utilidad e importancia de los análisis financieros.</p> <p>-Se deben generar estados financieros.</p>	<p>-Nulo.</p> <p>-No tienen la capacitación para hacerlos.</p>	<p>-Implementar una estrategia por fases: 1) sensibilización sobre la importancia y el beneficio, 2) capacitación, 3) asesoría de acuerdo con las necesidades del negocio.</p>

<b>Preguntas</b>	1. Actualmente, ¿cómo perciben la planificación financiera en las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón?	2. Según su criterio, ¿qué estrategias podrían implementar las MIPYMES del cantón para desarrollar una adecuada planificación financiera?	3. Según la teoría, el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, presupuesto y proyección de ventas son herramientas fundamentales para llevar a cabo una correcta planeación financiera ¿considera que es así?	4. ¿Cuál es la importancia de implementar análisis financieros en las MIPYMES?	5. ¿Cuál consideran que es el grado de implementación de análisis financieros por parte de las MIPYMES y por qué?	6. ¿Qué recomendaría para aprovechar al máximo las herramientas y análisis financieros con el fin de optimizar la gestión de las finanzas de una MIPYME?
<b>Participante 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La ausencia de la planificación es total.</li> <li>-Los niveles de escolaridad de los encargados no les permite realizar este tipo de planificación.</li> <li>-Escaso uso de tecnologías.</li> <li>-Utilización de métodos tradicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio de visión de emprendedor a empresario.</li> <li>-Capacitar de acuerdo a la realidad del negocio.</li> <li>-Transmitir los conocimientos de la capacitación a las personas que lo requieran.</li> <li>-Dar acompañamiento en el momento en que implementan los conocimientos adquiridos en la capacitación.</li> <li>-Los empresarios deben aprender a delegar funciones.</li> <li>-Deben empezar a utilizar elementos básicos de la planificación financiera (registro de ingresos, capital de trabajo, administración del financiamiento).</li> <li>-Separar las finanzas personales de las empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sí, son datos importantes para la toma de decisiones.</li> <li>-Son herramientas que les permite a los negocios crecer, pero las MIPYMES lo ven como algo inalcanzable y complicado.</li> <li>-El flujo de efectivo es una de las herramientas más importantes, ya que se vincula con distintas áreas del negocio (mercadeo, administrativa, finanzas, entre otras).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las MIPYMES no tienen las facilidades para interpretar los datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nulo.</li> <li>-No los utilizan por el desconocimiento.</li> <li>-No usan la contabilidad para interpretar los datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocer las herramientas y su importancia, saber cómo se utilizan y los resultados que se puede obtener de ellas.</li> <li>-Generar planificación financiera.</li> </ul>

<b>Preguntas</b>	1. Actualmente, ¿cómo perciben la planificación financiera en las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón?	2. Según su criterio, ¿qué estrategias podrían implementar las MIPYMES del cantón para desarrollar una adecuada planificación financiera?	3. Según la teoría, el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, presupuesto y proyección de ventas son herramientas fundamentales para llevar a cabo una correcta planeación financiera ¿considera que es así?	4. ¿Cuál es la importancia de implementar análisis financieros en las MIPYMES?	5. ¿Cuál consideran que es el grado de implementación de análisis financieros por parte de las MIPYMES y por qué?	6. ¿Qué recomendaría para aprovechar al máximo las herramientas y análisis financieros con el fin de optimizar la gestión de las finanzas de una MIPYME?
<b>Participante 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No existe una credibilidad acerca de la importancia de la planificación financiera.</li> <li>-Actúan en función de cómo lograr una meta inmediata. (Financiamiento)</li> <li>-Es un tema de cultura.</li> <li>-No lo utilizan tanto para la toma de decisiones a nivel interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valorar la importancia de la planificación financiera.</li> <li>-La capacitación debe tener un objetivo claro y tiene que ser también en función de quien va a ejercer una labor más técnica.</li> <li>-Debe existir credibilidad y convencimiento.</li> <li>-El encargado de la planificación financiera debe tener las capacidades o competencias necesarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sí, son datos importantes para la toma de decisiones.</li> <li>-No hay duda de eso, sin embargo, acá lo importante es determinar la capacidad que tienen las empresas para utilizar dichas herramientas.</li> <li>-Las herramientas por si solas no resuelven nada, es un tema de interpretación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es importante, ya que la toma de decisiones es producto de la lectura, análisis e interpretación de las herramientas financieras.</li> <li>-Son importantes, siempre y cuando se lean, analicen y entiendan correctamente.</li> </ul>	-Nulo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar el proceso de manera gradual.</li> <li>-Establecer una estrategia tomando en cuenta las necesidades de la empresa.</li> </ul>

<b>Preguntas</b>	1. Actualmente, ¿cómo perciben la planificación financiera en las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón?	2. Según su criterio, ¿qué estrategias podrían implementar las MIPYMES del cantón para desarrollar una adecuada planificación financiera?	3. Según la teoría, el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, presupuesto y proyección de ventas son herramientas fundamentales para llevar a cabo una correcta planeación financiera ¿considera que es así?	4. ¿Cuál es la importancia de implementar análisis financieros en las MIPYMES?	5. ¿Cuál consideran que es el grado de implementación de análisis financieros por parte de las MIPYMES y por qué?	6. ¿Qué recomendaría para aprovechar al máximo las herramientas y análisis financieros con el fin de optimizar la gestión de las finanzas de una MIPYME?
<b>Participante 6</b>	-Se realiza por obligación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se debe de realizar una concientización sobre la importancia del tema pero también debe haber capacitación, ya que deben de ir de la mano.</li> <li>-Educación financiera, separando las finanzas personales de las empresariales.</li> <li>-Llevar un registro de los datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sí, son datos importantes para la toma de decisiones.</li> <li>-Son importantes porque se conoce el presente y se proyecta el futuro de la empresa.</li> <li>-Se necesita disciplina para desarrollar e interpretar correctamente las herramientas financieras.</li> </ul>	-Con base en una correcta interpretación las empresas pueden lograr un crecimiento y una mejor gestión de sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nulo.</li> <li>-Las empresas no tienen capacidad para hacerlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Invertir en un experto que pueda traducir toda la información valiosa para tomar decisiones.</li> <li>-Cambiar de mentalidad.</li> <li>-Tener una perspectiva de crecimiento y de no estancarse.</li> </ul>

<b>Preguntas</b>	1. Actualmente, ¿cómo perciben la planificación financiera en las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón?	2. Según su criterio, ¿qué estrategias podrían implementar las MIPYMES del cantón para desarrollar una adecuada planificación financiera?	3. Según la teoría, el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, presupuesto y proyección de ventas son herramientas fundamentales para llevar a cabo una correcta planeación financiera ¿considera que es así?	4. ¿Cuál es la importancia de implementar análisis financieros en las MIPYMES?	5. ¿Cuál consideran que es el grado de implementación de análisis financieros por parte de las MIPYMES y por qué?	6. ¿Qué recomendaría para aprovechar al máximo las herramientas y análisis financieros con el fin de optimizar la gestión de las finanzas de una MIPYME?
<b>Resumen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación financiera casi inexistente.</li> <li>-En los casos que se utiliza es para lograr una meta inmediata, como financiamiento, cumplir obligaciones tributarias, entre otras.</li> <li>-Brecha en la formación financiera de los empresarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concientizar sobre la importancia de la planificación financiera.</li> <li>-Capacitación en temas financieros.</li> <li>-Separar las finanzas empresariales de las personales.</li> <li>-Cambio de mentalidad, dejar de pensar que son pequeños negocios.</li> <li>-Deben empezar a utilizar elementos básicos de la gestión financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sí, son datos importantes para la toma de decisiones.</li> <li>-Son importantes porque permite conocer la actualidad y proyectar el futuro de la empresa.</li> <li>-A pesar de la importancia de dichas herramientas, las MIPYMES no son conscientes de la relevancia que estas pueden tener en sus negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Muy importante para la toma de decisiones.</li> <li>-Refleja la situación real de la empresa, siempre y cuando se interprete de manera correcta.</li> <li>-Sirve para lograr una mejor organización de sus actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nulo.</li> <li>-Los empresarios no cuentan con los conocimientos necesarios para llevarlos a cabo.</li> <li>-No utilizan la contabilidad como base para su implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adaptar las herramientas y los análisis según las necesidades de la empresa.</li> <li>-Capacitación.</li> <li>-Tener visión de crecimiento del negocio.</li> <li>-Implementar estrategia de manera gradual.</li> </ul>