

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

Informe del seminario presentado en el

Área Desarrollo Social

Sede Regional Brunca

Universidad Nacional

Para optar por el grado académico de Licenciatura en Gestión Financiera

Sheila Leiva Naranjo

Magaly Salazar Segura

Kimberly Castro Fernández

Katherine Cordero Arguedas

Octubre, 2024



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

Sheila Leiva Naranjo

Magaly Salazar Segura

Kimberly Castro Fernández

Katherine Cordero Arguedas

APROBADO POR:

---

Mag. Carlos Ronald Borbón Sandí

Director del Trabajo Final de Graduación

---

PhD. Melvin Bermúdez Elizondo

Asesor

---

Mag. Ángel Jesús Porras Solís

Asesor

---

M.A Yalile Jiménez Olivares

Coordinadora Académica, Sede Regional Brunca

---

M.Sc. Josué Naranjo Cordero

Director Académico, Campus Pérez Zeledón, Sede Regional Brunca

## Dedicatoria

Este importante logro académico y profesional se lo dedico al pilar fundamental en mi vida: mi familia. Sin duda, sin su apoyo incondicional y constante aliento esto no hubiese sido posible. Gracias por estar siempre y ser mi fuente de inspiración. Este logro es parte de ustedes. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, su presencia y apoyo han sido muy importantes para llegar hasta aquí.

*Sheyla Leiva Naranjo*

Dedico esta tesis a mis padres: José Ángel Salazar y Aida Segura, quienes son las personas que siempre me han impulsado y ayudado hasta el día de hoy con su amor y oraciones siempre me han motivado a luchar por lo que quiero.

También, a mi hermana Milagro, hermanos Alejandro y Jeison Salazar, a mi cuñado y amigo Jeison Gamboa y a mi novio Alejandro Salazar por siempre ser un apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. Y, de manera especial, quiero dedicar este seminario a mi abuelito materno, quien estuvo al inicio de mi carrera, siempre me alentó a seguir adelante, su compañía y risas me dieron alegría en momentos difíciles, hoy espero que se entere desde el cielo que ¡lo logramos!, gracias a Dios.

*María Magaly Salazar Segura*

Dedico este seminario a mi familia, quienes confiaron en mí y en mis capacidades, siendo testigos del esfuerzo que hay detrás de este trabajo y a lo largo de toda la carrera. Se lo dedico especialmente a mi hermano Brandon, quien se ha convertido en un ángel y sé que está orgulloso de verme llegar hasta acá. Dicen que nunca muere aquel que no se olvida y que a través de su recuerdo no se escapa de la mente, entonces tú puedes estar tranquilo, vivirás eternamente.

*Kimberly Castro Fernández*

Dedico este trabajo primeramente a Dios por permitirme llegar hasta acá. A mis padres por todo el apoyo que me han brindado durante el proceso. A mi pareja por siempre motivarme a salir adelante y a mis compañeras por su gran esfuerzo y dedicación.

*Katherine Cordero Arguedas*

## **Agradecimientos**

El agradecimiento primeramente a Dios por concederme la tenacidad para perseverar, ya que por encima de los retos que se presentaron a lo largo de este recorrido, Él me ha brindado la oportunidad de crecer tanto personal como profesionalmente, permitiéndonos finalizar exitosamente este trabajo. A todas aquellas personas que formaron parte de la culminación del mismo, a mis compañeras de seminario por su esfuerzo, paciencia y dedicación y al tutor, cuyo apoyo y guía han sido incomparables. Agradezco a mi familia por su amor, su constante motivación e inspiración.

***Sheyla Leiva Naranjo***

Infinitas gracias a Dios y a la intercesión de María Santísima, porque por su gracia pude concluir mis estudios. Agradezco mucho a mi grupo de fieles compañeras y amigas, juntas luchamos por esta meta, a mi profesor Ronald Borbón. Además, agradezco a mi familia y cada una de las personas que de una u otra manera me apoyaron, ayudaron y hoy se alegran conmigo por haberlo logrado.

***María Magaly Salazar Segura***

Primeramente, agradezco a Dios por regalarme la oportunidad de crecer profesionalmente y no desampararme en este largo trayecto. Gracias a mis compañeras de seminario, las cuales se ha convertido en amigas y un gran apoyo tras compartir horas de estudio, trabajos en conjunto y muchas anécdotas. También agradezco a nuestro tutor Ronald Borbón, quien siempre se mostró anuente a guiarnos y a través de su conocimiento volvernos en mejores profesionales.

***Kimberly Castro Fernández***

Agradezco a Dios por darme fuerza y salud todos los días. Al profesor Ronald Borbón quien ha sido un guía y un apoyo fundamental en la elaboración del trabajo. A toda mi familia por la confianza y apoyo brindado. A mis compañeras por la paciencia y el trabajo realizado.

***Katherine Cordero Arguedas***

## Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son muy importantes para la economía de Costa Rica, tanto a nivel local como nacional, debido a su papel en la generación de empleo y la distribución de bienes y servicios. En particular, las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón desempeñan un rol fundamental, donde contribuyen con el crecimiento económico de la región.

Así, pues, dado el entorno competitivo en el que operan estas Mipymes, es esencial que adopten medidas para mantenerse en el mercado y crecer. Una de las medidas más importantes es la planificación financiera que fortalece su competitividad y contribuye a su estabilidad.

Por lo tanto, este estudio se centró en el análisis de la planificación financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, lo que permitió identificar sus áreas de mejora y oportunidades de crecimiento empresarial. Este aspecto respaldó el desarrollo de esta investigación, con esto, el planteamiento de los objetivos se determinó hacia respuestas de cada variable, utilizando un enfoque mixto con un alcance exploratorio y descriptivo, donde se incluyó: proceso de planificación financiera, herramientas financieras disponibles para las Mipymes, procesos de planeación estratégica y operativa, nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas, grado de implementación de análisis financieros y estrategias para mejorar la planificación financiera.

Ahora, para la recolección de datos se emplearon tres instrumentos: grupos focales, cuestionario y análisis documental. Así, se realizaron dos grupos focales: uno con seis expertos en finanzas para obtener criterios y mejores prácticas, y otro con siete empresarios turísticos para conocer las prácticas financieras habituales. Además, se aplicó un cuestionario a 103 Mipymes del sector turismo de Pérez Zeledón para obtener datos precisos sobre su planificación financiera.

Los datos recopilados fueron analizados e interpretados lo que determinó la planificación financiera en las Mipymes del sector turismo de Pérez Zeledón. Asimismo, se destaca que los informantes principalmente se dedican a brindar servicios de hospedaje y alimentación. Estos negocios en su mayoría son microempresas, pues cuentan con menos de cinco personas y se ubican principalmente en el distrito de Rivas.

De igual forma, entre los resultados más relevantes se observó que más de la mitad de las empresas en estudio no desarrollan planificación financiera, principalmente por la falta de conocimiento en el tema. Además, en su mayoría no utilizan herramientas financieras y la minoría que aplica realiza estado de resultados. Con respecto a los planes estratégicos y operativos, se observó que la mayoría no realiza los mismos, sin embargo, en aquellas que lo desarrollan, se usan mayormente los planes operativos. Asimismo, se evidenció un nivel poco relevante por parte de las Mipymes del sector turismo, en cuanto a la implementación de políticas, reglamentos y procedimientos en áreas estratégicas en lo que respecta a las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y la gestión de inventarios para manejar un adecuado control interno. También, se demostró una inexistencia en relación con la implementación de análisis e interpretación de los estados financieros, debido a que no se cuentan con los conocimientos ni la orientación para llevar a estas gestiones, generando confusión en su aplicación. No obstante, los pocos negocios que lo utilizan se enfocan en el análisis vertical.

Las conclusiones identificaron áreas de mejora y se sugirió recomendaciones para aprovechar oportunidades de crecimiento empresarial, considerando la capacitación y el asesoramiento, la participación en talleres y programas relacionados con aspectos técnicos de la planificación financiera, con el fin de lograr una mejor en la gestión de los recursos y la toma de decisiones. También, se les recomendó la utilización de herramientas financieras, especialmente

el balance general y el estado de resultados, por la información que estas herramientas contienen y para identificar la situación general de la organización.

Igualmente, se sugirió la implementación de políticas y procedimientos referentes al capital de trabajo, considerándose la administración de las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y el manejo del inventario. Además, se propuso la implementación de análisis financieros, incitando a la búsqueda de asesoría en instituciones públicas dedicadas al apoyo de las Mipymes para una mayor educación financiera. No en vano, se llevó a cabo el planteamiento de estrategias con el fin de lograr un avance en la planeación financiera de la Mipymes.

**Palabras claves:** Mipymes, sector turismo, planificación financiera, planificación estratégica, planificación operativa, herramientas financieras, análisis financiero, procedimientos, estrategias.

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	4
Agradecimientos .....	5
Resumen.....	6
Tabla de contenido.....	9
Índice de tablas .....	11
Índice de figuras.....	13
Lista de abreviaturas .....	14
Introducción .....	15
Capítulo I. Introducción .....	19
Justificación .....	20
Antecedentes .....	23
Tema o Problemática y su Importancia.....	29
Objetivos .....	30
<i>Objetivo General</i> .....	31
<i>Objetivos específicos</i> .....	31
Viabilidad de la Investigación .....	31
Definición de Variables .....	33
Capítulo II. Marco Teórico Referencial.....	37
Marco Referencial.....	38
Caracterización del Cantón de Pérez Zeledón .....	38
Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.....	44
<i>La Informalidad en las Mipymes</i> .....	46
<i>Instituciones, Leyes y Mecanismos de Ayuda para las Mipymes</i> .....	47
Sector Turismo.....	49
Turismo en Pérez Zeledón .....	52
Marco Teórico.....	54
Planificación .....	55
Planificación estratégica .....	56
<i>Elementos de la planeación estratégica</i> .....	57
Finanzas .....	60
Planificación financiera .....	61
El control en la gestión financiera.....	62
Herramientas financieras .....	62
<i>Estados financieros</i> .....	63

<i>Presupuesto y Proyección de Ventas</i> .....	66
<i>Análisis Financiero</i> .....	68
<i>Razones Financieras</i> .....	71
Liquidez y Solvencia.....	76
Planeación Operativa y Financiera .....	78
Políticas, Procedimientos y Reglamentos .....	80
Tipos de Riesgo Financiero en la Empresa Turística.....	87
Crecimiento Empresarial .....	88
Capítulo III. Marco Metodológico .....	90
Tipo de Estudio.....	91
Población y Muestra .....	93
Participantes del Estudio.....	94
Variables e Indicadores.....	95
Instrumentalización o Técnicas de Recolección de Información.....	99
Fuentes de Información.....	101
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados .....	103
Proceso de planificación financiera .....	105
Herramientas financieras disponibles para las Mipymes.....	113
Procesos de planeación estratégica y operativa .....	121
Nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas .....	129
Grado de implementación de análisis financieros.....	135
Estrategias para mejorar la planificación financiera .....	140
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones .....	142
Referencias.....	155
Anexos .....	172

## Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro de variables definición conceptual .....	34
Tabla 2. Proyección de la población de Pérez Zeledón por sexo, según distrito al 2024 .....	41
Tabla 3. Proyección de la población de Pérez Zeledón por sexo, según edad al 2024 .....	42
Tabla 4. Fórmula para determinar el tamaño de las Mipymes en el sector comercio y servicios en Costa Rica .....	45
Tabla 5. Fórmulas razón de Liquidez.....	72
Tabla 6. Fórmulas razón de Actividad.....	72
Tabla 7. Fórmulas razón de Endeudamiento.....	74
Tabla 8. Fórmulas razón de Rentabilidad .....	75
Tabla 9. Fórmulas razón de Mercado.....	76
Tabla 10. Cuadro de variables.....	96
Tabla 11. Rol del encuestado dentro de la empresa según cantón .....	105
Tabla 12. Desarrollo de planificación financiera según la cantidad de colaboradores en la empresa .....	107
Tabla 13. Razones por las que las Mipymes del sector turismo de Pérez Zeledón realizan planificación financiera. (n= 45).....	108
Tabla 14. Definición de un proceso para la planificación financiera según la cantidad de colaboradores en la empresa .....	110
Tabla 15. Razones por las que las Mipymes del sector turismo de Pérez Zeledón no realizan planificación financiera (n= 58).....	111
Tabla 16. Elementos de la planeación estratégica que poseen por escrito las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón.....	122
Tabla 17. Monitoreo del progreso del plan estratégico según tiempo de operación de la empresa .....	123
Tabla 18. Seguimiento de los planes operativos según el tiempo de operación de las empresas .....	125
Tabla 19. Utilización de planes estratégicos y operativos según tiempo de operación .....	126
Tabla 20. Tenencia de políticas y procedimientos para las cuentas por cobrar según la cantidad de colaboradores de la empresa .....	129

Tabla 21. Tenencia de políticas y procedimientos para las cuentas por pagar según la cantidad de colaboradores de la empresa .....	131
Tabla 22. Tenencia de reglamentos y políticas para gestionar el inventario según la cantidad de colaboradores de la empresa .....	133
Tabla 23. Razones para contar con reglamentos y políticas para el inventario en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n=31).....	134
Tabla 24. Realización de análisis e interpretación de Estados Financieros según la cantidad de colaboradores de la empresa .....	136

## Índice de figuras

Figura 1. Cantidad de personas que participan en el proceso de planificación financiera de las Mipymes del sector turismo de Pérez Zeledón (n= 45) .....	109
Figura 2. Frecuencia de elaboración del Balance General en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n =29) .....	114
Figura 3. Frecuencia de elaboración del Estado de Resultados en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n= 60) .....	115
Figura 4. Proyección que abarca el Flujo de efectivo en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n= 25) .....	117
Figura 5. Período que cubren las Proyecciones de Ventas en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n= 21).....	118
Figura 6. Frecuencia de elaboración de Presupuestos en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n= 37) .....	119
Figura 7. Frecuencia del seguimiento del plan estratégico y operativo en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón .....	127
Figura 8. Razones para contar con políticas y procedimientos para las cuentas por cobrar en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n =26) .....	130
Figura 9. Razones para contar con políticas y procedimientos para las cuentas por pagar en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n =29) .....	132
Figura 10. Grado de implementación de políticas, procedimientos y reglamentos para el capital de trabajo .....	135
Figura 11 Tipos de análisis que implementan las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n= 14).....	137
Figura 12. Frecuencia de elaboración de los Análisis Financieros en la Mipymes del sector turismo (n= 14) .....	138

### **Lista de abreviaturas**

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

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

ICT: Instituto Costarricense de Turismo

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INDER: Instituto de Desarrollo Rural

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

MEIC: Ministerio de Economía Industria y Comercio

MIPYME: Micro, pequeña y mediana empresa

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OMT: Organización Mundial del Turismo

PIB: Producto Interno Bruto

SBD: Sistema de Banca para el Desarrollo

SIEC: Sistema de Información Empresarial Costarricense

## Introducción

Las Mipymes, nombre atribuido al grupo de empresas que se categorizan como micro, pequeña y mediana empresa, se han convertido en grandes potenciadoras del desarrollo económico del país, siendo un tema que ha cobrado fuerza con el paso de los años, debido a que las mismas contribuyen en gran medida en la producción y la generación de empleo. Cabe mencionar que a este grupo de empresas también se les puede llamar pyme, así lo estipula el Reglamento General de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, que menciona que “para todos los efectos el término Mipyme estará contenido dentro de la definición de Pyme”, por lo cual el uso de cualquiera de los dos términos dentro del documento hace referencia al mismo (Reglamento 39295-MEIC, 2015). Con esto, el sector turístico representa una fuente importante de ingresos y tiene como fin fundamental satisfacer las necesidades de las personas en cuanto a aspectos de hospedaje, gastronomía, entretenimiento, transporte y diversos tipos de turismo.

Ahora bien, sin importar el tamaño de las empresas, siempre debe existir un manejo adecuado de los recursos financieros, pues es lo que permite su permanencia en el mercado. A propósito, Valle Núñez (2020) menciona que la planificación financiera es una herramienta que contribuye tanto en el desarrollo como crecimiento de las empresas, porque se puede predecir posibles situaciones futuras permitiendo actuar de forma anticipada. Además de que permite corregir errores de gestión y evitar posibles desviaciones de manera que se cumpla con los objetivos pactados. Es decir, la planificación financiera favorece a una toma de decisiones más acertadas y representa una guía para que se dé un adecuado control o gestión de los recursos financieros.

Sin embargo, se dice que con una mala gestión financiera “las Mipymes se enfrentan a situaciones financieras confusas de carácter estructural, debilidades que hacen más compleja su

competitividad y condicionan su capacidad de productividad, supervivencia y crecimiento” (Martínez Vargas et al., 2022, p. 62). De acá, surge la importancia de contar con un plan financiero que ayude a las empresas a reducir riesgos y además les permita enfrentarse de manera adecuada a situaciones cambiantes o eventos inesperados a futuro.

Bajo este contexto, este seminario se efectuó con el objetivo de conocer y definir cómo se realiza la planificación financiera en las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón mediante el análisis de casos, lo que permite identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento empresarial. De este modo, mediante la información recabada, se contextualizaron aspectos relevantes tales como la planificación, finanzas, gestión financiera, utilización de herramientas financieras y demás términos, los cuales son necesarios para el pleno desenvolvimiento en el área de las finanzas de las Mipymes del sector mencionado.

Por otra parte, la ejecución de la investigación constó de cinco capítulos. El primer capítulo es un acercamiento con el tema investigado, en él se realiza una investigación previa sobre temas similares o atinentes al escogido, con el fin de conocer más a detalle sobre el mismo, siendo las bases en las cuales se ejecuta la investigación y principalmente, se establece el problema a investigar y la justificación correspondiente sobre su elección, ya que se debe de verificar que sea un tema viable y poco estudiado, siendo necesario el estudio para aquella población que pertenezca o desee pertenecer a este sector.

Ahora bien, el objetivo del segundo capítulo es la construcción de conceptos referentes al tema investigado, por lo que se brindan las bases teóricas para el entendimiento de la investigación al apoyarse en el conocimiento de expertos en la materia, quienes con su vasta investigación brindan información fundamentada y veraz. Además, es importante destacar que en este mismo capítulo se definen aspectos fundamentales del sector estudiado, puesto que debe de

conocerse las características del cantón con respecto al desarrollo del turismo con el pasar de los años, así como el comportamiento de las Mipymes ubicadas en la zona.

Igualmente, este documento consta de un tercer capítulo, en el que se definen los elementos correspondientes para una adecuada recolección de información, siendo esto necesario para la escogencia de los informantes. Es por esto que se describe el enfoque de la investigación, su alcance, las fuentes, técnicas e instrumentos empleados, así como el diseño de la muestra, la población electa y el cuadro de variables el cual brinda la orientación que lleva el estudio con respecto a los temas a abarcar. De este modo, se resalta que para efectos del presente estudio se estableció un enfoque mixto, por su naturaleza, siendo el alcance de carácter exploratorio y descriptivo al utilizar como instrumentos de recolección de datos, el grupo focal, el cuestionario y el análisis documental.

Respecto al cuarto capítulo, donde se dan a conocer los principales resultados obtenidos a partir de los grupos focales aplicados a los expertos en finanzas y a empresarios turísticos de las Mipymes de Pérez Zeledón y del cuestionario aplicado a 103 negocios turísticos del cantón. Esto con el propósito de determinar cómo es la planificación financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón durante el 2024. Cabe indicar que los resultados dan a conocer aspectos importantes como cuál es el proceso de la planificación financiera utilizado por estas unidades productivas, cuáles son las herramientas financieras disponibles para las Mipymes y cuáles utilizan el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas, el grado de implementación de análisis financieros que se da en estos negocios, entre otros.

También, en el quinto capítulo se establecen las principales conclusiones a partir del análisis efectuado y los resultados obtenidos y se dirigen recomendaciones, con el propósito de que las Mipymes turísticas del cantón puedan lograr una mejor gestión y planificación financiera.

Por tanto, se proponen estrategias que pueden ayudar a mejorar la planificación financiera en las Mipymes del sector turismo de Pérez Zeledón, dando como resultado el crecimiento empresarial de estas.

## **Capítulo I. Introducción**

El presente capítulo considera las bases sobre las cuales se desarrolló este estudio. Así, se presenta la justificación del estudio, el cual indica su relevancia y pertinencia en diversos ámbitos. Se mencionan los antecedentes, considerando investigaciones similares previas que proporcionan claridad sobre la importancia de abordar este tema. Del mismo modo, se define y describe puntualmente el problema que la investigación atiende, trazando con precisión los objetivos que guían la misma. Además, se considera la viabilidad de llevar a cabo esta investigación, valorando los recursos disponibles y la accesibilidad a los datos para alcanzar los objetivos de manera efectiva. Del mismo modo, se definen las variables las cuales son el punto clave del análisis, donde se identifican los elementos a examinar a lo largo del estudio.

### **Justificación**

Las Mipymes son parte importante del tejido económico costarricense, tanto local como nacional, pues contribuyen con la generación de empleo y aporta a la distribución de bienes y servicios. Actualmente, las Mipymes representan el 97,4% del total de empresas establecidas en el país, donde tienen un aporte muy importante en el Producto Interno Bruto (PIB), ya que, de acuerdo con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC] (2021), “la contribución de las pymes al PIB en promedio es de 37,7%” (p. 9). Es decir, las Mipymes tienen presencia significativa en la estructura económica costarricense.

Con esto, las Mipymes en el país se encuentran divididas en diversos sectores económicos, donde el sector de servicios agrupa el 43,0%, la industria reúne el 23,2%, el comercio representa el 20,8% y agropecuario un 13,0%. (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2023a). Se puede ver que el sector de servicios es el que posee la más alta concentración respecto a esta clasificación, debido a que es bastante diverso y abarca una amplia gama de actividades, donde el ámbito turístico se encuentra inmerso en este. En este contexto, las Mipymes del sector turístico desempeñan un papel crucial, puesto que su contribución es de un

4,8% a la economía del país (Benavides Vindas y Salas Pinel, 2022), resaltando su importancia en términos de crecimiento económico y desarrollo local.

Por lo que es necesario reconocer que el entorno en el que se desarrollan estas unidades empresariales se vuelve cada vez más competitivo, por lo cual, les corresponde tomar medidas para mantenerse en el mercado y asegurar su crecimiento. Así, un aspecto significativo que se debe considerar es la planificación financiera, que es indispensable para garantizar su desarrollo y de acuerdo con Valle Núñez (2020) es “una herramienta clave de la gestión financiera que comprende y otorga control, mejora el proceso de toma de decisiones, así como el nivel de logro de objetivos y metas organizacionales” (p. 160).

La planificación financiera plantea una hoja de ruta en la que se utilizan los recursos existentes a través de estrategias diseñadas para cumplir sus objetivos, es decir, fortalece y contribuye en su competitividad sustentando la economía del país. Además, abre un sinfín de oportunidades para crecer, porque facilita el acceso a nuevos mercados, clientes, aumento de su capital, nuevos recursos financieros, entre otros. Al existir un diseño formal, es más seguro un control en el flujo de efectivo, un seguimiento de las operaciones y un mejor desempeño monetario brindando mayor seguridad para tomar decisiones financieras. Cabe destacar que un estudio reveló que el 75,0% de Mipymes utiliza ingresos propios para cubrir sus principales necesidades, solo el 25,0% recurre al financiamiento (Sancho Villalobos, 2017). Asimismo, la utilización de ingresos propios para cubrir necesidades puede indicar que poseen una sólida administración financiera y la habilidad para generar suficientes recursos internos. Sin embargo, también podría deberse a una estrategia de planificación financiera conservadora en cuanto al riesgo o que enfrentan dificultades para acceder a créditos, limitando sus perspectivas de crecimiento.

Por otra parte, se ha de mencionar que no todas las Mipymes inician sus labores contemplando la planificación financiera, pues, comúnmente, esta se desarrolla de manera informal. No obstante, esto no indica que deben permanecer de esta manera. La innovación y formalización siempre son una alternativa de crecimiento. El emprendimiento se debe de reconocer como parte de un ciclo, es decir, es un eslabón o una fase donde se debe de consolidar un modelo de negocio para posteriormente continuar su formalización (Hernández Mora, 2022). En otras palabras, esta constitución permite a los negocios expandirse de forma más estable y administrada, fomentando una mentalidad a largo plazo, incitando la búsqueda constante de mejoras y la adaptación a los cambios del mercado.

Es por esto que la esta investigación se enfoca en el análisis de la planificación financiera de las Mipymes del sector turismo, específicamente en el cantón de Pérez Zeledón, mediante análisis de casos, donde los resultados ayudaron a identificar áreas de mejora y, a la vez, oportunidades de crecimiento empresarial de las mismas.

La relevancia de este estudio es innegable, pues existen diversas Mipymes dedicadas a este sector, que es un motor económico vital y las Mipymes que operan en este ámbito son fundamentales para el desarrollo social y económico de la región. Las conclusiones y hallazgos del estudio pueden ser utilizados directamente por estas empresas para respaldar su sostenibilidad y crecimiento. La comprensión de esta situación también permite la formulación de estrategias para mejorar la planificación financiera. Estas estrategias pueden proporcionar a las Mipymes una visión más amplia que les permite tomar decisiones más informadas. De tal manera, estas empresas pueden evitar estancarse o desvanecerse debido a la falta de acción, mostrando una mayor estabilidad y competitividad en el mercado.

Además, se considera que este estudio es relevante para el desarrollo de información para la Universidad Nacional, contando esta con investigaciones previas sobre las Mipymes en

diversos aspectos, pero no específicamente sobre la situación actual de su planificación financiera. De esta forma, el estudio dota a la institución de una herramienta que enriquece el conocimiento de las encargadas del estudio, el de los demás estudiantes y profesores sobre las Mipymes del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón. En un contexto más amplio, este estudio presenta un enfoque interdisciplinario, abarca áreas como la administración, las finanzas y el turismo. Esto permite comprender mejor los problemas complejos desde diversas perspectivas y buscar soluciones más precisas. La información recopilada también podría servir como base para futuros emprendedores que deseen adentrarse en el negocio turístico.

De igual manera, esta investigación puede apoyar a los emprendedores locales al brindarles las herramientas y el conocimiento necesarios para abordar aspectos vitales de la gestión financiera, lo que contribuye al desarrollo de sus empresas, impulsando su crecimiento para que se conviertan en pilares sólidos de la economía local, superando las barreras de recursos limitados y la falta de estructura organizacional y financiera. Es importante destacar que, en muchos casos, las Mipymes tienden a enfocarse en la planeación operativa, pasando por alto la planificación financiera y esta falta de enfoque a menudo conduce a problemas y en el peor de los casos al fracaso. Por lo tanto, la implementación de un proceso de planificación financiera efectiva se convierte en una herramienta esencial para alcanzar los objetivos y asegurar el éxito continuo de las operaciones empresariales en el sector turismo de Pérez Zeledón.

### **Antecedentes**

Los antecedentes tienen como fin ser una revisión crítica sobre el tema que se plantea desarrollar, donde a través de una búsqueda exhaustiva se logra identificar diversos estudios con temas similares previo a investigar, pues lo que se procura es una revisión detallada sobre las tendencias de estudio sobre el tema. De este modo, es trascendental la correcta selección, lectura precisa y revisión de la información para su redacción, ya que esto enriquece las bases de la

investigación mediante la confrontación entre los enfoques, autores, procedimientos y demás aspectos (Vara Horna, 2015).

En este caso, el tema en estudio abarca la planificación financiera, en el que, independientemente del tipo o tamaño de un negocio, es fundamental contar con la misma para la sostenibilidad en el mercado, debido a que es una herramienta esencial que permite establecer objetivos financieros claros, gestionar recursos de manera eficiente, tratar los riesgos y tomar decisiones informadas. Sin embargo, muchas Mipymes presentan barreras relacionadas con la planeación y gestión financiera que disminuye las posibilidades de que estas mitiguen las crisis y los riesgos, reduzcan sus costos, prosperen y crezcan, limitando así su competitividad y crecimiento (Mejía, 2021). La falta de planificación financiera pone en peligro la permanencia de un negocio en el mercado, por lo cual, si se lleva a cabo una planeación adecuada, se garantiza el éxito empresarial.

Con el fin de contextualizar y fundamentar este estudio, se recurrió a la búsqueda de investigaciones relacionadas con esta temática tanto en el contexto internacional como nacional. Por lo que, a nivel internacional, el estudio realizado por Masilo (2015) en la ciudad de Morelia, México, demostró que 65,0% de los negocios estudiados realizan planeación financiera. Sin embargo, se pudo observar que la mayor parte de estas empresas tienden a realizar una planeación más a corto plazo, es decir la realizan por un periodo menor o igual a un año.

Asimismo, se mencionó que este tipo de planeación se utiliza principalmente para realizar análisis financiero de forma general o bien para la elaboración de un presupuesto de gastos o ingresos. Según esto, existe una tendencia al uso de la planificación financiera a corto plazo, esto indica que los negocios están más preocupados por las necesidades inmediatas que por una visión a largo plazo, limitando su capacidad de crecimiento. Por lo tanto, el desarrollo de una

planificación financiera a largo plazo es más estratégico siendo más favorable para el éxito futuro de las empresas.

Un estudio hecho en la ciudad de Medellín, Colombia, por Joseph Trejos (2018) evidenció que entre mayor sea el grado de implementación de la planeación financiera y a mayor grado de calidad en la toma de decisiones, las empresas obtendrán un mayor desempeño financiero, lo que, sin duda, se traduce en una mejor capacidad de la empresa para hacerle frente a sus obligaciones ya sea a corto, mediano o largo plazo. Este estudio destaca la importancia de la planificación financiera, pues se tiende a tener un mejor desempeño financiero y una mayor capacidad para enfrentar las obligaciones a corto y largo plazo.

A continuación, se muestran los hallazgos y resultados de estudios llevados a cabo en el país. De acuerdo con Espinoza Espinoza et al. (2021) en su estudio realizado a una Mipyme, demostró que la gestión financiera de la organización se considera regular, ya que se identificó la falta de medidas que aporten a tener un mayor control de las finanzas y a establecer una proyección clara al corto, mediano y largo plazo, pues se reveló que no dan un seguimiento en las decisiones financieras ni para inversión ni financiamiento, pues no realizan estudios de impacto y tampoco siguen un plan de gestión.

Asimismo, Álvarez González (2021) en su estudio evidenció que la mayor parte de las Pymes no dan seguimiento a un proceso formal de planificación financiera. Se menciona que cerca del 37,0% de las pymes no cuentan con un plan financiero que contribuya con su buen funcionamiento y desarrollo. Dentro de los elementos más importantes según las pymes en estudio se encuentra el presupuesto general y el flujo de efectivo, sin embargo, la capacitación en el tema de planificación financiera y el uso adecuado de los recursos son dos aspectos a considerar para poder desenvolverse adecuadamente y fortalecer o mejorar el proceso financiero de la empresa.

Respecto al estudio realizado por Vindas Robles (2019) se comprobó que las Mipymes estudiadas desafían obstáculos para potenciar su desarrollo, ya que, en su mayoría, no cuentan con planes escritos como plan estratégico de negocio, de ventas, de finanzas, de mercadeo, ni con una definición concreta de aspectos organizacionales básicos. Asimismo, con este estudio se comprobó que el profesional en contabilidad que contratan realiza el balance general y el estado de resultados cada periodo, pero que estos no son utilizados para tomar decisiones o realizar acciones correctivas en la marcha del negocio.

En una investigación realizada por González Madriz et al. (2021) se decidió conocer la manera en la que laboran las Mipymes del sector turístico por el incremento de visitantes al país, donde estas empresas que se clasifican en este sector se encuentran en un entorno bastante competitivo. Esta investigación se enfocó en proporcionar una adecuada implementación de los modelos de negocios, dirigiéndose a las organizaciones que brindan los servicios de hospedaje, donde se pretendió diseñar un modelo de negocios acorde a sus necesidades y al segmento del mercado que se dirige, para que tengan una ruta clara y logren establecer una propuesta de valor para el mismo. El estudio evidenció que un 70,0% de las empresas no cuentan con una gestión estratégica o lo realizan de manera parcial, por lo que no conocen sus objetivos y no tienen metas claras, provocando una afectación en la operatividad del negocio y un menor desenvolvimiento en el mercado. Además, se concluyó que un 48,0% de estas tiene un conocimiento general sobre los modelos de negocios y solo un 28,0% están dispuestos a iniciar una planificación estratégica, esto denota la necesidad que tiene estas empresas con respecto a este tema.

De igual forma, Quesada Solís (2018) determinó en su investigación que las microempresas estudiadas tienen un rumbo desconocido, esto porque están más preocupadas en trabajar que en producir resultados, porque al no tener objetivos claros, los empleados no están alineados y el trabajo no es eficiente. Cabe destacar que estos negocios toman decisiones sobre

las acciones que van a llevar a cabo en el momento en que surgen, ya que no cuentan con lineamientos para establecer medidas de control y dirección efectivas. En lo referente a la planificación, solo cuentan con controles de tiempo de entrega y, no tienen dentro de la organización un proceso claro de planeación, esto origina problemas y puede llevar a la ruina a los negocios.

Con el estudio de Chacón Garro et al. (2016) se demostró que los controles contables y financieros que manejan las micro y pequeñas empresas analizadas, poseen un porcentaje bajo de competitividad en este aspecto. De esta manera se evidenció que es necesaria una mejora de los controles financieros, porque los utilizados no son los correctos y pueden entorpecer el rumbo de la empresa. Además, comprobó que la planificación estratégica escrita y documentada es bastante deficiente, lo cual deja entrever que la mayoría no cuentan con un respaldo de manera escrita, lo anterior repercute a la hora de tomar decisiones, debido a que realizan sus funciones de forma empírica.

De tal manera que, los hallazgos de los estudios mencionados anteriormente han concluido que muchas Mipymes presentan falta de conocimiento y objetividad financiera. Además, la ausencia de medidas de control y de planificación financiera aumenta el riesgo financiero de las mismas, conllevando a problemas de liquidez y solvencia.

Por otra parte, un estudio de caso efectuado por Guerrero Arguedas (2020), evidenció que la Mipyme no utiliza los indicadores financieros, los cuales son esenciales para conocer la evaluación de la salud financiera de una empresa. Aunado a ello, la organización estudiada presentó un manejo ineficiente del endeudamiento y la actualización y revisión de los procesos e información financiera es muy manual, por lo que genera un alto riesgo de error humano. Esto se manifiesta en una rentabilidad deficiente, revelando grandes problemas en la situación financiera de la empresa analizada.

Siguiendo esta línea, Sánchez Pérez (2017) en su estudio comprobó que la administración de las Mipymes analizadas en cuanto a costos y análisis financieros, no se llevan a cabo de forma regular en las mismas. Además, se afirmó que la mitad de los negocios no utilizan herramientas financieras básicas que les indique los aumentos que poseen a nivel de capital, la forma de distribuir utilidades o ganancias y, sobre todo, que les indique la manera del cómo varía la situación financiera entre el principio y el final de un periodo contable, puesto que no analizan los estados financieros mediante el uso de técnicas apropiadas como el análisis vertical y horizontal. Lo anterior no permite apoyar la toma de decisiones y esto conduce a importantes deficiencias en la gestión financiera de las empresas.

No en vano, Abarca Solano et al. (2020) determinaron en su estudio que más del 90,0% de las empresas analizadas no cuentan con el conocimiento pertinente sobre los planes de negocio, poniendo en evidencia la inexistencia de claridad en los objetivos que tienen las Mipymes. Sin embargo, la mayoría sí se encuentra anuente a implementarlo, pues les permite mejorar su competitividad en el mercado tan cambiante y así poder dirigir adecuadamente cada uno de sus procesos o actividades. Otro aspecto importante, es la notable ausencia de capacitación sobre herramientas empresariales.

Los estudios realizados por los autores recién citados evidencian que la ausencia de herramientas financieras en las Mipymes se convierte en una falta de análisis financiero a profundidad, presentando dificultades para evaluar su salud financiera y tomar decisiones informadas. Asimismo, puede llevar a una gestión financiera ineficiente, debido a la asignación incorrecta de recursos, por lo cual la implementación de las mismas optimiza el rendimiento financiero en los negocios.

## **Tema o Problemática y su importancia**

Para que una unidad empresarial subsista dentro de un mercado cada vez más competitivo, se debe considerar un aspecto importante, el cual es la planificación tanto estratégica como financiera. Además de entender las funciones diarias de un negocio, es esencial tener una visión amplia y clara de donde se quiere ir y comprender la forma de lograrlo. A pesar de que las Mipymes poseen una estructura pequeña, se ha comprobado que poseen una gestión ineficiente y un control financiero inadecuado, ya que de acuerdo con los antecedentes del estudio, quedó en evidencia la falta de conocimiento y conciencia financiera, la ausencia de análisis financieros y medidas de control, la tendencia a la planificación a corto plazo, la carencia de herramientas financieras apropiadas y todo esto se traduce en un impacto negativo en su salud financiera y su sostenibilidad. Esto puede deberse a que las Mipymes normalmente se desarrollan bajo una idea emprendedora y en su mayoría no planifican o establecen los procesos. Del mismo modo, las personas que dirigen su negocio no siempre tienen un título universitario o los conocimientos pertinentes, dando como resultado el decline en un mercado tan competitivo.

Por lo tanto, el motivo de este estudio fue conocer sobre la planificación financiera de las Mipymes del sector turismo, identificando sus áreas de mejora y oportunidades de crecimiento empresarial, en la región, en donde el problema de investigación es el porqué del estudio, es decir, el propósito por el cual se lleva a cabo, en el cual lo que se busca es poder resolver un problema ya sea teórico o práctico, siendo la investigación del tema una respuesta o solución contundente, fundamentada y razonada (Vara Horna, 2015). El abordaje de esta problemática impulsa una eficiente gestión administrativa y estratégica, las cuales son puntos importantes para que las Mipymes posean seguridad organizacional y desarrollo de ventajas competitivas dentro del mercado (Monge Aguilar, 2018).

En consideración de estos aspectos, se plantea el siguiente problema de la investigación:

¿Cómo se lleva a cabo la planificación financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón?

Además, se presentan las preguntas secundarias, las cuales orientan hacia las respuestas que se buscan con este estudio y que se emplearon en la formulación de los objetivos:

1. ¿Cuál es el proceso utilizado por las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón para llevar a cabo la planificación financiera?

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

3. ¿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 turismo en el cantón de Pérez Zeledón?

4. ¿Cuál es el grado de implementación de análisis financieros por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón para su gestión estratégica y operativa?

5. ¿Cuáles son las estrategias propuestas para mejorar la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón?

### **Objetivos**

Los objetivos de este estudio representan las metas puntuales que se buscaron lograr mediante la recolección, el análisis y la interpretación de la información relevante, con el propósito de brindar una visión integral que permita identificar áreas de mejora y oportunidades para el crecimiento empresarial.

### ***Objetivo General***

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

### ***Objetivos específicos***

1. Identificar el proceso de planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.
2. Describir las herramientas financieras disponibles que podrían utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón para sus procesos de planeación estratégica y operativa.
3. Determinar el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas que impactan los resultados financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.
4. Determinar el grado de implementación de análisis financieros por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón para su gestión estratégica y operativa.
5. Proponer estrategias para mejorar la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.

### **Viabilidad de la investigación**

Antes del abordaje de una investigación, es importante comprender que existen factores a considerar para que no se produzcan obstáculos que impidan el logro de manera parcial o total, generando un fracaso en el estudio por no poder ejecutarlo hasta el final. Asimismo, se debe considerar de manera anticipada si existen limitaciones de gran importancia que provoquen esto,

para definir los objetivos o la manera de abordaje de un modo accesible, tomando en cuenta la información disponible, el mercado al que se dirige el estudio, definiendo cuales son los recursos materiales y económicos que se necesitan y de esta manera determinar si se cuenta o no con recursos que cubran los costos o si por el contrario sobrepasan la posibilidad de ejecución (Hernández Sampieri et al., 2014). Considerando estos aspectos, para el estudio se determinó que, en cuanto al tiempo, se realizó en un periodo de un año, el cual se encuentra previamente programado cronológicamente para el desarrollo de cada uno de los capítulos de acuerdo al calendario universitario. De esta manera, existe un control y fecha límite de entrega de los avances, lo que permitió trabajar de manera organizada y previo a las fechas establecidas.

En cuanto a los recursos financieros del estudio, estos no son muy elevados, pues la información utilizada para la fundamentación del estudio fue de los recursos suministrados por la Universidad como la biblioteca y repositorios, además de las búsquedas que se realicen a otras fuentes confiables de internet, como repositorios académicos de otras universidades, libros digitales, revistas, etc. Gracias a que el estudio se lleva a cabo en el cantón de Pérez Zeledón, la información y los encuestados se encuentran en la misma zona de residencia que se encuentran las personas estudiantes que están a cargo del estudio, por lo cual, los gastos económicos en los que se incurren no se elevan a un hecho importante o significativo que pueda repercutir en la recolección de los datos en ese aspecto.

Del mismo modo, el uso de los materiales para la ejecución del estudio es mayormente digital, puesto que la documentación se realiza y envía a través de internet. Los tiempos de reunión de las personas estudiantes fuera de horario de clase son mayormente a través de sesiones virtuales. Al mismo tiempo, el instrumento de aplicación se realizó por medio de una herramienta digital y de esta misma forma se hizo llegar a la población de estudio. Esto minimiza los costos, el tiempo y genera un trabajo más articulado para las personas estudiantes.

Entonces, se puede decir que de acuerdo con lo planteado para el abordaje de este estudio y tomando en consideración los factores de la viabilidad como el tiempo, recursos financieros, humanos y materiales, se determina que este estudio es viable, es decir, se puede llevar a cabo de manera exitosa, siempre y cuando se apegue a lo definido previamente.

### **Definición de Variables**

Una variable es todo aquel elemento que es susceptible al cambio o a la variación, además de diferir y ser capaz de medirse (Santiesteban Naranjo, 2014). Por lo tanto, resulta fundamental definir las variables del estudio, las cuales representan los elementos esenciales para comprender y analizar la planificación financiera de las Mipymes en el sector turismo. Estas variables se basan en la necesidad de identificar aspectos relevantes que abarcan tanto el proceso de planificación financiera hasta la implementación de estrategias y herramientas financieras, con la finalidad de identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. A continuación, se presenta la Tabla 1 que incluye las variables, donde cada una desempeña un papel importante en la evaluación del estudio.

**Tabla 1***Cuadro de variables definición conceptual*

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual de la variable</b>
1. Identificar el proceso de planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón	Proceso de planificación financiera	Según señalan Guerrero Guido y Urbina Torres (2015) “el proceso de planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder realizar sus objetivos” (p. 6). De esta manera, se puede decir que la planificación financiera no es un aspecto que se encuentra en segundo plano, sino que tiene una relación directa para que una empresa pueda operar de manera efectiva y así obtener crecimiento.
2. Describir las herramientas financieras disponibles que podrían utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón para sus procesos de planeación estratégica y operativa	Herramientas financieras disponibles para las Mipymes	La gestión de herramientas financieras para las Mipymes aporta al adecuado uso de los recursos económicos, evaluar el financiamiento a corto plazo y para optimizar las condiciones económico-financieras de la organización. (Armijos Solórzano et al., 2020). De este modo, se puede decir que las herramientas financieras hacen referencia a instrumentos especializados para el adecuado manejo de las finanzas, siendo una guía para las Mipymes en cuanto a la utilización de los recursos financieros.

*Continúa...*

...Continuación de la Tabla 1

Objetivo	Variable	Definición conceptual de la variable
<p>2. Describir las herramientas financieras disponibles que podrían utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón para sus procesos de planeación estratégica y operativa</p>	<p>Procesos de planeación estratégica y operativa</p>	<p>Hace referencia al proceso sistemático que se lleva a cabo en la toma de decisiones, las cuales se orientan a las metas y objetivos establecidos por la empresa, es decir, se sigue un procedimiento que cuenta con un orden determinado, viéndose la planificación estratégica como un modelo para la toma de decisiones, en el cual se crean planes o rutas para el logro de los objetivos perseguidos. Asimismo, es importante destacar que, una vez establecida la estrategia, se debe de aplicar mediante la planeación operativa que se encarga de la táctica, determinando qué hacer y asignando las tareas a realizar para cumplir con la estrategia (Ocampo Solís, 2015).</p>
<p>3. Determinar el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas que impactan los resultados financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón</p>	<p>Nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas</p>	<p>La implementación de procedimientos hace referencia al nivel de ejecución de “cada una de las áreas de gestión que contribuyan a la cohesión interna de la organización para avanzar conjuntamente en la dirección pretendida, favoreciendo el cumplimiento de objetivos más específicos” (Ocampo Solís, 2015, p. 63).</p>

...Continúa

...Continuación de la Tabla 1

Objetivo	Variable	Definición conceptual de la variable
4. Determinar el grado de implementación de análisis financieros por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón para su gestión estratégica y operativa	Grado de implementación de análisis financieros	Alude al rango de aplicación de los instrumentos y técnicas analíticas en los estados financieros y datos contables con el propósito de obtener información, medidas y relaciones que aporten en el proceso de toma de decisiones (Corona Romero et al., 2014).
5. Proponer estrategias para mejorar la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón	Estrategias para mejorar la planificación financiera	Tomando en consideración lo que mencionaron Jacobs y Chase (2019), las estrategias hacen referencia al “establecimiento de políticas y planes generales que servirán de guía para el uso de los recursos que necesita la empresa” (p.25). Además, en el ámbito de la planificación financiera se emplea la combinación de distintos medios que logran potenciar los recursos financieros de la empresa y crear una ventaja sostenible en el tiempo (Paredes Chacín, 2017).

*Nota.* Elaboración propia.

## **Capítulo II. Marco Teórico Referencial**

En este capítulo se presenta la base teórica que respalda a este estudio, con el objetivo de lograr una mejor comprensión y conceptualización del tema en cuestión, proporcionando un sólido fundamento conceptual para el análisis y comprensión de la investigación. Primeramente, se muestra el marco referencial, que contextualiza el entorno en el que se desarrolla el trabajo, enfocándose en su contexto socioeconómico y demográfico. Posterior, se presenta el marco teórico donde se exponen conceptos fundamentales para la comprensión completa del estudio. Todo ello con el fin de brindar una base sólida para el análisis de los resultados obtenidos en el estudio.

### **Marco Referencial**

Este apartado se emplea para delimitar el contexto y el entorno en el que se ubica el trabajo, esto significa que ofrece una descripción detallada del ámbito en el que se lleva a cabo el estudio. En el mismo se aborda elementos como antecedentes, datos estadísticos, regulaciones, factores sociales y otros aspectos relevantes relacionados con el tema en cuestión, con el propósito de brindar una comprensión más amplia del contexto en el cual se sitúa la investigación.

### **Caracterización del Cantón de Pérez Zeledón**

El cantón de Pérez Zeledón se encuentra asentado en una zona que está en constante crecimiento. Está ubicado en la provincia de San José en Costa Rica, en el extremo sur del país, específicamente en la Región Brunca. Para ahondar en la información del cantón, es importante conocer sus antecedentes, los cuales comprenden los eventos y circunstancias que precedieron a la fundación del cantón y que ayudan a contextualizar su importancia histórica.

Fue en este contexto que, en la época precolombina, el territorio estaba habitado mayormente por indígenas pertenecientes al grupo Brunca. Cuando los españoles arribaron, las tierras del sur estaban ocupadas por diversos grupos indígenas, siendo los Borucas uno de los más

prominentes y en 1563, el conquistador español don Juan Vázquez de Coronado encabezó una expedición a lo que hoy conocemos como el Valle de El General y la colonización de esta zona en su mayoría se llevó a cabo a principios del siglo XX por habitantes del Valle Central, en donde muchas personas perdieron la vida durante este proceso de colonización debido a las dificultades de acceso a la región, en el cual quedaron atrapadas en las “heladas” en la zona conocida como el Cerro de la Muerte pues no existían caminos adecuados para llegar a la tierra generaleña (Comité Ejecutivo de Turismo PZ, 2019).

Para los años entre 1870 y 1899, el Valle de El General estaba habitado por varias familias. Sin embargo, en la época de la segunda administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno, el Valle de El General recibió a los primeros maestros pagados por el Estado, los cuales se dispersaron en las escasas poblaciones existentes. Este impulso en la educación marcó el inicio de un movimiento entre los habitantes de la región, para persuadir a los habitantes de Dota aceptar la separación. Finalmente, el 9 de octubre de 1931, mediante el decreto número 31, se fundó oficialmente el cantón número 19 de la provincia de San José (Municipalidad de Pérez Zeledón, s.f.-a).

El domingo 1° de enero de 1932, tan solo algunos meses después de haber obtenido el estatus de cantón, el Agente principal de policía pasó a ser jefe político y, por ende, el Ejecutivo Municipal, el cual tuvo el honor de tomar juramento a la primera municipalidad que se llevó a cabo en presencia de los habitantes de entonces, quienes aplaudieron con alegría por haber alcanzado el cantonato y por emprender una lucha en busca del progreso y desarrollo del nuevo cantón. A partir de ese momento, se fueron creando los distritos que son conocidos en la actualidad (Municipalidad de Pérez Zeledón, s.f.-a). Se puede determinar la influencia tanto de la colonización española, la migración de los habitantes del Valle Central, como del papel de la educación en el proceso de la fundación del cantón.

La extensión del cantón es de 1.905,51 kilómetros cuadrados, la cual representa un 38,4% del territorio de la provincia San José y a su vez un 3,3% del territorio nacional, con una anchura máxima de 68 kilómetros (Municipalidad de Pérez Zeledón, s.f.-b). Está fraccionado en unidades geográficas llamadas distritos, que en este caso son 12 en total y son: San Isidro de El General, El General, Daniel Flores, Rivas, San Pedro, Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, Río Nuevo, Páramo y La Amistad. Este último distrito es el más reciente, donde se aprobó su creación en el año 2014. Se destaca que el cantón de Pérez Zeledón ocupa una parte importante de la provincia de San José.

El censo más reciente en Costa Rica tuvo lugar en el 2022, sin embargo, los datos correspondientes no se encuentran disponibles actualmente. Por lo tanto, para el estudio en cuestión, la información utilizada proviene de proyecciones del INEC del 2024, por lo que no se presentan datos del distrito La Amistad.

De acuerdo con el INEC, para el 2024 el cantón de Pérez Zeledón contará con una proyección de población de 143.267 personas. En la Tabla 2 se muestra esta proyección con su respectiva distribución.

**Tabla 2**

*Proyección de la población de Pérez Zeledón por sexo, según distrito al 2024*

<b>Distritos</b>	<b>Total</b>		<b>Total</b>
	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	
San Isidro de El General	24 091	24 476	48 567
El General	3 429	3 455	6 884
Daniel Flores	17 794	17 879	35 673
Rivas	3 649	3 676	7 325
San Pedro	4 577	4 654	9 231
Platanares	3 693	3 764	7 457
Pejibaye	3 847	4 005	7 852
Cajón	4 480	4 530	9 010
Barú	1 431	1 436	2 867
Río Nuevo	1 744	1 775	3 519
Páramo	2 413	2 469	4 882
<b>Pérez Zeledón</b>	<b>71 148</b>	<b>72 119</b>	<b>143 267</b>

*Nota.* Instituto Nacional de Estadística y Censos (s.f.)

Con esto, se destaca que la mayor concentración de la población se hallará en San Isidro de El General, siendo la cabecera distrital, seguido por Daniel Flores. Así, hay una población densamente concentrada en estas zonas, por lo que el desarrollo de infraestructura y servicios es bastante notorio. Además, de acuerdo con esta proyección, del total de la población cantonal, 72.119 son mujeres y 71.148 son hombres, es decir un 50,3% y 49,7% respectivamente.

Asimismo, al analizar la proyección de la dinámica poblacional por edades en el cantón, se observa que el grupo más numeroso abarcará edades entre los 30 a 39 años, constituyendo un 17,8% de la población. Le sigue el grupo de 20 a 29 años, que representará un 15,8%, mientras que las edades de 40 a 49 años equivaldrán al 13,7%. Esta proyección será el 8,4% de la población de la provincia de San José.

En la Tabla 3 se observa la proyección de la población de hombres y mujeres según la edad de la misma, donde se observa a nivel general que el cantón de Pérez Zeledón contará con más población femenina que masculina.

**Tabla 3**

*Proyección de la población de Pérez Zeledón por sexo, según edad al 2024*

<b>Edades</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
0 a 4 años	4 359	4 624	8 983
5 a 9 años	4 377	4 675	9 052
10 a 14 años	4 715	5 010	9 725
15 a 19 años	4 504	4 604	9 108
20 a 24 años	5 213	5 169	10 382
25 a 29 años	6 208	6 051	12 259
30 a 34 años	6 192	6 431	12 623
35 a 39 años	6 438	6 407	12 845
40 a 44 años	5 421	5 349	10 770
45 a 49 años	4 649	4 258	8 907
50 a 54 años	4 322	3 887	8 209
55 a 59 años	4 220	3 663	7 883
60 a 64 años	3 724	3 447	7 171
64 a 69 años	2 941	2 823	5 764
70 a 74 años	1 942	1 996	3 938
75 años o más	2 894	2 754	5 648
<b>Total</b>	<b>72 119</b>	<b>71 148</b>	<b>143 267</b>

*Nota.* Instituto Nacional de Estadística y Censos (s.f.)

Además, otro aspecto importante a destacar es la educación en el cantón, pues, de acuerdo con Vargas Fernández (2021), la formación académica en el cantón es de gran calidad, desde el preescolar hasta la superior, en el ámbito público y privado, pues el cantón cuenta con una variada oferta de instituciones de educación superior existiendo sede de la Universidad Nacional, la Universidad Estatal a Distancia y varias universidades privadas. Es decir, la disponibilidad y el acceso a la educación en el sector son amplios, lo que puede tener un impacto favorable en diversos ámbitos de la vida de los habitantes, como el acceso a oportunidades laborales.

Por otra parte, el cantón de Pérez Zeledón se distingue por su crecimiento económico, que se enfoca en actividades como la agricultura, la ganadería, el comercio y los servicios. En cuanto a la agricultura, se destacan cultivos como la caña de azúcar, el café, el banano, la mora, y otros.

En el ámbito ganadero, se cría ganado porcino y vacuno, utilizado tanto para la producción de carne como para la lechería. En las últimas décadas, el sector comercio y servicios se ha desarrollado por la presencia de cooperativas, bancos, medios de comunicación, además de diversas empresas de la meseta central que han establecido sus operaciones en el cantón (Instituto de Desarrollo Rural [INDER], 2016). Un factor significativo que ha contribuido al auge económico del cantón es su ubicación geográfica, debido a que Pérez Zeledón funciona como un puente entre la capital del país y la Región Sur, facilitando el transporte de bienes y prestación de servicios entre estas zonas, lo cual impulsa el comercio y la conexión económica.

Dentro del sector de servicios, se encuentra el sector turismo y este se perfila como fundamental para el cantón, ya que Pérez Zeledón es reconocido por su exuberante naturaleza, montañas y biodiversidad excepcional. La gran variedad de ecosistemas en el cantón es uno de los componentes que aumentan su potencial turístico, esto porque abarca tanto zonas bajas costeras como regiones montañosas con elevaciones importantes. Durante el año, el cantón presenta dos épocas climáticas distintas, según el INDER (2016) la de menor precipitación que ocurre de diciembre a abril representa alrededor del 15,0% de la precipitación anual y la época lluviosa que se extiende de mayo a noviembre comprende aproximadamente el 85,0% de la precipitación anual de lluvias. El Comité Sectorial Regional Agropecuario (2017) menciona que los sectores donde se presentan las mayores precipitaciones son en Rivas, General y Cajón, distritos del cantón, con promedios entre los 4.500 a los 5.000 mm anuales. Además, hay zonas con temperatura promedio entre 24 y 27° C y otras con valores inclusive menores a los 10°C.

## **Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**

Las Mipymes son pilares esenciales en el desarrollo económico de cada país. Estas empresas representan la forma de organización empresarial más común en Costa Rica, al punto que, en uno de los estudios más recientes, se mostró que constituyen el 97,4% del parque empresarial del país (MEIC, 2021). Las mismas aportan a diferentes aspectos, uno de ellos es que contribuyen significativamente a la generación de empleo y en el caso de Costa Rica generan aproximadamente 35,0% del empleo privado formal. Esto favorece a la disminución de la tasa de desempleo en el país, mejorando la calidad de vida de la población. Otro punto importante, es que estas unidades empresariales impulsan tanto el desarrollo nacional como local, esto porque además de contribuir con el empleo, robustece la economía al participar, invertir y comprar. Eso las posiciona como protagonistas en el progreso y la estabilidad del país, de tal forma que fomentar su permanencia y fortalecimiento es fundamental para el bienestar socioeconómico.

En el marco normativo, estas unidades empresariales se definen como toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias (Ley 8262, 2002). En otras palabras, las Mipymes son una organización que opera continuamente bajo una forma legal, dedicándose a alguna actividad económica para generar beneficios, empleando recursos humanos. Además, se añade que deben satisfacer al menos dos de las cargas fiscales, sociales y laborales que existen en el país.

En Costa Rica, la clasificación del tamaño de una empresa se establece mediante una fórmula conforme al MEIC, en donde tiene en cuenta varios aspectos para categorizarlas como micro, pequeñas o medianas dentro del país, como el número de colaboradores en un período fiscal, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos. Para el caso del sector comercio y servicios se utiliza la fórmula que se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Fórmula para determinar el tamaño de las Mipymes en el sector comercio y servicios en Costa*

*Rica*

$$P = \left[ \left( 0,6 \times \frac{pe}{100} \right) + \left( 0,3 \times \frac{inpf}{\text{₡}3.905.371.283.00} \right) + \left( 0,1 \times \frac{atn}{\text{₡}2.297.062.651.00} \right) \right] \times 100$$

---

**Significado de los parámetros**

P: Puntaje obtenido por la empresa

pe: Personal promedio empleado

inpf: Ingreso neto obtenido en el último periodo fiscal

atn: Activo Total Neto

---

*Nota.* Decreto 43826- MEIC, 2022

Con este resultado de dicha fórmula, la empresa se cataloga como micro si el parámetro “P” es igual o menor a 10, se clasifica como pequeña si el resultado es mayor a 10 pero menor o igual a 65 y mediana si la variable es mayor a 65 pero menor o igual a 120. Las empresas con el puntaje mayor a 120, se consideran empresas grandes.

Sin embargo, diferentes entidades y organizaciones definen la clasificación del tamaño de una empresa por la cantidad de colaboradores. De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (s.f.) en la mayoría de los países, las empresas que emplean un máximo de 10 personas se conocen generalmente como microempresas y aquellas que contratan entre 10 y 250 personas se clasifican como pequeñas y medianas.

A partir de la información del Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) y la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME), se puede observar que del total de empresas inscritas al 2021 el 80,8% son micro, el 12,5% pequeñas y 4,1% medianas. Asimismo, el sector económico predominante es el sector servicios el cual

representa el 43,0% (INEC, 2023a). Para el año 2019, el sector servicios constituía el 66,0%, es decir, tuvo una significativa disminución, y se debió a la crisis mundial del COVID-19, sin embargo, esta crisis corresponde a un factor externo, ya que en condiciones normales las Mipymes del sector presentan mayores probabilidades de fracasar al poco tiempo de la puesta en marcha y el motivo se debe a problemas en el control y planificación. Entre estos problemas se relacionan con el manejo inadecuado de los créditos y la recuperación de pagos, falta de conocimiento sobre los registros financieros, gestión ineficiente de las deudas y serias deficiencias en los procedimientos de control interno. De igual forma, del vínculo con la ausencia de la formulación de estrategias, carencia de un plan de negocio, establecimiento inadecuado de los objetivos organizacionales y expectativas poco realistas (Baque-Cantos et al., 2020).

Actualmente, la situación a nivel regional, según un estudio reciente, muestra que la Región Brunca concentra únicamente el 5,0% del total de Mipymes a nivel nacional, donde en su mayoría se clasifican como microempresas en el ámbito de servicios (MEIC, 2021).

### ***La Informalidad en las Mipymes***

Un aspecto relevante a destacar es la informalidad o semiformalidad de las Mipymes en el país. De acuerdo con el planteamiento de Ulysea (2020) la informalidad es “un resultado endógeno que surge como resultado de las condiciones de las empresas y los trabajadores dadas las características y habilidades de cada uno, y el contexto que enfrentan respectivamente. Dicho contexto involucra instituciones, regulaciones, impuestos, leyes, políticas gubernamentales” (p. 526). Es decir, son las actividades económicas que se llevan a cabo fuera del ámbito de la regulación gubernamental, incumpliendo con los requisitos legales y fiscales que se deben seguir, y una de las barreras es el costo de los mismos.

Entonces, la semiformalidad de las Mipymes hace referencia a las empresas que se encuentran entre la informalidad y la formalidad. En otras palabras, estas empresas no cumplen

totalmente con todas las obligaciones fiscales, sociales y laborales existentes en el país y este es el caso que prevalece mayormente en el país. Un ejemplo de ello se refleja en un estudio reciente, donde se estimó que para el 2022, del total de Mipymes, el 80,5% no poseían registros contables formales (INEC, 2023a). Además, otro estudio reveló que las Mipymes son la forma empresarial con menor grado de organización, producción y remuneración escasa, esto conlleva a que el costo para formalizar sea más alto en comparación con los ingresos (Deelen y Amestoy, 2018). La informalidad también debe considerarse como un proceso general que permite la evolución empresarial. Puede ser vista como una etapa en el proceso de consolidación hacia la formalización a medida que crecen.

### ***Instituciones, Leyes y Mecanismos de Ayuda para las Mipymes***

Las Mipymes muestran un creciente peso en la estructura empresarial de la economía costarricense, por lo que se pueden encontrar múltiples instituciones y organizaciones comprometidas en brindarles respaldo y asistencia. En primera instancia, las Mipymes están reguladas por la Ley 8262 denominada “Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas”. Dicha ley tiene un impacto importante, ya que además de regular las actividades de las Mipymes, establece un marco legal para su fortalecimiento y desarrollo. Al mismo tiempo creó un escenario de robustecimiento e impulso por parte de diversas instituciones de desarrollo empresarial, es decir, se formó una estructura para brindar asesoramiento, capacitación y recursos a estas unidades empresariales, con el fin de brindarles apoyo para crecer y progresar. Dicha ley constituyó el Consejo Asesor Mixto de la Pequeña y Mediana Empresa, el cual es el órgano asesor del MEIC, de carácter consultivo, en cuanto al desarrollo de las Mipymes. Está integrado por diferentes entidades estatales, el cual se encarga de discutir y evaluar diferentes parámetros y aspectos relacionados con las Mipymes.

Dentro de esta estructura, se encuentra el MEIC, que le corresponde ser el ente rector de las políticas públicas de Estado en materia de fomento a la iniciativa privada, desarrollo empresarial y fomento de la cultura empresarial para los sectores de industria, comercio y servicios, así como para el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (Ley 6054, 1977).

Esta institución proporciona asesoramiento y orientación a las Mipymes en áreas como gestión empresarial, planificación estratégica y *marketing* para mejorar sus operaciones. Además, ofrece capacitación y formación en diversas temáticas, así como simplificación de trámites y reducción de la burocracia para facilitar la formalización y el cumplimiento de obligaciones.

Dentro del MEIC existen recursos dirigidos a las Mipymes, en donde se encuentra la DIGEPYME la cual es una estructura organizativa funcional que coordina, promueve y evalúa los programas de fomento y apoyo a las Mipymes, así como el emprendedurismo. De esta forma, la oficina trabaja aspectos de comercialización, capacitación y asistencia técnica, financiamiento, entre otros. Además, se encuentra el SIEC, en donde el MEIC articula un portal de servicios que funciona como apoyo al desarrollo empresarial, aprovechando las capacidades tecnológicas disponibles para lograr una mayor eficacia. Del mismo modo, está la Red de Apoyo Pyme, la cual es una agrupación de instituciones y entidades, públicas y privadas, con el fin de responder a las necesidades de las Mipymes del país, mediante la prestación de servicios, acciones, programas y proyectos (Ley 8262, 2002).

En cuanto a mecanismos de financiamiento para las Mipymes, se creó el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), un sistema diseñado específicamente para brindar financiamiento favorable a las Mipymes, el cual es regulado por la ley denominada Ley Sistema de Banca para el Desarrollo. Este sistema se crea para impulsar proyectos productivos, factibles, acordes con el modelo de desarrollo del país, el cual está constituido por un conjunto de entidades de diversa naturaleza, que financia proyectos viables técnica y económicamente (Ley 8634,

2008), donde el sistema financia proyectos que no son sujetos de crédito en el sistema de banca comercial.

Un aspecto a resaltar es que el Sistema de Banca para el Desarrollo en el 2023 alcanzó un récord en colocación de créditos, ya que se colocaron casi ₡527 mil millones, lo que representa un incremento del 30,2% en comparación con el 2022. En ese mismo periodo se formalizaron 127.886 créditos, un aumento del 13,7% respecto al año anterior con un monto promedio de ₡4.1 millones. Además, un 4,6% de los recursos beneficiaron a la Región Brunca (Sistema de Banca para el Desarrollo, 2024).

De manera específica, de dichos recursos, 358 créditos se destinaron a microempresas con proyectos del sector turismo, donde 47 de ellos se formalizaron en la Región Brunca y específicamente 23 en el cantón de Pérez Zeledón, hecho que indica el aporte que brinda este sistema para el desarrollo de los emprendimientos, en este caso para las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas al turismo (Sistema de Banca para el Desarrollo, s.f.).

### **Sector Turismo**

El turismo es una actividad económica dinámica debido a que tiene una incidencia en la generación de ingresos y empleo, diversifica la economía, promueve la inversión e innovación. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo [OMT] (s.f.): “el turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros” (párr. 1).

Con esto, el sector turístico en Costa Rica es un motor económico fundamental que abarca una amplia variedad de negocios, englobando desde alojamiento en hoteles, hostales, moteles y casas de huéspedes, hasta servicios de alimentos y restaurantes, agencias de viajes, transporte, operadores turísticos y actividades culturales, deportivas y recreativas. Por tanto, siguiendo al

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023b) la población ocupada por actividades asociadas con el sector turismo a nivel nacional es aproximadamente de 151.050 personas.

La evolución del turismo en Costa Rica se da gracias a diferentes sucesos ocurridos a través de los años en el país. Su evolución se enmarca a partir de la construcción del ferrocarril al Caribe. Para esta época nacieron los primeros hoteles en San José, específicamente Hotel San José, Hotel Roma y Hotel Francés. No en vano, con la construcción del ferrocarril eléctrico al Pacífico, se diversificó el tránsito de las personas en el país. Así, para 1930, el Gran Hotel Costa Rica estableció el punto de partida para el turismo organizado, pues fue lo que rompió los paradigmas del sector hotelero nacional. En 1931 se fundó la Junta Nacional de Turismo e Inmigración y para 1955 se creó la Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo (ICT). Ya para los años 70's la oferta turística del país era muy diversa, principalmente en el Pacífico medio y Guanacaste. Otras particularidades como el prestigio internacional gracias a diferentes personajes han tenido un impacto significativo en el turismo del país (Instituto Nacional de Aprendizaje [INA], s.f.).

Asimismo, diferentes aspectos y sucesos sentaron las bases de lo que es el turismo hoy en día en este país, donde se ha visto un incremento en la diversificación de la oferta turística y con ello ha experimentado un crecimiento constante en la llegada de turistas internacionales, por lo cual este sector es una parte integral de la economía costarricense.

Los negocios inmersos en dicho sector en su mayoría son pequeños en tamaño, pero su contribución colectiva es esencial para la economía del país, representando el 6,3% del Producto Interno Bruto (PIB), una cifra que asciende al 8,2% si se considera los aportes directos e indirectos. Entre las actividades con mayor participación en este sector se encuentran los servicios de alojamiento, comidas y bebidas, transporte en carretera y servicios médicos (Instituto Costarricense de Turismo, s.f.). Se puede observar la gran importancia de esta industria para el

país, donde además se refleja en las cifras, ya que para el año 2022, las divisas generadas por este sector alcanzaron los \$3.131,3 millones, superando en demasía a otras fuentes generadoras de divisas como el café con \$371,2 millones y el banano con \$1.031,4 millones (Instituto Costarricense de Turismo CT, 2022).

Otro dato relevante es que las Mipymes representan un papel significativo dentro de este sector, puesto que el 94,0% de las empresas turísticas de hospedaje del país son catalogadas Mipymes con alojamientos de 40 habitaciones o menos, ubicadas a lo largo y ancho del país (Instituto Costarricense de Turismo, 2020). Asimismo, la relación entre los números y el impacto de este sector en la generación de empleo es directa, pues genera el 12,8% del empleo total del país, al incluir empleo directo y conexo (Banco Central de Costa Rica, 2020). Sin embargo, esta industria no ha estado exenta de obstáculos.

El sector turismo fue uno de los más perjudicados por la pandemia del COVID-19. A nivel mundial, la visitación de turistas internacionales tuvo una caída del 74,0% (Organización Mundial del Turismo, 2021). Es decir, experimentó una importante desaceleración, lo que impactó las economías de diversos países. Pese a lo acontecido, Costa Rica presentó datos alentadores para el turismo en el 2023, ya que estimó un ingreso de turistas aproximado de 2.3 y 2.5 millones por vía aérea, lo cual refleja un incremento del 5,0% en comparación al 2019 y un 8,0% con respecto al 2022. De manera general, estos datos indican una fuerte recuperación y una expectativa prometedora para el sector turismo, al reflejarse un crecimiento constante de llegada de turistas al país y con ello un aumento en el gasto promedio y la recuperación del empleo en el sector, puesto que Costa Rica se ha establecido como un destino de gran atractivo tanto para los turistas internacionales como los nacionales. Del mismo modo, aspecto a destacar es la tendencia turística por consumir varios productos, dada la variedad de actividades en aventura, naturaleza, playas, cultura y gastronomía que se encuentra disponibles en el destino, por lo que el tipo de

demanda se mantiene e incluso es un aspecto a fortalecer para sacar un mayor provecho (Instituto Costarricense de Turismo, 2023).

### **Turismo en Pérez Zeledón**

Específicamente, la transformación turística en el cantón de Pérez Zeledón se ha desarrollado con el paso del tiempo. Por esto, se considera que inició con el desarrollo de la construcción de la Carretera Interamericana durante el periodo transcurrido entre 1936 y 1945. De este modo, el cantón empezó a recibir habitantes de casi todas las regiones del país (INDER, 2016). Para 1992 entró en funcionamiento el Centro de Información y Promoción Turística de la Cámara de Comercio y Turismo de Pérez Zeledón, que desempeñó un papel importante en la transformación del turismo en la zona para ese entonces, colaborando con varios actores para profesionalizar el sector y ofrecer opciones turísticas mejoradas (Fallas Hidalgo, 2020).

Sin duda, el cantón de Pérez Zeledón cuenta con una gran variedad en su flora y fauna, por lo cual la migración turística se encuentra atraída por esta zona. Cuenta con cercanía a distintos destinos como playas, montañas, ríos, lugares con climas cálidos, frescos y fríos (Comité Ejecutivo de Turismo PZ, 2019). Asimismo, el cantón ha logrado encontrar su potencial y aprovechar esta ubicación estratégica para la atracción de turistas nacionales y extranjeros.

En este cantón sobresalen actividades como el turismo rural, el agroturismo, la preservación de bosques, el senderismo, cataratas, avistamiento de aves, entre otras. Dentro de sus principales atractivos turísticos se destaca la diversidad ecológica de las Áreas Silvestres Protegidas, las cuales tienen un impacto en el turismo local, ya que fomentan el ecoturismo y ofrecen experiencias únicas en entornos naturales. Estas áreas abarcan una parte significativa de las cuencas del cantón, representando aproximadamente el 22,5% de la extensión total del territorio y se encuentran sitios como el Parque Nacional Chirripó, el cual es el segundo cerro más alto de Centroamérica y el Caribe, con una altura de 3.820 metros sobre el nivel del mar y

con una gran belleza escénica en flora y fauna. Además, posee cercanía con la Reserva Forestal Los Santos, Parque Nacional Tapantí–Macizo del Cerro de la Muerte, Reserva Forestal Río Macho, la Reserva Biológica Cerro Vueltas, algunas reservas de carácter privado y áreas de territorios indígenas como los Cabécar, los cuales poseen extraordinaria diversidad biológica (INDER, 2016).

También, en la zona existe gran cantidad de cataratas y cascadas como, por ejemplo, las Cataratas Nauyaca ubicada en Platanillo con caída libre y escalonada de agua con pozas. Estas cataratas son uno de los principales atractivos de la zona sur del país. Asimismo, en esta zona se encuentra el Refugio de Aves Los Cusingos, lugar que fue residencia del Dr. Alexander Skutch, reconocido naturalista. Este lugar de turismo rural comunitario cuenta con senderos, jardines, casa-museo, espacios para la educación e investigación ambiental. Otro atractivo de la zona es la reserva natural comunal Centro Biológico Las Quebradas, espacio dedicado a la protección y conservación de los recursos naturales y cuenta con senderos rodeados de bosque y diversidad de flora y fauna. Este cantón cuenta con muchos atractivos y se destaca que se encuentran a corta distancia como a tan solo hora y media de viaje se puede cambiar de un clima frío de aproximadamente 15 °C en el Cerro de la Muerte a casi 30 °C en las playas de Dominical (Fallas Hidalgo, 2020).

Para el estudio en cuestión, se tomó la información proveniente de la base de datos facilitada por un colaborador de la Oficina de Gestión Turística de la Municipalidad de Pérez Zeledón que incluye tipos de actividad como atracciones turísticas, alojamiento y hospedaje, operadores turísticos, alquiler de vehículos, transporte turístico, restaurantes y servicios de alimentación con mercado meta turístico, y se determinó un total de 280 negocios relacionados al sector turismo en Pérez Zeledón, reflejando la relevancia y diversidad de las actividades turísticas en el ámbito cantonal.

Del mismo modo, se rescata que el cantón cuenta con alrededor de 16 centros recreativos y fincas agroturísticas que confían en esta forma turística (Noguera González, 2023). Esto resalta aún más la diversidad y el atractivo del turismo en el cantón, brindando a los turistas una amplia variedad de opciones para explorar y disfrutar.

Existen diversas instituciones locales que ofrecen respaldo a las Mipymes relacionadas con el turismo en el cantón. Una de ellas es la Municipalidad de Pérez Zeledón, específicamente su Oficina de Gestión Turística. La oficina brinda capacitaciones, asesoría y acompañamiento técnico a diferentes actores involucrados en el sector turístico del cantón, en el que también colabora con información de carácter legal para todos aquellos pequeños emprendedores que se acercan a solicitar información con respecto a este u otros temas. Además, es la encargada de la campaña “*Vení a Pérez*” y para el 2022 esta oficina se dio a la tarea de crear el proyecto “*Tu Empresa*”, las cuales son guías del paso a paso para crear empresas turísticas en el cantón, enfocado en actividades de hospedaje, agroturismo y transporte turístico.

De esta forma, la Universidad Nacional, Campus Pérez Zeledón, apoya este sector económico y uno de sus proyectos enfocados en el mismo es llamado *Rutas Turísticas*, el mismo fue desarrollado en acompañamiento por diversos profesionales en coordinación multidisciplinaria. Con este proyecto se buscó zonificar los espacios que contemplan sitios turísticos en la zona para generar encadenamientos que promuevan el turismo. En convenio con la Oficina de Gestión Turística de la Municipalidad de Pérez Zeledón se creó la web “*¿Qué hacer en Pérez?*”. Este proyecto es una estrategia para dar a conocer todas aquellas Mipymes relacionadas con el sector turismo en el cantón.

### **Marco Teórico**

Este apartado proporciona el contexto teórico y conceptual considerado esencial para el estudio, funcionando como fundamento para la interpretación de los resultados obtenidos del

trabajo. A través del marco teórico se busca demostrar la comprensión y el conocimiento de las teorías pertinentes en el área en el que se desenvuelve el estudio, además de destacar la importancia del mismo.

### **Planificación**

Una planificación es necesaria dentro de cualquier empresa, pues debe considerar su mercado, sus metas, objetivos y el sector al que pertenece, debido a que su orientación brinda mecanismos adecuados para el desarrollo de las operaciones de acuerdo con su realidad. Por lo que, dentro del sector turismo, la planificación cumple el rol determinante de gestionar los recursos y el planteamiento de soluciones ante escenarios cambiantes por la diversidad a la que se enfrenta este sector, para que exista una sostenibilidad turística tomando en cuenta su desarrollo de manera competente.

Asimismo, la planificación es un aspecto esencial para alcanzar lo propuesto de manera eficaz y eficiente, pues se deben de establecer las metas y determinar la manera para alcanzarlas. Este aspecto influye directamente en la toma de decisiones y la gestión, ya que contempla la formulación de objetivos, la asignación de recursos necesarios, la organización de tareas y estrategias, para alcanzar lo propuesto.

La habilidad de planear puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya que permite anticiparse a los imprevistos que puedan surgir en el futuro. Para lograr los objetivos, se debe de tener la capacidad de desarrollar planes en una diversa variedad de áreas como en el ámbito de las finanzas, mercadeo, producción, ventas y otros. En otras palabras, la planeación significa adelantarse a los posibles cambios que puedan aparecer, operando con un menor número de sorpresas.

Del mismo modo, es usual que las empresas crezcan rápidamente sin una planificación adecuada, sin embargo, colapsan en muy poco tiempo (Sornoza Parrales et al., 2018). La

planificación es un factor fundamental para la permanencia y crecimiento continuo de los negocios y no debe desestimarse o descuidarse, ya que se encuentra ligada a la producción y operaciones, las cuales persiguen el objetivo de generar ingresos.

### **Planificación Estratégica**

Actualmente, las empresas están expuestas a un entorno cambiante, lo cual es ocasiones genera barreras que las mismas deben superar, para ello es importante que se cuente o se diseñe un plan estratégico acorde a la naturaleza de la empresa y a sus necesidades actuales y futuras, ya que esto puede representar un mejor desarrollo y desenvolvimiento de las organizaciones.

Por esto, Chiavenato y Sapiro (2016) y Ramos Vera et al. (2022) concuerdan en que la planificación estratégica se puede definir como un proceso que guía de una u otra manera el futuro de las organizaciones, donde se definen las metas u objetivos que la empresa requiere alcanzar y las líneas de acción que esta debe de seguir, la misma debe ir en busca de la obtención de buenos resultados, pues permite determinar los aspectos fuertes o debilidades de las organizaciones logrando impactar de manera positiva en todas las áreas que conforman la empresa.

Estos autores coinciden en que la planificación estratégica representa una base o proceso a seguir, sobre el cual la empresa está en constante análisis con el objetivo tomar las mejores decisiones, contribuyendo al mismo tiempo con el cumplimiento de los objetivos o las metas previstas y mejorando su solvencia y progreso en el mercado, lo cual a su vez contribuye a mejorar la competitividad.

Ahora bien, es importante mencionar que en la planificación estratégica se deben definir una serie de aspectos, como la misión y visión de la empresa, los objetivos estratégicos, el análisis interno y externo (FODA) el cual funciona para formular estrategias, entre otros.

### ***Elementos de la planeación estratégica***

La claridad y objetividad de las operaciones en una empresa son clave para saber hacia dónde se dirige. Si una Mipyme desea generar identidad organizacional es necesario que tome en cuenta la planeación estratégica. Cada uno de los elementos que la componen facilita la determinación de la posición, hacia donde va y cómo alcanzar lo que desean. Con los elementos de la planeación estratégica se logra una determinación de identidad, lo cual ayuda a enfocar los esfuerzos para el impulso oportuno, acorde a las aspiraciones de la empresa. Estos elementos se especifican a continuación.

**Misión.** David (2013), Chiavenato y Sapiro (2016), y Ramos Vera, et al. (2022) coinciden en que la misión es la razón de ser de la organización, la misión debe responder a la pregunta: “¿Cuál es el negocio?”, es decir, a que se dedica la organización, cuál es su papel en la sociedad, que funciones realiza que la hacen distinta a las demás empresas. En términos generales se puede decir que la misión indica el motivo de la existencia de la organización, esta se enfoca en el presente y el objetivo principal es poder expresar el propósito de la organización.

Del mismo modo, Según Chiavenato y Sapiro (2016), la misión organizacional debe considerar aspectos importantes como la razón de ser de la organización, el papel que juega la organización en la sociedad, su naturaleza, el valor que se genera, y las actividades que requieren mayor atención o esfuerzo por parte de la organización. Cabe indicar, que estos aspectos permiten que la definición de misión sea la más adecuada y que a su vez ésta se formule de forma clara y concisa.

**Visión.** Es importante que las empresas tengan claro cuál es la ruta a seguir para cumplir los objetivos de la empresa, de manera clara esta se plasma en la visión de la organización ya que esta muestra de manera definida el futuro al que aspiran el sueño que la organización desea lograr, representa el camino a seguir, representa la dirección y motivación para caminar hacia el

futuro (Chiavenato y Sapiro, 2016; Ramos Vera, et al., 2022), lo cual permite orientar la toma de decisiones de la organización.

Por tanto, es importante mencionar que existen diferencias entre la visión y misión de la empresa, esto porque en ocasiones se tiende a confundir o no queda claro el papel que tiene cada una. Es por ello por lo que se dice que la misión refleja el presente de la empresa, es una realidad, y enuncia el cómo los demás los ven, mientras que la visión por el contrario describe el futuro, representa un deseo o sueño por cumplir y define el cómo quieren que los vean a futuro (Torres Hernández, 2014).

**Objetivos estratégicos.** Según Ramos Vera et al. (2022) los objetivos estratégicos hacen referencia a los propósitos o resultados que una organización pretende alcanzar en un lugar y en periodo de tiempo previamente establecido, cabe indicar, que estos se pueden clasificar según el tiempo establecido para su debido cumplimiento en objetivos de corto plazo, de mediano plazo o bien de largo plazo.

Con base en lo anterior, se determina que los objetivos estratégicos representan una base sobre la cual la organización debe enfocar la mayor parte de sus esfuerzos. Además, permite orientar la toma de decisiones, es por ello que es necesario que estos estén claramente establecidos, debido a que de esta manera “dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas” (David, 2013, p. 133).

**Estrategia.** La estrategia indica lo que se debe hacer para lograr los objetivos propuestos, establece los medios para alcanzar los fines de los objetivos, estos medios están conformados por factores, recursos y actores que se orientan para lograr lo establecido. También, se dice que una buena administración estratégica está conformada por una buena estrategia y por ende una buena

ejecución de la misma (Ramos Vera et al., 2022), por lo anterior, se puede decir, que una estrategia indica el cómo se deben hacer las cosas para lograr los objetivos estratégicos. El uso de las estrategias no es únicamente para las grandes empresas, dentro de las Mipymes la adecuada aplicación de las estrategias permite direccionar los esfuerzos para el surgimiento o crecimiento monitoreado y más efectivo.

**Análisis FODA.** En el proceso de planificación estratégica el análisis FODA es un instrumento por medio del cual se pueden conocer y valorar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de modo que al realizar una combinación de estas se puedan generar estrategias que estén acorde a las condiciones reales con las que cuentan las organizaciones (Torres Hernández, 2014). Es decir, el FODA representa una matriz de gran utilidad en el momento de definir las diferentes estrategias. Es importante conocer que si se cruzan las fortalezas con las oportunidades se obtienen las estrategias (FO), las debilidades de la empresa con las oportunidades las (DO), las fortalezas con las amenazas las (FA), y por último si se combinan las debilidades y amenazas se obtienen las estrategias denominadas (DA).

La estrategia FO, da uso a las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas. Por otra parte, la estrategia DA, es vista como una táctica defensiva, dado que su objetivo es reducir las debilidades internas y lograr mitigar o minimizar el impacto de las amenazas externas, la estrategia DO, lo que pretende es superar las debilidades presentes internamente mediante las oportunidades externas y por último la estrategia FA la cual busca sacar provecho de las fortalezas con las que cuenta la organización para evitar el impacto de las amenazas externas (David y Forest, 2017).

No obstante, se considera una herramienta fundamental porque refleja la situación actual de la organización mediante la conformación de un cuadro que permite diagnosticar de manera útil y certera aquellas situaciones a las cuales se les puede sacar provecho y detectar puntos de

mejora. Por lo que se evidencia la importancia que tiene este análisis para las Mipymes, porque representa una manera adecuada en que se analizan las distintas situaciones tanto internas como externas y de este modo se generan estrategias acordes a las condiciones y necesidades de la empresa.

## **Finanzas**

Para las empresas ha sido todo un reto sobrevivir a un mercado cada vez más competitivo, puesto que no se trata solo de desempeñarse adecuadamente en el sector al que pertenece, ya que es necesario tener un control correcto sobre las finanzas, indistintamente de la actividad que se realice. De tal modo que para la empresa turística este aspecto debe ser implementado, porque la actividad financiera incluye las decisiones de inversión, la inspección y la protección del control de los movimientos financieros. Dentro de una organización supone el conocimiento adecuado para que la administración sea de utilidad para el crecimiento y el buen manejo de los recursos económicos que se poseen, las decisiones que se tomen afectan de forma positiva o negativa la realidad de la empresa. Por ello se reconoce a las finanzas como “la ciencia de administrar el dinero” (Gitman y Zutter, 2016, p.4). En sentido general, se puede mencionar que las finanzas se encargan de estudiar la correcta gestión y obtención del dinero u otros valores, donde las organizaciones administran los fondos adquiridos y necesarios para continuar con sus operaciones mediante el desarrollo de las finanzas.

Los encargados financieros deben de comprender claramente cuáles son las causas y consecuencias de los movimientos financieros, como maximizar los recursos, tomando en cuenta cual es el nivel de riesgo al que se puede exponer la organización sin que existan consecuencias significativas o que desestabilicen las operaciones y los recursos que se poseen (Pérez Álvarez, 2019).

La toma de decisiones empresariales debe ser inteligente, con fines específicos, como el incremento del dinero para los accionistas, la obtención de una mayor utilidad, además, de la reinversión de las ganancias, o la distribución de estas, toda decisión se debe de orientar al aumento de valor, a la maximización. Esta toma de decisiones debe de ser sustentada en el conocimiento previo de las técnicas que forman parte del análisis financiero, para una visión objetiva de las consecuencias que se pueden presentar según las decisiones, es decir, existe una comprensión del porqué del rumbo que toma la empresa financieramente, por lo cual se puede revalorar su orientación para la potencialización de los recursos.

### **Planificación financiera**

Un mecanismo que pueden implementar las Mipymes del sector turismo para crecer y mantenerse dentro del mercado es el uso de la planificación financiera, ya que determina el adecuado uso de los recursos, siendo una herramienta es de gran alcance y versatilidad para adaptarse a las características de la organización de forma oportuna, optimizando los procesos ya existentes, mejorando su área financiera, incluso la reorganización operativa cuando es necesario, todo esto por medio del control del cumplimiento (Valle Núñez, 2020), gracias a su actuación, la planificación recauda la información existente y la transforma en la ejecución de proyecciones, lo cual se traduce en tareas acorde a los objetivos, estrategias, políticas definidas y responsables para gestionar de los planes seleccionados bajo una toma de decisión crítica y coherente.

Su aporte al crecimiento y desarrollo de las organizaciones es clave, puesto que por medio de una buena planificación financiera se puede llegar a predecir eventos. Además, se puede hacer uso de medidas o mecanismos para la corrección dentro de la gestión y redireccionar los esfuerzos al cumplimiento de las metas establecidas (Valle Núñez, 2020), por lo que existen dos documentos fundamentales para el abordaje y orden de la información; el plan estratégico financiero, el cual es un documento que debe ser elaborado por la dirección de la empresa, y

contiene las actividades programadas encaminadas al cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Por otra parte, se encuentra el presupuesto, el cual contiene los valores económicos del plan estratégico financiero que se pretende realizar a futuro durante un período ya establecido (Garayoa Alzórriz, 2013).

### **El control en la gestión financiera**

Dentro de las organizaciones los estándares de control son un medio para la disminución del desperdicio de los recursos, tanto materiales como financieros, a mayor control, mayor orden y menos incertidumbre de lo que ocurre de manera habitual, lo que proporciona líneas claras a seguir para la toma de decisiones certeras según la realidad de la empresa, por la aplicación de un tratamiento metodológico adecuado.

De este modo, la gestión financiera brinda este tratamiento, siendo su propósito el análisis, la evaluación y tener el control de las actividades afines de la organización durante el proceso de la creación de valor, para esto debe de estudiar los aspectos financieros a través del tiempo y manera constante, la toma de decisiones, además de la forma operacional. De ambos realiza una confrontación de la evidencia; resultados y objetivos, posteriormente proporciona ideas o posibles soluciones que sean de utilidad para la toma de decisiones (Cibrán Ferraz et al., 2013). Esto quiere decir que debe de analizar la información existente hasta llegar al presente por medio de la realización de estudios con el fin de poder evaluar los hallazgos y de esta forma aconsejar, proporcionar alternativas y acciones, las cuales son orientadas por los resultados de las evidencias.

### **Herramientas financieras**

Las herramientas financieras cumplen con una función esencial para la buena marcha de las organizaciones, pues estas son útiles para desarrollar los estados financieros, los cuales a su vez brindan seguridad a la hora de decidir el futuro financiero de las mismas. Así, se puede decir

que son instrumentos especializados en la gestión financiera contribuyendo ampliamente en la toma de decisiones, ya que muestra con mayor presión el rumbo que debe de seguir la empresa para desarrollarse adecuadamente en el mercado, al ofrecer información relevante de carácter financiero y la estructura de la misma, siendo esto necesario para reducir la incertidumbre y los riesgos que acarrea la administración de los negocios. Dicho lo anterior, las herramientas financieras evalúan la condición financiera de la organización y el uso que se le da a los recursos económicos, con el fin de optimizar el manejo de los mismos tras la aplicación de planes, análisis, monitoreo, indicadores y demás instrumentos (Armijos Solórzano et al., 2020).

### ***Estados financieros***

Los estados financieros son documentos en los que se plasma la información financiera de una organización, por esto a través de estos se refleja la realidad o estado de la organización en el periodo en estudio. Los estados contables, como también se les llama, presentan información de naturaleza diversa apoyada en la teoría contable, la cual surge de la aplicación de las normas y principios de la contabilidad (Socías Salvá, et al., 2017).

Estos pueden visualizarse como una fuente de información relevante para la toma de decisiones de carácter financiero, esto tras identificar y evaluar el desempeño de las organizaciones a través del tiempo, es decir, mediante datos numéricos se refleja la situación actual y resultados pasados de la misma. Asimismo, se considera importante destacar que la información obtenida de los estados financieros tiene como fin ser utilizada para determinar áreas sobresalientes de la organización, así como aspectos de mejora, ya que muestra la evolución que ha tenido la empresa en lo referente a su posición financiera, evidenciando su solidez e identificando aquellos puntos que sean necesarios trabajar.

Por otra parte, los estados financieros se elaboran de manera periódica y representan la materia prima para llevar a cabo el análisis financiero, ya que mediante los datos contables

obtenidos se logra interpretar la información y comprender el comportamiento de la empresa en el pasado, en la actualidad y brindar la bases para planificar y llevar ejecutar acciones futuras (Castro Segura, 2014).

**Balance General.** Se conoce como balance general o estado de situación financiera. Este estado financiero refleja la situación en la que se encuentra una empresa de manera económica dentro de un periodo determinado. En este se muestra lo que posee la organización, es decir, sus activos, también su deuda o lo que deben, lo cual se ve representado en los pasivos y el aporte de los dueños o accionistas, dentro del patrimonio. Con esto, Corona Romero et al. (2014), y Pérez-Carballo Veiga (2015) concuerdan en que las tres principales cuentas que conforman este balance son el activo, el pasivo y el patrimonio, de las cuales se desprenden las cuentas corrientes o a corto plazo y los no corrientes, es decir; a largo plazo, su estructura va del más líquido al menos líquido.

Además, se puede decir que este estado mide los activos de la empresa; lo que posee en confrontación con el financiamiento; los pasivos y el patrimonio, en otras palabras, su deuda y el aporte de los socios. A lo que Robbins et al. (2013) menciona que la revisión de los balances en las organizaciones es determinante para el adecuado análisis de sus proporciones, y realizar las comparaciones de las cifras es de utilidad para la adecuada gestión financiera.

**Estado de Resultados.** Conocido también como estado de pérdidas y ganancias. En este reporte, se relaciona toda la información de las operaciones en un periodo contable, en donde se enfrentan los ingresos, gastos y costos. Este enfrentamiento da como resultado la utilidad o la pérdida del periodo en estudio. El estado de resultados da a la empresa una mejor visión de su rentabilidad y sirve como mecanismo de orientación para el manejo y el control de los rubros que lo componen, los cuales se registran de manera ordenada, mostrando de forma panorámica su

comportamiento dentro de un tiempo definido y evaluando su rentabilidad, además del monto correspondiente para cada rubro.

Para ello, Socías Salvá et al. (2017) y Gómez Hernández (2021) determinan que el estado de resultados, también llamado estado de ganancias y pérdidas, refleja las operaciones de la organización, como la obtención de la renta, en donde se ve llevan a cabo el proceso productivo, bajo sus parámetros, los cuales son los ingresos, gastos y costos. El resultado que genere indica la ganancia neta que corresponde repartir entre los accionistas, además se puede medir la utilidad de la actividad económica la cual puede ser de forma mensual, trimestral o semestral, nunca mayor a un año.

Asimismo, es conveniente comprender que dentro de este documento se debe reconocer la diferencia entre los ingresos que se han obtenido por la venta de bienes o ejecución de servicios; y todo el desglose de gastos o egresos contables en los que se incurre al realizar las operaciones, ventas o servicios, es decir, por concepto de costos en ventas o servicios, gastos administrativos, gastos operativos, entre otras cuentas.

**Estado de Flujo de Efectivo.** El estado de flujo de efectivo es un estado básico de los estados financieros, en el que se observan las variaciones y los respectivos movimientos realizados en el periodo estudiado, con el uso adecuado del flujo de efectivo se puede conocer si la empresa ha generado excedentes, de los cuales puede hacer uso, es decir que el efectivo se mantenga en movimiento, se utilice para el crecimiento de la empresa, como lo es la realización de inversiones en activos nuevos, (Chu Rubio, 2020) este informe financiero proporciona información detallada sobre el origen y la utilización de los activos monetarios y equivalentes en efectivo, siendo esta su función primordial, además, explica cómo las actividades de la organización afectan y originan los movimientos del efectivo determinando si se genera lo suficiente, si hay crecimiento o si es necesario el financiamiento, si se puede invertir.

El estado de flujos de efectivo se encuentra generalmente ordenado en tres partes, primeramente, los ingresos y salidas de las operaciones propias del negocio, posteriormente los ingresos y salidas de las inversiones realizadas por la empresa y finaliza con los ingresos y salidas de los financiamientos obtenidos y desembolsados por la empresa (Gitman y Zutter, 2016). Es decir que su composición proporciona un extracto de los flujos operativos, de inversión y financiamiento que, a su vez, los compara o confronta con los cambios ocurridos en el efectivo durante un periodo establecido.

Su uso es de gran ayuda para el gerente financiero, debido a que su análisis refleja si hay cambios significativos en las salidas y entradas de efectivo los cuales deben ser comparados con las políticas financieras de la organización para realizar cambios o asegurar su estabilidad dentro de los patrones establecidos como seguros, de la misma manera con su análisis se puede evaluar el progreso, si se posee metas proyectadas se puede ver su avance, observar ineficiencias o desperdicios de recursos (Gitman y Zutter, 2016), por eso la gerencia debe prestar atención a los cambios, realizar un análisis detenido a cada una de las categorías de manera individual y en conjunto.

### ***Presupuesto y Proyección de Ventas***

El presupuesto y la proyección de ventas son herramientas importantes en la planificación financiera. El propósito de un presupuesto es brindarle a la empresa una herramienta cuyo fin anticipe la necesidad de un financiamiento externo al final de un periodo. De allí que Toro López (2016) lo define como un plan de acción cuantitativo propuesto por la administración para que se lleve a cabo en un periodo establecido. Este plan debe de prevenir de manera coordinada los resultados, por lo que es necesaria una toma de decisiones orientada al mismo fin, de esto depende la ejecución exitosa, además del modo en que se administre, el compromiso y el esfuerzo en conjunto de la empresa. El presupuesto programa de manera sistémica las

condiciones de las operaciones, así como los resultados que se esperan dentro de un periodo, de manera inteligente toma en cuenta las tareas a realizar, los ingresos esperados, los gastos en los que se incurre, así como los costos, con el propósito de obtener utilidades al cumplir con el seguimiento de lo planeado.

Al respecto, Burbano (2013), Robbins et al. (2013) y Toro López (2016) concuerdan al señalar que el presupuesto es una herramienta utilizada para la planeación y el control financiero, debido a que indica las actividades de importancia y los recursos que cada una necesita para su ejecución. Además, se implementan para un mayor control, esto porque ofrece estándares cuantitativos de los cuales se pueden realizar comparaciones y medir el consumo de los recursos que se están utilizando para cada actividad, esto permite establecer mejores prácticas al momento de realizar las tareas, ya que, si se denota un gasto innecesario, desperdicio de materia prima o faltantes, se verá reflejado y se llevarán a cabo las acciones correspondientes para mitigar la situación.

Por su parte, León de Álvarez et al. (2020) menciona que el control presupuestario se refiere a la coordinación entre todas las unidades presupuestadas, con el fin de que exista sincronización en las actividades que llevan a cabo los distintos departamentos. Su uso se da sin importar el tamaño o tipo de empresa, porque se apega a la visión o perspectiva sobre el futuro de la organización para la que fue creada.

Por proyección de ventas se entiende como la predicción de las ventas que se esperan obtener para un producto o servicio en el futuro durante un periodo determinado. Asimismo, cabe indicar que las estimaciones de ventas pueden expresarse en términos de cantidad de unidades vendidas o bien en valor monetario, lo cual indica qué y cuánto puede venderse. Este pronóstico toma en cuenta factores como la condición de la industria en el mercado y la participación de la

empresa tanto en el sector industrial como en el mercado en sí, entre otros (Moreno Castro, 2019).

### ***Análisis Financiero***

En este aspecto, conviene considerar que es importante un adecuado uso de los estados financieros, debido a que, al profundizar en ellos, se pueden utilizar para la aplicación de análisis que muestren de una manera mayormente efectiva particularidades en cuanto a su solvencia, liquidez, rentabilidad, crecimiento, entre muchas más que se pueden encontrar.

El análisis financiero implica utilizar herramientas y técnicas analíticas en los estados y datos contables para obtener información valiosa que influya en la toma de decisiones. Su objetivo principal es convertir datos en información útil ya sea para decisiones de inversión, previsión de resultados financieros, identificación de problemas internos y evaluación de la gestión empresarial (Corona Romero et al., 2014). En resumen, el análisis financiero es esencial para comprender la situación financiera de una empresa, valorar su rendimiento y para tomar decisiones asertivas informadas.

De igual forma, los análisis financieros tienen como finalidad el descubrir y estudiar cuáles serán las tendencias de las variables financieras que se encuentran inmersas en las operaciones de la organización, evaluando la situación financiera de la misma para poder fijar los niveles de cumplimiento preestablecidos para los objetivos, así mismo, se logra reconocer los problemas existentes y aplicar medidas correctivas, siendo de gran utilidad para el desarrollo de temas financieros. Con esto, se debe de destacar que para la correcta ejecución del análisis financiero es necesario el cálculo de indicadores, ya que es por medio de estos que se brinda un diagnóstico sobre la condición económica de la organización y se determina el desempeño de la misma, viéndose reflejado tras los estados financieros (Marcillo Cedeño et al., 2021).

Los análisis ayudan a identificar cuáles son los puntos fuertes de la empresa, así como aquellos que se pueden reforzar al ser débiles, a través del reconocimiento del valor que poseen los activos por el grado de su liquidez, de igual manera, ayudan a identificar como la empresa financia sus activos, si es a través de accionistas o endeudamiento o poseen ambos. También, se puede identificar cuál es su nivel de endeudamiento, si es capaz de endeudarse y que tan rentables son sus activos (Chu Rubio, 2020). La aplicación del análisis genera un crecimiento sostenido al potenciar los puntos fuertes detectados y minimizar las debilidades, lo cual crea valor para la empresa y se vuelve más atractiva a los accionistas. Dentro de estos análisis se encuentran el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, así como las razones financieras y el análisis Dupont.

**Análisis Horizontal.** La técnica de análisis horizontal se centra en destacar tendencias y establecer comparaciones entre diferentes períodos para cada partida, este análisis revela cambios a lo largo del tiempo en las partidas de los estados financieros, donde se compara cada partida de un período económico con la misma partida en un período anterior o posterior para identificar variaciones. Se puede mostrar en números relativos o números enteros. La ejecución del proceso consiste en restar el rubro del periodo base al periodo actual y el porcentaje corresponde a la división del resultado dado por el correspondiente al periodo base y que a su vez se multiplica por cien. Un aspecto importante de este análisis es que se puede realizar una modificación de esta técnica, realizando comparaciones con todos los periodos anteriores con el año base más antiguo, de esta manera se obtienen variaciones significativas de la evolución y crecimiento a través del tiempo (Van Horne et al., 2018).

Por lo tanto, el análisis horizontal permite a la empresa conocer su evolución o desempeño en el transcurso del tiempo, es decir, si el mismo ha presentado crecimiento o por el contrario ha presentado decadencias y proporciona información sobre las áreas o partidas

financieras que requieren una mayor atención debido a cambios significativos que hayan surgido en el tiempo.

**Análisis Vertical.** El análisis vertical es una herramienta utilizada en el análisis financiero que permite evaluar la estructura y la composición de los estados financieros de una empresa, radica en expresar la proporción de partidas financieras en relación con una cifra base. Así lo afirma Corona Romero et al. (2014) cuando menciona que el análisis vertical implica realizar la conversión de las partidas respecto una cuenta base en el mismo periodo, ya sea en el estado de resultados con respecto a las ventas o en el balance general con respecto a los activos totales, por ejemplo. Su aplicación determina información porcentual lo cual representa los cambios encontrados, de una manera rápida se visualizan las variaciones.

Es decir, se puede decir que el análisis vertical es una herramienta importante, ya que permite evaluar la estructura y composición de los estados financieros, sus principales cambios y tendencias y además brinda información de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas de las empresas.

**Análisis Dupont.** Para realizar un análisis cuidadoso de los estados financieros se puede optar por el uso del análisis Dupont, el cual brinda una imagen completa del estado financiero de la empresa y su rendimiento, además, es sencillo de realizar y la manera en que presenta la información da lugar a que su interpretación sea de fácil visualización.

Para la creación del análisis Dupont se utiliza el estado de resultados, el balance general en cuanto al rendimiento sobre activos totales y el rendimiento sobre el patrimonio (Gitman y Zutter, 2016), y es a través de esto que logra medir el apalancamiento financiero, el margen de utilidad, además de cuantificar el impacto que posee la eficiencia, por eso puede ser usado para definir estrategias o incremento de la rentabilidad (Gaytán Cortés, 2021). Su uso dependerá de la

realidad de la organización, de las metas establecidas o del mejoramiento al cual se debe de someter la empresa después de analizar los resultados.

### ***Razones Financieras***

Las razones financieras determinan las relaciones existentes entre las distintas cuentas de los estados financieros, de las que después de una adecuada interpretación se logra reconocer el desempeño financiero de una empresa. En este contexto es preciso saber qué se tiene que medir, para calcular y, su vez, comprender el significado de los resultados.

A lo que Block et al. (2013) mencionan que la función de las razones financieras recae en examinar el desempeño operativo de una organización al ponderar y evaluar sus cifras en los rubros de los estados financieros. Generalmente se dividen en razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y las razones de mercado.

**Razón de Liquidez.** Uno de los problemas más significativos que enfrentan las empresas a su fin es el factor liquidez, pues al no existir un control de medición que detecte liquidez baja o decreciente, se enfrentan de manera abrupta a una realidad de la cual no pueden hacer frente. Por esta razón, es indispensable reconocer la capacidad que posee la organización para enfrentar sus deudas a corto plazo a medida, cuándo estas llega a su vencimiento o reconocer qué tanta liquidez poseen los activos, para esto se puede hacer uso de la razón de liquidez, la cual esta confronta los activos corrientes contra los pasivos corrientes en una división de la cual se obtiene como resultado la capacidad para el cumplimiento de sus obligaciones, además su resultado puede ser una señal temprana para la detección de problemas en el flujo de efectivo (López Dumrauf, 2013).

Gracias a este índice financiero, la empresa puede demostrar si puede cumplir sus obligaciones a corto plazo, si tiene la capacidad de convertir sus activos en líquidos y si existen buenos o altos rendimientos, los cuales son atractivos para los accionistas, de manera contraria

puede realizar cambios a un tiempo prudente para la estabilización de la empresa. En la Tabla 5 se muestran las razones más comunes dentro de las razones de liquidez.

**Tabla 5**

*Fórmulas Razón de Liquidez*

Circulante =	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$
Prueba de ácido =	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$

**Razón de Actividad.** Las razones de actividad, tal y como mencionaron Van Horne et al. (2018), son indicadores financieros que revelan o determinan la eficiencia y velocidad, por lo que también son conocidas como razones de eficiencia o de rotación, es decir, proporcionan información sobre la eficiencia operativa de la empresa y su capacidad para utilizar sus recursos de manera productiva, su análisis se encuentra muy relacionado con la liquidez.

Con su uso las organizaciones reconocen la efectividad en cuanto al uso de sus activos, entre más alto sea el indicador o nivel de rotación de estas razones indica una mejor gestión y por ende un mayor rendimiento financiero, por el contrario, un indicador más bajo puede estar relacionado con una gestión ineficiente y un mal manejo de los activos de la empresa.

En la Tabla 6 se muestran las razones de actividad y la fórmula utilizada para cada una de ellas.

**Tabla 6**

*Fórmulas razón de Actividad*

Rotación activo circulante =	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo circulante}}$
------------------------------	--

Rotación inventario =	$\frac{\text{Costo de mercadería vendida}}{\text{Inventario}}$
Promedio medio de inventario =	$\frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$
Rotación de cuentas por cobrar =	$\frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
Rotación activos fijos =	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo fijo}}$
Rotación activos totales (RAT) =	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activos totales}}$
Rotación capital total (RP) =	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Capital total}}$

**Razón de Endeudamiento.** Es conveniente que las empresas cuenten con la capacidad de cumplir con sus deudas y obligaciones financieras, pues esto permite que las empresas tengan una buena reputación, una mayor credibilidad y facilidad en el momento de necesitar algún tipo de financiamiento y, además, contribuye con la estabilidad y solvencia de la empresa.

Las razones de apalancamiento o endeudamiento son indicadores financieros que revelan la proporción en la que una empresa se ha financiado mediante deudas y también por medio de estas se puede determinar si existe la probabilidad de que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones crediticias. Así lo afirman Amat y Campa (2018) cuando mencionan que las razones de endeudamiento utilizando el total de deuda y el total de activo, miden el nivel de financiamiento posee la empresa, además demuestra cómo se cubren los gastos financieros por medio de las utilidades.

En resumen, las razones de endeudamiento son importantes en el análisis financiero, las mismas permiten valorar la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones y de

este modo también se determina la probabilidad que esta tiene de asumir nuevos riesgos financieros. En la Tabla 7 se evidencian las razones de endeudamiento y la fórmula utilizada para cada una de ellas.

**Tabla 7**

*Fórmulas razón de Endeudamiento*

Razón de deuda =	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$
Razón de endeudamiento =	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Capital total}}$
Cobertura de intereses =	$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gastos por interés}}$
Índice de apalancamiento (IAP) =	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Capital total}}$

**Razón de Rentabilidad.** En nivel de rentabilidad de una empresa proporciona una opinión sea positiva o negativa sobre su desempeño financiero, eficiencia operativa y de su capacidad en cuanto a la generación de beneficios. Si una empresa no posee una buena rentabilidad, demuestra graves problemas financieros y cabe la posibilidad de que no pueda mantenerse en un futuro en el mercado.

Para esto, Brigham y Ehrhardt (2017) dicen que las razones de rentabilidad muestran la combinación de los efectos de la liquidez, la administración de activos y la deuda sobre los resultados operativos, es decir, son indicadores financieros utilizados para evaluar la capacidad que tiene una empresa para generar beneficios producto de sus recursos o capital invertido. Por último, se puede decir que estas razones son de gran utilidad para la toma de decisiones de inversión o financiamiento de la empresa.

En la Tabla 8 se dan las razones de rentabilidad y la fórmula utilizada para cada una de ellas.

**Tabla 8**

*Fórmulas razón de Rentabilidad*

Margen de utilidad bruta =	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas totales}}$
Margen de ventas de explotación (MUO) =	$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas Netas Totales}}$
Margen Neto de Utilidad (MUN) =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas totales}}$
Rendimiento sobre la inversión de explotación (ROA) =	$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activos totales}}$
Rendimiento sobre la inversión total (RSIT) =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$
Rentabilidad sobre el patrimonio (RST) =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital total}}$

**Razón de Mercado.** Las razones de mercado muestran la relación existente entre el rendimiento y el riesgo, en la relación dada por la información contable de los valores del mercado. Esta razón permite observar cómo los inversionistas perciben a la empresa, en cuanto mayor sea este indicador mayor es el valor de las acciones que se dan a las futuras utilidades en oposición a las utilidades existentes para ese momento.

Las razones de mercado relacionan el valor de mercado de la empresa, medido en función del precio corriente de sus acciones, con ciertos valores contables. Estas razones permiten sondear como creen los inversionistas que se está desempeñando la empresa en términos de riesgo y rendimiento.

Las razones de mercado relacionan el valor de mercado de la empresa, medido en función del precio corriente de sus acciones, con ciertos valores contables. Estas razones permiten sondear como creen los inversionistas que se está desempeñando la empresa en términos de riesgo y rendimiento.

Su resultado da una clara explicación sobre el desarrollo de la empresa en riesgo y rendimiento, sea esta buena o mala desde la perspectiva del inversionista de mercado, este indicador relativo mide la evaluación que hacen estos agentes comunes en los aspectos del desempeño de la organización en su pasado y su futuro (Gitman y Zutter, 2016). Ahora bien, en la Tabla 9 se presentan las razones de mercado con su respectiva fórmula.

### **Tabla 9**

#### *Fórmulas razón de Mercado*

Razón precio/ganancia =	$\frac{\text{Precio de mercado por acción común}}{\text{Ganancias por acción}}$
Razón mercado/ libro =	$\text{Libro} = \frac{\text{Capital matrimonial accionario}}{\text{Numero de acciones comunes en circulación}}$ $\frac{\text{Precio de mercado por acción común}}{\text{Valor en libros por accion común}}$

### **Liquidez y Solvencia**

Se puede definir la liquidez de una empresa como la capacidad que tiene el activo financiero de convertirse en efectivo en el periodo de tiempo más corto posible, sin perder su valor, esto permite que se cuente con los recursos necesarios en el momento adecuado para hacer frente a las obligaciones o compromisos que posee el negocio (Haro de Rosario y Rosario Díaz, 2017). Se debe considerar que la liquidez en una empresa, no solamente son las necesidades que surjan a un largo plazo y mantener todo el capital sin movimiento, puesto que una empresa en

cualquier momento también puede necesitar efectivo para abastecer los acontecimientos que puedan surgir a un corto plazo.

Así, la solvencia por su parte es un concepto diferente a liquidez, según Haro de Rosario y Rosario Díaz (2017) una empresa es solvente cuando posee los recursos o bienes necesarios para cubrir con las obligaciones adquiridas, sin embargo, estos bienes o recursos pueden ser diferentes al efectivo. Se debe tomar en cuenta que para que una empresa obtenga liquidez primeramente debe ser solvente, sin embargo, el que sea solvente no representa que ésta siempre tenga liquidez, es decir, la solvencia significa contar con los bienes suficientes para cubrir o cancelar deudas, pero si esos bienes no se pueden convertir fácilmente en efectivo significa que no existe liquidez.

Acorde a esto, para las Mipymes turísticas es necesario comprender el tipo de negocio que desarrolla, porque en todos los casos es distinto el nivel de liquidez que se requiere para llevar a cabo adecuadamente las operaciones de la organización, puesto que según la actividad a la que se dedique, debe de interactuar con distintos segmentos del mercado, siendo sus necesidades distintas, al igual que sus medios de pago. La falta de liquidez de una organización puede entorpecer las gestiones habituales, así como las relaciones con sus participantes, así mismo, puede afectar la rentabilidad.

De este modo, la rentabilidad de una organización depende de varios aspectos, uno de ellos son las ventas, las mismas representan el núcleo de cualquier empresa, siendo este el medio por el cual se obtienen ingresos, es decir, las ventas se encargan de generar fondos que permiten a la organización tener la capacidad para crecer y expandirse. Sin embargo, es uno de los ámbitos más descuidados, principalmente por las Mipymes, donde tienden a abordarse de manera intuitiva y carente de una planificación organizada, lo cual es el motivo para que muchas de ellas desaparezcan, porque es un área dentro de la empresa que se considera estratégica y como tal, se debe de tener un plan que este encaminado adecuadamente a lo que se desea lograr.

Un plan de ventas es una herramienta útil para esta cuestión, el cual se puede definir como una guía en la que se plasma la estrategia para aumentar las ventas y lograr los objetivos previamente establecidos, los cuales se llevan a cabo a través de una serie de pasos o procesos que le permite a la empresa organizarse de una manera más adecuada, en donde se busca la efectividad al ofertar los recursos, es decir, vender de una manera estratégica (Quezada Hernández, 2018). Además de ser un método conveniente de simplificar las metas de ventas, incluyendo asignaciones presupuestarias, temas de *marketing*, presencia en el mercado y otros aspectos, por lo que se dice que este plan constituye el requisito mínimo indispensable para cualquier empresa.

Así, pues, el plan de ventas es fundamental para establecer proyecciones y pronósticos de ventas, lo cual resulta invaluable para la formulación de estrategias competitivas que busquen no solo recuperar la inversión, sino también aumentar significativamente el volumen de ventas. Esto a su vez contribuye a mejorar el entorno empresarial y fortalecer la posición de la empresa en un mercado cada vez más competitivo en todos sus aspectos. Es crucial que el responsable de gestionar estas funciones evalúe minuciosamente la situación actual de la empresa y tenga una visión clara de los objetivos a alcanzar (Moya Vásquez, 2015). Un plan de ventas bien estructurado asegura un incremento en las ventas, fortalece la posición en el mercado, amplía la clientela y garantiza la rentabilidad considerablemente.

### **Planeación Operativa y Financiera**

Dentro de una adecuada gestión financiera se debe de contemplar el protagonismo de la planeación operativa, al encargarse de asignar de manera anticipada tareas específicas con su determinado responsable en cada una de las unidades de operaciones a la que pertenecen. Este tipo de planeación se ejecuta tomando en consideración la planificación estratégica y táctica, donde los responsables de conducirla son los jefes que se encuentran en un menor rango

jerárquico y por lo cual tienen el deber de asegurar que las actividades que son programables se cumplan, esto porque este tipo de planeación se rige mediante procedimientos y reglas establecidas, siendo su parámetro la eficiencia (Martínez Morales y Briones Sánchez, 2016), la cual se refleja en los movimientos financieros con el control de gastos innecesarios y el uso adecuado de los recursos.

Desde otra perspectiva, la planeación operativa se caracteriza por desarrollarse tomando como fundamento la gestión táctica y el impacto de las decisiones tomadas en el corto plazo, lo cual incluye los equipos de trabajo, es decir, se comprende como un instrumento gerencial, integral y a su vez estratégico, donde con apoyo de indicadores, índices y cuadros de productividad se logra conseguir la efectividad de la organización (Melo, 2017). Además, cabe destacar que todas estas acciones se llevan a cabo con el objetivo cumplir con el propósito financiero de la organización, puesto lo que busca es lograr las metas establecidas en este ámbito.

Con base en esto, se demuestra que comparten un punto de vista similar respecto a la planeación operativa, la cual tiene como fin estructurar y asignar las actividades que se deben de realizar en el plano operativo para que la organización labore alineada con los planes estratégicos y financieros operativos, los cuales comúnmente abarcan lapsos de uno a dos años y se sustentan o se componen de información básica como los pronósticos de ventas, estados financieros proforma y diversas modalidades de información de carácter operativa (Guerrero Guido y Urbina Torres, 2015), que fueron acordados, propiciando el logro de las metas establecidas.

Ahora bien, una manera adecuada de plasmar las actividades de manera mensual es a través de un plan operativo. Esta herramienta que busca la eficiencia de las operaciones brinda una visualización más clara de los procesos a un tiempo cercano lo cual permite mayor compromiso con las actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, esta herramienta de gestión se presenta en un documento, en donde las actividades programadas se ven delimitadas en periodos a corto plazo con el fin de que se realicen, las cuales provienen de un plan estratégico a largo plazo, su orientación siempre la dará los objetivos, los cuales deben ser realizados de manera anticipada junto con las actividades contemplando su área financiera. (Tipantaxi Chanatasi, 2017). Es decir que debe considerar sueldos, los gastos operativos en lo que se incurre, además de costos en materia prima, entre otros, lo que depende de las actividades a realizar específicamente. De igual manera, pretende una priorización determinada derivada de los objetivos estratégicos, su planificación es de manera directa al ser a corto plazo y al asignar recursos y actividades a las distintas áreas, la organización permanece constante sobre la línea trazada para el logro de sus metas.

### **Políticas, Procedimientos y Reglamentos**

Existen mecanismos de control de los cuales las empresas sin importar su tamaño pueden tomar en cuenta para la estabilidad y regularización de las actividades a las que se dedican, como lo son las políticas, procedimientos y reglamentos. Estas herramientas fortalecen la organización, así como su esencia e identidad desde su posición, las políticas pretenden dejar claro los parámetros para alcanzar lo deseado mientras que los procedimientos muestran los pasos de cómo llegar hasta ahí.

Por tanto, Sánchez Olaya (2013) menciona que las políticas establecen una guía, generan un marco de operación balanceado para las actividades de la empresa el cual es conocido por el personal, este se define a conveniencia del organismo social. Es decir que no se encuentra formado a conveniencia de unos pocos, sino, del bien común, para todos los funcionarios representa tanto lineamientos como un respaldo en la realización de las labores. Cuando se realizan se deben de contemplar principios y ser aplicable para toda la empresa y para cada puesto existente, conteniendo controles contables y administrativos (Toctaquiza Narváez y

Peñaloza López, 2021). Lo que significa que la aplicación de políticas se vuelve un recurso intrínseco al que todo operativo puede acudir.

De la misma forma, los procedimientos brindan esa guía, pero con la finalidad de convertir los insumos en productos terminados. Sánchez Olaya (2013) y Vivanco Vergara (2017) mencionan que los procedimientos muestran la manera de realizarlas actividades de manera detallada, ordenada y secuencial con los respectivos responsables de la ejecución de la tarea. Cabe mencionar que dentro de los procedimientos se contemplan las políticas y reglamentos establecidos en cuanto a tiempo de duración, condiciones, documentación, entre otros de acuerdo a la tarea (Toctaquiza Narváez y Peñaloza López 2021).

El reglamento dentro de las empresas forma parte de medios de control que se pueden implementar para construir líneas fuertes bajo un esquema marcado y reconocido para cada funcionario, en donde quede claro la orientación de la organización, así como su forma de trabajar moral, profesional y ética. Valencia Ocampo (2020) menciona que es una herramienta de la cual se pueden sustentar las decisiones al aplicar sanciones de manera sencilla debido a que se encuentran identificados los deberes y las obligaciones, por lo cual se debe mantener actualizado. El reglamento además de utilizarse como medio sancionador es de mucha utilidad para orientar a quienes son contratados, comúnmente al incorporarse un nuevo funcionario generalmente se le muestra el reglamento cuando se le realiza la inducción para formar parte de la empresa.

Con esto, las políticas y reglamentos deben de estar presentes en toda organización, sin importar su tamaño, tal es el caso de las Mipymes, estas deben de tener claro los lineamientos sobre los cuales se van a regir sus labores, evitando la informalidad y actuando de manera ética.

Ahora, en Costa Rica, el Reglamento Interno de Trabajo se define como las normativas de uso interno que elabora el patrono para regir lo atinente a las relaciones y condiciones laborales, que una vez aprobado por las autoridades competentes se constituye en una regulación de

acatamiento general para la persona empleadora y las personas trabajadoras (Reglamento 36946-MTSS, 2012).

Se puede ver que las políticas, procedimientos y reglamentos se vuelven un recurso válido para la orientación del personal, en donde se encuentra claramente la manera de funcionar de la empresa y los límites necesarios dentro de la misma, de los cuales tanto patronos como colaboradores se ven beneficiados, representando soluciones más rápidas y precisas ante dificultades con una adecuada manera de resolución.

Por su parte, un aspecto a considerar es el capital de trabajo, este es una medida esencial para asegurar la continuidad de las operaciones de la empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Una gestión adecuada del capital de trabajo hace referencia al manejo de las cuentas corrientes, esto implica mantener un equilibrio entre los activos y pasivos circulantes (Ortiz Paniagua et al., 2019), es decir, el capital de trabajo hace referencia a los recursos financieros que la empresa utiliza para financiar sus operaciones diarias o enfrentar cualquier situación inesperada y representa la cantidad de activos circulantes que se tienen disponibles para cubrir los pasivos circulantes.

Entonces, una buena administración del capital de trabajo en una Mipyme se refleja con la evolución del negocio a través del tiempo, esto porque el adecuado manejo de los recursos financieros brinda la oportunidad de expansión y crecimiento. Conviene destacar que existen elementos relacionados estrechamente con el manejo de los recursos, tal es el caso de las cuentas por cobrar, las cuales ofrecen a sus clientes opciones de pago de acuerdo con sus posibilidades. Si bien es cierto, existen clientes que pueden cubrir sus compras de manera inmediata, sin embargo, muchas personas no cuentan con los recursos económicos necesarios en el momento que deseen adquirir un producto o servicio, debido a lo anterior es común que las empresas cuenten con la

posibilidad de que sus clientes puedan acceder a un crédito y que el mismo se vaya cancelando de acuerdo con las condiciones previamente establecidas.

Según Haro de Rosario y Rosario Díaz (2017), las cuentas por cobrar hacen referencia a los créditos que una empresa otorga a sus clientes y representa la suma de dinero que estos deben de pagar a la empresa en el periodo de tiempo pactado. Toda empresa que posea cuentas por cobrar está anuente a sufrir algún tipo de riesgo, ya que no se tiene certeza de si el comprador va a poder cumplir con sus obligaciones. Por este motivo, las empresas se interesan más por realizar la venta al contado porque esto les permitiría obtener un menor riesgo. No obstante, se considera fundamental que estas puedan ofrecer a sus clientes opciones de financiación o condiciones de pago más flexibles, hoy en día existe mucha competitividad en el mercado, donde los negocios deben velar por obtener ventajas competitivas y diferenciación, para mejorar su imagen y aumentar sus ventas.

Con este panorama, es necesaria una administración eficiente de las cuentas por cobrar por parte las Mipymes desde el momento en el que se vende el producto o servicio. Asimismo, se deben de definir las políticas y la gestión de cobros a aplicar para dichas cuentas, pues representan una proporción de los recursos de la empresa, siendo importante establecer medidas para evitar el riesgo de morosidad y que, a su vez, estén alineadas a las necesidades financieras del negocio.

Asimismo, las empresas para llevar un balance y control de sus finanzas utilizan las cuentas por pagar como apalancamiento, por lo que adquieren obligaciones con proveedores o acreedores para conseguir materiales, mercadería o servicios que faciliten las labores y el desarrollo de la entidad. Las cuentas por pagar son aquellas obligaciones o deudas que la empresa tiene con sus proveedores o acreedores, se originan a partir de las adquisiciones de materiales o mercancías realizadas por la empresa a sus proveedores, así como cualquier otro pago que la

empresa deba realizar a sus acreedores con el objetivo de asegurar un funcionamiento adecuado del negocio (Vidal Daza y Nalley Uni, 2021). Las cuentas por pagar se pueden clasificar a corto plazo si las mismas deben ser cubiertas por la empresa en un plazo menor o igual a un año, o bien a largo plazo, si el tiempo de vencimiento es mayor a un año.

Así, pues, se puede decir que las cuentas por pagar son deudas de la empresa, las mismas surgen cuando estas compran bienes o servicios a crédito. Cabe indicar que esta cuenta contable se encuentra dentro de los pasivos de la empresa, en el estado de situación (Peñaranda Abarca y Vargas Sánchez, 2021), porque simbolizan una salida de los recursos financieros. Además, es primordial que las empresas posean una gestión adecuada de las cuentas por pagar de modo que cuando necesiten acceder a un tipo de financiamiento puedan asegurarse de que tiene la capacidad de pago suficiente para cumplir con las obligaciones correspondientes en el plazo de tiempo acordado, de este modo va a existir una buena relación con los acreedores y proveedores, como también un funcionamiento adecuado de las operaciones del negocio.

Las cuentas por pagar no se limitan a la adquisición de un bien y su forma de pago, van más allá de eso, puesto que se deben de contemplar varios aspectos como los proveedores a elegir, los gastos que amerita la compra, los descuentos, las políticas establecidas para devoluciones y demás aspectos que repercuten a la hora de adquirir un crédito, buscando que sea de la manera más inteligente y beneficiosa para el negocio.

Ahora, al no poder suplir una necesidad, las empresas por falta de recursos o querer llevar a cabo un proyecto, es común que se opte por adquirir un financiamiento, el cual son recursos financieros que se utilizan para el desarrollo de actividad en concreto, este forma parte de la estructura de capital utilizada, se puede reflejar en créditos, bonos, aportes de accionistas o dueños (Villalobos Carballo, 2017). Además, Gutiérrez Aragón (2016) lo define como recursos que se adquieren para destinar a los bienes y servicios que se necesitan para que la empresa opere

de manera fluida. Al conseguir recursos económicos, la organización se abre a la posibilidad de obtener lo que necesita, eliminando una barrera o limitante para la ejecución de su actividad.

Se debe de tomar en cuenta que adquirir un crédito se vuelve crucial dentro de la toma de decisiones de una organización, ya que en ocasiones de este depende su correcto funcionamiento. En otras palabras, la adquisición de un financiamiento va a conllevar un propósito específico, sin embargo, si se establece una estrategia financiera de manera organizada y sistemática, dicho financiamiento va a representar una oportunidad de crecimiento y expansión empresarial.

Del mismo modo, es necesario que los medios o fuentes de financiación por lo que se opta sean adecuados, ajustados a la naturaleza de su fin, para realizar una inversión adecuada y coherente que permita acceder a la actividad empresarial que se desea desarrollar (Gutiérrez Aragón, 2016), siendo esta su función primordial, que la organización realice su objetivo.

Adicionalmente, conviene que las Mipymes consideren su tamaño y nivel de ventas para poder determinar qué instrumentos o materiales son necesarios para desarrollar sus labores de manera óptima, evitando el desperdicio, siendo trascendental el adecuado manejo de los inventarios. Los inventarios hacen referencia al conjunto de bienes o productos con el que cuenta una empresa, cabe indicar que estos pueden ser bienes o productos terminados o en proceso de producción, estos deben tener capacidad de venta, de transformación y de almacenamiento (Haro de Rosario y Rosario Díaz, 2017). Se encuentra documentado en una fecha concreta, este documento se compone de manera detallada todos los elementos físicos que se poseen en ese momento dado. Para su elaboración se realiza el conteo físico de cada uno de ellos con su respectivo valor.

Las funciones del inventario dentro de la empresa comprenden la composición del patrimonio de manera cuantitativa y cualitativa, esto a su vez permite la detección de errores en registros contables ya que permite el contraste entre realidad y contabilidad, pues su elaboración

extrae la realidad económica de la organización, además, contribuye en el orden de la organización, para poner al día la contabilidad, esto porque este documento permite respaldar el patrimonio que constituye o con el que se contó en un momento en específico (Socías Salvá, et al., 2017).

De igual forma, resulta importante que la empresa pueda llevar una administración o control adecuado de inventario, porque esto permite conocer el nivel de existencias con el que se cuenta y en qué determinado momento se necesita reabastecer su inventario. Lo anterior contribuye a que no se atrasen los pedidos de los clientes o bien al que el proceso productivo de la empresa no se vea afectado por falta de existencias. Además, para las Mipymes es beneficioso mantener un adecuado manejo del inventario, esto aporta conocimiento sobre los hábitos de sus clientes, lo que permite darle prioridad a esas necesidades o deseos en los que estos se centran.

Ahora bien, como una medida de preventiva, generalmente se cuenta con una caja chica dentro de las organizaciones, donde se contempla una cierta cantidad de dinero en efectivo para la realización de compras pequeñas o imprevistos, por lo que se debe llevar de manera contable un registro de los movimientos que se han pagado para luego incluirlo a las cuentas. Fiestas Loro (2023) menciona que, el uso de este efectivo debe de ser adecuado, lo cual es una tarea que le corresponde al administrador de este fondo, quien debe de velar por que sea utilizado para gastos únicamente de emergencia, por ello quien administra debe de reconocer cuales de los imprevistos se catalogan como emergencia para dar uso de fondo de caja chica.

El uso adecuado de la caja chica ayuda a tener un control de los gastos, ya que se respalda y justifica el manejo del efectivo, además, ayuda a resolver imprevistos de manera eficiente ya que se dispone de dinero para este fin de manera inmediata.

## **Tipos de Riesgo Financiero en la Empresa Turística**

El riesgo financiero se da cuando se ejecutan procesos productivos o de mercado de manera inadecuada, lo cual produce un efecto negativo sobre los resultados esperados del funcionamiento de la empresa (Barzaga Sablón et al., 2018). Es decir, el riesgo financiero hace referencia a la incertidumbre que podría conllevar una determinada actividad y que la misma represente un resultado financiero perjudicial para la organización, puesto que entre más sean las deudas que posea una compañía y mayor sea el monto de cuentas por cobrar, la misma se enfrenta a un mayor riesgo financiero.

Por ello, es importante antes de tomar una decisión evaluar los riesgos financieros que la empresa podría enfrentar a futuro, permitiendo de este modo una detección anticipada de lo que podría suceder, analizar las consecuencias que conlleva y por ende buscar la forma adecuada de atenuarlos.

Dentro del riesgo financiero se pueden contemplar varios tipos, como el riesgo cambiario, que se da en monedas que presentan una mayor volatilidad que otras, esto producto de condiciones económicas o políticas que causan cambio en la oferta y demanda de manera abrupta, lo anterior hace que el precio fluctúe, pues al ser el tipo de cambio tan volátil el valor futuro de las cuentas por pagar o cobrar pueden variar considerablemente (Madura, 2015). Este tipo de riesgo en la empresa turística se da notoriamente con las fluctuaciones de la demanda debido a desastres naturales y cambios climáticos inesperados ya que disminuyen la actividad turística de manera inesperada y por lapsos indefinidos.

Además del riesgo cambiario, otro tipo de riesgo dentro de los riesgos financieros es el riesgo de mercado el cual se da cuando existen pérdidas que se pueden materializar, las cuales son producto de divergencias ocurridas en los precios que registran los mercados, además los cambios que ocurren en las tasas de interés, los tipos de cambio, entre otras más, las cuales se

definen como factores de riesgo (Sequeira Rojas et al., 2020), esto quiere decir que, el cambio de los precios de mercado puede hacer que la rentabilidad alcanzada sea menor a la que se tenía pronosticada. En la empresa turística se puede ver cuando se da la apreciación del colón, por lo general la empresa turística utiliza el dólar, esto genera un desequilibrio, ya que sus ingresos al realizar la conversión son menores a lo esperado, se ve una afectación con el tipo de cambio.

Cabe indicar que, actualmente, el mercado en el que están inmersas las empresas turísticas está en constante movimiento, donde se debe tomar en cuenta todos los factores que podrían incidir negativamente en la rentabilidad esperada es de suma importancia que las empresas tomen en cuenta las fluctuaciones del mercado que podrían afectar financieramente su cartera. El riesgo de mercado va a estar presente en cualquier inversión o negociación que se realice, el mismo no puede ser eliminado por completo. Sin embargo, informarse y considerar lo que podría suceder en el futuro contribuye a tomar mejores decisiones y que el riesgo disminuya de manera efectiva.

### **Crecimiento Empresarial**

La mejora continua dentro de las organizaciones genera el crecimiento empresarial, esto porque al alcanzar las metas propuestas al momento en que se aspira a más, se presenta una evolución. A lo que Gutiérrez Aragón (2016) menciona que este se da cuando hay existencia de recursos ociosos y se les busca una utilidad, que generen en lugar de venderlo o no tomar en cuenta. Se trata de tomar o crear oportunidades aprovechando circunstancias que se presentan en el entorno.

Por lo general, el crecimiento siempre se encuentra dentro de los objetivos de las empresas, ya que es una manera de demostrar el éxito como tal de la misma, Aguilera Castro y Virgen Ortiz (2013) señalan que el estudio del crecimiento empresarial se ha realizado de diversos enfoques, pero este proviene del deseo de crecer como empresa, ya que toda empresa

aspira a crecer y como consecuencia del buen manejo de los recursos que poseen, siendo estos uno producto de sus beneficios.

Una empresa en crecimiento gana prestigio a favor de los encargados, dueños o gerente por su buen control y manejo, además se estimula a los colaboradores a trabajar por las metas, las cuales las toman más en serio al ver los frutos del esfuerzo cuando consiguen aumentar de nivel (Gutiérrez Aragón, 2016). De la misma manera se atrae a inversionistas, la empresa se vuelve más atractiva gana una mayor posición, solidez y su competitividad en el mercado.

## **Capítulo III. Marco Metodológico**

En este capítulo se presentan los elementos relacionados con la ejecución de la investigación. Esto son: el tipo de estudio, mencionando el enfoque y alcance del mismo, los procesos metodológicos para seleccionar la población y la muestra en relación al método cuantitativo y los participantes del estudio con respecto al método cualitativo. Además, se muestran las variables y los indicadores, la instrumentalización o técnicas de recolección de información y las fuentes de información empleadas, garantizando la correcta realización del estudio al brindar coherencia entre la parte teórica y práctica, siendo un lienzo para ordenar y medir los aspectos relevantes de la investigación.

### **Tipo de Estudio**

Al referirse al enfoque de la investigación, se considera tanto la naturaleza del estudio como su clasificación, la cual se puede dar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. La selección del enfoque a implementar depende de las exigencias de la investigación, es decir, se utiliza la que se encuentre más acorde a las necesidades del estudio.

Siendo así, este estudio adopta un enfoque mixto en donde Barrantes Chavarría (2016) mencionó que se hace uso tanto del enfoque cualitativo como cuantitativo y se complementan ambos enfoques potencializando sus fortalezas al realizar esta combinación, es decir, se presenta un diseño convergente.

Estos procesos están dirigidos a obtener una comprensión más profunda del tema en cuestión mediante la recolección de datos simultáneamente, el análisis por separado y la interpretación conjunta de la información. Por lo cual es adecuada para analizar en profundidad la planificación financiera en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón.

Conviene mencionar que el estudio, a pesar de tener un enfoque mixto, posee predominancia cualitativa para comprender en profundidad las diversas características asociadas con la planificación financiera de las Mipymes de dicho sector, ahondando en los procesos que

utilizan, el grado y nivel de implementación de los procedimientos en áreas estratégicas y de análisis financieros. Ahora bien, pese a la recolección de algunos datos cuantitativos para complementar y respaldar los hallazgos cualitativos, la principal intención del estudio es capturar la riqueza de las percepciones, experiencias y prácticas de las Mipymes del sector turismo en relación con su planificación financiera, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento empresarial, en el cual se propusieron estrategias para mejorar la misma.

Así, la finalidad del enfoque mixto no es reemplazar alguno de los tipos de investigación; cuantitativa o cualitativa, sino, potencializarlas, tomar sus fortalezas para combinarlas y así disminuir las debilidades potenciales (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018). Es por esto que el enfoque utilizado es mixto, para no limitar el uso de la información recabada debido a que ambas metodologías se complementan para un análisis más completo y detallado de los hallazgos.

Por tanto, el alcance de esta investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, abarca métodos cualitativos y cuantitativos. Se considera exploratoria debido a que no existe una continuidad de otro estudio, ya que a pesar de que existen estudios similares, no se detectó o halló un estudio específico que abarque el problema del presente estudio. Hernández et al. (2014) y Vara Horna (2015) concuerdan en que el alcance exploratorio es implementado cuando el escenario de estudio o el objetivo a abarcar es un problema poco estudiado, del cual existe mucha incertidumbre o nunca antes fue abordado. Por lo cual, el alcance exploratorio es el más adecuado para abarcar los objetivos definidos, permitiendo una comprensión más profunda sobre la planificación financiera en las Mipymes del sector turismo. Además, la investigación exploratoria antecede los demás tipos de alcances (Hernández, et al. 2014) y esta investigación puede generar datos para la continuidad de un estudio cuantitativo dando las bases de su elaboración y desarrollo.

De igual forma, se considera descriptivo, puesto que este alcance es importante para capturar y analizar los datos cuantitativos que respalden y complementen los hallazgos cualitativos. Asimismo, se busca describir con precisión los fenómenos, procesos y prácticas actuales implementadas por las Mipymes del sector turismo, relacionados con la planificación financiera, lo que es crucial para comprender completamente la situación actual y formular estrategias efectivas de mejora. A lo que Ramos Galarza (2020) se refirió a la investigación descriptiva como el tipo de alcance en donde se deben conocer las características del fenómeno y la búsqueda de este, de esta manera, se expone su presencia en un determinado grupo humano.

Aplicando diferentes técnicas para la recolección de la información, este estudio busca explorar las prácticas y percepciones en torno a la planificación financiera y describir los diversos factores que influyen en este proceso. El motivo por el cual se eligieron dichos alcances fue por la necesidad de comprender tanto la amplitud como la profundidad de la situación de la planificación financiera en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón. Estos alcances en conjunto proporcionaron una comprensión completa y ayudaron a orientar las acciones futuras para mejorar la planificación financiera en el sector turismo del cantón.

### **Población y Muestra**

En este apartado se muestra la fase del estudio en la que se establece el esquema del muestreo a utilizar y así como se determina su tamaño. En relación a los datos cuantitativos, partiendo de un marco muestral de 280 Mipymes pertenecientes al sector turismo en Pérez Zeledón, se aplicó una encuesta a 103 Mipymes empleando un muestreo no probabilístico, aportando veracidad al estudio puesto que el objetivo fue comprender a detalle cómo es la planificación financiera y cuáles son los principales aspectos o características de estas Mipymes en este ámbito.

Para alcanzar una respuesta positiva en cuanto a la aplicación de la encuesta, se diseñó un cuestionario utilizando la plataforma LimeSurvey y se generó un enlace del mismo, mismo que se envió por correo electrónico a los negocios de la base de datos utilizada. Una vez enviado, se dio un lapso de dos semanas para obtener respuesta. Posteriormente, se realizaron llamadas telefónicas para incentivar a los empresarios a completar el cuestionario, siendo éste facilitado vía WhatsApp o completado durante la llamada telefónica, esto con el fin de alcanzar el mayor número posible de respuestas, donde se obtuvo un total de 103 cuestionarios completos.

### **Participantes del Estudio**

Este apartado hace referencia al grupo de personas o elementos que conforman la investigación correspondiente a la parte cualitativa, mencionando aquellos parámetros a cumplir para su selección. Se consideraron seis expertos en el campo de las finanzas y Mipymes, y siete empresarios de Mipymes del sector turismo con los cuales se llevó a cabo la aplicación de un grupo focal, para ello no se consideró una muestra representativa, en su lugar se ha optado por una selección estratégica de participantes. Por lo tanto, fue fundamental especificar la población que se deseó estudiar, ya que es por medio de esta que se logró obtener información contundente y de interés sobre el tema en cuestión.

El aporte de estas poblaciones dio mayor veracidad a los resultados, en donde se seleccionaron seis expertos en el campo de las finanzas y con experiencia en el área de la gestión de Mipymes, con el fin de conocer su criterio y aprovechar su experiencia para brindar mejores prácticas y recomendaciones en el campo de la planificación financiera. Su selección fue a través del criterio de experto, cumpliendo con los siguientes parámetros: contar con conocimientos en el área de administración financiera, participación previa en proyectos de planificación y Mipymes, además contar con conocimiento en el ámbito emprendedor.

Además, se seleccionaron siete empresarios turísticos, de la misma manera mediante criterio de experto, los cuales cumplían con los siguientes parámetros: contar con al menos un año de experiencia en la industria turística, que fueran del cantón de Pérez Zeledón y que el negocio perteneciera a categorías de hospedaje, restaurante, turismo de aventura, agroturismo u otros orientados al mercado meta turístico.

Respecto a los grupos focales realizados, la manera en que se seleccionó se basó en la necesidad de obtener información detallada y enriquecedora de un grupo selecto de empresarios turísticos y expertos en finanzas. Al trabajar directamente con estos participantes específicos a través de la técnica mencionada se espera captar las perspectivas y conocimientos que no fueran posibles con un enfoque de muestreo.

### **Variables e Indicadores**

Para este punto, en la Tabla 10 se presenta de manera clara y breve los objetivos que se desean alcanzar con el estudio, con sus respectivas variables e indicadores. De igual manera, se detallan las técnicas utilizadas para medir cada una de las variables. Si bien es cierto las variables juegan un papel fundamental en el desarrollo del estudio, esto porque guían todo el proceso de la investigación, es decir, le proporcionan fundamento. Por lo anterior, es importante que en cada objetivo se tenga claridad de cuáles son las variables a analizar y los indicadores que forman parte de la misma.

**Tabla 10***Cuadro de variables*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variabes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas</b>
1. Identificar el proceso de planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.	Proceso de planificación financiera	Participantes en el proceso de planificación financiera Técnicas para realizar la planificación financiera Etapas de la planificación financiera	Encuesta Grupo focal con empresarios Grupo focal con expertos
2. Describir las herramientas financieras disponibles que podrían utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón para sus procesos de planeación estratégica y operativa.	Herramientas financieras disponibles para las Mipymes	Estado de situación financiera Estado de resultados Flujo de caja Flujo de efectivo Proyección de ventas Presupuesto	Análisis documental Encuesta Grupo focal con expertos
	Procesos de planeación estratégica y operativa	Tenencia de misión, visión, estrategia, FODA Tenencia de planes con plazos de tres años o más Tenencia de plan operativo anual Periodicidad de la evaluación	Encuesta Grupo focal con empresarios
3. Determinar el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas que impactan los resultados financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.	Nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas	Políticas, procedimientos y reglamentos de capital de trabajo Control interno	Análisis documental Encuesta
4. Determinar el grado de implementación de análisis financieros por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón para su gestión estratégica y operativa.	Grado de implementación de análisis financieros	Análisis vertical Análisis horizontal Razones financieras Análisis Dupont	Análisis documental Encuesta Grupo focal con expertos Grupo focal con empresarios

---

5. Proponer estrategias para mejorar la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.	Estrategias para mejorar la planificación financiera	Estrategias propuestas	Análisis documental Grupo focal con expertos
---	--	------------------------	---

---

*Nota.* Elaboración propia

Con esto, el primer objetivo se basa en identificar el proceso de planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, el cual tiene como variable principal el proceso de planificación financiera.

Así, conforma los indicadores: participantes en el proceso de planeación financiera, técnicas para realizar la planificación financiera y las etapas de la planificación financiera. Cabe indicar que las técnicas que se utilizaron para medir esta variable fueron la encuesta y los dos grupos focales, con seis expertos financieros y siete empresarios de Mipymes del sector turismo del cantón.

El segundo objetivo, por su parte, consiste en describir las herramientas financieras disponibles que pueden utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón para sus procesos de planeación estratégica y operativa.

El mismo está conformado por dos variables, la primera variable son las herramientas financieras disponibles para las Mipymes que tiene los indicadores: estado de situación financiera, estado de resultados, flujo de caja, flujo de efectivo, proyección de ventas y el presupuesto. Esta variable se analizó mediante el análisis documental, la encuesta y el grupo focal con seis expertos en el área financiera. Por otra parte, la segunda variable hace referencia al proceso de planeación estratégica y operativa. Esta engloba los indicadores: tenencia de misión, visión, estrategia y FODA, tenencia de planes con plazos de tres años o más, tenencia de un plan

operativo anual y la periodicidad de la evaluación. Cabe mencionar que las técnicas que se utilizaron para su respectivo análisis fue la encuesta y el grupo focal aplicado a los siete empresarios del sector turismo del cantón.

Para el tercer objetivo que fue determinar el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas que impactan los resultados financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón. Tiene como variable el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas. Esta variable está conformada por dos indicadores: políticas, procedimientos y reglamentos de capital de trabajo y el control interno, lo cual fue evaluado por medio de la técnica de análisis documental y la encuesta.

Seguidamente, el cuarto objetivo se enfoca en determinar el grado de implementación de análisis financieros por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón para su gestión estratégica y operativa. La variable para este objetivo es el grado de implementación de análisis financieros, englobando los indicadores: análisis vertical, análisis horizontal, razones financieras y análisis Dupont. Las técnicas utilizadas para la respectiva medición de esta variable fue el análisis documental, la encuesta, el grupo focal realizado a los seis expertos en finanzas y el grupo focal aplicado a los siete empresarios turísticos.

Por último, el quinto objetivo se enfocó en proponer estrategias para mejorar la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, que tiene como variable las estrategias para mejorar la misma. Como indicador estrategias propuestas y las técnicas utilizadas para analizar esta variable fue mediante el análisis documental y el grupo focal aplicado a los seis expertos en finanzas.

## **Instrumentalización o Técnicas de Recolección de Información**

En un estudio es esencial la recolección de datos, puesto que con estos se procede con la verificación del problema planteado. Así, para Hernández Sampieri et al. (2014), la recolección de datos se refiere a la acumulación de información que se recolecta en el ambiente propio de los participantes o de aquello que se desea indagar, estando dentro de su ambiente natural. Todo lo que se vaya a realizar en un estudio se apoya en las técnicas de recolección de datos, en donde estas son el conjunto de métodos o mecanismos orientados a recoger y transmitir la información del objeto que se está analizando. Por ello, para cada tipo de investigación se determina la técnica a desarrollar y la misma establece la instrumentalización que se debe de emplear.

En el presente estudio la recolección de la información se obtuvo mediante la aplicación de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, debido a que esta investigación es de carácter mixto. En cuanto al enfoque cualitativo se empleó el grupo focal y el análisis documental, es decir, un procedimiento directo. Respecto al enfoque cuantitativo, se aplicó una encuesta para complementar la información y que los resultados fueran más precisos.

### ***Grupo focal***

Para este apartado, Dos Santos (2017) define el grupo focal, lo que se conoce como *focus group*, como una entrevista no estructurada y natural, es decir, se da de manera libre, pero que, a su vez, se encuentra dirigida por un moderador capacitado, quien intenta propiciar que se dé un diálogo. Este tipo de entrevista se aplica en grupos pequeños entre seis a doce personas, la composición del grupo es homogénea y la selección de los participantes se lleva a cabo previamente. La información se obtiene gracias a los aportes del grupo de personas que responden de manera libre, es ahí donde reside el valor de esta técnica, ya que algunas de las respuestas son inesperadas y sustanciales para la recolección de la información que se busca

hallar. En este estudio esta herramienta se aplicó a un grupo de empresarios turísticos seleccionados, así como a expertos financieros.

Las razones por las cuales se eligió la aplicación de esta técnica son debido a que la misma permite una interacción constante entre los participantes permitiendo a su vez compartir conocimientos o experiencias. Además de que se puede obtener información relevante sobre el tema como los principales problemas que existen, las principales ventajas y desventajas, no se necesita una cantidad amplia de personas y existe el involucramiento de un moderador quien ayuda a que el diálogo sea adecuado a las necesidades u objetivos del estudio.

### ***Encuesta***

En cuanto al enfoque cuantitativo, se hace uso de la técnica de encuesta con la aplicación de un cuestionario. Este instrumento se diseñó con el fin de obtener información puntual y específica de la población que se define dentro del estudio (Malhotra, 2016). Asimismo, las razones por las que se empleó este método fueron porque se obtuvo información que complementó el estudio y permitió un análisis más preciso de los datos. Con este recurso se logró acercar más a la realidad por su flexibilidad, ya que se consiguió distinta información en muchas situaciones diferentes.

### ***Análisis documental***

El análisis de la información, de acuerdo con Peña Vera (2022), funciona como herramienta formal de los procesos de investigación científica y la generación de conocimiento fundamentado es un proceso integral, ya que se debe de realizar procesos de lectura, identificación de palabras clave, comprensión o dominio con el tema tratado, entre otros. Todo esto se articula para poder desglosar la información necesaria para su comprensión profunda. Del mismo modo, Nava Hidalgo (2017) mencionó que el análisis documental tiene como objetivo

representar un documento y su contenido de manera diferente a la original para posibilitar su recuperación e identificación.

En este caso también se hizo uso del análisis documental, para sustentar la información y de la misma forma tener un mayor marco de comprensión sobre el tema y un panorama más claro y fundamentado.

### **Fuentes de Información**

Las fuentes de información es toda aquella información que pueda aportar para enriquecer la investigación, puede servir para reconstruir hechos y bases de conocimiento para fundamentar la investigación como tal. Existen diferentes fuentes de información para lograr la obtención de datos, que, de acuerdo con las necesidades del estudio, se puede contemplar la opción de utilizar información primaria o secundaria. En este caso, se recopilaron datos tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias, con el objetivo de sustentar la información recopilada de una manera más completa.

Las fuentes primarias incluyen la aplicación de diferentes instrumentos directamente a la población del estudio, es decir, la información es originalmente recopilada de primera mano. Y como lo plantea Vara Horna (2015), las fuentes primarias son el conjunto de individuos a investigar, al grupo de personas que se le llama población. Con esto, son los empresarios turísticos de las Mipymes seleccionadas, así como los expertos en el campo de las finanzas, quienes fueron parte fundamental del estudio.

También, se recurrió a fuentes de información secundaria a través de un exhaustivo análisis documental que abarcó una variedad de fuentes que se utilizó de manera referencial. Para ello, Ulate Soto y Vargas Morúa (2016) mencionaron que esta información puede ser de libros, tesis, índices de datos, comentarios de artículos, entre otros, de las cuales se puede reforzar la investigación. Para el estudio se emplearon libros, artículos y estudios de instituciones

gubernamentales relacionados con los datos generales del cantón y la industria turística en el sector como lo es el INEC, el MEIC, el INDER y otros. Además, revistas e investigaciones extraídas de bases de datos académicas como la de la Universidad Nacional. Es así como se logró conocer la situación actual de las Mipymes del cantón en relación con la teoría existente. Esta combinación de fuentes primarias y secundarias garantizó una evaluación integral y rigurosa para lo que fue el análisis de los datos del estudio.

# **Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados**

En esta sección se muestra los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, por lo que la información recabada en el grupo focal aplicado a los expertos en finanzas y lo correspondiente al grupo focal realizado a los empresarios de las Mipymes del sector turismo, de forma que se muestra cada una de las variables en estudio con el análisis correspondiente de los datos. Además, se muestran tablas y figuras con el fin de que se origine una mayor comprensión y análisis de la información proporcionada.

### **Datos Generales de las Mipymes Encuestadas del Sector Turismo de Pérez Zeledón**

A partir de la información obtenida por medio de la encuesta aplicada a las Mipymes en el sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, se evidenció que principalmente se dedican a brindar servicios de hospedaje y alimentación, aunque hay una parte considerable de estas que son tour-operadoras o se especializan en agroturismo. Así, en su mayoría, estos negocios tienen entre uno a tres años de operar en el cantón, además, una proporción importante ha estado operando entre cuatro y seis años. Respecto a la cantidad de personas que laboran en la empresa, se observó que la mayoría de ellos tienen menos de cinco personas trabajando en la misma, es decir, la mayoría de los negocios encuestados del sector turismo del cantón se clasifican como microempresas, ya que se considera una microempresa a aquella que emplea hasta un máximo de 10 trabajadores (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2015).

En la Tabla 11 se presenta el rol del encuestado dentro de la empresa, en donde la gran mayoría son propietarios de los negocios y el cantón donde se ubican, en el que se destaca una mayor concentración en los distritos de Rivas, San Isidro de El General y Barú, y con una menor presencia las de Cajón, La Amistad y El General.

**Tabla 11***Rol del encuestado dentro de la empresa según cantón*

<b>Cantón</b>	<b>Rol dentro de la empresa</b>			<b>Total</b>
	<b>Propietario (a)</b>	<b>Administrador (a)</b>	<b>Colaborador (a)</b>	
Rivas	11	6	8	25
San Isidro de El General	11	2	6	19
Barú	6	4	3	13
Páramo	6	2	3	11
San Pedro	5	3	1	9
Daniel Flores	5	1	1	7
Platanares	2	4	1	7
Río Nuevo	2	2	0	4
Pejibaye	3	0	0	3
Cajón	0	0	2	2
La Amistad	2	0	0	2
El General	1	0	0	1
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>103</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

### **Proceso de planificación financiera**

De acuerdo con el grupo focal aplicado a los empresarios de las Mipymes del sector turismo, estos participantes manifestaron que en la elaboración de planes empresariales es primordial considerar la planificación a largo plazo, es decir, tener una visión clara del futuro y esto se relaciona con anticiparse a las temporadas y las necesidades del mercado. Para ello, se requiere estar al tanto de las tendencias y cambios del mercado para adaptarse y ofrecer productos o servicios relevantes.

Otro de los aspectos importantes fue considerar el cumplimiento de obligaciones legales como los permisos, lo que mostró que para estos participantes es fundamental evitar problemas regulatorios que puedan afectar el negocio. Asimismo, se consideró la gestión financiera, incluyendo la claridad sobre el presupuesto, buscar financiamiento de forma consciente y mantener el orden financiero, elementos esenciales que se deben de considerar en los planes empresariales.

Con esto, en la elaboración de estos planes se consideró contar con un equipo de trabajo, la responsabilidad y el orden, así como la utilización de herramientas adecuadas, aspectos fundamentales para asegurar que todas las operaciones se realicen de manera eficiente. También, mencionaron que es importante brindar una experiencia al cliente, realizar publicidad y entender el mercado meta, mostrando la relevancia para estos participantes de la satisfacción del cliente.

Además, en este grupo focal, los empresarios de las Mipymes del sector turismo expresaron la manera en qué se beneficia un negocio al tener un plan financiero, donde se destacó la importancia para proyectar el crecimiento de un negocio. Expresaron que proporciona orden y tranquilidad en la gestión, ya que representa mayor organización para administrar los recursos, reduce la incertidumbre, facilita el control y la toma de decisiones. Otro aspecto que mencionaron fue que un plan financiero facilita la inversión contribuyendo al crecimiento gradual del negocio y además proporciona la capacidad de prevenir y resolver problemas financieros de manera más eficiente.

Los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado a las Mipymes del sector turismo, mostraron que la mayoría de los negocios encuestados, es decir, 58 de ellos no desarrolla planificación financiera, mientras que 45 indicaron que sí lo realizan. Este resultado dejó ver que la mayoría de estos negocios no desarrolla planificación financiera, mostrando la falta de preocupación por parte de estos negocios en realizarla. Sin embargo, en el grupo focal aplicado a

los empresarios, identificaron los beneficios de tener un plan financiero para su negocio, los cuales podrían explicar por qué un segmento importante de las Mipymes encuestadas sí realizan planificación financiera.

La Tabla 12 muestra el desarrollo de planificación financiera según la cantidad de colaboradores que posee el negocio. Se evidenció que los negocios con menos de cinco personas son las más rezagadas en cuanto al desarrollo de planificación financiera, ya que se puede ver que, de 75 negocios, 46 no la desarrollan y 29 sí la llevan a cabo. Esto se debe a la falta de recursos o conocimiento. Sin embargo, a medida que los negocios aumentan su tamaño de trabajadores, la tendencia a desarrollar planificación financiera también crece, lo cual puede deberse a una estructuración más clara en cuanto a las finanzas en los negocios un poco más grandes.

**Tabla 12**

*Desarrollo de planificación financiera según la cantidad de colaboradores en la empresa*

Cantidad de colaboradores	Desarrollo de planificación financiera		
	Sí	No	Total
Menos de 5 personas	29	46	75
De 5 a 10 personas	13	10	23
De 11 a 20 personas	2	2	4
De 21 a 40 personas	1	0	1
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>58</b>	<b>103</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

La razón principal por la cual los negocios que sí desarrollan planificación financiera lo hacen, se debe a la gestión eficaz y eficiente de los recursos financieros con un porcentaje de

elección del 71,1%. Seguido de la reducción de costos innecesarios, en donde el 62,2% de los encuestados realizan este tipo de planificación por ese motivo. El 46,7% de los negocios desarrollan planificación financiera para tener conocimiento del control presupuestario y en una menor proporción, el 17,8% de los negocios realizan este tipo de planificación para anticiparse a problemas financieros a futuro. Esto demuestra que los negocios del sector turismo que sí desarrollan planificación financiera reconocen su importancia para maximizar el uso de los recursos financieros y controlar los costos. Para su mayor comprensión, en la Tabla 13 se detalla esta información.

### **Tabla 13**

*Razones por las que las Mipymes del sector turismo de Pérez Zeledón realizan planificación financiera. (n= 45)*

<b>Razones</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Gestión eficaz y eficiente de los recursos financieros	32	71,1%
Reducción de costos innecesarios	28	62,2%
Conocimiento del control presupuestario	21	46,7%
Anticiparse a problemas financieros a futuro	8	17,8%

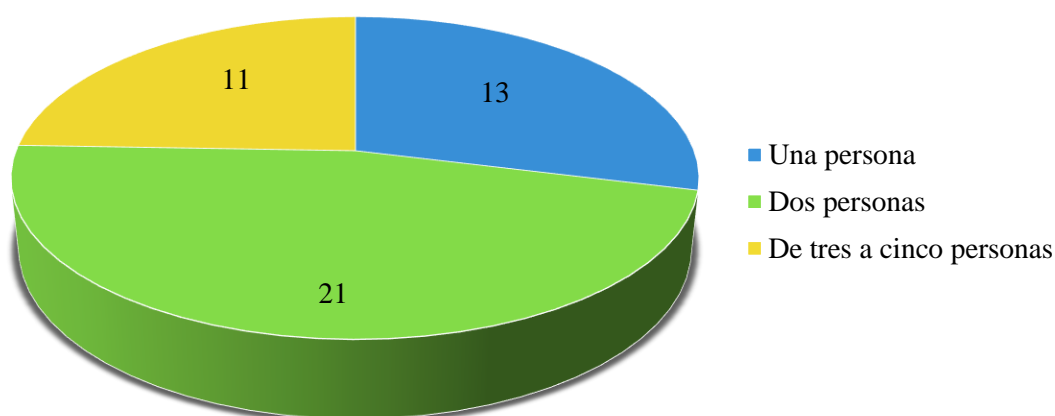
*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Respecto a la cantidad de personas que participaron en el proceso de planificación financiera en las Mipymes del sector turismo, 21 informantes indicaron que dos personas participan, 13 participantes revelaron que únicamente una persona está involucrada y 11 encuestados señalaron que de tres a cinco personas forman parte del proceso. Según esto, la mayoría de los negocios involucra en el proceso de planificación financiera a dos personas, puesto que un segmento significativo de estos negocios posee menos de cinco personas para

realizar esta gestión. Esto muestra que el tamaño del negocio está directamente relacionado con la manera en que se lleva a cabo dicha planificación. En la Figura 1 se puede ver esta información de manera más clara.

### Figura 1

*Cantidad de personas que participan en el proceso de planificación financiera de las Mipymes del sector turismo de Pérez Zeledón (n= 45)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Justamente la información recabada en el grupo focal realizado a los empresarios de las Mipymes del sector turismo coincide con los resultados de la encuesta en cuanto a la cantidad de personas que participan en la planificación financiera. Asimismo, los negocios participantes en el grupo focal se componen de entre una y tres personas, donde señalaron que todo el equipo de trabajo forma parte de este plan financiero. Por lo tanto, todos están involucrados y comparten responsabilidades en este proceso.

Con relación a la definición de algún proceso específico para llevar a cabo la planificación financiera en la organización, mediante la encuesta aplicada se determinó que 20 de

los negocios encuestados que sí realizan planificación financiera, sí han definido un proceso para llevarlo a cabo. Y 25 negocios indicaron lo contrario, es decir, no tienen un proceso específico para realizar esta planificación, es decir, que no cuentan con etapas ni técnicas concretas para llevar a cabo la planificación financiera.

Con respecto a la cantidad de colaboradores que posee el negocio, se demostró que, entre menos empleados, hay una escasez en cuanto a un enfoque estructurado que les garantice realizar la planificación financiera con una metodología clara. Por esto, entre mayor tamaño tenga el negocio con respecto a la cantidad del personal, la probabilidad de tener un proceso definido para llevar a cabo la planificación financiera también aumenta. Esta información se muestra en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*Definición de un proceso para la planificación financiera según la cantidad de colaboradores en la empresa*

Cantidad de colaboradores	Definición de un proceso para la planificación financiera		
	Sí	No	Total
Menos de 5 personas	9	20	29
De 5 a 10 personas	8	5	13
De 11 a 20 personas	2	0	2
De 21 a 40 personas	1	0	1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>45</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

En la encuesta se les consultó a los negocios que no desarrollan planificación financiera el motivo de no realizarla. La razón principal se debe a la falta de conocimiento, puesto que el

63,8% de los negocios así lo indicó, en donde estos datos coinciden con los resultados de otro estudio de Sánchez Pérez (2017), en el cual se evidenció que “la principal debilidad en cuanto a la gestión financiera de sus negocios es la falta de conocimiento en temas financieros, lo cual representa el 37,0% del total de empresas entrevistadas” (p. 78), siendo una limitante para el desarrollo de buenas prácticas financieras. Otro factor habitual que obstaculiza el desarrollo de la planificación financiera son los recursos limitados, pues el 44,8% no la desarrolla por esta razón. Esto hace referencia a la falta de herramientas, presupuesto, personal capacitado y demás. El 37,9% de los negocios no la realizan por el poco tiempo disponible. En la Tabla 15 se muestra en detalle esta información.

**Tabla 15**

*Razones por las que las Mipymes del sector turismo de Pérez Zeledón no realizan planificación financiera (n= 58)*

<b>Razones</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Falta de conocimiento	37	63,8%
Recursos limitados	26	44,8%
Poco tiempo disponible	22	37,9%
Otro	3	5,2%

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Con esto, las dificultades que enfrentan las Mipymes del sector turismo del cantón, en relación con el desarrollo de planes financieros y estratégicos, los empresarios que participaron en el grupo focal mencionaron que dentro de los principales obstáculos está el papeleo, las trabas al instante de crear un negocio, el entorno de las empresas, la falta de conocimiento, asesoría y capacitación sobre la planificación financiera, la falta de organización y control de los negocios.

Además, no contar con los recursos económicos para realizarlo, el miedo al modernismo, debido a que los procesos se siguen realizando de manera antigua, el no hacer uso de las herramientas tecnológicas, el miedo a invertir en un plan financiero y que el mismo no sea exitoso, y por último la inestabilidad de los clientes. Lo anterior demuestra que existen muchos impedimentos que impiden que los negocios realicen un plan financiero y estratégico donde el miedo y la falta de conocimiento sobre el tema se apodera de estas empresas y se deja de lado la importancia que estos tienen en la toma de decisiones acertadas sobre el uso del dinero y en el cumplimiento de los objetivos financieros.

Los resultados del grupo focal aplicado a los empresarios coinciden con los resultados del estudio de Álvarez González (2021) donde los participantes mencionaron que los principales retos que enfrentan las Mipymes en el momento de realizar la planificación financiera hace referencia a la falta de entrenamiento o capacitación sobre el tema con un 58,0% de relevancia, y la falta de recursos económicos con una calificación por parte de los encuestados del 23,0%.

Estos datos se complementan con los resultados del grupo focal realizado a los expertos en finanzas, en donde se evidenció que, desde el punto de vista de estos expertos, en las unidades micro y pequeñas del sector turismo de Pérez Zeledón el proceso de la planificación financiera se percibe como inexistente y cuando se desarrolla se realiza más por obligación legal, en lugar de ser una herramienta para tomar decisiones adecuadas con miras en el crecimiento del negocio. La concientización y la capacitación de la planificación financiera es vista como algo difícil y poco realizable para los negocios.

No obstante, en las medianas empresas el proceso de planificación financiera es más considerado, aunque de manera parcial, esto debido a la resistencia que existe para la implementación de tecnología, considerándose una limitante para el desarrollo adecuado de la planificación y para la agilización del proceso, puesto que la manera en que lleva a cabo la

planificación financiera carece de una estructura clara, generando estancamiento con respecto al crecimiento y formación del negocio, afectando tanto a las micro, pequeñas y medianas empresas.

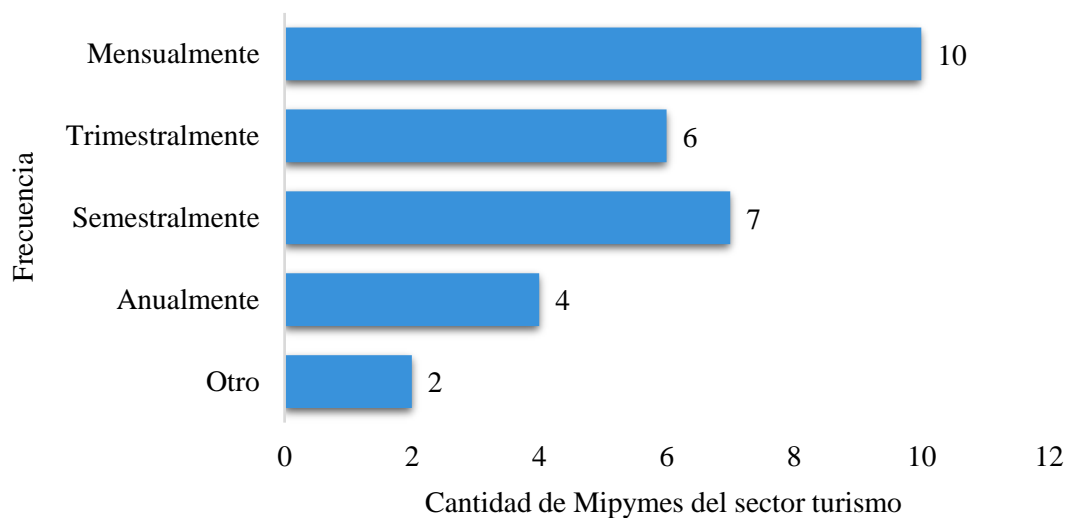
### **Herramientas financieras disponibles para las Mipymes**

Según los datos suministrados en la encuesta, respecto a la realización del balance general en el negocio, quedó en evidencia que el 28,2% de la población encuestada sí realiza el balance general, es decir un 71,8% no ejecuta el mismo, siendo esto un dato bastante significativo, lo que demuestra que la mayor parte de las empresas encuestadas pertenecientes al sector turismo no cuentan con un documento que indique datos importantes sobre su situación económica y patrimonial.

En este punto, solamente 10 participantes afirmaron que realizan esta herramienta de manera mensual siendo esta la más significativa, seis lo realizan trimestralmente, siete de forma semestral, cuatro de manera anual y dos indicaron que utilizan otra frecuencia diferente a las anteriores, siendo de forma cuatrimestral. Esta información se puede observar en la Figura 2.

## Figura 2

*Frecuencia de elaboración del Balance General en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n =29)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Con respecto a aquellas Mipymes del sector turismo que sí realizan balance general, se les consultó en la encuesta si ejecutan comparaciones con respecto a años anteriores y se evidenció que el 82,8% sí utiliza este tipo de comparación, y solamente un 17,2% no las realiza, siendo esto un factor positivo demostrando que la mayor parte de las Mipymes que si realizan el Balance General se preocupan por conocer los cambios ocurridos en cada una de sus cuentas en el transcurso de los años.

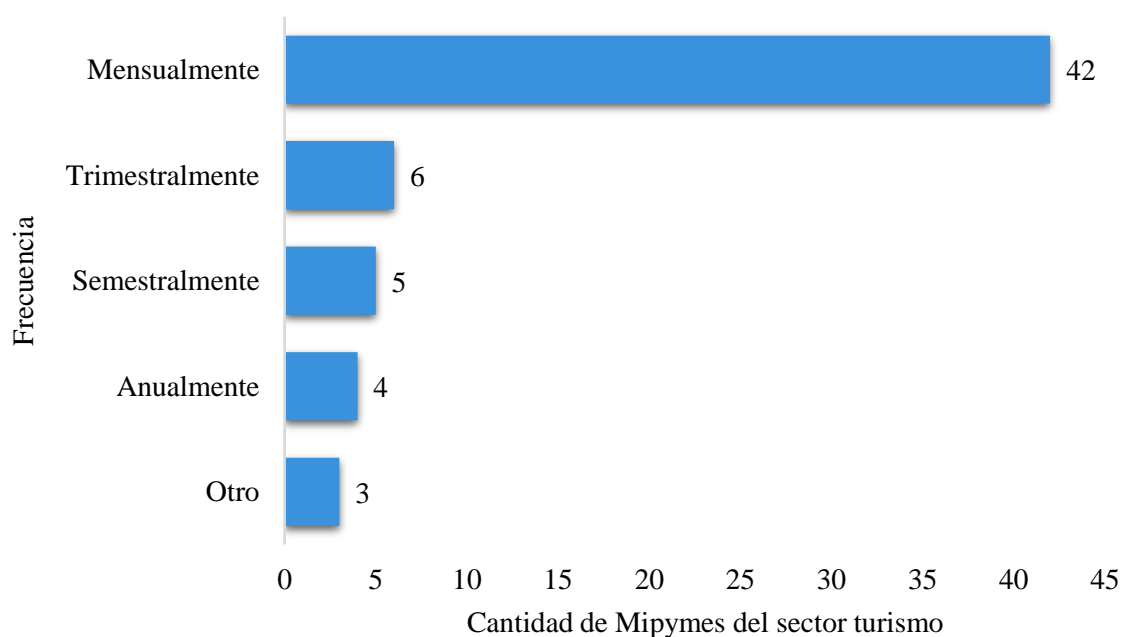
Por otra parte, se demostró que más de la mitad de la población encuestada realiza estado de resultados en su negocio, es decir un 58,3%. No en vano, se observa que un 41,7% no hace uso de este. Lo anterior demuestra que a pesar de ser datos favorecedores porque una mayoría de los negocios encuestados sí consideran la elaboración del estado de resultados, aún hay una gran

cantidad de empresas que no lo llevan a cabo, puesto que existe falta de concientización por parte de algunas Mipymes sobre la importancia que conlleva la implementación de esta herramienta para la toma de decisiones.

Referente a la regularidad con la que los negocios elaboran el estado de resultados, se observa en la Figura 3 que de las 60 Mipymes turísticas que hacen uso de esta herramienta, 42 encuestados lo hacen de forma mensual, seis trimestralmente, cinco de forma semestral, cuatro lo realizan una vez al año y tres indicaron que ese dato lo maneja el contador o bien que se hace de manera cuatrimestral. Lo anterior evidenció que estos negocios tienen mayor inclinación por aplicar esta herramienta de forma mensual, lo que indica a su vez que existe preocupación por llevar un control constante de las operaciones.

### Figura 3

*Frecuencia de elaboración del Estado de Resultados en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n= 60)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

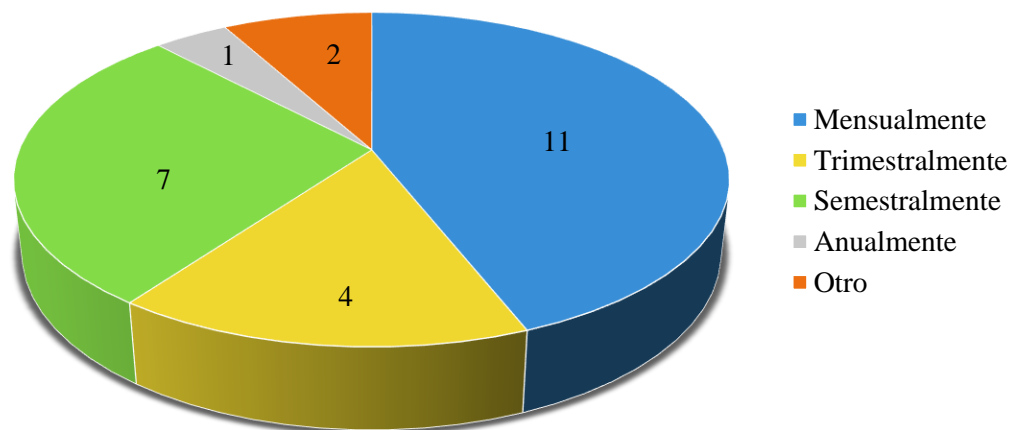
Se les consultó en el cuestionario a las empresas que hacen estado de resultados si se realizan comparaciones con base a años anteriores, donde un 41,7% mencionó sí realizarlas y el 58,3% no hace ninguna comparación. Lo anterior evidencia que existe falta de interés por parte del sector turismo en conocer cuáles cuentas del estado de resultados presentan incrementos o disminuciones en un periodo determinado, ya que más de la mitad de las empresas que lo utilizan no hacen ningún tipo de comparaciones.

Además, se evidenció que la mayor parte de empresas encuestadas no realizan flujo de caja o efectivo, ya que según los resultados de la encuesta únicamente un 24,3% utiliza la herramienta y el 75,7% mencionó no hacer uso de la misma, lo que demuestra la falta de conocimiento por parte las Mipymes sobre la utilidad del instrumento, donde permite obtener información financiera sobre la generación y el uso que se le da al efectivo del negocio, lo que, a su vez, propicia un mejor control y un manejo adecuado del mismo.

A los encuestados que sí realizan flujo de caja o efectivo, la regularidad con la que llevan a cabo esta proyección varía, puesto que 11 indicaron que el periodo a tomar en cuenta es de forma mensual, cuatro señalaron que abarca un periodo de tres meses, siete revelaron que el periodo a abarcar corresponde a seis meses, únicamente uno señaló que abarca un periodo de un año y dos indicaron que no aplica ninguno de los periodos anteriores si no que abarca un lapso de cuatro meses. Lo anterior demuestra que estos empresarios prefieren que el periodo a tomar en cuenta sea de un mes, o bien de manera semestral. Los datos se ilustran en la Figura 4.

**Figura 4**

Proyección que abarca el Flujo de efectivo en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón  
(n= 25)



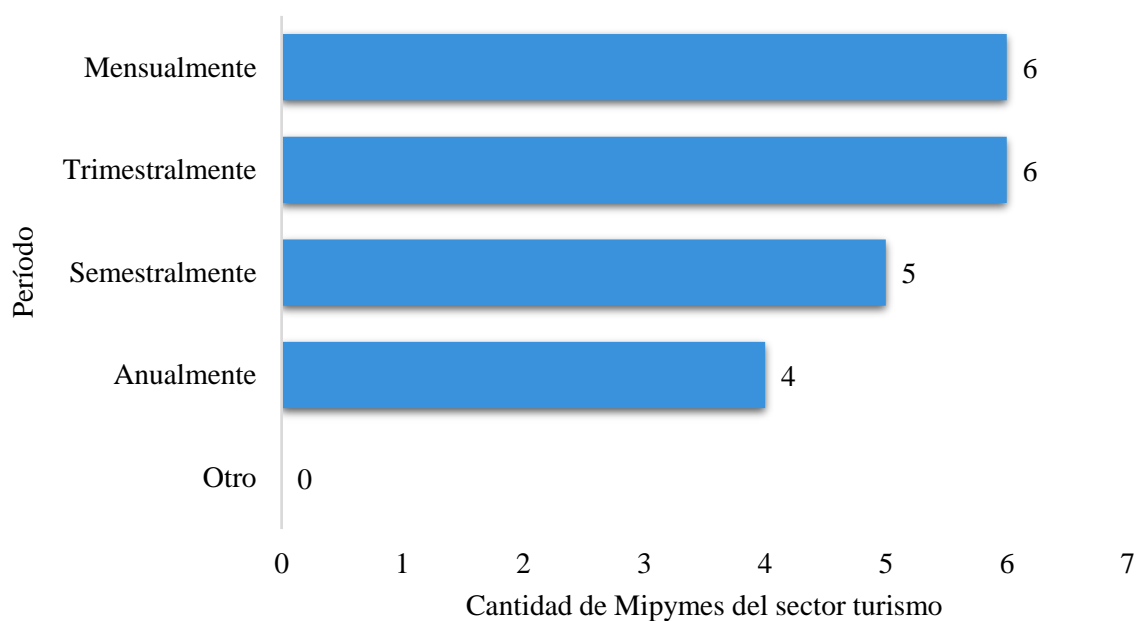
*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

En relación con la realización de proyecciones de ventas por parte de estas Mipymes, se demostró, mediante la encuesta, que solamente un 20,4% realiza este tipo de proyecciones, lo que indica que 79,6% no hace uso de las mismas. Esta situación evidencia que existe muy poca participación en lo que respecta a la predicción de ingresos por venta que podrían tener estos negocios, lo que a su vez disminuye la posibilidad que pueden tener estas empresas de tomar decisiones más estratégicas.

De igual manera, se analizó el periodo de tiempo que cubren las proyecciones de ventas en estos negocios, donde del total de las empresas que sí lo realizan, seis indicaron que las mismas eran cubiertas de forma mensual y de igual forma seis señalaron que cubre un periodo tres meses. Cinco indicaron que es de forma semestral y cuatro de manera anual. Esta información evidencia en la Figura 5.

**Figura 5**

*Período que cubren las Proyecciones de Ventas en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n= 21)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

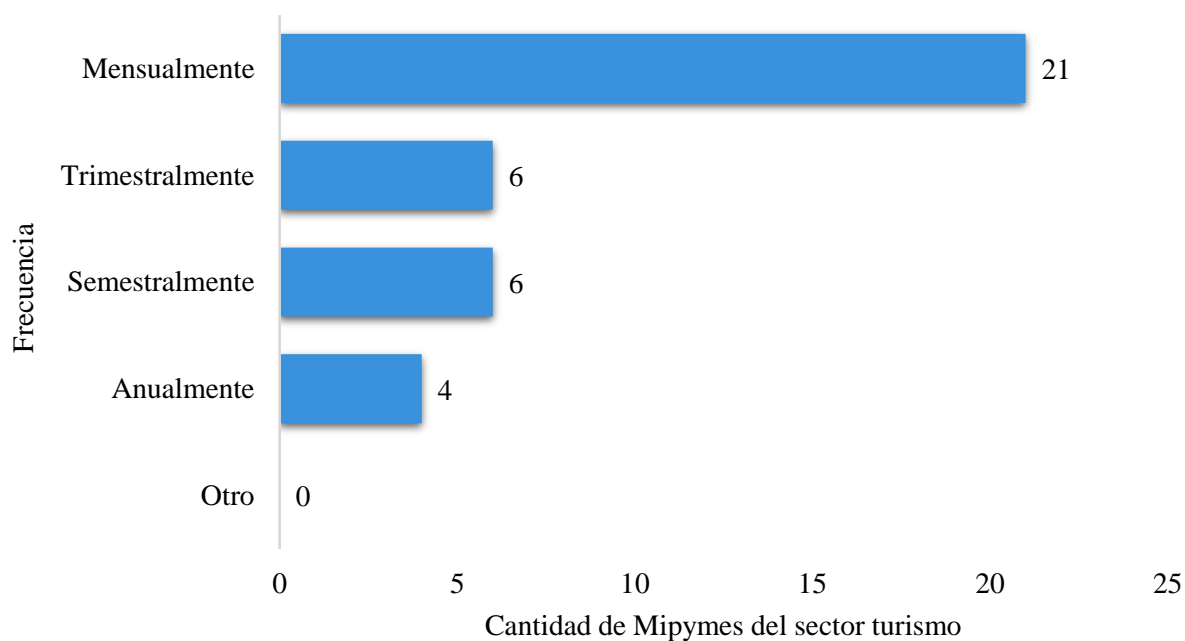
De estos datos se identifica una mayor preferencia en lo que respecta a cubrir un lapso ya sea de un mes o tres meses, ya que ambos periodos obtuvieron igualdad de porcentaje.

Además, respecto a la población encuestada fue la elaboración de presupuestos en las Mipymes, donde solamente un 35,9% indicó realizar algún tipo de presupuesto, es decir, un 64,1% no lo implementa en su negocio, siendo este un porcentaje bastante significativo. Se evidenció que la mayor parte de estos negocios no contienen un plan que les indique una distribución adecuada de los recursos, lo cual les puede llegar a afectar en la forma en que administran el dinero o bien en el momento de establecer prioridades.

Otro aspecto importante fue el tiempo de realización de los presupuestos, donde el total de los negocios que sí elaboran este tipo de herramienta, 21 indicaron que los mismos se realizan de manera mensual, siendo este el periodo de tiempo con mayor predominancia. Seguido por los lapsos trimestrales y semestrales, ya que ambos obtuvieron una cantidad de seis negocios. En lo que respecta a la elaboración de presupuestos de forma anual, solamente cuatro de dicha población en estudio indicó realizarlos de esta manera. Los datos se observan de manera más precisa en la Figura 6.

### Figura 6

*Frecuencia de elaboración de Presupuestos en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n= 37)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Los expertos en finanzas que participaron en el grupo focal externaron qué ventajas competitivas le pueden brindar a una Mipyme las herramientas financieras disponibles como el

balance general, el estado de resultados, el flujo de efectivo, el presupuesto y las proyecciones de ventas. Se mencionó la gran importancia de dichas herramientas financieras en las Mipymes. Con relación al balance general, se refirieron a que esta ofrece una clara visión de la situación financiera del negocio y proporciona información esencial para la planificación financiera.

Sobre las proyecciones de ventas y estado de resultados, se identificaron como herramientas específicas para ayudar a los empresarios a comprender la dinámica de los ingresos y gastos, facilitando la planificación para hacerlo con más precisión de hacia dónde podría dirigirse el negocio en el futuro. Acerca del flujo de efectivo, se manifestó que permite monitorear las entradas y salidas del dinero, siendo una herramienta clave para cualquier negocio para mantener su adecuado funcionamiento, en donde se comparó con el sistema circulatorio del cuerpo humano. Respecto al presupuesto, se señaló que se debe contemplar datos históricos y proyecciones futuras para elaborarlo de la forma más realista posible, tomando en cuenta los ingresos y gastos del negocio. Sin embargo, es importante interpretar y analizar la información que proporcionan todas estas herramientas, por lo cual se debe tener un conocimiento financiero básico.

Asimismo, los expertos en finanzas exteriorizaron que el uso adecuado de herramientas financieras es fundamental para el crecimiento exitoso de un negocio, puesto que proporcionan un entendimiento claro de las finanzas, en donde pueden evaluar su capacidad de endeudamiento, de cubrir gastos, de invertir, es decir, tomar decisiones informadas. Estos participantes manifestaron que para que las Mipymes puedan aprovechar al máximo las herramientas financieras disponibles de modo que puedan optimizar su gestión financiera, primero deben informarse sobre los beneficios que las mismas pueden proporcionar a estos negocios y conocer la forma correcta de utilización de las mismas, sea por medio de la capacitación. Además, se dice que estos negocios deben entender que el tamaño no influye o disminuye la necesidad de

implementación, ya que todas comparten la misma estructura y las mismas necesidades financieras sin importar si son grandes, medianas o pequeñas empresas. Sin embargo, se deben establecer estrategias que permitan ajustar las herramientas y análisis financieros según sus necesidades.

De igual forma, recomendaron a las Mipymes que la implementación de estas herramientas sea de manera gradual, es decir, comenzar con lo más sencillo e ir aumentando su nivel, utilizando herramientas o técnicas un poco más complejas, ya que son de mayor utilidad, conforme aumente el crecimiento y desarrollo de las Mipymes. También, se recalca la importancia de contratar un experto en la rama de las finanzas para poder traducir y analizar la información obtenida, y con base en esos resultados tomar decisiones más certeras.

### **Procesos de planeación estratégica y operativa**

A continuación, se muestran los resultados de la variable sobre los procesos de planeación estratégica y operativa, para determinar su implementación dentro de las Mipymes del sector turismo de Pérez Zeledón.

Según los resultados de la encuesta sobre los elementos de la planeación estratégica que poseen de manera escrita, se observó que en las Mipymes del sector turismo, la visión es el elemento más frecuentemente registrado por escrito, debido a que un 78,6% de los encuestados indicó tenerla de esta forma. Un 76,7% de los negocios posee su misión por escrito. En cuanto a los valores, un 42,7% los poseen documentados. En contraste, las estrategias y los objetivos estratégicos son menos frecuentemente plasmados por escrito, con un 21,4% y un 20,4% respectivamente. Un 15,5% posee un análisis FODA, lo que significa un conocimiento parcial de los elementos estratégicos y su uso. Además, un 18,5% de los negocios no posee de manera

escrita ninguno de los elementos mencionados. De manera más clara se puede observar la información en la Tabla 16.

**Tabla 16**

*Elementos de la planeación estratégica que poseen por escrito las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón*

<b>Elementos de la planeación estratégica</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Visión	81	78,6%
Misión	79	76,7%
Valores	44	42,7%
Estrategia	22	21,4%
Objetivos estratégicos	21	20,4%
Análisis FODA	16	15,5%
Ninguno de los anteriores	19	18,5%

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Acorde a esto, se les consultó en la encuesta por la implementación de planes estratégicos, en donde el 71,8% de las Mipymes del sector turismo indicó que no los realizan y el 28,2% señaló que sí realiza planes estratégicos, lo que evidencia el poco uso de dichos planes. Esto concuerda con los datos de un estudio realizado de gestión administrativa y estratégica de las Mipymes turísticas del cantón de Pérez Zeledón, en donde Monge Aguilar (2018) demostró que del total de las Mipymes encuestadas, el 40,3% menciona que realiza planificación estratégica de manera parcial, un 30,6% menciona que no la hace y únicamente un 29,2% afirmaba hacerla.

También, se les consultó a los negocios que sí desarrollan estos planes, si comunican a sus colaboradores los avances de los mismos, en donde el 81,3% sí lo comunica. El método más utilizado para comunicar los avances es mediante reuniones grupales, ya que el 92,3% lo realiza

de esta forma, mientras que el 7,7% lo realiza de manera individual. Se puede decir que, dentro de las Mipymes encuestadas si existe comunicación dentro de la organización lo cual genera identidad y pertenencia a los colaboradores, además, de la motivación por el logro de los planes establecidos que se desarrollan como equipo.

Del mismo modo, se les consultó si realizan algún tipo de monitoreo para supervisar el progreso del plan estratégico, la Tabla 17 muestra el monitoreo del progreso de los planes estratégicos que dan las empresas que sí los aplican. Acá se evidencia que un total de 29 negocios sí aplican planes estratégicos, solamente 16 de estas realizan un seguimiento. Es decir, que en las otras 13 Mipymes, aunque si lo utilicen, no existe ningún tipo de supervisión que permita observar los avances obtenidos en el transcurso del tiempo.

Se observa, además, que las empresas que se encuentran en sus primeros años (uno a tres años), siete de doce no hacen un seguimiento adecuado de los mismos. De donde, los aplican, pero no los monitorean, a diferencia de las empresas que tienen entre cuatro a seis años de operación, ya que solamente una de seis no da un seguimiento. Esto puede deberse a que ya reconocen la utilidad y el beneficio que brinda, no solo la utilización sino también la importancia de llevar un monitoreo adecuado para una correcta implementación de planes estratégicos.

**Tabla 17**

*Monitoreo del progreso del plan estratégico según tiempo de operación de la empresa*

Tiempo de operación	Monitoreo del progreso del plan estratégico		
	Sí	No	Total
Menos de 1 año	1	1	2
De 1 a 3 años	5	7	12
De 4 a 6 años	5	1	6
De 7 a 10 años	1	0	1
Más de 10 años	4	4	8

<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>29</b>
--------------	-----------	-----------	-----------

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

En cuanto a la ejecución de planes operativos dentro de las Mipymes del sector turismo, el 59,2% del total de los encuestados indicaron que no los ejecutan. Sin embargo, un 40,8% afirma que sí los realiza. Además, de los negocios que sí los desarrollan, 30 negocios los monitorean, mientras que 12 señalaron que no les dan ningún tipo de seguimiento.

En la Tabla 18 se muestra el seguimiento de los planes operativos según el tiempo de operación de las empresas. Se demostró que de un total de 42 empresas que sí realizan planes operativos, 30 de ellas le dan seguimiento, siendo esto un dato bastante significativo.

Asimismo, se destaca el inicio a un seguimiento constante a partir de los cuatro años de operación, debido a que, en el periodo de cuatro a seis años, de 11 empresas que implementan planes operativos, nueve dan un seguimiento. En el periodo de siete a diez años de operación hay un total de cuatro empresas que realizan estos planes y todas le dan seguimiento, lo que denota una buena implementación. También, de las ocho empresas que tienen más de 10 años de operar, siete de estas dan seguimiento al plan operativo, es decir, solamente una no realiza ningún tipo de monitoreo en sus planes. Además, se resalta que a partir de los cuatro años de operación se hace uso de los planes operativos de manera más consiente, debido a que se observa gran interés por estas empresas en dar un seguimiento.

**Tabla 18**

*Seguimiento de los planes operativos según el tiempo de operación de las empresas*

<b>Tiempo de operación</b>	<b>Seguimiento a los planes operativos</b>		
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Menos de 1 año	1	0	1
De 1 a 3 años	9	9	18
De 4 a 6 años	9	2	11
De 7 a 10 años	4	0	4
Más de 10 años	7	1	8
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>42</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Para ampliar esta información, se presenta en la Tabla 19 la evidencia comparativa sobre la utilización de planes estratégicos y operativos de las empresas encuestadas según el tiempo que estas tienen de operar. Además, se observa que las Mipymes que tiene menos de un año de operar, el uso de estos planes es bastante bajo, ya que solamente dos de estas afirmaron realizar un plan estratégico y una el plan operativo. Lo anterior puede darse por la falta de conocimiento y preparación, ya que se encuentran iniciando, lo cual concuerda con lo mencionado en la sesión grupal aplicada a los expertos en finanzas, donde mencionaron que la mayoría de las Mipymes inician de manera empírica, es decir, sin bases teóricas para la elaboración de planes más estructurados.

Se denota que el tiempo de operación donde se da mayor uso de dichos planes corresponde a las empresas que tienen entre uno a tres años, ya que 12 de los encuestados indicaron utilizar un plan estratégico y 18 afirmaron implementar un plan operativo. Seguido por las empresas que poseen entre cuatro y seis años de funcionamiento, pues seis empresas utilizan

un plan estratégico y 11 realizan un plan operativo, donde se puede observar que en ambos periodos predomina la utilización de planes operativos. La implementación de estos planes en estos lapsos puede deberse a que han adquirido una mayor experiencia.

Un dato interesante es que las empresas que se encuentran entre los siete a 10 años de operación presentan una utilización baja de estos planes, lo cual puede darse por un conformismo de estas empresas, que no aspiran a crecer o creen estar en su punto máximo.

Por otra parte, se da un aumento de la implementación de estos planes en las empresas que tienen más de diez años de ejecución en comparación con el periodo de tiempo anteriormente mencionado. De las 18 empresas que tienen más de 10 años, ocho hacen uso de planes estratégicos y de igual manera ocho hacen uso de planes operativos.

**Tabla 19**

*Utilización de planes estratégicos y operativos según tiempo de operación*

Tiempo de operación	Utilización de planes estratégicos y operativos					Total planes operativos
	Planes estratégicos		Total planes estratégicos	Planes operativos		
	Sí	No		Sí	No	
Menos de 1 año	2	5	7	1	6	7
De 1 a 3 años	12	30	42	18	24	42
De 4 a 6 años	6	24	30	11	19	30
De 7 a 10 años	1	5	6	4	2	6
Más de 10 años	8	10	18	8	10	18
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>74</b>	<b>103</b>	<b>42</b>	<b>61</b>	<b>103</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

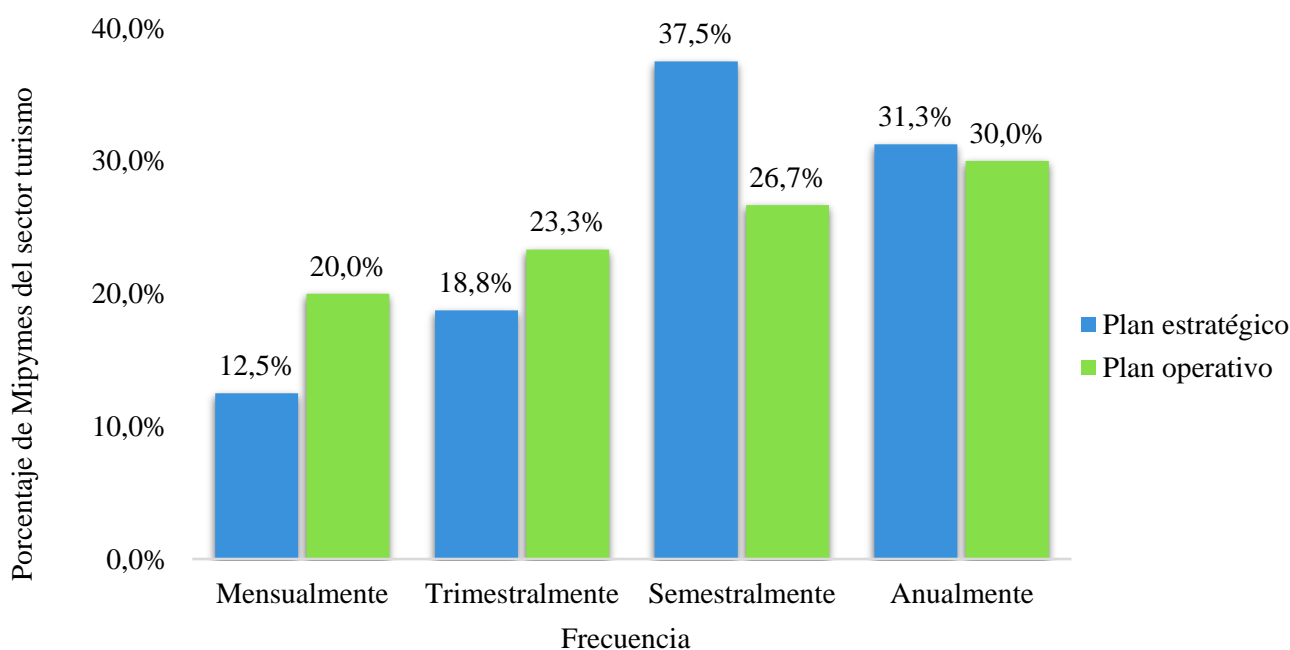
Un 55,2% de los negocios que sí desarrollan planes estratégicos les dan seguimiento, donde el 37,5% les da de manera semestral, siendo este periodo el más utilizado. De manera

descendente se encuentra que dan el seguimiento de forma anual con un 31,3%, trimestralmente con un 18,75% y 12,5% para el seguimiento mensual.

De igual forma, las empresas que optan por ejecutar planes operativos, el 30,0% lo realiza de manera anual. Después de manera semestral el 26,7%, mientras que trimestralmente el 23,3% y la frecuencia menos usual es mensualmente reflejado con un 20,0%. Lo que refleja que la frecuencia que utilizan se adecua a la realidad de cada una, ya que no existe alguna de las opciones con una variación sobresaliente. En la Figura 7 se puede observar el porcentaje de negocios que dan seguimiento a los planes estratégicos y operativos según la frecuencia.

### Figura 7

*Frecuencia del seguimiento del plan estratégico y operativo en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

En este estudio se determinó el grado de conocimiento que posee el encuestado de las Mipymes del sector turismo sobre los objetivos y las metas que persigue la empresa. Para esto, se usó una pregunta de escala en donde uno era nada de conocimiento y cinco era mucho conocimiento, donde del análisis de cálculo del promedio de respuestas, se obtuvo un 3,9, lo que significa que los encuestados tiene un nivel de conocimiento relativamente alto sobre los objetivos y las metas que persigue la empresa.

En cuanto a la aplicación de algún tipo de evaluación para el logro de los planes, en este caso anual, el 26,2% de las Mipymes encuestadas que realizan planes, indicaron realizar evaluaciones anuales, mientras que el 73,8% mencionó que no realiza ningún tipo de evaluación. Esto se puede traducir en que las evaluaciones anuales no son una herramienta que se tome en cuenta por la mayoría de las Mipymes del sector turismo encuestado para encontrar y evacuar puntos de mejora dentro de la organización.

Por otra parte, gracias a los resultados del grupo focal realizado a los empresarios del sector turismo de Pérez Zeledón, se logró identificar que el uso de la herramienta FODA no se implementa, si bien se hace de manera empírica una búsqueda de las posibles fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estas no se realizan por escrito, puesto que los empresarios mencionan que se reconocen dentro de la operatividad del negocio, pero recalcan la importancia que tiene su identificación para mejorar, aprovechar las oportunidades y evitar o minimizar las amenazas.

De manera similar ocurre con las metas a corto, mediano y largo plazo. En el grupo focal aplicado a los empresarios, ellos recalcan la importancia de tenerlas claras para enrumbar la organización, pero en su mayoría no las poseen por escrito, pero sí definidas, además de orientadas a la misión y visión de la empresa. Es importante mencionar que en este grupo focal se demostró que las empresas que sí poseen las metas de manera escrita son quienes tienen más

tiempo de estar operando y las definen como necesarias y útiles para la organización, ya que a través de estas pretenden alcanzar los objetivos que han definido.

### **Nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas**

Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada, un aspecto a considerar fue la implementación de las políticas y procedimientos con respecto a la administración de las cuentas por cobrar, donde 77 encuestados indican que no poseen en su negocio estas políticas y procedimientos, mientras que 26 de ellos sí las llevan a la práctica. Además, con respecto al número de colaboradores, se ve que, de los 75 negocios con menos de cinco personas, solo 18 poseen políticas y procedimientos para gestionar este tipo de cuentas. Inclusive las empresas con más colaboradores muestran la misma tendencia, es decir, la mayoría de las Mipymes encuestadas del sector turismo no cuenta con políticas o procedimientos que les permita administrar de una manera más idónea las cuentas por cobrar, lo cual es preocupante. En la Tabla 20 se visualiza la tenencia de políticas y procedimientos para las cuentas por cobrar según la cantidad de colaboradores de la empresa.

**Tabla 20**

*Tenencia de políticas y procedimientos para las cuentas por cobrar según la cantidad de colaboradores de la empresa*

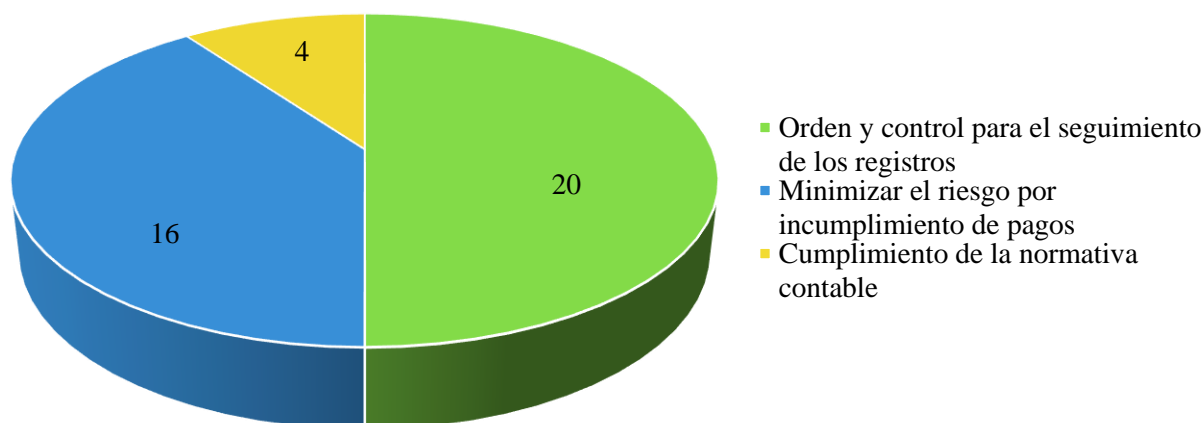
Cantidad de colaboradores	Tenencia de políticas y procedimientos para las cuentas por cobrar		
	Sí	No	Total
Menos de 5 personas	18	57	75
De 5 a 10 personas	6	17	23
De 11 a 20 personas	1	3	4
De 21 a 40 personas	1	0	1
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>77</b>	<b>103</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Además, los encargados de esto indicaron que el principal motivo de su implementación es porque les aporta orden y control en el seguimiento de los registros, puesto que 20 negocios concordaron con este aspecto. Asimismo, otra de las razones para su implementación es porque minimizan el riesgo por incumplimiento de pagos, según lo indicado por 16 de los participantes, ya que están más atentos a las fechas y se pueden realizar a tiempo los cobros correspondientes y solamente un cuatro de ellos indicaron que lo realiza con el objetivo de cumplir con la normativa de la empresa. Esta información se evidencia en la Figura 8.

### Figura 8

*Razones para contar con políticas y procedimientos para las cuentas por cobrar en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n =26)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Se demuestra con esto que la mayor parte de las Mipymes encuestadas no han establecido políticas ni procedimientos para disponer de sus cuentas por cobrar, dejando entrever que este tipo de labores se realizan de manera informal, siendo un factor que puede aumentar el riesgo de una mala gestión, mientras que aquellas que sí han establecido indican que les proporciona un

mayor orden y minimizan el riesgo por incumplimiento, lo cual es fundamental en procesos de cobranza, siendo una manera de brindar créditos de manera más deliberada y manteniendo la estabilidad del negocio.

En referencia a la implementación de políticas y procedimientos para la administración de cuentas por pagar, se evidenció con los resultados de la encuesta que, 74 empresas no ejecutan dichas políticas y procedimientos en su negocio, sin embargo, 29 de ellas indicaron contar con las mismas. Así, pues, la cantidad de empleados, se destaca que de las 75 Mipymes turísticas con menos de cinco personas, únicamente 19 poseen políticas y procedimientos para la gestión de las cuentas por pagar. De los 23 negocios que tienen entre cinco a 10 trabajadores, solamente ocho cuentan con políticas y procedimientos para este tipo de cuentas. Por lo que se demostró que la mayoría de las Mipymes encuestadas del sector turismo no cuentan con políticas o procedimientos para asegurar que las deudas se paguen de manera oportuna, por ejemplo. En la Tabla 21 se muestra la tenencia de políticas y procedimientos para las cuentas por pagar según la cantidad de colaboradores del negocio.

**Tabla 21**

*Tenencia de políticas y procedimientos para las cuentas por pagar según la cantidad de colaboradores de la empresa*

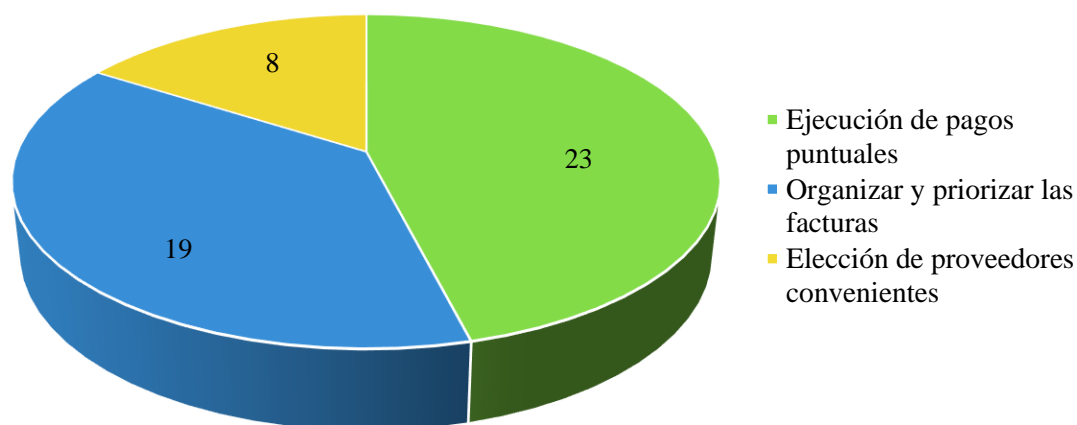
Cantidad de colaboradores	Tenencia de políticas y procedimientos para las cuentas por pagar		
	Sí	No	Total
Menos de 5 personas	19	56	75
De 5 a 10 personas	8	15	23
De 11 a 20 personas	1	3	4
De 21 a 40 personas	1	0	1
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>74</b>	<b>103</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Los negocios que sí poseen políticas y procedimientos para las cuentas por pagar se deben a diferentes razones. La razón principal es porque les permite ejecutar los pagos puntualmente, pues 23 negocios mostraron afinidad. Además, 19 de los encuestados consideran que otra de las razones es porque les permite llevar una mejor organización y priorizar facturas, y ocho de ellos consideran útil la implementación para la elección de proveedores a conveniencia. De este modo, los datos citados se contemplan en la Figura 9.

### **Figura 9**

*Razones para contar con políticas y procedimientos para las cuentas por pagar en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n =29)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Gracias a estos datos, se evidenció que existe una menor proporción de negocios que han establecido políticas y procedimientos para la gestión de las cuentas por pagar. Sin embargo, para las que sí poseen, es provechosa su implementación al brindar mayor claridad con respecto a las

cuentas a cancelar y promoviendo el pago puntual, siendo trascendental para mantener buenas alianzas con los proveedores y evitar fraudes.

Por otra parte, se dio a conocer que la mayoría de los encuestados no poseen reglamentos y políticas establecidas para gestionar el inventario, dado que 72 negocios no las aplican, mientras que 31 de ellos confirman que mantienen dichos reglamentos y políticas definidas porque tienen razones para considerarlas útiles. De acuerdo con el número de empleados, se resalta que, de los 75 negocios con menos de cinco personas, 18 de ellos cuentan con reglamentos y políticas para gestionar el inventario. Y solamente 11 de las 23 Mipymes que poseen entre cinco a 10 personas también cuentan con este tipo de políticas. En la Tabla 22 se presenta la tenencia de reglamentos y políticas para gestionar el inventario según la cantidad de colaboradores de la empresa.

**Tabla 22**

*Tenencia de reglamentos y políticas para gestionar el inventario según la cantidad de colaboradores de la empresa*

Cantidad de colaboradores	Tenencia de reglamentos y políticas para la gestión del inventario		
	Sí	No	Total
Menos de 5 personas	18	57	75
De 5 a 10 personas	11	12	23
De 11 a 20 personas	2	2	4
De 21 a 40 personas	0	1	1
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>72</b>	<b>103</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Las empresas que sí poseen este tipo de políticas indicaron las razones para tenerlas, en donde les permite tener control sobre el costo del inventario (90,3%), evitar el deterioro de productos (54,8%), ahorrar en costos de almacenamiento (38,7%) y la disminución en riesgos de robo (32,3%). Dichos datos se muestran en la Tabla 23.

**Tabla 23**

*Razones para contar con reglamentos y políticas para el inventario en las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n=31)*

<b>Razones</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Control del costo del inventario	28	90,3%
Evitar el deterioro de productos	17	54,8%
Ahorro en costos de almacenamiento	12	38,7%
Disminución de los riesgos de robo	10	32,3%

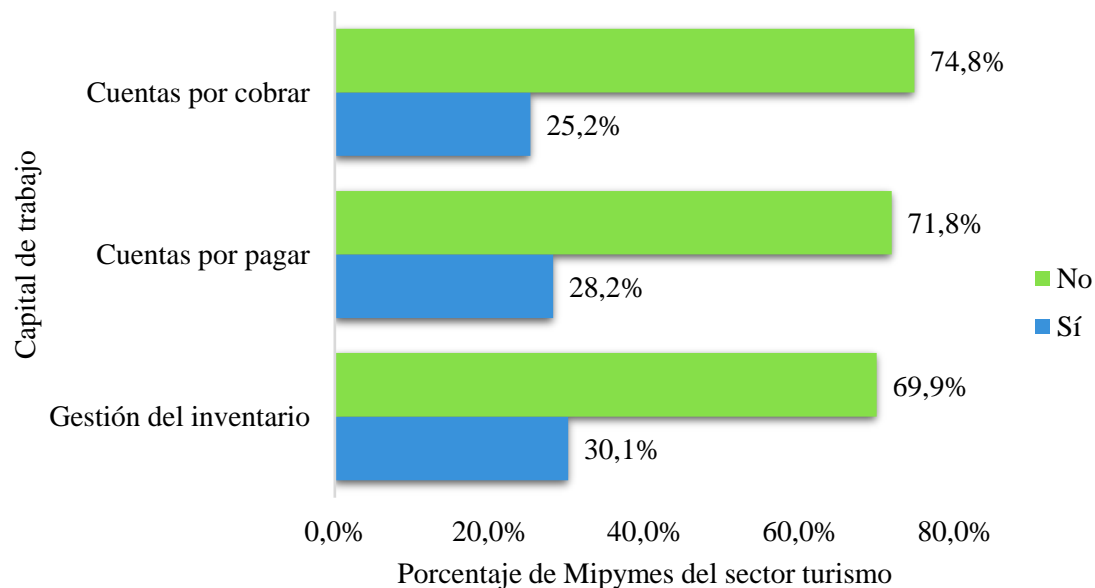
*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

En efecto, los reglamentos y políticas para la gestión de inventarios permiten proteger los activos del negocio, evitar el desperdicio y a su vez satisfacer la demanda, lo cual trae consigo una buena salud financiera al determinar una mejor administración de los recursos. No obstante, las Mipymes seleccionadas en su mayoría carecen de formulación de procedimientos con respecto a los inventarios.

De manera breve se muestra en la Figura 10 el grado de implementación de políticas, procedimientos y reglamentos para el capital de trabajo (cuentas por cobrar, cuentas por pagar y la gestión del inventario) en las Mipymes del sector turismo en el cantón.

**Figura 10**

*Grado de implementación de políticas, procedimientos y reglamentos para el capital de trabajo*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

### **Grado de implementación de análisis financieros**

Respecto al análisis e interpretación de los estados financieros, se logró evidenciar a través de la encuesta aplicada, que el 86,4% de las Mipymes encuestadas del sector turismo no llevan a cabo, mientras que solo el 13,6% afirmó hacerlo. En la Tabla 24 se muestra la relación entre la realización de este tipo de análisis y la cantidad de colaboradores, en donde se destaca la escasa participación de los negocios que poseen menos de cinco personas en los análisis financieros, puesto que de 75 Mipymes encuestadas, 70 no llevan a cabo análisis financieros. Sin embargo, esta tendencia se mantiene incluso en empresas con más empleados. Por lo cual, se demuestra que la mayoría de los negocios encuestados no están involucrados o interesados en realizar análisis de los estados financieros e interpretarlos. Esto puede deberse a que no conocen

la importancia de este, en donde radica en entender la situación financiera del negocio para tomar decisiones informadas para hacer crecer la organización.

**Tabla 24**

*Realización de análisis e interpretación de Estados Financieros según la cantidad de colaboradores de la empresa*

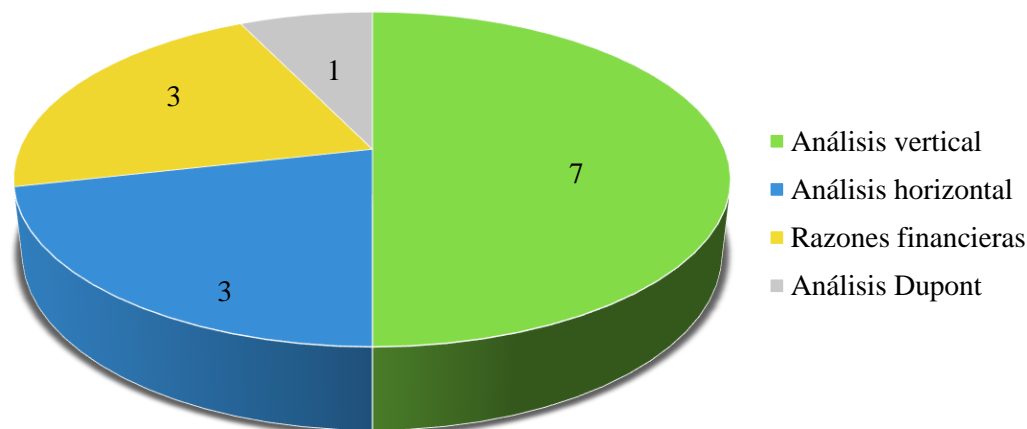
Cantidad de colaboradores	Realización de análisis e interpretación de Estados Financieros		
	Sí	No	Total
Menos de 5 personas	5	70	75
De 5 a 10 personas	6	17	23
De 11 a 20 personas	2	2	4
De 21 a 40 personas	1	0	1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>89</b>	<b>103</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Del mismo modo, de los pocos negocios que sí lo desarrollan, se les consultó cuáles análisis implementan, donde siete de estos negocios realizan el análisis vertical, siendo este el análisis más común que utilizan las Mipymes encuestadas del sector turismo que sí hacen análisis. Tres de estos negocios utiliza el análisis horizontal y del mismo modo, tres implementan las razones financieras. El análisis DuPont es el análisis menos frecuente, ya que solamente un negocio lo realiza. Esta información se refleja en la Figura 11.

### Figura 11

*Tipos de análisis que implementan las Mipymes del sector turismo en Pérez Zeledón (n= 14)*



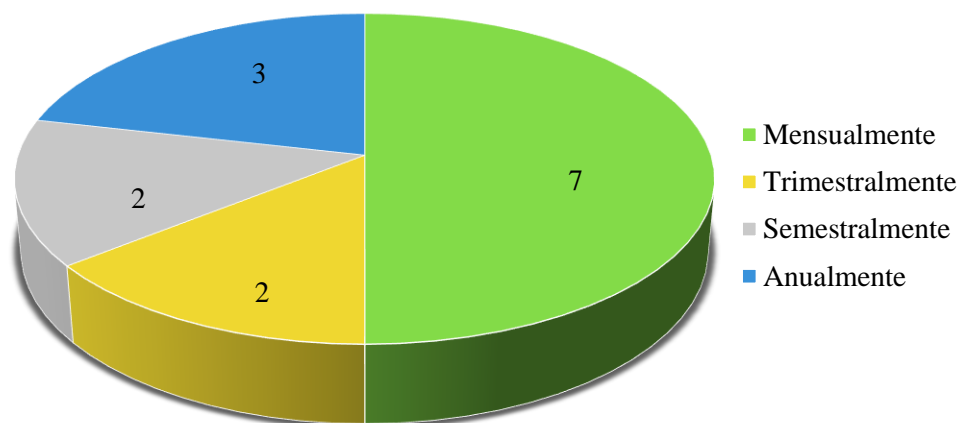
*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

Con esto, se observó que la mayoría de las Mipymes encuestadas del sector turismo que sí desarrollan análisis financieros están más interesados en conocer la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común y esto permite visualizar los cambios ocurridos en la estructura de los estados financieros e identificar las causas de los cambios relativos de los diferentes rubros. Asimismo, conocer la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Si bien estos proporcionan información valiosa es solo una parte de la imagen completa de la estructura financiera de un negocio.

Con respecto a la frecuencia de realizar estos análisis, se evidenció que siete de los negocios lo realiza de manera mensual. Tres los desarrollan de manera anual. Mientras que dos los realizan de forma trimestral y del mismo modo, dos negocios lo ejecutan de manera semestral. Para ello, en la Figura 12 se muestra esta información.

**Figura 12**

*Frecuencia de elaboración de los Análisis Financieros en la Mipymes del sector turismo (n= 14)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a las Mipymes del sector turismo, 2024.

La regularidad de la realización de análisis financieros es muy importante para las empresas y se evidenció que la minoría de los negocios que sí lo llevan a cabo lo hacen de manera muy frecuente. Sin embargo, el hecho de que una cantidad significativa de negocios no realicen análisis financieros es preocupante, reflejando la falta de comprensión acerca de la importancia de dicho análisis, debido a que son fundamentales para comprender la situación y el rendimiento económico y financiero de cualquier organización, permitiendo detectar dificultades y tomar las medidas correctivas necesarias para mejorar su desempeño (Marcillo Cedeño et al., 2021). Es decir, si estos negocios no realizan análisis financiero, prácticamente están operando a ciegas, sin poder evaluar su rendimiento ni anticipar problemas financieros

Además, al contemplar los aportes realizados por los expertos en finanzas mediante el grupo focal, se define que la implementación de los análisis financieros tiene un impacto

significativo en la toma de decisiones inteligentes y convenientes para el negocio, debido a promueve una visión más clara y objetiva de la situación actual de la empresa al permitir conocer a qué se dedica, aprovecha la información de los estados financieros y consideran la capacidad de interpretar los análisis con el objetivo de identificar áreas de mejora y potencializar el crecimiento del negocio.

Sin embargo, estos manifestaron que el grado de implementación de los análisis financieros en las Mipymes es nulo o bajo, lo que coincide con los resultados de la encuesta donde se evidenció que la mayoría de los encuestados no realizan análisis financieros. Además, los expertos en finanzas mencionaron que esta implementación incluso podría verse con más frecuencia en las medianas empresas. Además, mencionaron que dentro de las razones para no llevar a cabo esta gestión es porque se tiene una mala percepción de la contabilidad, debido a que solo se considera una obligación fiscal y no una herramienta que puede ser de mucho beneficio para conocer el negocio, su situación actual y poder tomar decisiones acordes a las necesidades.

Del mismo modo, se ha generado una imagen errónea del papel del contador, donde este simplemente genera documentos, pero no se intenta comprender los datos contables que muestran estos informes, puesto que por desconocimiento se gestiona de manera empírica y no existe capacitación en este aspecto.

Bajo esta misma línea, se puede evidenciar la concordancia que existe con los datos recabados del estudio sobre herramientas financieras aplicadas en la toma de decisiones para inversión por las empresas de régimen Mipyme, donde se indica que las Mipymes no utilizan ni aplican herramientas de análisis financiero porque no poseen los conocimientos para hacerlo, además que estas herramientas solo las consideran necesarias para el cumplimiento tributario (Figuroa Arenas y Zafra Cacho, 2020).

En el grupo focal aplicado a los empresarios, manifestaron en su mayoría que no utilizan herramientas o técnicas para realizar el análisis financiero, puesto les genera confusión al no contar con la orientación para aplicarlas y por su falta de conocimiento sobre estas. Esto se puede reafirmar con los autores anteriores. No obstante, conviene mencionar que algunos de ellos sí generan un control práctico o empírico, ya sea en papel o en Excel, lo cual les permite realizar comparaciones, saber si se han alcanzado las metas y si está siendo rentable el negocio.

### **Estrategias para mejorar la planificación financiera**

Con relación a los aportes realizados por los expertos en finanzas sobre las estrategias que podrían implementar las Mipymes del cantón para desarrollar una adecuada planificación financiera, se determinó en el grupo focal que la concientización y capacitación son elementos relevantes, ya que los empresarios deben conocer la necesidad y los beneficios de desarrollar una adecuada planificación financiera para una gestión exitosa. Tener el conocimiento adecuado permitirá gestionar de manera más eficiente los recursos e identificar posibles problemas financieros, por lo cual se podrán tomar las medidas correspondientes, es decir, reducir los riesgos financieros, evitando con esto que se formen problemas graves.

Asimismo, desarrollar las habilidades necesarias para llevarlo a cabo en el desempeño, en las que la capacitación esté dirigida a las personas con las competencias apropiadas. Por esto, es muy importante que las capacitaciones o formaciones estén dirigidas a quienes delegan responsabilidades financieras, puesto que proporciona conocimientos sobre los procesos y herramientas de planificación financiera y así que los conceptos se apliquen de forma efectiva en el negocio.

Además, se enfatizó la necesidad de un cambio de visión por parte de los empresarios de las Mipymes, puesto que deben comprender que la planificación de las finanzas es fundamental para el crecimiento del negocio, por lo cual es necesario que se tomen decisiones basadas en

datos objetivos y análisis financiero, en lugar de decisiones basadas en emociones o situaciones personales, donde los empresarios conozcan la importancia de separar la gestión de las finanzas personales de las empresariales, debido a que si no se hace de esta manera, puede conllevar a decisiones financieras inadecuadas y poner en riesgo el negocio. Por lo tanto, es esencial la comprensión de una separación clara entre ambos aspectos. Con esto, se requiere de un cambio de visión por parte de los empresarios, que estén dispuestos a aprender y a adquirir las habilidades necesarias para gestionar eficazmente las finanzas de su negocio.

Otra de las estrategias mencionadas fue el uso de la tecnología para desarrollar controles financieros y que así haya un manejo adecuado de los costos y del flujo de efectivo. La implementación de herramientas tecnológicas facilita el seguimiento y el análisis de la información, permitiendo la automatización de procesos que están más expuestos a errores si se realiza de manera manual como la contabilidad y la facturación, reduciendo los tiempos de trabajo. Además, el uso de la tecnología permite identificar áreas de mejora ya que se pueden complementar todos los sistemas del negocio y obtener una visión completa de la empresa para optimizar todos los procesos comerciales.

## **Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones**

Este capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas de este trabajo de investigación, mismas que contemplan de manera coherente una síntesis de las evidencias encontradas en los resultados del trabajo, además de proporcionar formas de abordar los puntos de mejora. Asimismo, se ha de indicar que en este capítulo se muestran los hallazgos más relevantes encontrados en el desarrollo de la investigación, así como sugerencias ante los resultados que son de utilidad para abarcar los aspectos que se pueden mejorar o potencializar.

### **Conclusiones**

Para mayor comprensión de las conclusiones, estas se muestran de forma ordenada por objetivo específico, de esta manera se denotan los hallazgos más importantes. A continuación, se presentan las conclusiones del primer objetivo que consiste en identificar el proceso de planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón.

Respecto a la variable proceso de planificación financiera, se determinó, mediante el grupo focal, que los participantes empresarios de las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón son conscientes de la gran importancia de la planificación financiera para la gestión de los negocios, destacando su capacidad para proporcionar un orden financiero.

A pesar de esta conciencia generalizada sobre el reconocimiento de su importancia, la mayoría de los informantes encuestados no desarrollan planificación financiera, mostrando muy poca preocupación en cuanto a este aspecto que es esencial en la gestión empresarial. Sin embargo, los negocios que sí la desarrollan contemplan en su mayoría a dos personas participantes en el proceso de la planificación financiera. Asimismo, más de la mitad de los encuestados que sí la desarrollan no tienen definido claramente las etapas y técnicas para llevar a cabo el proceso de la planificación financiera, afectando negativamente el desarrollo de un negocio ya que lleva a una falta de control sobre las finanzas, aumenta el riesgo de encontrarse en

una situación financiera incapaz para hacerle frente a los imprevistos. No contar con una planificación financiera dificulta la toma de decisiones, ya que si no existe una visión clara de la situación del negocio se pueden llegar a tomar decisiones equivocadas afectando de manera negativa la organización, contribuyendo a su estancamiento.

Los expertos en finanzas señalaron que en los micro y pequeños negocios, la planificación financiera es un proceso inexistente y en las medianas empresas esta planificación es considerada de forma parcial por la resistencia que existe para la implementación de tecnología, lo cual limita que el proceso de la planificación financiera se realice de forma adecuada y estructurada, frenando el crecimiento del negocio, ya que la ausencia de una planificación clara va impactar de manera negativa a todas independientemente de su tamaño.

Del mismo modo, se afirma, según el grupo focal aplicado a los empresarios de Mipymes turísticas, que las dificultades para llevar a cabo un proceso de planificación financiera en las mismas comprenden la falta de conocimiento y cultura financiera, dificultades burocráticas, escasez de asesoramiento y capacitación, falta de organización y control, resistencia al cambio, limitaciones económicas y temor a la inversión en un plan financiero poco exitoso. Además, de acuerdo con la encuesta aplicada, las razones por las que estas Mipymes no realizan planificación financiera se debe principalmente a la falta de conocimiento y recursos limitados. Todos estos aspectos obstaculizan la correcta implementación de un plan financiero en estos negocios.

Ahora bien, se muestran las conclusiones del objetivo dos que consiste en describir las herramientas financieras disponibles que podrían utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón para sus procesos de planeación estratégica y operativa. En el grupo focal aplicado a los expertos en finanzas se discutió sobre las herramientas financieras disponibles para las Mipymes y las ventajas que dichas herramientas podrían aportar en un negocio.

Mencionaron también algunos estados financieros disponibles para estos negocios como el balance general el cual proporciona datos esenciales para la planificación financiera.

Igualmente se refirieron al estado de resultados como una herramienta para comprender la dinámica de los ingresos y gastos. Indicaron que el flujo de efectivo también es un estado financiero disponible que podrían utilizar para monitorear las entradas y salidas de dinero.

Concordaron con la utilidad de la proyección de ventas, mencionando que es una herramienta que facilita el pronóstico de ingresos que contribuye a planificar su producción e inventario. Por último, mencionaron el presupuesto como herramienta disponible, resaltando la importancia de basarlo en datos históricos y proyecciones, contemplando ingresos y gastos.

Por lo tanto, en la encuesta se determinó las herramientas financieras utilizadas por los informantes, donde se concluyó que gran parte de estos negocios no emplean dichas herramientas, lo cual permite determinar que no poseen una dirección o control en lo que respecta a la gestión de sus empresas. Un dato a destacar es que la mayoría de encuestados realiza estado de resultados, esto a causa de los factores que mide dicha herramienta, donde son considerados los ingresos y gastos en un tiempo definido, siendo de intereses la medición de estos aspectos.

Sin embargo, en su mayoría no utilizan herramientas como el balance general, el flujo de efectivo, las proyecciones de ventas ni presupuestos, que permiten identificar y analizar otros factores trascendentales para mantener una planificación financiera robusta, principalmente por falta de conocimiento.

Con respecto a los procesos de planeación estratégica y operativa, se llega a la conclusión de que la mayoría de los encuestados turísticos poseen visión y misión de manera escrita. De manera contraria, en su mayoría no poseen estrategia ni análisis FODA. Por lo cual, se determinó que las Mipymes encuestadas del sector turismo del cantón poseen un compromiso con respecto a definir claramente su identidad empresarial, no obstante, al carecer de una estrategia clara, se

conduce a tomar decisiones inadecuadas desaprovechando oportunidades y reaccionando tarde a los posibles riesgos.

Además, un aspecto que se determinó es que la mayoría no dispone de planes estratégicos que comprendan tres años o más ni planes operativos anuales. Esto quiere decir que la mayoría de Mipymes turísticas encuestadas del cantón carecen de una guía clara para la toma de decisiones, perdiéndose la dirección del negocio.

Asimismo, la aplicación de algún tipo de evaluación para el logro de los planes, en este caso anual, se determinó que, en su mayoría, los informantes del cuestionario que realizan planes no realizan ningún tipo de evaluación anual para el logro de los mismos, en el cual se determina la ausencia de procedimientos de control, desconociéndose si se está operando de manera eficiente.

En este instante se presentan las conclusiones del tercer objetivo, que se enfoca en determinar el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas que impactan los resultados financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, de donde se infiere que su nivel de ejecución es bajo, dado que la mayor parte de los negocios no poseen políticas ni procedimientos en lo que respecta a la administración de las cuentas por cobrar y no poseen ningún tipo de reglamentación para su gestión. La misma situación se refleja con las cuentas por pagar y con administración de inventarios, debido a que la mayor parte de los negocios no han puesto en marcha la regulación ni han definido cómo realizar dichas gestiones de forma idónea, sino que es realizado de manera informal, es decir, se llevan a cabo sin tomar en consideración criterios para la toma de decisiones, lo cual deja a la organización en una posición de riesgo tras una mala gestión, ya que no hay claridad para realizar las operaciones correspondientes producto de la falta de conocimiento.

La implementación de políticas, procedimientos y reglamentos en áreas estratégicas trae consigo múltiples beneficios que impactan positivamente el control interno del negocio, ya que se dio a conocer que dentro de las organizaciones que sí lo implementan, les ha aportado un mayor orden, control y disminución de riesgos, en cuanto les ha permitido realizar la cobranza y los pagos de manera oportuna, así como el aprovisionamiento adecuado del inventario. No obstante, el nivel de implementación es deficiente, y dichas tareas no se regulan para su adecuado ejercicio, evidenciándose que la mayoría de los participantes desconocen la importancia que genera la implementación de políticas y procedimientos para la administración de las cuentas por cobrar, por pagar y el manejo del inventario.

Respecto al cuarto objetivo de este estudio, que trata de 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. Se concluyó que su grado de implementación es muy bajo, ya que la encuesta determinó que la mayoría de las Mipymes no hacen uso de análisis financieros, sin importar su tamaño; micro, pequeña o mediana empresa, es decir, no existe una tendencia que determine que las unidades que poseen más colaboradores los utilicen más o viceversa.

Además, se determinó que dentro de los pocos negocios que sí implementan análisis financieros, predomina el uso del análisis vertical, siendo este el más común para las Mipymes encuestadas y la frecuencia con la que estas realizan los análisis e interpretación de estas herramientas es mayormente mensual. El uso del análisis horizontal y las razones financieras no es significativo, ya que un grado muy bajo de Mipymes los utilizan y el menos utilizado es el Análisis Dupont.

De la misma manera, gracias a los resultados del grupo focal aplicado a los expertos en finanzas, se determinó que el grado de implementación de los análisis financieros en las Mipymes

es nulo o bajo, debido a que poseen una mala percepción de la contabilidad, por su falta de conocimiento la considera una obligación fiscal y no una herramienta, lo cual concuerda con la opinión de los empresarios, ya que se concluyó con el grupo focal aplicado a esta población, que al igual que el de los expertos, los empresarios dicen no implementar estos análisis, puesto que su mayoría no aplica estados financieros y además les genera confusión al no contar con la orientación para aplicarlas y por su falta de conocimiento sobre estas, así que el control que implementan es más sencillo y de manera empírica. Esto expone a estos negocios a un mayor grado de vulnerabilidad en la gestión financiera.

Por último, con respecto al quinto objetivo sobre la propuesta de estrategias para mejorar la planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo de Pérez Zeledón, no se desarrolló una conclusión específica para este, ya que se optó por tomar como base las opiniones y recomendaciones de los expertos en finanzas, y a partir de esos aportes, se formuló la propuesta de estrategias en el apartado de las recomendaciones, buscando ofrecer sugerencias sin duplicar la información recabada.

### **Recomendaciones**

A continuación, se muestran las recomendaciones por objetivo específico, en donde en cada uno de ellos se mencionan posibles formas de abarcar los aspectos que se pueden mejorar detectados en la investigación. Estas recomendaciones se dirigen a las Mipymes del sector turismo en estudio del presente trabajo.

Con relación al primer objetivo que se basó en identificar el proceso de planificación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón, se destaca que a pesar de que la micro, pequeña y mediana empresa son unidades productivas diferentes con necesidades específicas, es importante que adapten su planificación financiera a su situación particular.

Asimismo, las instituciones gubernamentales, diferentes organizaciones y entidades financieras deben colaborar para ofrecer apoyo institucional y recursos financieros a las Mipymes del sector turismo del cantón, orientados en el tema de la planificación financiera. Es así que se le sugiere a las Mipymes del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón participar en capacitaciones y asesoramiento que abordan tanto aspectos técnicos de la planificación financiera como el desarrollo de una mentalidad financiera segura. Esto les permitirá contar con un plan financiero el cual genera una serie de beneficios como una gestión más eficiente de los recursos financieros, la reducción de costos innecesarios, la proyección del crecimiento del negocio, una mayor claridad para la toma de decisiones y la reducción de la incertidumbre.

De igual manera, se vuelve primordial fomentar una cultura financiera en el sector turismo del cantón, donde se promueva la importancia de la planificación financiera a través de programas o talleres que consideren conceptos financieros y estrategias de planificación. Estas actividades deben adaptarse a las necesidades específicas de cada unidad productiva del sector turismo, independientemente de su tamaño o recursos.

En cuanto al objetivo dos: acerca de la descripción de las herramientas disponibles que podrían utilizar las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón para sus procesos de planeación estratégica y operativa, se recomienda hacer uso de estas acorde a sus posibilidades, pero de manera primordial la implementación del balance general y el estado de resultados, para que exista un control de los activos, pasivos y patrimonio con el que cuentan, así como un control adecuado de los ingresos y gastos como el flujo de efectivo para reconocer su liquidez. Conforme se desarrollen el negocio pueden ir incorporando más herramientas como las proyecciones de ventas y presupuestos para la generación de nuevas estrategias y la optimización de los recursos. Es necesario para esto, recibir asesoría o

acompañamiento, como puede ser adquirir los servicios de un contador para su realización e interpretación.

Respecto a la planeación estratégica y operativa, se recomienda que se lleven a cabo estrategias acordes a la visión de la organización, así como la implementación del análisis FODA, ya que permite la evaluación de aspectos tanto a nivel interno como externo, los cuales son esenciales para la ejecución de planes estratégicos, que también se sugiere implementar para conocer de manera exhaustiva la situación actual y futura de la organización y que su modo de operación sea acorde al logro de los objetivos definidos en el largo plazo. Asimismo, se sugiere iniciar con la evaluación de los planes propuestos, lo que es vital para conocer si los objetivos planeados cumplen o si se deben de realizar medidas correctivas con el fin alcanzar dichos objetivos. Para ello, se recomienda la posibilidad de contar con un profesional en el área que guíe a la hora de analizar y definir estos aspectos, donde se considere la situación en particular de la organización y brinde asesoramiento definiendo de manera realista adónde se quiere llegar.

En relación con el nivel de implementación de procedimientos en áreas estratégicas que impactan los resultados financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas, se sugiere a las Mipymes encuestadas, la implementación de políticas y procedimientos en el capital de trabajo, en cuanto a las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, e inventario, para mayor orden en pagos, cobros, y costos. Además de posibles inversiones, detección de desperdicio y gastos innecesarios.

Del mismo modo, existe asesoramiento de organizaciones de manera virtual, como lo es la página de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), quien ofrece capacitaciones en su plataforma, los cuales se encuentran disponibles 24/7. Dentro de su cartera de cursos ofrece sobre estructura de costos y logística, estos pueden ser de gran ayuda para estructurar el negocio y crear procedimientos y políticas adecuadas acorde a su realidad. De la misma manera, si el negocio cuenta con los recursos económicos necesarios puede buscar ayuda externa de un

profesional en la materia que colabore en la creación de un manual de políticas y procedimientos para una adecuada implementación de los procesos dentro del negocio de manera estratégica.

En lo referente al grado de implementación de los análisis financieros por parte de las Mipymes del sector turismo del cantón, se recomienda a las empresas encuestadas la búsqueda de asesoría con respecto al uso de estas herramientas, para que las puedan implementar dentro del negocio, ya que son sumamente importantes. En instituciones como el MEIC que es un centro promotor de las Mipymes o el INA quien ofrece gran variedad de capacitaciones certificadas, además actualmente posee la unidad “Centro de Desarrollo Empresarial”, que brinda apoyo integral a emprendedores y Mipymes con charlas, capacitaciones y asesorías de manera gratuita o cursos de educación financiera para Mipymes del Banco Popular.

También, se recomienda aprender a utilizar la plataforma de Excel, debido a que se considera una herramienta de software fundamental para la simplificación del trabajo contable y financiero y con ello dar uso al análisis vertical, horizontal, Dupont y razones financieras.

Ahora bien, respecto a la propuesta de estrategias para mejorar la planificación financiera de las Mipymes del sector turismo del cantón, se considera la elaboración de un análisis que mida el desempeño de la organización en el mercado y guíe la toma de decisiones al tener una visión más amplia del entorno en el que se desenvuelve, la cual se puede obtener con la implementación de la herramienta FODA, debido a que permite reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las que se encuentra inmerso el negocio, brindando información sobre la situación actual de la organización, lo cual a su vez aporta al desarrollo de estrategias, siendo fundamental para reducir significativamente las probabilidades de fracaso de nuevos proyectos, tras el conocimiento de los puntos débiles que atentan contra el desarrollo del negocio y la posibilidad de replantear los objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Además, su uso da paso a reconocer la importancia de la implementación de otras herramientas existentes,

incentivándolos a indagar en las mismas, de manera que se complementen y se obtenga un mayor aprovechamiento de la información obtenida, elevando a su vez el potencial de la organización.

Asimismo, se destaca la importancia de que las unidades productivas tengan un proceso de planificación financiera adaptado a su realidad. Reconociendo que las Mipymes representan una gran importancia para la economía del país, es fundamental que operen de manera eficiente y estén correctamente encaminadas para que así eviten un mal manejo de las finanzas y perduren en el mercado. Dentro de estas estrategias se propone la capacitación y asesoramiento en temas financieros. Estar constantemente capacitado representa una ventaja que distingue y mejora la eficiencia tanto de los colaboradores como de la empresa.

Por lo tanto, para las microempresas, que representan la mayoría en este estudio, se sugiere dar inicio a este tipo de planificación con el uso de la plataforma de Excel mediante hojas de cálculo para mantener un registro. Ahora, para las pequeñas y medianas empresas se les recomienda implementar los programas más avanzados de contabilidad para mejorar el seguimiento y la gestión financiera, ya que el crecimiento es gradual y los requerimientos financieros son más complejos. En general, se sugiere revisar periódicamente la situación financiera del negocio, esto independientemente de su tamaño, para detectar qué áreas se pueden mejorar.

Por lo tanto, otra de las estrategias que se propone a las Mipymes estudiadas es el uso de la tecnología disponible. El uso de la tecnología les puede proporcionar datos más precisos y de manera más rápida, contribuyendo a su vez con una mejor administración del tiempo y un mejor uso de los recursos financieros.

Actualmente las Mipymes cuentan con distintas alternativas en cuanto a las herramientas tecnológicas para lograr una mejor planificación financiera. Existen diferentes softwares de contabilidad que pueden contribuir con un registro adecuado de las facturas, los ingresos, gastos e

inventario de los negocios, como QuickBooks o CONTPAQi Contabilidad, que son herramientas muy utilizadas por negocios para llevar un control contable adecuado que permite dar un seguimiento de la situación financiera de la empresa en tiempo real. Igualmente, se recomienda a los negocios utilizar la aplicación llamada LOYVERSE para manejar adecuadamente el inventario. Esta es una aplicación gratuita, descargable desde Play Store o App Store, la cual ofrece múltiples ventajas para la gestión de existencias. Permite dar seguimiento en tiempo real de los niveles de inventario, recibir alertas automáticas cuando las existencias son bajas, administrar recibos de stock, e incluso imprimir etiquetas de código de barras. Además de estas funciones esenciales, esta aplicación ofrece otras características como informes, análisis detallados, control de ventas, clientes, y otras. Se considera una herramienta muy completa para que estos negocios la utilicen. Asimismo, esta aplicación se puede utilizar desde dispositivos móviles, lo cual permite mayor facilidad de acceso.

También, pueden utilizar herramientas de gestión de presupuestos, donde se puedan elaborar y dar seguimiento a los mismos. Para ello, existen aplicaciones como Mint o YNAB, que pueden ayudar a crear presupuestos personalizados de manera más rápida y sencilla. Del mismo modo, hay otras herramientas tecnológicas que pueden ser útiles como lo son las que permiten que generar análisis financieros de los negocios, para ello, se recomienda aplicaciones como Tableau o Google Data Studio en ellas se pueden visualizar y examinar datos financieros de manera más efectiva.

Es importante reconocer que todas las herramientas financieras mencionadas pueden ayudar a identificar tendencias y oportunidades de mejora en la planificación financiera de las empresas. Sin embargo, es importante que las Mipymes puedan elegir las herramientas que mejor se adapten a sus necesidades y recursos financieros con los que cuentan. También en caso de ser necesario se puede buscar asesoría de un contador o especialista en el área tecnológica para elegir

las herramientas que podrían ser más eficientes y efectivas, ya que cada unidad productiva tiene necesidades específicas. Con esto, se sugiere a los negocios turísticos romper brechas con respecto a la utilización de la tecnología, ya que su uso puede contribuir positivamente en el desarrollo y crecimiento del negocio y puede marcar diferencias importantes respecto a su competitividades y rentabilidad en el futuro.

No en vano, las estrategias que se proponen a estas unidades productivas es acercarse a la Universidad Nacional para solicitar algún tipo de apoyo o mentoría, donde se le pueda brindar orientación en el ámbito financiero, pues la academia cuenta con expertos financieros y proyectos diseñados para colaborar con negocios de la región, por lo cual pueden acceder a capacitación y asesoramiento en cuanto a la planificación financiera sin tener que incurrir en gastos excesivos, obteniendo beneficios para su crecimiento empresarial.

Además, es conveniente promover espacios de colaboración para que los empresarios de las Mipymes del sector turismo compartan buenas prácticas en cuanto a la planificación financiera. Se sugiere que estos espacios colaborativos abarquen foros en la Universidad Nacional, donde la academia facilite sus instalaciones para que los empresarios puedan intercambiar sus experiencias y sus estrategias más efectivas. Asimismo, se sugiere la creación de grupos activos en plataformas como WhatsApp donde empresarios turísticos puedan interactuar y discutir sobre temas relacionados con el área financiera. Estos espacios permitirán establecer un apoyo mutuo entre los empresarios, fomentando así la creación de encadenamientos y el desarrollo conjunto del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón.

## Referencias

- Abarca Solano, J. G., Hernández Guillén, K., Duarte Sandí, M. F. y Granados Rojas, M. (2020). *Propuesta para la implementación de un modelo de plan de negocio funcional en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón* [Seminario de Licenciatura]. Universidad Nacional.  
[https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/20210/Propuesta %20para %20la %20implementacion %20de %20un %20modelo %20de %20plan %20de %20negocio %20en %20las %20PYMES %20en %20sector %20servicios %20en %20Perez %20Zeledon.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/20210/Propuesta%20para%20la%20implementacion%20de%20un%20modelo%20de%20plan%20de%20negocio%20en%20las%20PYMES%20en%20sector%20servicios%20en%20Perez%20Zeledon.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aguilera Castro, A. y Virgen Ortiz, V. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali – Colombia. *Entramado*, 9(2), 82-97.  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3465/2856>
- 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?* [Trabajo de Investigación de Maestría]. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.  
<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/10553/REF-1641959433-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amat, O. y Campa, F. (2018). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. (2ª ed.). Profit Editorial.

- Armijos Solórzano, J. X., Narváez Zurita, C. I., Ormaza Andrade, J. E. y Erazo Álvarez, J. C. (2020). Herramientas de gestión financiera para las Mipymes y organizaciones de la economía popular solidaria. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 466-497.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1156>
- Banco Central de Costa Rica. (2020). *Cuenta Satélite de Turismo* [Archivo Excel].  
[https://www.bccr.fi.cr/indicadores-economicos/cuenta-sat %C3 %A9lite-de-turismo](https://www.bccr.fi.cr/indicadores-economicos/cuenta-sat%C3%A9lite-de-turismo)
- Baque-Cantos, M. A., Chele- Chele, J. E., Cedeño-Chenche, B. S. y Gaona-Obando, V. B. (2020). Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020. *FIPCAEC*, 5(4), 3-25.  
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/293/517>
- Barrantes Chavarría, R (2016). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Barzaga Sablón, O. S., Nevárez Barberán, J. V., Hidalgo Ávila, A. A. y Loor Velez, D. L. (2018). Valoraciones entorno al riesgo financiero en las medianas empresas de la Provincia de Manabí. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 83-94.  
[https://web.s.ebscohost.com/una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=7d1bbbe8-d811-432c-adbe-5ae663512edc %40redis](https://web.s.ebscohost.com/una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=7d1bbbe8-d811-432c-adbe-5ae663512edc%40redis)
- Benavides Vindas, S. y Salas Pinel, F. (2022). *Una ruta hacia los servicios modernos, creativos e innovadores como aporte del comercio al desarrollo sostenible: El caso del Turismo en Costa Rica*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/fiorelasalas\\_redlas22.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/fiorelasalas_redlas22.pdf)
- Block, S. B., Hirt, G. A. y Danielsen, B. R. (2013). *Fundamentos de administración financiera*. (14ª ed.). McGraw-Hill.

Brigham, E. F. y Ehrhardt, M.C. (2017). *Finanzas corporativas: enfoque central*. Cengage.

Burbano, J. E. (2013). *Presupuestos*. (4ª ed.). McGraw-Hill.

Castro Segura, P., (2014). *Aplicación de herramientas financieras, para determinar la rentabilidad de los servicios complementarios en Coopenae R.L.* [Trabajo de Investigación de Maestría]. Universidad de Costa Rica.

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27802/TFG%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chacón Garro, J. M., Delgado Delgado, E. A. y Barrantes Jiménez, S. A. (2016). *Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial a nivel micro, en el cantón de Pérez Zeledón* [Seminario de Licenciatura]. Universidad Nacional.

[https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18110/COMPETITIVIDAD %20DE %20LAS %20MICRO %20PEQUE %c3 %91A %20Y %20MEDIANAS %20EMPRESAS %20- %20SECTOR %20INDUSTRIAL %20corregido %20al %2012-03-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18110/COMPETITIVIDAD%20DE%20LAS%20MICRO%20PEQUE%C3%91A%20Y%20MEDIANAS%20EMPRESAS%20-%20SECTOR%20INDUSTRIAL%20corregido%20al%2012-03-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. (3ª ed.). McGraw-Hill.

Chu Rubio, M. (2020). *El ROI de las decisiones del marketing: Un enfoque de rentabilidad*. Editorial UOP.

Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M. Á. y Huarte Galbán, C. (2013). *Planificación financiera*. ESIC Editorial.

Comité Ejecutivo de Turismo PZ. (2019). *Plan de Gestión de Desarrollo Turístico de Pérez Zeledón 2020-2024*. Municipalidad de Pérez Zeledón.

<https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/municipalidad/documentos-y-descargas/archivos-generales/informacion.html?download=17407:plan-de-turismo-de-perez-zeledon-2019-2023>

Comité Sectorial Regional Agropecuario. (2017). *Plan Regional de Acciones Climáticas y Gestión de Riesgo 2018-2022*. Ministerio de Agricultura y Ganadería.

[http://www.infoagro.go.cr/Publicaciones/Documents/PACGR\\_2018-2022\\_RegionBrunca.pdf](http://www.infoagro.go.cr/Publicaciones/Documents/PACGR_2018-2022_RegionBrunca.pdf)

Corona Romero, E., Bejarano Vásquez, V. y Gonzáles García, J. R. (2014). *Análisis de Estados Financieros Individuales y Consolidados*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14ª ed.). Pearson.

David, F.R. y Forest R., D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15ª ed.). Pearson.

Decreto 43826- MEIC de 2022 [con fuerza de ley]. Por medio del cual se reforma el Reglamento de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas empresas y el Decreto Ejecutivo N° 39295-MEIC. 14 de diciembre de 2022. D.O. No. 273.

[https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2022/12/14/ALCA273\\_14\\_12\\_2022.pdf](https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2022/12/14/ALCA273_14_12_2022.pdf)

Deelen, L. y Amestoy, L. (2018) *Estrategias en segmentos de alta informalidad*. Políticas de formalización en América Latina. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_645159.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_645159.pdf)

Dos Santos, M. A. (2017). *Investigación de mercados: Manual universitario*. Ediciones Díaz de Santos.

Espinoza Espinoza, L., Obregón Martínez, K. y Ureña Barboza, A. R. (2021). *Propuesta de gestión financiera para la empresa Startx Consulting S.A.* [Seminario de Licenciatura]. Universidad Nacional.

[https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23805/PROPUESTA %20DE %20GESTIO %cc %81N %20FINANCIERA %20PARA %20LA %20EMPRESA %20STARTX %20CONSULTING %20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23805/PROPUESTA%20DE%20GESTIO%20cc%20%81N%20FINANCIERA%20PARA%20LA%20EMPRESA%20STARTX%20CONSULTING%20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fallas Hidalgo, G. (2020). *Acerca de Pérez Zeledón: Una puerta al Turismo Naturalista*. .

<https://www.camarabrunca.com/informacion-de-la-zona/acerca-de-perez-zeledon/>

Fiestas Loro, K. Y. (2023). *Gestión de tesorería y su incidencia en la liquidez de la empresa pesquera Mi Lupita, San José-Chiclayo, año 2019-2021* [Tesis de Licenciatura].

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/6134/1/TL\\_FiestasLoroKarla.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/6134/1/TL_FiestasLoroKarla.pdf)

Figuroa Arenas, O. V. y Zafra Cacho, A.A. (2020). *Herramientas financieras aplicadas en la toma de decisiones de inversión por las empresas del régimen Mype, una revisión sistemática* [Trabajo de Investigación de Bachiller]. Universidad Privada del Norte.

[https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27158/Trabajo %20de %20Investigaci %C3 %B3n.pdf?sequence=2](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27158/Trabajo%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=2)

Garayoa Alzórriz, P. M. (2013). *Gestión Financiera*. Macmillan Publishers.

Gaytán Cortés, J. (2021). El Modelo DuPont y la rentabilidad sobre activos (ROA). *Mercados y Negocios*, 43(22), 119-132. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7638>

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

Gómez Hernández, A. (2021). *El ciclo contable*. Universidad Estatal a Distancia.

González Madriz, A., Montero Esquivel, E., Piedra León, N., Vargas Pereira, A. y Villalobos

Vásquez, V. (2021). *Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón* [Seminario de Licenciatura]. Universidad Nacional.

[https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/21788/Propuesta %20para %20la %20implementaci %C3 %B3n %20de %20modelos %20de %20planes %20de %20negocios %20funcionales %20en %20las %20micro %2C %20peque %C3 %B1as %20y %20medianas %20empresas %20del %20sector %20turismo %20en %20el %20cant %C3 %B3n %20de %20P %C3 %A9rez %20Zeled %C3 %B3n %2C %202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/21788/Propuesta%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20modelos%20de%20planes%20de%20negocios%20funcionales%20en%20las%20micro%20y%20medianas%20empresas%20del%20sector%20turismo%20en%20el%20cant%C3%B3n%20de%20P%C3%A9rez%20Zeled%C3%B3n%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guerrero Arguedas, A. (2020). *Análisis integrales y planificación financiera del departamento de finanzas del centro de servicios Bass Americas del año 2017 al 2019* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Estatal a Distancia.

[https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23\\_1/apache\\_media/DERI15H1HASRPTL24S75D24ELIT2DF.pdf](https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/DERI15H1HASRPTL24S75D24ELIT2DF.pdf)

Guerrero Guido, C.V. y Urbina Torres, E.Y. (2015). *Análisis de planificación financiera a la empresa “H y J” S.A. para la toma de decisiones estratégicas para el periodo 2014-2015* [Trabajo de Investigación de Licenciatura]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/4734/1/16884.pdf>

Gutiérrez Aragón, O. (2016). *Fundamentos de administración de empresas*. Ediciones Pirámide.

Haro de Rosario, A. y Rosario Díaz, J. F. (2017). *Gestión financiera*. Editorial Universidad de Almería.

Hernández Mora, V. (2022). *Informe final de gestión*. Ministerio de Economía, Industria y Comercio. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/informes/2022/IFG-VHM-2018-2022.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Instituto Costarricense de Turismo. (05 de mayo de 2020). *ICT anuncia hoja de ruta para recuperación del sector turismo*. <https://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas/1702-ict-anuncia-hoja-de-ruta-para-rescate-del-sector-turismo.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2022). *Divisas turismo*. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/cifras-econ%C3%B3micas/costarrica/2293-divisas-por-concepto-de-turismo-1/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2023). *Análisis de los principales indicadores turísticos enero-setiembre 2023*. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/informes-estad%C3%ADsticos/monitoreo-tur%C3%ADstico/2517-informe-enero-setiembre-2023/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (s.f.). *Industria turística aporta 6,3 % del PIB a la economía de Costa Rica*. <https://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas-2/1358-industria-tur%C3%ADstica-aporta-6,3-del-pib-a-la-econom%C3%ADa-de-costa-rica.html>

Instituto de Desarrollo Rural. (2016). *Caracterización del Territorio Pérez Zeledón*. <https://www.inder.go.cr/perez-zeledon/Caracterizacion-territorio-Perez-Zeledon.pdf>

Instituto Nacional de Aprendizaje. (s.f.). *Conceptos básicos de la actividad turística*.

[https://www.ina-pidte.ac.cr/mod/book/tool/print/index.php?id=15600#:~:text= %22El %20turismo %20se %20define %20como,inferior %20a %20las %2024 %20horas %22](https://www.ina-pidte.ac.cr/mod/book/tool/print/index.php?id=15600#:~:text=%22El%20turismo%20se%20define%20como,inferior%20a%20las%2024%20horas%22)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). *Proyección de Población* [Archivo Excel].

<http://services.inec.go.cr/proyeccionpoblacion/frmproyec.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023a). *Disminuye cantidad de microempresas en el país: 9,7 % menos respecto al 2021*. [https://inec.cr/noticias/disminuye-cantidad-](https://inec.cr/noticias/disminuye-cantidad-microempresas-el-pais-97-menos-respecto-al-2021)

[microempresas-el-pais-97-menos-respecto-al-2021](https://inec.cr/noticias/disminuye-cantidad-microempresas-el-pais-97-menos-respecto-al-2021)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023b). Encuesta Continua de Empleo (ECE).

Población ocupada en actividades asociadas al sector turismo y características [Archivo Excel]. <https://inec.cr/busqueda?searchtext=turismo>

Jacobs, F. R. y Chase, R. B. (2019). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros*. (15<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Joseph Trejos, A. J. (2018). *La Planeación Financiera y la Toma de Decisiones como Predictores del Desempeño Financiero de las Pymes del Municipio de Medellín, Colombia* [Tesis de Maestría]. Universidad de Montemorelos.

<https://www.proquest.com/pqdtglobal/docview/2736305112/fulltextPDF/CA04B673028A4834PQ/1?accountid=37045>

León de Álvarez, M. F., Rivas Echeverría, F., Racines Cabrera, A. y González Torres, M. (2020). *La planificación y control financiero de la empresa: Retos y perspectivas*. PUCESI.

Ley 6054 de 1977. Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio. 23 de junio de 1977. D.O. No. 6.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48541](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48541)

Ley 8262 de 2002. Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. 27 de mayo de 2002. D.O. No. 94.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48533](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48533)

Reglamento 39295-MEIC de 2015. Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262. 23 de noviembre de 2015.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80601&nValor3=103712&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80601&nValor3=103712&strTipM=TC)

Ley 8634 de 2008. Ley Sistema de Banca para el Desarrollo. 07 de mayo de 2008. D.O. No. 229.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63047](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63047)

López Dumrauf, G. (2013). *Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano*. (3ª ed.). Alfaomega Grupo Editor.

Madura, J. (2015). *Administración financiera internacional* (12ª ed.). Cengage.

Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de mercados: Conceptos esenciales*. Pearson.

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 Morales, S.F. y Briones Sánchez, S.E. (2016). *Análisis de la importancia de la planeación financiera a corto plazo, en la empresa La Económica S.A. durante el año*

- 2015 [Trabajo de Investigación de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/8308/1/17017.pdf>
- Martínez Vargas, A., Edilson Hernández, M. y Velásquez Cerón, O. (2022). Evaluación de las decisiones financieras operacionales que generan flujo de caja en las Mipymes. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 34, 60–82. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5524>
- Masilo, A. E. (2015). Estudio sobre conocimientos y uso de la planeación formal y financiera de empresas de la ciudad de Morelia, Michoacán. *Cimexus*, 10(1), 55–70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5426055>
- Mejía, D. (22 de junio de 2021). *La importancia de la educación financiera para las Mipyme*. Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/06/la-importancia-de-la-educacion-financiera-para-las-Mipyme/>
- Melo, B. H. (2017). *Análisis financiero*. Fondo Editorial Areandino.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2021). *Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021*. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Monge Aguilar, E. (2018). Gestión administrativa y estratégica de las Mipymes turísticas del cantón de Pérez Zeledón, ante las exigencias de un mercado globalizado. *Revista Nacional de Administración*, 9(2), 7–47. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i2.2279>
- Moreno Castro, T. F. (2019). *El pronóstico de ventas en los negocios: modelos y aplicaciones*. RiL editores

Moya Vásconez, C. F. (2015). *Plan de ventas para lograr el posicionamiento de la empresa novambiente de la ciudad de Ambato* [Disertación de grado]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1286>

Municipalidad de Pérez Zeledón. (s.f.-a). *Reseña histórica*.

[https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/canton/informacion-general/resena-historica.html?switch\\_to\\_desktop\\_ui=1?date=2018-01-24-08-00%20?date=2018-11-24-00-00%27A=0](https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/canton/informacion-general/resena-historica.html?switch_to_desktop_ui=1?date=2018-01-24-08-00%20?date=2018-11-24-00-00%27A=0)

Municipalidad de Pérez Zeledón. (s.f.-b). *Datos generales del cantón*.

[https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/canton/informacion-general/datos-generales-indicadores-y-estadisticas.html?switch\\_to\\_desktop\\_ui=1?date=2018-01-23-08-00%27A=0?date=2018-10-08-00-00?date=2018-12-22-00-00](https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/canton/informacion-general/datos-generales-indicadores-y-estadisticas.html?switch_to_desktop_ui=1?date=2018-01-23-08-00%27A=0?date=2018-10-08-00-00?date=2018-12-22-00-00)

Nava Hidalgo, L, M. (2017). *Análisis documental de las revistas independientes en la colección hemerográfica de la Biblioteca "Dr. Luis Mario Schneider" de la Universidad Autónoma del Estado de México* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/67072/TESIS%20COMPLETA-split-merge.pdf?sequence=3>

Noguera González, J. (16 de febrero 2023). *Pérez Zeledón renueva propuesta turística para estas vacaciones*. Revista Magisterio. Recuperado el 11 de octubre de 2023 de <https://revistamagisteriocr.com/?p=4143>

Ocampo Solís, J. (2015). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Advance Learning Technology Center Ltda* [Trabajo de Investigación de Maestría]. Universidad de Costa

Rica. [https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/28900/Jessica %20Ocampo %20Solis.pdf?sequence=1](https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/28900/Jessica%20Ocampo%20Solis.pdf?sequence=1)

Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Informe IV. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_358292.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf)

Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *Microempresas y pequeñas y medianas empresas*. [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc11\\_s/briefing\\_notes\\_s/bfmsmes\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bfmsmes_s.htm)

Organización Mundial del Turismo. (28 de enero de 2021). *2020: El peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales*. <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>

Organización Mundial del Turismo. (s.f.). *Glosario de términos de turismo*. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

Ortiz Paniagua, M. L., Gámez Adame, L. C. y Nelito Mateus, J. (2019). Administración del capital de trabajo en las Mipyme desde una perspectiva social. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 10(15), 183-204. <https://doi.org/10.33571/teuken.v10n15a8>

Paredes Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, 38(1), 105-132. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.05>

Peña Vera, T. (2022). Etapas del análisis de la información documental. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 45(3). <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v45n3e340545>

- Peñaranda Abarca, C. E. y Vargas Sánchez, J. V. (2021). *Diseño de modelo financiero para evaluar el impacto de la metodología de factoreo inverso en las cuentas por pagar comerciales de Bridgestone* [Trabajo de Investigación de Maestría]. Universidad de Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/82837>
- Pérez Álvarez, R. B. (2019). Las finanzas: una mirada desde el enfoque ciencia, tecnología y sociedad. *Revista Cubana De Contabilidad Y Finanzas Cofin Habana*, 2, 1-9.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3471651>
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. ESIC EDITORIAL
- 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)
- Quezada Hernández, J. A. (2018). *Plan de Ventas* [Reporte Final de Estadía]. Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz.  
[http://reini.utcv.edu.mx/bitstream/123456789/644/1/006588-JESUS %20ANTONIO %20QUEZADA %20HERNANDEZ.pdf](http://reini.utcv.edu.mx/bitstream/123456789/644/1/006588-JESUS%20ANTONIO%20QUEZADA%20HERNANDEZ.pdf)
- Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6.  
<http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Ramos Vera, J. R., Lupa Quisocala, T. y Alfaro Bardales de Ontaneda, M. R. (2022). Globalización y planificación estratégica en el sector público: Reflexiones en un escenario

de riesgo. *Revista de Filosofía “Adolfo García Díaz”*, 39(2), 458-480.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7311833>

Reglamento 36946-MTSS de 2012. Reglamento para el trámite de revisión y aprobación de los Reglamentos internos de trabajo. 25 de enero de 2012. D.O. No. 18.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=71900&nValor3=92203&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=71900&nValor3=92203&strTipM=TC)

Robbins, S. P., Decenzo, D. A. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. (10ª ed). Pearson.

Sánchez Olaya, M. A. (2013). *Diseño del manual de políticas y procedimientos administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de secretaría del colegio técnico fiscal Provincia del Uzuay de la Ciudad de Guayaquil* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Politécnica Salesiana.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5723/1/UPS-GT000516.pdf>

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)

Sancho Villalobos, F. (2017). *Inclusión financiera de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

[https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion\\_financiera\\_de\\_la\\_pequena\\_y\\_mediana\\_empresa\\_en\\_costa\\_rica\\_watermark.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion_financiera_de_la_pequena_y_mediana_empresa_en_costa_rica_watermark.pdf)

Santiesteban Naranjo, E. C. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Académica Universitaria.

Sequeira Rojas, E., Zúñiga Murillo, K. E. y Víquez Alcázar, M. (2020). *Análisis de las exposiciones cambiarias y sus efectos sobre el estado de los resultados del Banco Central de Costa Rica* [Trabajo de Investigación de Maestría]. Universidad de Costa Rica.

<https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/82802/analisis%20de%20las%20exposiciones%20cambiarias%20y%20sus%20efectos%20sobre%20el%20estado%20de%20resultados%20del%20bCCR%20vf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sistema de Banca para el Desarrollo. (19 de febrero de 2024). *SBD alcanza récord en colocaciones de crédito en 2023*. <https://sbdcrc.com/sbd-alcanza-record-en-colocaciones-de-credito-en-2023/>

Sistema de Banca para el Desarrollo. (s.f.). *Cifras SBD*. <https://sbdcrc.com/inteligencia-empresarial/cifras-sbd/>

Socías Salvá, A., Horrach Rosselló, P., Herranz Bascones, R., Jover Arbona, G. y Llull Gilet, A. (2017). *Contabilidad financiera*. (4ª ed.). Ediciones Pirámide.

Sornoza Parrales, D. R., Parrales Poveda, M. L., Sornoza Parrales, G. I., Cañarte Rodríguez, T. C., Castillo Merino, M. A., Guaranda Sornoza, V. F. y Delgado Lucas, H. B. (2018). *Fundamentos de emprendimiento*. 3 ciencias.

<http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.39>

Tipantaxi Chanatasi, A. M. (2017). *El plan operativo anual y la información financiera de la Junta Administradora de Agua Potable Canchagua Saquisilí – Cotopaxi* [Proyecto de

- Investigación de Licenciatura]. Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditorí. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25209/1/T3973i.pdf>
- Toctaquiza Narváez, C.R. y Peñaloza López, V. L. (2021). Control interno jurídico administrativo para la toma de decisiones en el sector público. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(84), 1-24. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2992>
- Toro López, F. J. (2016). *Costos ABC y presupuestos: herramientas para la productividad*. (2ª ed.). Ecoe Ediciones.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Ulate Soto, I. y Vargas Morúa, E. (2016). *Metodología para elaborar una tesis*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Ulyssea, G. (2020). Informality: Causes and Consequences for Development. *Annual Reviews*, 12, 525-546. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-082119-121914>
- Valencia Ocampo, L. M. (2020). *Importancia del Reglamento Interno de trabajo y su aplicabilidad*. Repositorio Institucional Universidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/23215>
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1572/1581>
- Van Horne, J., Wachowicz, J. M. y Gitman, L. J. (2018). *Principios de administración financiera* 1. Pearson.
- Vara Horna, A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una tesis*. Editorial Macro.

Vargas Fernández, S. (2021). *Pérez Zeledón 90 años de prosperidad en el sur de Costa Rica*.

Cátedra de Historia de la UNED. <https://www.historiauned.net/profesor/editar/1347-opinion-perez-zeledon-90-anos-de-prosperidad-en-el-sur-de-costa-rica>

Vidal Daza, V. y Nalley Uni, M. (2021). *Propuesta de mejoramiento al proceso de cuentas por*

*pagar de la empresa Comunícate Ltda* [Trabajo de Grado]. Institución Universitaria

Antonio José Camacho.

[https://repositorio.uniajc.edu.co/bitstream/handle/uniajc/1002/PROPUESTA %20DE %20MEJORAMIENTO %20AL %20PROCESO %20DE %20LAS %20CUENTAS](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)

[%20POR %20PAGAR %20COMUNICATE %20LTDA..pdf?sequence=1&isAllowed=y](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)

Villalobos Carballo, F. (2017). Los conceptos de fondeo y financiamiento en el desarrollo de

proyectos por medio de participación público-privada (PPP). *Infraestructura Vial*, 19(34),

10-17. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/infraestructura/v19n34/2215-3705-infraestructura-19-34-10.pdf>

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/8BX729NURKBE53YNK](https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/8BX729NURKBE53YNKH4YBH42QC3HUG.pdf)  
[H4YBH42QC3HUG.pdf](https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/8BX729NURKBE53YNKH4YBH42QC3HUG.pdf)

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control

interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.

<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

## **Anexos**

### **Anexo A. Guía de tópicos del grupo focal aplicado a empresarios del sector turismo**

#### **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**

##### **Introducción**

1. ¿Describanos brevemente a qué se dedica su negocio?

##### **Procesos de planeación estratégica y operativa**

2. En su negocio, ¿se implementa el análisis FODA para identificar los aspectos internos y externos que pueden afectar su negocio?
3. ¿Su negocio tiene metas por escrito a corto, mediano o largo plazo? ¿Por qué son importantes?

##### **Proceso de planificación financiera**

4. ¿Qué aspectos considera importantes en la elaboración de planes empresariales?
5. ¿De qué manera se beneficia su negocio al tener un plan financiero?
6. ¿Qué tanto participa usted en la elaboración de planes financieros de su negocio?
7. ¿Cuáles dificultades enfrentan en su negocio al realizar planes financieros y estratégicos (de largo plazo)?

##### **Grado de implementación de análisis financieros**

8. ¿Cuáles herramientas o técnicas utilizan en su negocio para hacer análisis financiero?

## **Anexo B. Cuestionario aplicado a las Mipymes del sector turismo**

### **Introducción**

Reciba un cordial saludo.

Somos un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional, Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón, de la carrera de Administración, cursando la Licenciatura en Gestión Financiera. Estamos realizando una encuesta que es parte de nuestro Trabajo Final de Graduación sobre la planificación financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo del cantón de Pérez Zeledón durante el 2024 mediante análisis de casos. Favor responder las siguientes preguntas, en donde sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de manera anónima. Agradecemos de antemano la información que nos pueda brindar.

Lea cuidadosamente las preguntas que se le presentan a continuación y marque la que considere pertinente según su criterio.

### **Sección 1. Datos del negocio**

1. ¿Cuál es el rol que ejerce usted dentro de la organización?
  - ( ) Propietario (a)
  - ( ) Administrador (a)
  - ( ) Colaborador (a)
  - ( ) Otra: \_\_\_\_\_
2. ¿A qué tipo de actividad se dedica esta empresa? **(Puede marcar varias opciones)**
  - ( ) Hospedaje
  - ( ) Establecimiento de alimentos y bebidas
  - ( ) Agencia de viajes o tour operadoras
  - ( ) Alquiler de vehículos
  - ( ) Transporte turístico
  - ( ) Centros de entretenimiento
  - ( ) Venta de souvenirs

Otra: \_\_\_\_\_

3. ¿En cuál distrito se ubica el negocio?

San Isidro de El General

El General

Daniel Flores

Rivas

San Pedro

Platanares

Pejibaye

Cajón

Barú

Río Nuevo

Páramo

La Amistad

4. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de operar en Pérez Zeledón?

Menos de 1 año

De 1 a 3 años

De 4 a 6 años

De 7 a 10 años|

Más de 10 años

5. ¿Cuántas personas laboran en este negocio?

Menos de 5 personas

De 5 a 10 personas

De 11 a 20 personas

De 21 a 40 personas

Más de 40 personas

### **Sección 2. Planeación estratégica y operativa**

6. A continuación, se muestran los elementos más relevantes de la planeación estratégica. Seleccione aquellos que esta empresa tiene por escrito. **(Puede marcar varias opciones)**

Misión

Visión

Valores

Análisis FODA

Estrategia

Objetivos estratégicos

Ninguno de los anteriores

7. ¿En el negocio realizan planes estratégicos para ser alcanzados en un plazo de tres años o más?

Sí

No (pase a la pregunta 12)

8. ¿En la empresa realizan algún tipo de monitoreo para supervisar el progreso del plan estratégico?

Sí

No (pase a la pregunta 12)

9. ¿Con qué frecuencia la organización realiza el monitoreo para supervisar el progreso del plan estratégico?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Otra: \_\_\_\_\_

10. ¿El negocio comunica el avance del plan estratégico los miembros de la misma?

Sí

No (pase a la pregunta 12)

11. ¿De qué manera se le comunica a los miembros del negocio el avance del plan estratégico?

**(Puede marcar varias opciones)**

Reunión grupal

Reunión individual

Correo electrónico

Otra: \_\_\_\_\_

12. ¿En la empresa ejecutan planes operativos para ser alcanzados en un plazo menor o igual a un año?

Sí

No (pase a la pregunta 15)

13. ¿En el negocio realizan algún tipo de seguimiento a los planes operativos?

Sí

No (pase a la pregunta 15)

14. ¿Con qué frecuencia la organización da seguimiento a los planes operativos?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Otra: \_\_\_\_\_

15. En una escala de 1 a 5 (donde 1 es nada de conocimiento y 5 es mucho conocimiento) ¿cómo califica su conocimiento sobre los objetivos y metas que persigue la empresa?

Nada de conocimiento					Mucho conocimiento
1	2	3	4		5

16. ¿En este negocio realizan algún tipo de evaluación anual del logro de los planes?

Sí

No

### Sección 3. Planificación financiera

17. En este negocio, ¿desarrollan planificación financiera?

Sí

No (pase a la pregunta 21)

18. ¿Cuál es la razón de realizar planificación financiera en esta empresa? **(Puede marcar varias opciones)**

Gestión eficaz y eficiente de los recursos financieros

Conocimiento del control presupuestario

Reducción de costos innecesarios

Anticiparse a problemas financieros a futuro

Otra: \_\_\_\_\_

19. En la empresa, ¿cuántas personas participan en el proceso de planificación financiera?

Una persona

Dos personas

De 3 a 5 personas

De 6 a 10 personas

Más de 10 personas

20. ¿Se ha definido algún proceso para llevar a cabo la planificación financiera en esta organización?

Sí

No

21. ¿Por qué motivo no desarrollan planificación financiera? (**Puede marcar varias opciones**)

Falta de conocimiento

Recursos limitados

Poco tiempo disponible

Otra: \_\_\_\_\_

#### **Sección 4. Herramientas financieras**

22. ¿La empresa realiza Balance General?

Sí

No (pase a la pregunta 25)

23. ¿Cada cuánto tiempo se elabora el Balance General?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Otra: \_\_\_\_\_

24. ¿En esta empresa realizan comparaciones del Balance General con respecto a años anteriores?

Sí

No

25. ¿La empresa realiza Estado de Resultados?

Sí

No (pase a la pregunta 28)

26. ¿Cada cuánto tiempo en este negocio se elabora el Estado de Resultados?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Otra: \_\_\_\_\_

27. ¿En esta empresa realizan comparaciones del Estado de Resultados?

Sí

No

28. ¿La empresa realiza Flujo de Caja o Efectivo?

Sí

No (pase a la pregunta 30)

29. En el negocio, ¿qué período de tiempo abarca la proyección del flujo de caja o efectivo?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Otra: \_\_\_\_\_

30. ¿La empresa realiza Proyecciones de Ventas?

Sí

No (pase a la pregunta 32)

31. ¿Qué período de tiempo cubren las proyecciones de ventas en este negocio?

Mensualmente

Trimestralmente

- Semestralmente
- Anualmente
- Otra: \_\_\_\_\_

32. ¿La empresa realiza Presupuestos?

- Sí
- No (pase a la pregunta 34)

33. ¿En este negocio, cada cuánto tiempo se elabora Presupuestos?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Otra: \_\_\_\_\_

### **Sección 5. Análisis financieros**

34. En esta organización, ¿se lleva a cabo el análisis e interpretación de los Estados Financieros?

- Sí
- No (pase a la pregunta 37)

35. ¿Cuáles de los siguientes análisis se implementa dentro del negocio para llevar a cabo la gestión financiera? **(Puede marcar varias opciones)**

- Análisis vertical
- Análisis horizontal
- Razones financieras
- Análisis Dupont
- Otra: \_\_\_\_\_

36. ¿Con qué frecuencia el negocio realiza los análisis financieros?

- Mensualmente

- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Otra: \_\_\_\_\_

### Sección 6. Control interno

37. ¿Cuentan con políticas y procedimientos establecidos para la gestión de cuentas por cobrar?

- Sí
- No (pase a la pregunta 39)

38. ¿Por qué motivo la empresa cuenta con políticas y procedimientos para la gestión de cuentas por cobrar? **(Puede marcar varias opciones)**

- Orden y control para el seguimiento de los registros
- Minimizar el riesgo por incumplimiento de pagos
- Cumplimiento de la normativa contable
- Otra: \_\_\_\_\_

39. ¿La organización implementa políticas y procedimientos para la administración de las cuentas por pagar?

- Sí
- No (pase a la pregunta 41)

40. ¿Por qué motivo el negocio cuenta con políticas y procedimientos para la gestión de cuentas por pagar? **(Puede marcar varias opciones)**

- Ejecución de pagos puntuales
- Organizar y priorizar las facturas
- Elección de proveedores convenientes
- Otra: \_\_\_\_\_

41. ¿El negocio tiene reglamentos y políticas para la gestión y control del inventario?

Sí

No (pase a la pregunta 43)

42. ¿Por qué motivo el negocio cuenta con reglamentos y políticas para la gestión del inventario?

**(Puede marcar varias opciones)**

Control del costo del inventario

Ahorro en costos de almacenamiento

Evitar el deterioro de productos

Disminución de los riesgos de robo

Otra: \_\_\_\_\_

43. En una escala de 1 a 5 (donde 1 es muy malo y 5 es excelente) ¿cómo considera que es el desempeño financiero de la empresa?

Muy malo  
1

2

3

4

Excelente  
5

44. ¿Cuál es el grado de satisfacción que posee con respecto al crecimiento de este negocio en términos financieros?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho, ni insatisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

## **Anexo C. Guía de tópicos del grupo focal aplicado a expertos en finanzas**

### **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**

#### **Proceso de planificación financiera**

1. Actualmente, ¿cómo perciben la planificación financiera en las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón?

#### **Estrategias para una adecuada planificación financiera**

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: el balance general, el estado de resultados, el 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?

### Anexo D. Análisis del grupo focal aplicado a expertos en finanzas y gestión de Mipymes

Preguntas	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
<b>1. Actualmente, ¿cómo percibe la planificación financiera en las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón?</b>	Inexistente porque por lo general son de carácter personal.	No he visto. Se accede a la formalidad para obtener bondades.	No he visto que exista. Es más por obligación y no para la toma de decisiones.	Las que son más grandes si tienden a tener mayor planificación. Falta de conocimiento.	Ausencia casi total en la micro y pequeña. En la mediana parcialmente. Resistencia al uso de las tecnologías.	No hay claridad de una estructura de costos.
<b>2. Según su criterio, ¿qué estrategias podrían implementar las Mipymes del cantón para desarrollar una adecuada planificación financiera?</b>	Concientización y capacitación. Definir que el negocio es importante. Administrar los costos adecuadamente. Desarrollo de controles con el uso de la tecnología. Interpretación de datos.	Tener una mentalidad financiera sólida. Comprensión clara de la administración del dinero en el negocio. Proporcionar herramientas prácticas y comprensibles para gestionar eficazmente las finanzas empresariales, sin sobrecargar con capacitaciones innecesarias.	La capacitación debe estar dirigida a personas con las competencias adecuadas para su aplicación efectiva.	Tomar decisiones objetivas que emocionales.	Cambio de visión en cómo visualizan su negocio. La capacitación. Saber delegar. Manejo inteligente del financiamiento. Separar las finanzas personales de las empresariales.	Conciencia y manejo adecuado de los flujos de efectivo. Separar el manejo financiero personal del empresarial.
<b>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?</b>	Tener los conocimientos adecuados.	Entendimiento claro de las finanzas para tomar decisiones informadas y planificar adecuadamente. Las empresas pueden evaluar su capacidad para endeudarse, invertir, realizar pagos y tomar decisiones de inversión de manera informada.	Capacidad de interpretar y utilizar correctamente los datos financieros para tomar decisiones fundamentadas y evitar riesgos financieros.	Tomar decisiones más acertadas y también saber hacia dónde quieren dirigir el negocio.	La gestión eficiente del flujo de efectivo es esencial para mantener la vitalidad del negocio.	Datos para la toma de decisiones. Visión.
<b>4. ¿Cuál es la importancia de implementar análisis financieros en las Mipyme?</b>	De acuerdo al tamaño de la Mipyme, si es necesario para la toma de decisiones pero también radica en la madurez que tenga esta y también las capacidades para interpretar ese análisis.	Radica en la capacidad para proporcionar una visión clara y objetiva de la situación financiera de una empresa.	El análisis es el ejercicio de tomar esos insumos que me ha generado de los estados financieros y a partir de ahí interpreto y tomo las decisiones que convienen.	La posibilidad de conocer lo que se está haciendo en el negocio, para poder crecer y desarrollar una base y estrategias para poder tomar decisiones.	Permite comprender la situación financiera del negocio para tomar mejores decisiones.	Es importante para identificar áreas de mejora y maximizar su potencial de crecimiento.
<b>5. ¿Cuál consideran que es el grado de implementación de análisis financieros por parte de las Mipymes y por qué?</b>	En la mediana empresa se puede encontrar más por la cultura.	Baja implementación por una percepción errónea de la contabilidad como una obligación fiscal en lugar de una herramienta para tomar decisiones internas.	Baja implementación por una percepción errónea de la función del contador.	No se implementa por la falta de personal capacitado.	No se implementa por el desconocimiento porque trabajan de forma empírica.	No se implementa por la falta de capacitación.
<b>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>	Establecer una estrategia. Ajustar las herramientas y análisis financieros según las necesidades específicas de cada negocio.	Los negocios deben reconocerse a sí mismos como empresas y entender que aunque puedan ser de menor tamaño comparten la misma estructura y necesidades financieras que las grandes empresas.	La implementación debe ser gradual, comenzando con herramientas simples para luego utilizar herramientas más completas conforme la empresa va creciendo y desarrollándose.	Se debe comenzar con una sensibilización sobre la importancia y los beneficios de utilizar herramientas financieras, y la capacitación para generar ese conocimiento para aplicarlas de manera efectiva.	Primero conocerlas, saber la importancia, saber cómo se utilizan y los resultados que puedo obtener de ellos.	Invertir en alguien que permita traducirle eventualmente esa información que es muy valiosa para tomar decisiones.

### Anexo E. Análisis del grupo focal aplicado a empresarios de Mipymes del sector turismo

Preguntas	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6	Participante 7
1. ¿Describanos brevemente a qué se dedica su negocio?	Microbeneficio de café y cafetería.	Servicio de hospedaje en una cabaña.	Eco Granja Educativa con servicio de senderos, cabinas y rancho	Casas vacacionales.	Centro turístico con servicio de restaurante.	Turismo de aventura.	Turismo de aventura.
2. ¿Qué aspectos considera importantes en la elaboración de planes empresariales?	Desarrollo de planificación. Cumplir con permisos. Identificar oportunidades. Evaluar la viabilidad.	Claridad sobre el presupuesto con el que se cuenta. Brindar una experiencia al cliente. Planificar a largo plazo. Cumplir con permisos.	Resalte de la planificación. Búsqueda de financiamiento. Identificar el mercado. Realizar publicidad.	Tener un equipo de trabajo. Tener un presupuesto. Considerar las temporadas. Contemplar los mantenimientos. Cumplir con permisos.	Tener una meta. Proyección a futuro. Planificar. Buscar ayuda si no hay claridad. Utilizar herramientas.	Responsabilidad y orden. Buena presentación. Constancia.	Proyección a futuro. Diversificar el servicio ofrecido. Planificación. Orden financiero. Responsabilidad.
3. En su negocio, ¿se implementa el análisis FODA para identificar los aspectos internos y externos que pueden afectar su negocio?	No se implementa.	No se hace de forma planificada pero si se detectan los aspectos que influyen en el negocio.	No se implementa, pero si se reconoce los aspectos de manera empírica.	Se conoció hace poco esta herramienta, es muy importante. Pero de momento no se implementa. Esos aspectos se identifican a medida que va progresando el negocio.	No se implementa, pero si se reconoce los aspectos de manera empírica.	No se implementa, pero si se reconoce los aspectos de manera empírica.	No se implementa.
4. ¿Su negocio tiene metas por escrito a corto, mediano o largo plazo? ¿Por qué son importantes?	Metas por escrito si tiene, pero no es un tema en el que está involucrado. La meta es crecer.	Metas por escrito no tiene, pero si una noción de lo que se quiere lograr a corto, mediano y largo plazo.	Metas por escrito no tiene, pero si posee misión y visión. Con base a esos aspectos se tiene una noción de lo que se quiere lograr. Es importante tenerlos por escrito.	Metas por escrito no tiene, pero a corto plazo se definen reuniones semanales para comunicar lo que se quiere lograr.	Metas por escrito solo a corto plazo. Posee misión y visión. Además el FODA ayuda para definir lo que se quiere lograr.	Metas por escrito no tiene, pero si tiene definido empíricamente lo que se quiere lograr.	Metas por escrito si tiene después del tercer año de operación. Son súper importantes.
5. De qué manera se beneficia su negocio al tener un plan financiero?	Es muy necesario para prevenir los problemas que surjan y poder evacuarlos. Permite el orden financiero. Fortalece los negocios.	Es importante porque ayuda a definir metas. Permite tener claridad de lo que se quiere lograr y de qué manera se cumplen los objetivos. Permite conocer en qué es importante invertir y en qué no. Se administra mejor el dinero.	No se hace, pero se debe hacer para el orden financiero, ya que se considera muy importante para el crecimiento.	Se hace de forma anual. Es sumamente importante. Se crea un nivel de transparencia.	Da tranquilidad. Es importante para crecer. Permite tener apoyo, esa mano derecha que ayuda a que las cosas marchen bien, si se está estable financieramente todo camina bien.	Es muy importante para tener orden y organización. Brinda tranquilidad y seguridad. Facilita la toma de decisiones y ayuda a establecer metas.	Es muy importante planificar y ahorrar para crecer. Ayuda a invertir.
6. ¿Qué tanto participa usted en la elaboración de planes financieros de su negocio?	Todos aportan	Todos aportan	Todos aportan	Todos aportan	Todos aportan	Todos aportan	Todos aportan
7. ¿Cuáles dificultades enfrentan en su negocio al realizar planes financieros y estratégicos (de largo plazo)?	El papeleo y las trabas. Todo lo que se necesita para hacer un negocio. El entorno, la falta de conocimiento.	De momento no se han visto estas dificultades por lo nuevo que es el negocio pero se van viendo en el camino.	La falta de asesoría y los medios económicos para hacerlos.	Limitantes para realizarlo porque los clientes no entienden la necesidad de que haya uno. No hay orden.	Falta de conocimiento. El uso de la tecnología es una necesidad. No saber usar herramientas como Excel o Word. Falta de modernismo. Falta de organización y control.	La inestabilidad de los clientes por las temporadas y malas experiencias por otros tours con guías inexpertos. Falta de conocimiento con respecto a las finanzas.	Hacer la inversión y no tener la certeza del éxito.
8. ¿Cuáles herramientas o técnicas utilizan en su negocio para hacer análisis financiero?	No utiliza ninguna herramienta. Existe confusión sobre cómo llevar un orden manual.	Se consideran los gastos, las inversiones, no se utiliza ninguna herramienta.	No se cuenta con orientación para utilizar herramientas.	Si se hacen comparaciones mensuales, así se observa si se van alcanzando las metas y si está siendo rentable. Al final de año se compara y eso genera un presupuesto para el próximo año.	Se hacen comparaciones para poder llevar un orden de compras. Falta de organización en facturas para llevar un registro más exacto. Es muy necesario aplicar el orden financiero para llevar un buen control.	No se utiliza ninguna herramienta pero si lleva el orden de ingresos, gastos y se hacen comparaciones de estos para conocer las ganancias finales.	La herramienta que se utiliza es un excel donde se registran los ingresos y gastos, lo cual es de utilidad para llevar un control financiero mensual donde los datos contables deben de calzar y permita realizar comparaciones.