

UNIVERSIDAD NACIONAL  
SECCIÓN REGIONAL HUETAR NORTE Y CARIBE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO  
DE APRENDIZAJE PARA LA CONSERVACIÓN EN SARAPIQUÍ EN EL PERIODO  
2017-2019 PARA MEJORAR SU CAPACIDAD DE GESTIÓN EN EL LOGRO DE SUS  
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Memoria de seminario de trabajo de graduación sometido a consideración del tribunal  
examinador, como requisito para optar al grado de licenciatura en  
**Administración con Énfasis en Gestión Financiera.**

ESTUDIANTES:  
ALVARADO MOLINA SOFÍA  
CAMPOS ARIAS RAQUEL  
JIMÉNEZ VARGAS NATALI

Responsable académico:  
MBA. Fabián Arce Soto

“CAMPUS SARAPIQUÍ”  
HEREDIA, 2019

## **Dedicatoria**

### **Sofía Alvarado Molina**

Dicen que la mejor herencia que nos pueden dejar los padres son los estudios y, aunque no creo que sea lo único bueno que me han dejado, particularmente me siento muy agradecida por impulsarme y acompañarme en todo mi proceso de formación profesional. Gracias papi Joel y mami Ileana, por hacer que me diera cuenta de que yo sí puedo lograr lo que me proponga con esfuerzo, disciplina y de la mano de Diosito siempre.

A mis compañeras Natali y Raquel por nunca rendirse y sostenernos entre las tres con amor y empatía durante la carrera. De manera especial agradezco a mi tutor, por toda la orientación y herramientas que permitieron la elaboración de esta investigación.

Agradezco a todas las personas que me abrieron las puertas y compartieron su conocimiento para que el trabajo se realizara con éxito; también a la Universidad Nacional de Costa Rica por enriquecer mi lado humanista y llenarme de conocimientos para mi profesión y para la vida.

## **Raquel Campos Arias**

Gracias a Dios por la vida que me ha regalado para llegar hasta acá; no ha sido fácil, pero en cada proceso su amor, entendimiento y sabiduría me permitieron avanzar y nunca rendirme. Gracias a mis papás Víctor y Guiselle y mi hermana Abby por ser el apoyo incondicional durante toda la carrera.

Gracias a mis compañeras Natali y Sofía por siempre seguir adelante con esfuerzo y esmero para hacer esto posible.

Nada sería igual sin todos los participantes que a nivel académico nos impulsaron y llenaron de tan valiosos conocimientos, de igual forma gracias. Por último, agradezco a quienes de una u otra manera estuvieron en el proceso aportando significativamente a nuestras vidas. En definitiva, no es más que un sentimiento de agradecimiento y orgullo que invaden el corazón al terminar dicho proceso.

Y a mi "yuyis", donde quiera que esté.

## **Natali Andrea Jiménez Vargas**

Primeramente, quiero dar las gracias a Dios, quien es el que ha hecho esto posible y estar hoy donde estoy, sin él esta meta no sería posible.

A mis padres Freddy Jiménez Quirós y Jadvicia Vargas Rojas, quienes desde pequeña me motivaron ser una profesional; a pesar de que mi madre no pueda gozar conmigo este triunfo de manera física le agradezco todos los valores inculcados y la valentía que me enseñó.

A mi hijo Isaac Chaves Jiménez, que desde la partida de mi madre ha sido mi apoyo, mi motor para seguir y quien muchas noches me acompañó para lograr terminar este trabajo.

Agradezco también a mi hermano Javier Jiménez Vargas, quien es mi gran amigo.

A mis abuelos paternos Machín y Yaya, quienes siempre han estado apoyándome incondicionalmente y motivándome.

A mi toda mi familia cercana y a las “compitas” que siempre gozan conmigo el logro de mis metas.

A mis compañeras de grupo, Sofía Alvarado Molina y Raquel Campos Arias, quienes en el transcurso del proceso aprendimos juntas el convivir con todas las situaciones que se nos presentaron.

Al lector interno Rodolfo León Anchía quien me dio un gran acompañamiento en el transcurso de la carrera.

Finalmente, al profesor tutor MBA. Fabián Arce Soto, por todo el acompañamiento y aprendizaje que nos brindó en el transcurso de la elaboración de este trabajo.

## Índice

<b>Dedicatoria</b> .....	2
Lista de tablas .....	8
Lista de figuras .....	8
Lista de abreviaturas y siglas .....	8
<b>Capítulo 1</b> .....	12
1.1    Planteamiento y descripción del problema.....	13
1.1.1    Planteamiento del problema.....	13
1.1.2    Interrogante de la investigación .....	14
1.1.3    Justificación de la investigación .....	14
1.2    Delimitación temporal, espacial, institucional o empresarial, enfoque, ámbito. ....	17
1.3    Objetivos de la investigación .....	17
1.3.1    Objetivos generales.....	17
1.4    Modelo de análisis.....	18
1.4.1    Relaciones e interrelaciones (gráfico del modelo).....	18
1.4.2    Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables .....	19
1.5    Estrategia de investigación aplicada.....	22
1.5.1    Tipo de investigación. ....	22
1.5.2    Fuentes de investigación.....	24
1.5.3    Muestra.....	25
1.5.4    Población.....	25
1.5.5    Recopilación de los datos. ....	26
1.5.6    Análisis e interpretación de la información.....	27
1.6    Alcances y limitaciones.....	28
1.6.1    Alcances.....	28
1.6.2    Limitaciones.....	28
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	30
2.1    Generalidad de la institución o empresa y desarrollo específico del área o departamento de investigación. ....	31
2.1.1    Descripción e historia organizativa.....	31
2.1.2    Necesidad comunal .....	32
2.1.3    Estructura Administrativa.....	33

2.1.4	Pensamiento estratégico actual.....	34
2.1.5	Programas y servicios existentes.....	34
2.2	Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa o indirectamente .	37
CAPÍTULO 3	.....	40
3.1	Fundamentación Teórica.....	41
3.1.1	Análisis Administrativo:.....	41
3.1.2	Gestión administrativa:.....	41
3.1.3	Objetivos: .....	42
3.1.4	Estrategia:.....	42
3.1.5	Procedimientos: .....	42
3.1.6	Manuales administrativos:.....	43
3.1.7	Políticas: .....	43
3.1.8	Estatutos:.....	44
3.1.9	Análisis FODA:.....	44
3.2	Administración financiera.....	45
3.2.1	Presupuesto.....	46
3.2.2	Información financiera.....	48
3.3	Plan de mejora .....	66
3.3.1	Pre-requisitos.....	66
3.3.2	Elementos básicos:.....	66
4	CAPÍTULO 4.....	69
4.1	Estructura administrativa .....	70
4.2	Análisis de actividades de CECOS: .....	73
4.2.1	Profesores.....	73
4.2.2	Socios y proveedores.....	74
4.3	Análisis de la estructura financiera.....	78
4.3.1	Procedimiento de manejo de información financiera.....	78
4.3.2	Ingresos.....	79
4.3.3	Estados Financieros .....	79
4.4	Análisis de estados financieros .....	81
4.4.1	Análisis estado de situación.....	81
❖	Activos.....	84
❖	Pasivos y patrimonio.....	85

4.4.2	Análisis estado de resultados.....	86
4.5	Razones financieras .....	89
4.5.1	Análisis de Razones Financieras.....	89
CAPÍTULO 5.....		91
Conclusiones y recomendaciones .....		91
Conclusiones .....		92
Determinar la gestión administrativa de la organización .....		92
Evaluar la posición financiera de la organización .....		93
Identificar las posibilidades de crecimiento en sus operaciones.....		94
Recomendaciones.....		95
Plan de mejora.....		97
Bibliografía.....		104
Anexos.....		107

## Lista de tablas

TABLA 1 PROFESIÓN DE INTEGRANTES DE LA JUNTA DIRECTIVA DE CECOS .....	70
TABLA 2 DOCUMENTOS INEXISTENTES EN CECOS .....	71
TABLA 3 SERVICIOS BRINDADOS POR CECOS .....	75
TABLA 4 ANÁLISIS DE ESTADO DE SITUACIÓN .....	81
TABLA 5 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN 2017-2018.....	82
TABLA 6 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN 2018-2019.....	80
TABLA 7 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN 2017-2019 .....	83
TABLA 8 ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS .....	86
TABLA 9 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 2017-2018.....	87
TABLA 10 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 2018-2019 .....	88
TABLA 11 RAZONES FINANCIERAS .....	89

## Lista de figuras

FIGURA 1. AÑOS QUE TIENEN LOS SOCIOS DE TRABAJAR EN CECOS .....	74
FIGURA 2. DEBILIDADES DE LOS SOCIOS PARA ATENDER A LOS CLIENTES DE CECOS .....	76
FIGURA 3. IMPORTANCIA DEL IDIOMA INGLÉS PARA LA RELACIÓN DE LOS SOCIOS CON CECOS .....	77

## Lista de abreviaturas y siglas

**CECOS:** Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí.

**MICITT:** Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.

**CECI:** Centro Comunitario Inteligente.

**ESL:** Programa de inglés como segundo idioma.

**SINABI:** Sistema Nacional de Bibliotecas.

**UNA:** Universidad Nacional de Costa Rica



## **Introducción**

Actualmente, las grandes organizaciones cuentan con departamentos, procesos y herramientas bien definidas que les permiten avanzar con rapidez y eficacia en sus labores y así cumplir con sus metas y objetivos. Sin embargo, existen muchas otras que se enfrentan a grandes rezagos en sus gestiones, tanto administrativas como financieras; a pesar de contar con grandes ideas y entusiasmo para trabajar. Para muchas de estas empresas sería de gran utilidad el apoyo de distintos entes externos que les permitieran tener un acompañamiento y asesoramiento para potencializar sus actividades. De esta manera muchas de ellas lograrían mantenerse dentro de su mercado y crecer de la mejor manera.

En respuesta a esa necesidad nace la presente investigación, la cual podrá obtener un diagnóstico de su labor que le permita la toma de decisiones para la restructuración de sus labores administrativas y financieras, lo que es de suma importancia para la empresa y sus colaboradores a nivel profesional.

El presente trabajo muestra la realización de un análisis administrativo y financiero realizado a la organización Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí (CECOS). Por medio de estos análisis se describen las principales actividades que la caracterizan como organización, así como las carencias a nivel general que han ocasionado su estancamiento. Para que esto fuera posible se tomó en cuenta la participación de los colaboradores, miembros de la junta directiva, así como socios, proveedores y profesores que hacen posible que CECOS sea una organización importante para la conservación del medio ambiente en Sarapiquí.

Debido a su importancia y al desempeño realizado en los últimos tres años de gestión, es que se decide analizar si este lugar cuenta con las herramientas y recursos para incrementar sus operaciones; por esto, se estudiaron sus actividades, el comportamiento de los colaboradores y el manejo de sus ingresos. El trabajo detalla esas áreas en las que CECOS ha sido más afectado en los últimos tres años y cómo esto ha influenciado de manera significativa para ser lo que es hoy. Aunado a esto se evaluaron los factores encontrados y se procedió a la realización de un plan de mejora que contribuyera al avance en su gestión y logro de objetivos.

## **Resumen Ejecutivo**

El desarrollo turístico sostenible es un proceso enfocado en una gestión global de los recursos naturales con el objetivo de garantizar la conservación del medio ambiente a largo plazo. El mismo debe ser llevadero ecológicamente, económicamente y con un equilibrio en el área social para las comunidades.

Se dice que una buena gestión del turismo necesita la sostenibilidad de los recursos existentes para que por medio de este se desarrolle potencial y activamente una estrategia para el uso adecuado de los recursos que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales, culturales, procesos ecológicos y todos los sistemas que sostienen la vida.

Es a partir de estos conceptos que la investigación tiene su punto de partida y se elige a una organización como el Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí (CECOS), la misma se encarga de la educación para la conservación en el cantón de Sarapiquí donde cabe destacar que es un destino turístico sostenible certificado.

Por años, CECOS se ha encargado de crear alianzas con diferentes instituciones, turistas nacionales y extranjeros, y la comunidad con programas, cursos y diferentes espacios que sirven para generar conocimiento, educar y crear consciencia para las futuras generaciones mediante el desarrollo turístico sostenible.

Sin embargo, CECOS se ha visto limitado financieramente debido a que sus operaciones se realizan mediante un presupuesto anual que solo les ha permitido realizar las mismas actividades los últimos tres años, y es por esto que se consideró necesario un estudio administrativo y financiero para conocer la condición que tiene CECOS en un periodo determinado de acuerdo con el logro de sus objetivos organizacionales.

La investigación se delimita temporalmente desde el año 2017 al 2019, tiene un enfoque orientado en el análisis administrativo y financiero de la organización con el fin de mejorar su capacidad de gestión en el logro de sus objetivos organizacionales. Este se desarrolla en el área administrativa y financiera de CECOS con el objetivo de analizar su situación administrativa, se evalúa la posición financiera, se identificó las posibilidades de crecimiento en sus operaciones y se realizó un plan de mejora para su gestión administrativa y financiera. Cabe destacar que para esto se utilizaron instrumentos como el análisis documental, entrevistas a los colaboradores y figuras importantes para la toma de decisiones de la organización.

Esta investigación aporta teóricamente y de forma práctica a la organización, a la comunidad y al cantón en el mejoramiento de su gestión para el alcance de sus objetivos organizacionales. De esta forma CECOS tiene la oportunidad de seguir contribuyendo con otras instituciones e individuos para generar una economía local con educación por medio de su filosofía y el cumplimiento de programas educativos para la conservación del medio ambiente, actividades de desarrollo turístico que promueve el desarrollo económico y social de una forma sostenible.

**Capítulo 1**  
ASPECTOS METODOLÓGICOS

## **1.1 Planteamiento y descripción del problema**

### **1.1.1 Planteamiento del problema**

Costa Rica se ha establecido como un destino ideal para turismo internacional debido a sus objetivos de desarrollo sostenible, lo cual trae el capital extranjero de los que desean conservar y apreciar los hábitats naturales.

El desarrollo turístico sostenible debe verse como la interacción balanceada entre el uso apropiado de nuestros recursos naturales y culturales, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales y el éxito económico de la actividad; además tiene que contribuir al desarrollo nacional. Por otro lado, sostenibilidad turística no solo es la respuesta a la demanda, sino es una condición indispensable para competir con éxito ahora y en el futuro. (Turismo Sostenible, 1999-2019)

El Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí (CECOS) es una Organización no Gubernamental que se ubica en la comunidad de Chilamate, en el cantón de Sarapiquí. Esta organización tiene como objetivo crear alianzas para que el desarrollo sostenible se dé en una generación joven con mente abierta y tenga conocimiento de asuntos ambientales, que las comunidades se organicen y concentren en el desarrollo sostenible como modelo para que las futuras generaciones de la zona puedan satisfacer sus propias necesidades; además de vincular visitantes internacionales interesados en ayudar a construir un futuro más verde en Sarapiquí.

Desafortunadamente, muchas zonas rurales en Costa Rica todavía luchan con sus esfuerzos de conservación y turismo ecológico y educación, porque la población no está llevando íntegramente los beneficios de la creciente industria de turismo. A pesar del esfuerzo nacional para proteger las zonas tropicales, la estabilidad ecológica de la zona se ha impactado de forma negativa.

CECOS se ha caracterizado por ser un ente que involucra a la comunidad en proyectos de turismo rural comunitario y en el campo ambiental, con el fin de conservar el bosque tropical húmedo en Sarapiquí. Sin embargo, en los últimos dos años se han realizado las mismas actividades debido a las limitaciones en el presupuesto anual, lo cual ha dejado a la organización en un rezago por su condición financiera.

Por lo anterior se considera necesario un estudio administrativo-financiero para conocer la condición que ha presentado CECOS en los últimos dos años (2017-2019) en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **1.1.2 Interrogante de la investigación**

¿Tiene el Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí la capacidad administrativa y financiera para el logro de sus objetivos organizacionales durante el periodo 2017-2019?

### **1.1.3 Justificación de la investigación**

La línea de investigación de la carrera de Administración y su énfasis en Gestión Financiera permite que el proyecto de investigación se vincule a ella, esto debido a la capacidad gerencial, gestión de procesos administrativos, conocimiento de funciones y procesos, principalmente el análisis financiero. Eso permite actuar de una forma integral para la toma de decisiones que influyan positivamente en el sujeto de estudio, y de esta forma cumplir con uno de los objetivos de la carrera, el cual es contribuir con la transformación productiva en la sociedad costarricense, en este caso en dicha organización y consecuentemente en la comunidad beneficiada.

La manera negativa en la que la estabilidad ecológica de la zona de Sarapiquí ha sido impactada ha generado una lucha constante por la conservación y el turismo ecológico debido a la debilidad en educación con la que la comunidad se mantiene y el desaprovechamiento de los beneficios que la industria del turismo puede ofrecer.

Estas necesidades para recursos educativos centrados en el turismo ecológico y la conservación de Sarapiquí y el resto del país no son alcanzadas en su totalidad por la educación básica que ofrece el sistema educativo en Costa Rica. Por ejemplo: las clases sobre ambiente, la conservación o el manejo del idioma inglés, las cuales son habilidades críticas para la industria del turismo ecológico.

Como se mencionó en la situación problemática, las limitaciones financieras y administrativas que posee el Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí (CECOS) no permiten que esta organización alcance sus objetivos en la conservación del bosque tropical húmedo de este cantón mediante las actividades que definen su filosofía.

El Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí está restringido de manera financiera desde los últimos años y eso ha impedido que se desarrollen proyectos nuevos o las actividades en su totalidad. Debido a que su presupuesto anual no se incrementa considerablemente cada año, CECOS, una organización sin fines de lucro, desea devolverle a la naturaleza lo que ella

provee a los seres humanos, mediante la educación ambiental y la conservación del bosque tropical húmedo.

Lastimosamente los recursos materiales, humanos y financieros no son suficientes y es por esto por lo que han acudido a voluntarios nacionales y extranjeros para llevar a cabo los objetivos planteados. Desafortunadamente, como es de una forma voluntaria y aunque hay un compromiso de ambas partes, las personas comprometidas a ayudar no permanecen por un periodo extenso debido al tiempo de visita de la zona o al tiempo en el que desarrollen su proyecto en la organización; eso provoca que el recurso se vuelva a limitar, que se estanquen las actividades a desarrollar y se desestabilicen las actividades que mejorarían el rendimiento de dicha organización, así como sus programas.

Dentro de los programas y servicios que tiene la organización se encuentran los servicios educativos de CECOS, los cuales han ayudado a una gran cantidad de niños, adolescentes, y adultos a desarrollar su mayor potencial a través de la educación y el aprendizaje sobre la importancia de conservar el medioambiente de la selva tropical de la región. Con la ayuda tanto de personal como la de persona cercanas, CECOS sirve como una herramienta para la comunidad, ya que proporciona servicios y programas educativos suplementarios.

Por otra parte, están las actividades de Desarrollo Comunal y Turismo Rural-Comunitario, estas son diseñadas para combinar el estudio ambiental y cultural en experiencias que benefician tanto a turistas como a residentes, con el fin de promover alianzas internacionales y locales. Además, a través del Programa de Turismo Rural Comunitario se le proporciona al turista experiencias sobre el terreno dentro de la cultura costarricense por medio de proyectos de trabajo comunitario en escuelas locales y asociaciones comunales. A cambio se traen recursos necesarios económicos y educativos, por ejemplo, las donaciones de suministro de la escuela para nuestras comunidades vecinas.

Aunado a esto, el Programa de Inglés como Segunda Lengua (ESL) fue diseñado para ofrecer a los estudiantes los instrumentos para comunicarse con eficacia en el idioma inglés. En él se trabaja en el desarrollo de las cuatro habilidades de lengua básicas: la lectura, la escritura, la audición y la oratoria, aunque el enfoque principal es la conversación. Actualmente se ofrecen clases tanto a adultos como a niños mediante un convenio con la Universidad Nacional de Costa Rica.

La iniciativa del Programa de Biblioteca es otro beneficio que aporta la organización a la comunidad. CECOS se enfoca en levantar la asistencia a las escuelas y los niveles de alfabetización en el cantón de Sarapiquí a un nivel que es comparable con el nacional; así se ha concentrado los esfuerzos en una nueva iniciativa de Programa de Biblioteca, con la esperanza de derrumbar las barreras del alfabetismo y la asistencia a la escuela con la ampliación de recursos y servicios ofrecidos en el centro.

CECOS ha estado actuando como la única biblioteca pública no oficial en la región desde 1993, con lo cual se reconoce la importancia de bibliotecas públicas como los promotores de alfabetismo. Además, se ha trabajado para construir y reforzar alianzas locales para ganar el apoyo de servicios de biblioteca y el reconocimiento del Gobierno nacional. La iniciativa de biblioteca pública ha sido acertada y CECOS recientemente ha firmado un acuerdo colaborativo con el Sistema de Biblioteca Nacional de Costa Rica (SINABI) y el Ministerio de Cultura y Juventud, que reconoce a CECOS como una biblioteca semioficial de Gobierno.

Como consecuencia del nuevo estado semioficial con el Gobierno, recientemente han concedido a CECOS un laboratorio de ordenadores dentro de un programa nacional llamado Centros Comunitarios Inteligentes (CECI), apoyado por el Ministerio Nacional de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT). Los CECIS están ubicados en todo el país, y constituyen una red nacional diseñada para promover el desarrollo socioeconómico a través del alfabetismo digital de sus usuarios. En su esencia, el programa CECI fue establecido para traer el fortalecimiento tecnológico a comunidades y permitir el acceso al conocimiento y la información.

Actualmente, los programas de biblioteca incluyen la ayuda con tareas escolares después de la escuela, clases de cómputo para niños y varias actividades semanales que giran alrededor de temas como la conservación, la educación y cultura (películas mensuales, cuentos, actividades de conservación del agua, el “pajarero”, deportes, etc.).

CECOS a menudo es visitado por voluntarios de todas partes del mundo que facilitan y manejan actividades a corto plazo y los proyectos basados en sus estudios e intereses, también se recibe un grupo de mujeres y un grupo de artesanas locales en el centro. El grupo de mujeres se empezó para dar una oportunidad a las señoras para que tengan un espacio donde podrían aprender diferentes habilidades, y puedan no solo pasar el tiempo sino aprovecharlo económicamente haciendo artesanía que puedan vender a grupos de turistas y así tener ingresos para sus familias.



Por último, otra de las actividades que realiza la organización anualmente es al inicio del año escolar, cuando CECOS distribuye paquetes de útiles escolares a los niños más necesitados de la comunidad. Esos paquetes se arman con donaciones físicas y monetarias de los extranjeros que visitan a la zona.

Se destaca que esta investigación puede aportar teóricamente y de forma práctica a la institución y a la comunidad en el mejoramiento de la gestión para el alcance de los objetivos organizacionales, de manera que el Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí pueda seguir colaborando con la municipalidad, empresas locales, otras organizaciones e individuos para crear una economía local educativa y sostenible enfocando sus esfuerzos en dos áreas claves: la suministración de servicios y programas educativos y comunales directamente a la población local, específicamente en el área de conservación; y en la organización de actividades de turismo ecológico que promueven el desarrollo comunal y facilitan el intercambio cultural entre los turistas y los residentes donde la comunidad sea sostenible de una forma ambiental, social y económica.

## **1.2 Delimitación temporal, espacial, institucional o empresarial, enfoque, ámbito.**

- **Delimitación temporal:** esta investigación se delimita temporalmente desde el periodo 2017 al 2019.
- **Espacial:** en la comunidad de Chilamate, Puerto Viejo, Sarapiquí, Heredia, Costa Rica.
- **Empresarial:** Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí.
- **Enfoque:** orientado en el análisis administrativo y financiero de la organización con el fin de mejorar su capacidad de gestión en el logro de sus objetivos organizacionales.
- **Ámbito:** a desarrollarse en el área administrativa y financiera del Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí.

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivos generales**

**Objetivo general:** Analizar la situación administrativa y financiera del Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí en el periodo 2017-2019 para mejorar su capacidad de gestión en el logro de sus objetivos organizacionales.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- **Objetivo específico 1:** Determinar la gestión administrativa de la organización.
- **Objetivo específico 2:** Evaluar la posición financiera de la organización.
- **Objetivo específico 3:** Identificar las posibilidades de crecimiento en sus operaciones.
- **Objetivo específico 4:** Proponer un plan de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera.

## **1.4 Modelo de análisis**

### **1.4.1 Relaciones e interrelaciones (gráfico del modelo)**

Con la finalidad de analizar la realidad tanto administrativa como financiera del Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí, se presenta el siguiente cuadro del modelo a seguir, de modo que puedan exponerse los puntos más vulnerables de la organización, además de generar alternativas o propuestas de financiamiento adecuadas para corregir la gestión y proyección en distintas comunidades de Puerto Viejo, Sarapiquí.

### 1.4.2 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

<b>Objetivo general:</b> Analizar la situación administrativa y financiera del Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí en el periodo 2017-2019 para mejorar su capacidad de gestión en el logro de sus objetivos organizacionales.				
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Instrumentalización</b>
<b>1. Determinar la gestión administrativa de la organización.</b>	Gestión administrativa.	“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 4).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos.</li> <li>• Estrategias.</li> <li>• Políticas.</li> <li>• Programas.</li> <li>• Presupuestos.</li> <li>• Procedimientos.</li> <li>• Manuales.</li> <li>• FODA.</li> <li>• Estatutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental.</li> <li>• Entrevista.</li> </ul>
<b>2. Evaluar la posición financiera de la organización.</b>	Análisis financiero.	“Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio”. (Hurtado, 2010, pág. 16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones financieras.</li> <li>• Flujos de efectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental.</li> <li>• Entrevista.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores financieros.</li> <li>• Análisis vertical y horizontal.</li> </ul>	
<b>3. Identificar las posibilidades de crecimiento en sus operaciones.</b>	Crecimiento empresarial.	Definen el crecimiento empresarial como “el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo según el cual la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos; [...] para ello realiza cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, [...] ante lo cual todo debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que [...] a través de dicho proceso permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo” (citado textualmente en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a expertos.</li> <li>• Cuestionario.</li> </ul>

		Blázquez, Dorta y Verona 2005, p. 172) (Aguilera, 2010, pág. 12).		
<b>4. Proponer un plan de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera.</b>	Plan de mejora.	Un plan de mejora es como el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización. (AITECO Consultores, S.L., 2018, párr.1).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias.</li> <li>• Actividades.</li> <li>• Limitaciones.</li> <li>• Ejecución.</li> <li>• Presupuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de mejora.</li> </ul>

## **1.5 Estrategia de investigación aplicada**

### **1.5.1 Tipo de investigación.**

El método cuantitativo posee las siguientes características:

1. Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?
2. El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución.
3. Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha estudiado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (cuestiones que va a examinar si son ciertas o no) y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados.
4. Así, las hipótesis (por ahora denominémoslas “creencias”) se generan antes de recolectar y analizar los datos.
5. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.
6. Creswell (2013) mencionan que una ventaja es que: los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente.
7. La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible, evitando que afecten las tendencias del investigador u otras personas (Sampieri, 2014. Pág. 16).

A diferencia de este enfoque, el método cualitativo presenta las siguientes características:

1. El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente. Sus planteamientos iniciales no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
2. Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

3. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.
4. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula; además, reconoce sus tendencias personales.
5. Así, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida e interacción e introspección con grupos o comunidades.
6. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen) (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014, pág. 9).
7. De acuerdo con lo anterior y para efectos del presente trabajo, se decide que el tipo de investigación a utilizar es el método mixto, el cual permite la unión de las características del enfoque cuantitativo y cualitativo (Medina, Quintero, & Valdez, 2013, pág. 1).

En este caso, la investigación propone en sus objetivos de trabajo la realización de un análisis administrativo y un análisis financiero, que exponga la realidad de CECOS. Para que dichas actividades sean llevadas a cabo se necesita la realización de distintas acciones, tales como: las entrevistas a los funcionarios en CECOS, entrevistas a la Cámara de Turismo de Sarapiquí, la Municipalidad de Sarapiquí, el Corredor Biológico San Juan-La Selva, la organización de un grupo focal con proveedores y socios de la organización y revisión teórica y de estados financieros.

Al llevarse a cabo estas actividades, los datos obtenidos serán analizados con métodos estadísticos mediante tablas, cuadros y gráficos; además de los métodos descriptivos, que, en forma de redacción y narración, permitirán exponer las opiniones de las personas entrevistadas y

los resultados del grupo focal. De esta manera será posible el alcance de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Aunado a esto, la investigación es de tipo descriptiva y explicativa. A continuación, se detalla cada uno.

**Descriptiva:** Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

**Explicativa:** Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014, pág. 95).

Así las cosas, es posible argumentar que el tipo de investigación es de enfoque mixto, de tipo descriptivo y explicativo.

Algunas de las ventajas que promueve la investigación con enfoque de tipo mixto son:

- Lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno.
- Todd, Nerlich y McKeown (2004) mencionan que una ventaja es producir datos más “ricos” y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis.
- Todd, Nerlich y McKeown (2004) también indican que una ventaja es: permitir una mejor “exploración y explotación” de los datos.
- Por su parte, Brannen (2008) señala que desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien reforzarlas (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014, pp. 5-6).

## **1.5.2 Fuentes de investigación**

### **• Fuentes primarias**

Las fuentes primarias, según Ruiz y Jorge: “Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa” (Ruiz & Jorge, 2008, pág. 2).



Algunas de las fuentes primarias a utilizar son: revisión de estados financieros y otros documentos administrativos, entrevistas y grupos focales. Las entrevistas serán aplicadas a las funcionarias de CECOS, representante de la Municipalidad de Sarapiquí, representante del Corredor Biológico San Juan-La Selva, miembros de la actual Junta Directiva de CECOS y a miembros de la Cámara de Turismo de Sarapiquí.

Para llevar a cabo el grupo focal se extenderá la invitación a 18 personas socias y proveedoras que forman parte importante de CECOS.

#### • **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias, según Ruiz y Jorge: “Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias” (2008, pág. 3).

Algunas de las fuentes primarias a utilizar son: libros, revistas científicas, artículos de internet.

### **1.5.3 Muestra**

Para la elaboración de la investigación, por ser una población pequeña, se opta por no utilizar muestra para la recopilación de los datos. Para ello se implementará otro tipo de instrumento a personas de interés de CECOS y entes involucrados en la investigación, como lo son la Cámara de Turismo de Sarapiquí, Municipalidad de Sarapiquí, el Corredor Biológico San Juan- La Selva, socios y proveedores de CECOS.

### **1.5.4 Población**

#### • **Definición y caracterización de la población en estudio**

En la realización del trabajo de investigación se plantea elaborar un análisis administrativo financiero con la intención de que se desarrollen nuevos proyectos que generen ingresos y un mayor crecimiento y reconocimiento en la comunidad de Chilamate, por lo que la población con la que se empezará a trabajar es el personal de la organización, para determinar la visión y lo que han logrado desde que se fundó.

Además, se considera importante conocer la opinión de la persona a cargo, la señora Andrea Holbrook, directora de CECOS, quien puede orientar la investigación con su experiencia; también de la señora Ileana Molina, la asistente contable, quien tiene las responsabilidades del presupuesto y obligaciones financieras propias de la organización. Por lo tanto, se considera de

gran importancia para la estabilidad financiera y asignación adecuada de los recursos que son brindados al centro.

Aunado a esto, la experiencia con la que cuenta la coordinadora de turismo, Franciny González, permitirá conocer el grado de satisfacción de los visitantes conforme a su experiencia vivida. Por otra parte, se tomará en cuenta la opinión de los proveedores y socios que tiene CECOS, pues estas personas han recibido una mayor interacción y capacitación por parte de la entidad, de esta manera se logrará obtener una base de la información para el análisis administrativo y para una propuesta de mejora.

Como parte de la investigación, es importante conocer la opinión de la Cámara de Turismo de Sarapiquí sobre el centro y la actividad que ha desarrollado en los períodos 2017-2019; así se podrán conocer sus fortalezas y debilidades y permitirá contar con una visión o perspectiva más amplia acerca de la gestión, tanto financiera como administrativa, de CECOS. Con esto se podrá buscar un mejor cumplimiento de objetivos o su ampliación.

Por último, se entrevistarán miembros y exmiembros de la Junta Directiva del Centro de Aprendizaje para la Conservación de Sarapiquí, por su experiencia en las labores realizadas en los periodos anteriores y actuales. En la investigación no se realizará censo con el fin de contar con la veracidad de la información y realidad que ha presentado el Centro.

### **1.5.5 Recopilación de los datos.**

- **Métodos, técnicas e instrumentos utilizados en los procedimientos aplicados (se explican los diseñados detalladamente por el equipo investigador) y presentación.**

Para la recolección de información para la investigación y el cumplimiento de los objetivos planteados, se implementarán instrumentos y técnicas que se describirán a continuación:

a) Análisis documental, b) grupo focal, y c) entrevistas no estructuradas. Estas se realizan con el fin de que nos proporcione información precisa basada en la experiencia real de lo que ha vivido el CECOS.

#### **a) Análisis Documental.**

Según Liniers (2005): “El análisis documental es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación” (pág. 1).

Para evaluar la situación financiera que ha presentado la organización se realizará un análisis documental de los estados financieros de los períodos 2017-2019 y de los presupuestos, además de los estatutos y manuales de procedimientos del Centro de Aprendizaje para la Conservación de Sarapiquí, y toda la documentación pertinente a la recolección de información necesaria para la investigación.

#### **b) Entrevista.**

Según Bertomeu (2016): “La entrevista no estructurada o en profundidad es aquella que se realiza sin un guion previo.

Sigue un modelo de conversación entre iguales. En esta modalidad el rol del entrevistador supone no solo obtener respuestas sino también saber que preguntas hacer o no hacer. En la entrevista en profundidad no hay un guion prefijado sino una serie de temas con posibles cuestiones que pueden plantearse a la persona entrevistada. Así, dependiendo hacia donde vaya la entrevista, la persona entrevistadora deberá hacer uso de los diferentes temas trabajados. Por tanto, la entrevista se construye simultáneamente a partir de las respuestas de la persona entrevistada. Las respuestas son abiertas y sin categorías de respuesta establecidas a priori” (pág. 3).

Las entrevistas que se implementarán serán no estructuradas, con el fin de realizar una charla entre el funcionario del centro que logrará obtener datos de una manera interactiva donde se promueva el conocimiento en ambas personas y la oportunidad de poder preguntar temas espontáneamente. A su vez, serán aplicadas a las cuatro funcionarias de CECOS, un representante de la Municipalidad de Sarapiquí, un representante del Corredor Biológico San Juan-La Selva, cinco miembros de la actual Junta Directiva de CECOS y a dos miembros de la Cámara de Turismo de Sarapiquí.

#### **1.5.6 Análisis e interpretación de la información**

El análisis e interpretación de la información consiste en la realización de operaciones a las que se someterán los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos de la investigación. La información se analizará según el tipo de dato que se haya recolectado.

- a) Análisis documental:** el análisis de estados financieros se llevará a cabo mediante un análisis horizontal y vertical, aplicación de razones financieras, flujos de efectivo e indicadores financieros en tablas en hojas de Excel. También los datos recolectados de la documentación de procedimientos, objetivos, estrategias, políticas, programas,

presupuestos, manuales y estatutos describirán contextos, eventos, patrones que revelarán situaciones que a su vez explicarán los sucesos para construir teorías.

- b) **Entrevista:** después de realizar las entrevistas, la transcripción y la organización de los datos son la primera etapa de análisis. Seguidamente, se analizará sistemáticamente las transcripciones, se agruparán los comentarios y se interpretarán para obtener las conclusiones, las cuales se representarán mediante cuadros comparativos e informativos. La tabulación de la información recolectada se realizará de manera narrativa y descriptiva.

## **1.6 Alcances y limitaciones**

### **1.6.1 Alcances**

Los alcances muestran con exactitud qué se puede esperar o cuáles aportes tendrá la investigación, esto con el objetivo de definir de una forma concisa los resultados que se esperan. Los alcances se mostrarán de forma explicativa para darle un sentido de entendimiento sobre el fenómeno que se está investigando; es decir, las razones por las cuales la organización presenta las limitaciones de su situación problemática.

El alcance explicativo: “está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (Sampieri, 2014, pág. 85).

Con este tipo se obtendrán estos beneficios:

- La investigación encontrará las causas del rezago e impedimento de logro de objetivos organizacionales.
- En el documento se determinará cuál debe ser el método de gestión administrativa y financiera para el cumplimiento de los objetivos.

### **1.6.2 Limitaciones**

Las limitaciones se presentan al no contar con algunos recursos o destrezas útiles para el proceso de investigación. Es importante tomar en cuenta las limitaciones que hay que enfrentar en el trabajo en particular, ya que estas crean ciertas restricciones que inducen a la investigación la oportunidad de incluir o mantenerse al margen en algunas situaciones.

Dentro de las limitaciones que se pueden presentar en esta investigación se encuentran:

- Falta de información, registros disponibles y confiables.
- Falta de estudios previos y formales relacionados con el tema de estudio.

- Imposibilidad de comunicarse con las personas claves para la recolección de datos e información importante.
- El tiempo disponible para investigar el problema.

**CAPÍTULO 2**  
**MARCO REFERENCIAL**

## **2.1 Generalidad de la institución o empresa y desarrollo específico del área o departamento de investigación.**

El Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí (CECOS) es una Organización No Gubernamental que opera en Costa Rica y también está registrada como una organización sin fines de lucro en los EE.UU. con el estatus de 501(c)3 del Internal Revenue Service.

Está dedicada a la visión de desarrollo sostenible en las comunidades ubicadas en la región de tierras bajas tropicales de Sarapiquí, de la zona norte de Costa Rica. CECOS y sus alianzas creen que la conservación exitosa no es posible si la población local no se beneficia de proteger el bosque lluvioso, y que el turismo ecológico puede ser una herramienta efectiva para crecimiento económico de forma sostenible para el ambiente y la sociedad en el cantón de Sarapiquí, Heredia, Costa Rica.

CECOS colabora con la municipalidad, empresas locales y otras organizaciones e individuos para crear una economía local educativa y sostenible en Sarapiquí, enfocando sus esfuerzos en dos áreas claves; estas son:

1. Proveyendo servicios y programas educativos y comunales directamente a la población local, específicamente en el área de conservación.
2. Organizando actividades de turismo ecológico que promueven desarrollo comunal y facilitan el intercambio cultural entre los turistas y los residentes.

Con el apoyo del personal, miembros de la junta directiva y voluntarios, en conjunto con alianzas comunales, CECOS ha implementado exitosamente varios programas y actividades para desarrollar una comunidad sostenible de forma ambiental, social y económica en Sarapiquí.

### **2.1.1 Descripción e historia organizativa**

Los fundadores de CECOS fueron una combinación de Sarapiqueños nativos y expatriados internacionales, quienes compartían un aprecio y pasión común por el bienestar de Sarapiquí. Ellos reconocieron la falta de recursos y servicios educativos en la zona, y juntos compartieron una visión de establecer una biblioteca para la región de Sarapiquí. A través de su compromiso y con el apoyo de donaciones de parte de Selva Verde Lodge, Resenterra S. A. y la Escuela de Arquitectura de la Universidad de Carolina del Norte, el edificio de CECOS fue completado en el año 1993. Actualmente, CECOS es la única biblioteca pública en la zona y es el punto primario donde residentes pueden acceder a libros, computadoras públicas y otros recursos y servicios

educativos. Adicionalmente, la visión de CECOS se ha transformado a una que se concentra en la educación y también incluye la promoción de la conservación y el turismo ecológico como desarrollo sostenible comunal.

### **2.1.2 Necesidad comunal**

Legisladores, negocios y ciudadanos costarricenses han tenido gran éxito en la conversión desde una economía nacional explotadora de agricultura a una que está basada principalmente en industrias sostenibles. Estos esfuerzos han establecido a Costa Rica como un destino ideal para turismo internacional, lo cual atrae capital extranjero de los que desean conservar y apreciar nuestros hermosos hábitats naturales; sin embargo, muchas zonas rurales en Costa Rica todavía luchan con sus esfuerzos de conservación y turismo ecológico, por la falta de recursos y educación en esas áreas.

CECOS se ubica en la comunidad de Chilamate, una de las zonas más pobres de Costa Rica, que irónicamente se encuentra rodeada de varias reservas protegidas; en el centro de la cuenca del Río Sarapiquí, donde se encuentra gran cantidad de especies de aves, mamíferos plantas, reptiles, anfibios e insectos, y atrae de esta forma a turistas de todas partes del mundo.

Desafortunadamente, los residentes aquí no se están beneficiando de la creciente industria de turismo y muchos siguen luchando para llevar el sustento a sus familias. Además, a pesar del esfuerzo nacional para proteger la zona tropical de Sarapiquí, empresas multinacionales han despojado grandes partes del bosque para el desarrollo agrícola de gran magnitud, como consecuencia la estabilidad ecológica de la zona se ha impactado de forma negativa.

La población ha crecido rápidamente con la entrada masiva y sin control de inmigrantes que buscan trabajo en las plantaciones de piña y banano. Ese crecimiento asombroso en los últimos treinta años ha causado que no tenga la capacidad e infraestructura para manejarlo; así que la zona está sufriendo altos niveles de desempleo y pobreza. Además, el modelo que usan las compañías multinacionales para extraer los recursos naturales para exportación resulta en fugas económicas; en consecuencia, la economía local no recibe los beneficios de este capital.

El gobierno local y nacional, empresas y ciudadanos, tienen claro que la conservación de la riqueza natural biológica de Costa Rica a través de la promoción de turismo ecológico puede probar ser rentable para la gente que vive en la zona. No obstante, todavía existen grandes necesidades para recursos educativos centrados en el turismo ecológico y la conservación en la



zona de Sarapiquí. De hecho, aunque la educación pública es provista por el gobierno nacional, los recursos limitados no permiten educación “suplementaria” como clases sobre el ambiente, la conservación o inglés, las cuales son habilidades críticas para la industria del turismo ecológico.

Además, la pobreza en Sarapiquí ha resultado en tasas muy bajas de asistencias a la escuela. Según UNICEF, la asistencia a la escuela primaria en la región está en 80 por ciento. Sin embargo, asistencia a educación secundaria se reducen significativamente a un 65 por ciento, y solo 35 por ciento de esos estudiantes que inician la secundaria se gradúan. La asistencia es afectada seriamente por el hecho de que estudiantes mayores buscan empleo para apoyar a sus familias. Igualmente, más de un cuarto de los niños nacidos en la zona son hijos de madres adolescentes, y el cuidado de esos infantes es un asunto crítico.

Aunque la educación pública es gratuita en Costa Rica, el costo de los suministros escolares y uniformes es mayor a lo que muchas familias pueden pagar. Posteriormente, mientras que Costa Rica ostenta un nivel nacional de alfabetización de 96%, uno de los más altos de América Latina, los niveles de alfabetización en Sarapiquí son inferiores. Algunas fuentes de datos calculan un 82% en la región; sin embargo, son limitados.

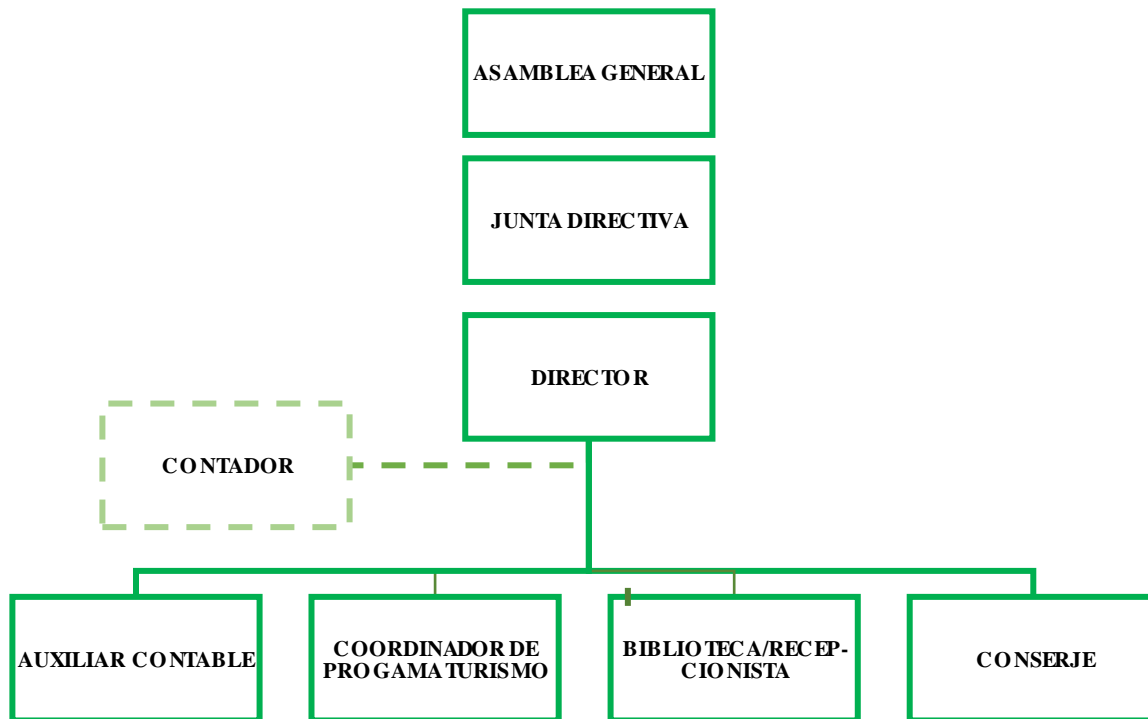
### **2.1.3 Estructura Administrativa**

La dirección del Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí es supervisada por una Junta Directiva que se elige por una Asamblea General cada dos años. El personal de CECOS tiene un director, un subdirector, coordinador de Programa de Turismo, auxiliar contable, bibliotecaria/recepcionista, en conjunto con la persona de limpieza y cocina.

Por otra parte, CECOS hace funcionar su programa educativo y programas de conservación con la ayuda de personal, voluntarios a largo y corto plazo, internos y vecinos, para mantener la estabilidad en sus programas.

Actualmente CECOS no tiene una estructura organizativa establecida, pero se encuentran trabajando bajo este organigrama:

Ilustración 1. Estructura organizacional



#### 2.1.4 Pensamiento estratégico actual

**Misión:** Proveer recursos para el empoderamiento de las comunidades de Sarapiquí a través del acceso a conocimientos y promoción de estilos de vida sostenibles.

**Visión:** Ser la organización líder en el desarrollo sostenible en el cantón de Sarapiquí.

#### 2.1.5 Programas y servicios existentes

Los servicios educativos de CECOS y programas han ayudado a una gran cantidad de niños, adolescentes y adultos a prepararse a través de la educación y el aprendizaje sobre la importancia de conservar el medioambiente de la selva tropical única de la región. Con la ayuda tanto de personal como la de voluntarios, CECOS sirve como una herramienta para la comunidad al proporcionar servicios y programas educativos suplementarios, tanto para adultos como para niños.

##### *Desarrollo comunal / Turismo rural-comunitario*

Las actividades de turismo ecológico del CECOS son diseñadas para combinar el estudio ambiental y cultural en experiencias que benefician tanto a turistas como residentes, con el fin de

promover alianzas internacionales y locales. A través del Programa de Turismo Rural Comunitario, se provee al turista de experiencias sobre el terreno dentro de la cultura costarricense a través de proyectos de trabajo comunitario en escuelas locales y asociaciones comunales; a cambio podemos traer recursos muy necesarios económicos y educativos (por ejemplo: donaciones de suministro de la escuela) a nuestras comunidades vecinas.

### *Clases de inglés como segunda lengua*

El Programa de inglés como Segunda Lengua (ESL) fue diseñado para proveer a los estudiantes los instrumentos para comunicarse con eficacia en el idioma inglés. En este se trabaja en el desarrollo de las cuatro habilidades de lengua básicas: lectura, escritura, audición y oratoria, aunque el enfoque principal es la conversación. Las clases se desarrollan con base en un currículo y son clasificadas, excepto el nivel más alto, que es una clase más informal. Actualmente se ofrecen clases tanto a adultos como a niños.

Actualmente existe un convenio entre CECOS y la Universidad Nacional (UNA), con el propósito de certificar el curso de inglés impartido en el Centro, y como parte del cambio, la UNA diseñará el nuevo plan de estudios con el cual los estudiantes tienen que realizar una nivelación mediante un examen escrito y oral.

### *La iniciativa del Programa de Biblioteca*

CECOS se dirige a levantar la asistencia en la escuela y los niveles de alfabetización en el cantón de Sarapiquí a un nivel que es comparable con el nacional, y así se han concentrado los esfuerzos en una nueva iniciativa de Programa de Biblioteca con la esperanza de derrumbar las barreras del alfabetismo y aumentar la asistencia a la escuela con la ampliación de los recursos y servicios ofrecidos en el centro.

CECOS ha estado actuando no oficialmente como la única biblioteca pública en la región desde 1993, con lo cual reconoce la importancia de las bibliotecas públicas como promotoras de alfabetismo. Además, ha trabajado para construir y reforzar alianzas locales para ganar el apoyo de servicios de biblioteca y el reconocimiento del gobierno nacional. La iniciativa de biblioteca pública ha sido acertada y CECOS recientemente ha firmado un acuerdo colaborativo con el Sistema Nacional de Biblioteca de Costa Rica (SINABI) y el Ministerio de Cultura y Juventud, que reconoce a CECOS como una biblioteca semioficial de Gobierno.

Como consecuencia del nuevo estado semioficial con el Gobierno, recientemente han concedido a CECOS un laboratorio de ordenadores dentro de un programa nacional llamado Centros Comunales Inteligentes (CECI) apoyado por el Ministerio Nacional de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT). Los CECI están ubicados en todo el país y constituyen una red nacional diseñada para promover el desarrollo socioeconómico a través del alfabetismo digital de sus usuarios. En su esencia, el programa CECI fue establecido para traer "el fortalecimiento" tecnológico a comunidades y permitir el acceso al conocimiento y la información.

Anualmente, CECOS publica un calendario comunal que se distribuye a la comunidad con la ayuda de las escuelas locales. Además, los programas de biblioteca incluyen la ayuda con tareas escolares después de la escuela, clases de cómputo para niños y varias actividades semanales que giran alrededor de temas como la conservación, la educación y cultura; entre ellos películas mensuales, cuentos, actividades de conservar el agua, el "pajarero", deportes, etc.). También se recibe un grupo de mujeres y un grupo de artesanas locales en nuestro centro.

A esa hay que añadir que CECOS a menudo es visitado, un corto plazo, por visitantes de todas partes del mundo que facilitan y manejan actividades y los proyectos basados en sus estudios e intereses.

#### *Otros programas.*

Desde sus inicios y durante los últimos 20 veinte años, CECOS ha implementado varios programas para apoyar a la comunidad de Chilamate y toda la zona de Sarapiquí. Estos se describen a continuación.

**Grupo Morpho:** Es un grupo de mujeres que empezó para dar una oportunidad a las señoras que tengan un espacio donde podrían aprender diferentes habilidades para poder no solo pasar el tiempo, sino aprovecharlo económicamente haciendo artesanía que puedan vender a grupos de turistas y así tener ingresos para sus familias.

**Paquetes escolares:** Todos los años, al inicio del año escolar, CECOS distribuye paquetes de útiles escolares a los niños más necesitados de la comunidad. Los paquetes se arman con donaciones físicas y monetarias de los extranjeros que visitan a la zona.

#### *Actividades que realiza CECOS de educación, turismo rural comunitario y eco-turismo.*

- ✓ Lectura interactiva local sobre la vida en Sarapiquí.

- ✓ Clases de cocina costarricense.
- ✓ Clases de baile latino.
- ✓ Clases de arte con el grupo Morpho.
- ✓ Visitas a granjas sostenibles.
- ✓ Visitas a escuelas locales.
- ✓ Visitas a la fábrica de pimienta.
- ✓ Proyectos de servicio comunitario.
- ✓ Curso de jabones con plantas medicinales.
- ✓ Charla sobre papel reciclado.
- ✓ Hospedaje para extranjeros en casas de familias locales.
- ✓ Proyectos de reforestación.
- ✓ Presentación del Corredor Biológico San Juan- La Selva.
- ✓ Clases de inglés como segunda lengua.

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

Las ONG se centran en la filosofía de realizar actividades sin fines de lucro para diferentes objetivos que cada asociación se propone, se rigen por la Ley 218, Ley de Asociaciones, la cual detalla en el artículo 1 que: “El derecho de asociación puede ejercitarse libremente conforme a lo que preceptúa esta ley. En consecuencia, quedan sometidas al presente texto las asociaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia. Se regirán también por esta ley los gremios y las asociaciones de socorros mutuos, de previsión y de patronato”.

Para la conformación de una asociación existe un requisito indispensable que les permitan ejercer lícitamente, y es que deben estar debidamente inscritas en el Registro de Asociaciones Gobernación, que forma parte del Registro Nacional, y conformar un estatuto que deberá expresar lo siguiente:

- a) El nombre de la entidad.
- b) Su domicilio.
- c) El fin que persigue y medios para lograrlo.
- d) Modalidad de afiliación y desafiliación de los asociados, derechos y deberes de estos.

- e) Recursos con que cuenta la asociación y órgano que fija las cuotas de ingreso y periódicas, si las hubiere.
- f) Órganos de la asociación, procedimientos para constituirlos, convocarlos y completarlos, modo de resolver, de hacer sus publicaciones y de actuar, competencia y término de su ejercicio, cuando sea del caso.
- g) Órgano o persona que ostente la representación de la entidad y extensión del poder.
- h) En caso de tener facultad para fundar filiales, modo de crearlas.
- i) Condiciones y modalidades de extinción; y
- j) Procedimientos para reformar los estatutos.

La asociación deberá estar conformada por un organismo directivo cuyo nombre se tendrá que definir en los estatutos de la asociación y deberá estar conformada al menos por cinco personas donde se deberá garantizar la representación paritaria de ambos sexos, como lo indica el artículo décimo de la ley 218, Ley de Asociaciones.

El organismo directivo estará electo por los asociados fundadores y según el artículo 17 de la ley “Se considerarán asociados los que concurren en calidad de tales al acto de constitución de la asociación y los que sean admitidos posteriormente de acuerdo con los estatutos, debiendo figurar sus nombres en el libro especial denominado ‘Miembros de la asociación tal’. En ese libro se incluirán por el orden de su admisión los nombres de los que entren a formar parte de la asociación, con indicación, en cada caso, del acuerdo de admisión. Las cancelaciones de inscripciones que se harán de acuerdo y en la forma que prevean los estatutos se indicarán en el mismo libro, consignado en el asiento de admisión una marginal que indique el asiento en que conste que el asociado ha perdido sus derechos. Las operaciones se harán por asientos numerados en orden corrido y deberán ser firmados por el secretario.”

El Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí clasifica los asociados según el artículo 7 del capítulo tercero del estatuto, que indica que se hará de la siguiente manera:

- a) Fundadores: son los Asociados que participaron en la Asamblea Constitutiva.
- b) Activos: son los asociados que ingresan después de la Asamblea Constitutiva.
- c) Honorarios: son los que tienen atributos especiales o los que den beneficios a la Asociación o a la comunidad.

d) Afiliados: son todas las personas que donen dineros voluntariamente y para el cumplimiento de los fines y actividades de la Asociación descritos en los artículos tercero y cuarto.

De esta categorización de asociados solo tendrán voz y voto los asociados fundadores y activos, los otros tendrán solamente voz y no harían quórum. Todos los asociados recibirán notificaciones y podrán participar de las actividades que las Asociación organice.

La asociación contará con tres órganos que establece el estatuto en el artículo décimo segundo a) La Asamblea General, b) Junta directiva y c) Fiscalía, donde la Asamblea General es el órgano máximo, compuesto por los asociados. Además, existirán dos tipos de asamblea ordinaria y extraordinaria, donde se tratarán temas estipulados en el artículo décimo cuarto y décimo quinto del estatuto. Por su parte, la Junta Directiva se encargará de la dirección, actividad, propiedad y asuntos de la asociación, esta estará integrada por miembros, nombrados y electos según el artículo décimo sexto del estatuto de la asociación, y donde se estipulan las atribuciones en el capítulo vigésimo. Por último, está la fiscalía, que se conforma por una persona mayor de edad, elegida por un periodo de dos años y que en octubre de cada año deberá brindar un informe de las atribuciones que se detallan en el artículo décimo noveno del estatuto.

**CAPÍTULO 3**  
**MARCO TEÓRICO**



### **3.1 Fundamentación Teórica**

#### **3.1.1 Análisis Administrativo:**

Con el fin de examinar a profundidad el estado de la organización, se realizará un análisis administrativo, Fernández (1998), como se cita en (Herrera, 2007), define al análisis administrativo como: “proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución”.

En muchas empresas u organizaciones son necesarios elementos como la tecnología, creación de nuevos productos o sistemas para su crecimiento, pero si todas aquellas operaciones que se llegaran a implementar carecen de una eficiente estructura administrativa, no logrará la consolidación de una buena base que le permita alcanzar sus metas.

Por lo anterior se considera menester estudiar la condición interna de la empresa u organización para reconocer su estructura y gestión administrativa, y así proponer algunas mejoras a los problemas que se podrían presentar y que a su vez estarían limitando su crecimiento y desarrollo de los objetivos que como organización ha planteado alcanzar.

Este estudio permite obtener una visión general del estado en el se encuentra la organización, y para esto es necesario conceptualizar dentro de este marco teórico algunas de las principales tareas que como organización deberían estar llevando a cabo. Por esta razón se explican a continuación los siguientes conceptos referentes al área administrativa.

#### **3.1.2 Gestión administrativa:**

La Gestión Administrativa es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la administración; estos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos (Casco, Garrido y Moran, 2017. párr.56).

Los procesos administrativos dentro de una organización son de vital importancia, permiten el cumplimiento de su misión y sus objetivos mediante el uso adecuado de sus recursos. Define su importancia como: una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones,

organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas (PLATA, 2017, pág. 24).

### **3.1.3 Objetivos:**

Los objetivos de la organización son aquellos elementos materiales, comerciales, sociales y económicos hacia los que las organizaciones orientan sus recursos y energías. Hacen referencia sobre todo a la buena imagen, rentabilidad, utilidad, productividad, responsabilidad social, buena percepción del consumidor y la obtención de un servicio o artículo de calidad. (Emprende pyme.net. s.f. párr..2).

### **3.1.4 Estrategia:**

Aunado al tema de los objetivos, se menciona la palabra estrategia. La real Academia Española (2020) la define como: arte, traza para dirigir un asunto. Por su parte, Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. (Sierra, 2013, pág. 164).

Para toda organización es importante contar con objetivos claros y a su vez identificar las estrategias pertinentes para el logro de los mismos; a su vez estos objetivos y estrategias deben ir en una misma dirección, de modo que sean congruentes y que se puedan alcanzar. Si sucediera de otra manera podría estancarse la organización, desmotivarse y llevar al cese de sus operaciones. Las estrategias pueden ser internas y externas; las estrategias internas se refieren a aquellas en las que se conjugan elementos como personas, actividades o departamentos para organizarse y crear ventajas competitivas. Las estrategias externas son aquellas donde se utilizan los medios para que la empresa sea más efectiva en el mercado, mediante la planificación qué nuevas necesidades satisfacer, a qué nuevos grupos dirigirse, cómo sobresalir ante la competencia o en qué nuevos bienes y servicios invertir (Sierra, 2013, pág. 164).

### **3.1.5 Procedimientos:**

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas.

Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades (Arriola, 2010, pág. 8). Los procedimientos son de gran ayuda dentro de las instituciones, pues son la guía determinada por los altos mandos para determinar los pasos a seguir en la institución.

### **3.1.6 Manuales administrativos:**

Una de las descripciones importantes que también cabe destacar es la de los manuales, acompañados de procedimientos que permiten la estructuración de la empresa u organización. Trías, (2009), conceptualiza la palabra manuales como un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización (p.3).

Todas estas herramientas se crean con el fin de permitirles a los colaboradores contar con un respaldo para sus tareas, propiciar que sus responsabilidades estén claras y que la empresa logre ser y mantenerse productiva.

### **3.1.7 Políticas:**

Las Políticas Corporativas son lineamientos que sirven como “marco de referencia” para la operación de uno o varios dominios de negocio, son las “reglas del juego”, las cuales están orientadas a estandarizar el comportamiento y ejecución de estos por los empleados de una organización (Flores, 2014. párr. 1).

Las políticas pueden clasificarse bajo las siguientes categorías, de acuerdo con su alcance de aplicación:

**Políticas Generales:** son lineamientos o reglas que se establecen a nivel organización y que todas las empresas que la forman deben cumplir.

**Políticas Específicas:** estas aplican a organizaciones conformadas por varias empresas con giros de negocio diferente, ya que cada una podrá tener políticas más puntuales sobre la operación o dominio de negocio.

**Políticas Internas:** son lineamientos que aplican exclusivamente a un área de negocio dentro de una empresa, son parte de su modelo de trabajo (Flores, 2014, párr.10).

### **3.1.8 Estatutos:**

Los estatutos de una empresa pueden servir como reglamento y cada una de las personas que los firmen, estarán obligados a cumplir los estatutos. Los estatutos básicos de una empresa suelen ser los encargados de regular cuestiones importantes, tales como el funcionamiento y la selección de trabajadores o el establecer comités y delimitar las responsabilidades de cada miembro que firme los estatutos (Emprende pyme.net. s.f., párr.3).

#### **Importancia de los estatutos:**

Los estatutos son las normas que marcan el régimen interno de la empresa a nivel legal. No prestarles la debida atención supone pasar por alto muchos aspectos que pueden plantear problemas en el futuro, sobre todo si surgen conflictos entre los socios.

En los estatutos se recogen datos esenciales como la denominación, el capital y el domicilio social. Se decide cuál va a ser el órgano de administración y si el administrador va a ser una sola persona o varias (administradores solidarios o mancomunados). También se especifica la duración del cargo y si va a ser retribuido (Pyme y Autonomos, 2013, párr..3).

### **3.1.9 Análisis FODA:**

La técnica de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y las amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo (García & Cano, 2013, pág. 89).

#### **Análisis Externo:**

En el análisis externo se identifican los factores claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide, por tanto, el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la entidad. Para identificar las

oportunidades se puede responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a la cuota de mercado. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación se podrá evitar o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de la organización se puede responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarlos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

### **Análisis interno:**

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores clave para la entidad, como por ejemplo los relacionados con: financiamiento, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, en la que la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y construir ventajas competitivas. Para identificarlas se puede responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa se puede responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? (Espinosa, 2013, párr..7).

### **3.2 Administración financiera**

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), administración: “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p.7), aprovechando cada uno de los recursos que se tienen como los humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la organización.

Los recursos financieros son de los más importantes dentro de una organización, por ello es necesario usarlos de forma adecuada para aprovecharlo de la mejor manera posible en las inversiones que se realizan en una entidad.

Según Perdonó (2008), administración financiera se define de la siguiente manera: “Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas” (p.31).

Alfonso Ortega (2002), por su parte, la define como: “aquella disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad”, citado en (Román, 2012, pág. 9).

### **3.2.1 Presupuesto**

Algunos autores definen el término presupuesto como un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetario. (Sánchez, 2019, párr..1).

También se entiende que el presupuesto es un documento que prevé los gastos y ganancias de un determinado organismo, empresa u entidad, sea el mismo privado o estatal, en un lapso de tiempo determinado (Raffino, 2019, párr..1). Además, asume su primer objetivo de planeación; en donde de manera sistemática se inician un conjunto de acciones enfocadas a escenificar lo que pudiera suceder en el futuro (suponer) y, en función de ello, establecer las estrategias necesarias para anticiparse a él. El segundo objetivo del presupuesto (Evaluación y control) se cumple cuando se utiliza esta planeación para que cada cierto tiempo se compare lo planeado con lo ejecutado (González, 2014, pág. 1).

Presupuesto también se entiende como la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado. También se indica que Presupuesto es un método sistemático y formalizado para

lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de:

- Objetivos empresariales generales a largo plazo.
- Especificación de las metas de la empresa.
- Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo.
- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (divisiones, productos, proyectos).
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
  - Procedimientos de seguimiento (Burbano Ruiz, 2005, pág. 8).

Todos coinciden en que funciona como una herramienta para la toma de decisiones y control organizacional de la economía, y ayuda a proyectar el futuro financiero de la organización. Además, la experiencia en la formulación de proyectos permite que la información y proyección que se espera sea acoplada a la realidad del comportamiento financiero de la organización.

En tal medida el presupuesto es un indicador de la política a seguir en cuanto a la obtención de ingresos y la realización de gastos, así como un instrumento de planificación que permite definir los costos de alcanzar ciertos objetivos en un plazo determinado. La elaboración de un presupuesto se hace necesaria por cuanto los ingresos y los gastos de una institución o empresa no ocurren simultáneamente, sino a diversos intervalos en el tiempo (Diccionario de economía y finanzas , s.f.).

### **Clasificación de los presupuestos**

En los presupuestos de negocios se debe de distinguir entre el presupuesto fijo (asignado o estático) y el presupuesto flexible (variable o dinámico).

- Presupuesto fijo: en este tipo se estiman las ventas y los costos para el periodo del presupuesto y se utilizan para comparación con los resultados reales. Si durante el período de vigencia del presupuesto las condiciones y supuestos cambian radicalmente,

la comparación de los resultados reales con el presupuesto fijo no es muy adecuada en cuanto a servir de guía para la dirección.

- Presupuesto flexible: este tipo de presupuesto constituye un programa de costos para diferentes niveles de actividad del negocio.

El principio esencial de un presupuesto flexible es que para cualquier nivel de actividad debe haber una norma de gasto, permite así una comparación más exacta de los resultados reales con el presupuesto y, por tanto, sirve de guía para la dirección (Unda, 2014, pág. 2).

La clasificación de presupuestos atendiendo a distintos criterios, estos son los cinco más utilizados:

- Según el periodo que abarcan, hablamos de presupuestos a corto o largo plazo.
- Según el sector en el que se mueve la empresa, los presupuestos son públicos o privados.
- Según el campo de aplicabilidad dentro de la empresa, se dividen los presupuestos en dos grandes grupos, los financieros y los de operación.
- Según su flexibilidad, hay presupuestos variables y presupuestos fijos.
  - Según la técnica que se use para evaluarlos, están los presupuestos estimados o los presupuestos estándares (Summon Press, 2016, pág. 1).

Ambos autores coinciden en que el presupuesto sirve de herramienta para la toma de decisiones y un control de los ingresos y egresos de la organización. Nos permite realizar proyecciones reales de lo acontecido en la organización y crear un mejor panorama para las inversiones o gastos.

### **3.2.2 Información financiera**

La información financiera son resultados numéricos de las operaciones de una entidad, que son utilizados por sus dirigentes para la toma de decisiones, para orientar su organización por un camino de prosperidad económica. El éxito de una organización va de la mano de la interpretación de esta información y la distribución de las partidas para el cumplimiento de los objetivos. Además, la información financiera es utilizada para la elaboración de los estados financieros, por ello es que debe ser real y completamente confiable, para dar un resultado acertado de la organización.



Se entiende que: “El reporte financiero desempeña un papel sustancial en la toma de decisiones, de ahí la relevancia de efectuar un análisis detallado de los estados financieros e información operativa de las compañías en tiempo y forma para obtener los mejores resultados” (Moncayo, 2015, párr 9)

El análisis financiero es un método que se utiliza para fijar los resultados en relación con los datos financieros históricos analizados y determinar las decisiones de negocios. Perdomo (2008) ofrece dos definiciones del análisis financiero: “Herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación histórica de un organismo social, público o privado”, así como “técnica financiera, necesaria para la evaluación real, es decir, histórica de una empresa privada o pública” (citado en Román, 2012, p. 27).

## **Estados Financieros**

Según las Normas Internacionales de Contabilidad la finalidad de los estados financieros:

Constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. (2001, p.2)

Según Summon Press, (2016), los principales estados financieros que ayudan a conocer la situación financiera de una empresa son los siguientes:

1. **Balance general:** también denominado balance de situación o estado de situación patrimonial, es el estado financiero en el que se muestra la situación de la empresa en un momento concreto.
2. **Estado de resultados:** llamado igualmente estado o cuenta de pérdidas y ganancias. Aquí se muestran todos los ingresos y gastos que ha tenido la empresa durante el tiempo que se está examinando.

3. **Estado de cambios en la situación financiera:** este estado contable solo es obligatorio en algunos países, por lo que su uso es minoritario a nivel mundial.

4. **Estado de cambios en el patrimonio neto:** en este estado financiero se engloban todos los movimientos que haya realizado a la empresa y que afectan a su patrimonio.

5. **Estado de flujos de efectivo:** aquí se muestran todas las variaciones de efectivo que se han realizado en la empresa.

Toda esta información se suele presentar en un informe financiero en el que se muestran todos los datos importantes que contienen los diferentes estados financieros y que sirve para conocer cómo está la empresa en términos financieros.

Los estados financieros básicos de las empresas según Carlos Robles Román (2012), en su libro Fundamentos de la Administración financiera son:

- Estado de situación financiera o balance general.
- Estado de resultados.
- Estado de cambios en la situación financiera.
- Estado de variación al capital contable.
- Estado de costo de producción y costo de producción de lo vendido.

También, Guadalupe Ochoa Setzer (2012) ofrece una definición de cada uno de los estados financieros:

- Balance general: Es un estado financiero que presenta la situación financiera de una entidad, en el que se muestran los bienes y derechos que son propiedad de la empresa (activos), las deudas y obligaciones contraídas por la empresa (pasivos) y el patrimonio de los socios o accionistas (capital contable), y se indican a una fecha determinada.
- Estado de resultados: Es un documento contable que presenta cómo se obtuvieron los ingresos, los costos y los gastos, y la forma en la que se obtuvo la utilidad o la pérdida neta como resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado.
- Estado de cambios en la situación financiera: Es un estado financiero basado en el flujo de efectivo, y que muestra la procedencia de los recursos, ya sea que la misma operación normal los genere o se consigan mediante financiamientos; también señala el destino de

esos recursos, ya sea a la inversión en activos o los observe la misma operación normal de la empresa.

- Estado de variaciones en el capital contable: Es un documento contable que muestra un análisis de los cambios en las cuentas de capital; es decir, en los cambios en la inversión de los propietarios durante un período determinado.
- Estado de costo de producción y costo de producción de lo vendido: Es un estado financiero que se utiliza para las empresas industriales y que muestra la inversión en cada uno de los elementos que participan en la elaboración de un producto, y después la venta de este a precio de costo.

En Costa Rica los estados financieros más utilizados por las entidades son el balance general, el estado de pérdidas o excedentes (estado de resultados), flujo de efectivo, cambios en el patrimonio y, por último, el estado de comprobación. La información bibliográfica coincide en que son utilizados para mostrar la situación financiera de la empresa y que un adecuado uso permite conocer el rumbo financiero que la empresa ha tomado y puede tomar.

- Análisis de Estados Financieros

Análisis se define como la distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición. (Real Academia Española, 2019). El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

La importancia del análisis de estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa. Los estados financieros son una herramienta primordial para la construcción de indicadores financieros, que se realizan con base en los análisis de los mismos, que a su vez nos arrojan datos numéricos en donde se interpreta situaciones económicas de la empresa, entre los más comunes están el análisis vertical y el análisis horizontal.

- Análisis vertical: El método vertical es estático ya que corresponde a una fecha o periodo determinado y se realiza únicamente para el análisis de cada una de las partidas que componen al estado financiero.
- Análisis Horizontal: El método horizontal es dinámico ya que estudia un estado financiero en diferentes fechas o periodos para realizar la comparación de los aumentos y 30 disminuciones que se obtienen de acuerdo con los resultados (Román, 2012, pág. 29).

## **Razones Financieras**

Las herramientas utilizadas para evaluar la condición financiera y el desempeño de la empresa son las razones financieras, un tema que se cubre en este capítulo. El analista financiero usa estos indicadores casi como un médico hábil interpreta los análisis de laboratorio. En combinación, y a través del tiempo, estos datos ofrecen un panorama valioso de la salud de la empresa: su condición financiera y su rentabilidad.

Uso de las razones financieras:

Para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita hacer una “revisión” completa de varios aspectos de la salud de las finanzas. Una herramienta que se emplea con frecuencia en esta revisión es una razón financiera, o índice o cociente financiero, que relaciona dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra.

Comparaciones internas: El análisis de las razones financieras implica dos tipos de comparaciones. Primero, el analista puede comparar una razón actual con una pasada o una esperada en el futuro para la misma compañía. La liquidez corriente (la razón entre los activos y los pasivos actuales) para el presente año puede compararse con la misma razón para el año anterior.

Cuando las razones financieras se organizan para cierto número de años (quizás en una hoja de cálculo), el analista puede determinar la composición del cambio y si ha habido mejora o deterioro en la condición financiera de la empresa y su desempeño en el tiempo. En resumen, no nos preocupa tanto una razón en un momento determinado, más bien nos interesa esa razón en el

tiempo. Las razones financieras también se pueden calcular para estados proyectados, o proforma, y compararlas con las razones presentes y pasadas.

Comparaciones externas y fuentes de razones industriales: El segundo método de comparación incluye comparar las razones de una empresa con las de otras similares o con los promedios industriales en el mismo momento. Tal comparación da una visión de la condición financiera y el desempeño relativo de la empresa. También ayuda a identificar cualquier desviación significativa con respecto a un promedio de la industria aplicable (o estándar).

Tipos de razones financieras:

Las razones que se emplean comúnmente son, en esencia, de dos tipos. El primero resume algún aspecto de la “condición financiera” de la empresa en un momento, cuando se prepara el balance general. Estas razones se llaman razones del balance general, que es bastante apropiado, porque tanto el numerador como el denominador en cada razón provienen directamente del balance general. El segundo tipo de razón resume algún aspecto del desempeño de la compañía en un periodo dado, por lo general un año. Estas razones se llaman razones del estado de pérdidas y ganancias o razones de pérdidas y ganancias/balance general. Las razones del estado de pérdidas y ganancias comparan un elemento de “flujo” de este estado con otro elemento de flujo del mismo estado. La razón de estado de pérdidas y ganancias/balance general compara un elemento de flujo (estado de pérdidas y ganancias) en el numerador con un elemento de las “acciones” (balance general) en el denominador.

Además, podemos subdividir más las razones financieras en cinco tipos diferentes: razones de liquidez, apalancamiento financiero (o deuda), cobertura, actividad y rentabilidad (véase la figura 6.2). Ninguna razón por sí sola nos da suficiente información para juzgar las condiciones financieras y el desempeño de una empresa. Solo cuando analizamos un grupo de razones podemos hacer juicios razonables; por eso debemos asegurarnos de tomar en cuenta cualquier característica estacional de un negocio. Las tendencias subyacentes pueden evaluarse solo mediante una comparación de cifras originales y de razones en la misma época del año.

Razones de liquidez:

Las razones de liquidez se usan para medir la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Comparan las obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles

a corto plazo (o actuales) para cumplir con esas obligaciones. A partir de estas razones se puede obtener un panorama de la solvencia de efectivo actual de una empresa y su capacidad para seguir siendo solvente en caso de adversidad.

- **Liquidez corriente:** es una de las razones de liquidez más generales y empleadas.

$$\text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes}$$

Se supone que cuanto más alta sea la liquidez corriente, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas; sin embargo, esta razón debe verse como una medida burda porque no toma en cuenta la liquidez de los componentes individuales de los activos corrientes. Una empresa que tiene activos corrientes compuestos principalmente de efectivo y cuentas por cobrar no vencidas, en general se ve como con más liquidez que una empresa cuyos activos corrientes son principalmente inventarios. En consecuencia, recurrimos a una prueba de la liquidez de la empresa más severa: la razón de la prueba ácida.

- **Razón de la prueba ácida:** Una medida más conservadora de la liquidez es la razón de la prueba ácida o rápida. Esta razón sirve como complemento de la liquidez corriente al analizar la liquidez. Es la misma que la liquidez corriente, excepto que excluye los inventarios —que, se supone, son la porción menos líquida de los activos corrientes— del numerador. La razón se concentra principalmente en los activos corrientes más líquidos —efectivo, valores de corto plazo y cuentas por cobrar— en relación con las obligaciones actuales. Así, esta razón ofrece una medida más precisa de la liquidez que la liquidez corriente.

$$\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios} / \text{Pasivos corrientes}$$

#### Razones de apalancamiento financiero (deudas):

- **Razón entre deuda y capital.** Para evaluar el grado en el que la empresa está usando dinero prestado, podemos usar varias razones de endeudamiento. La razón entre deuda y capital se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluyendo los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas:

$$\text{Deuda total} / \text{Capital de accionistas}$$

- **Razón entre deuda y activos totales.** La razón entre deuda y activos totales se obtiene dividiendo la deuda total de una empresa entre sus activos totales. Esta razón tiene un

propósito similar a la razón entre deuda y capital. Resalta la importancia relativa del financiamiento mediante deuda mostrando el porcentaje de los activos de la empresa que está solventado por el financiamiento mediante deuda.

*Deuda total/ Activos totales*

Ahora nos centraremos en tres tipos nuevos de razones —razones de cobertura, actividad y rentabilidad— que se derivan de los datos ya sea del estado de pérdidas y ganancias o de la razón estado de pérdidas y ganancias/balance general. Ya no hablamos sólo de relaciones entre acciones (balance general). Ahora cada razón relaciona un flujo (estado de pérdidas y ganancias) con otro flujo o una mezcla de flujos con un elemento de las acciones. (Y para comparar un flujo con un elemento de las acciones correctamente, podemos necesitar algunos ajustes menores).

#### Razones de cobertura:

Las razones de cobertura están diseñadas para relacionar los cargos financieros de una empresa con su capacidad para cubrirlos. Algunos organismos calificadores de bonos, como Moody's Investors Service y Standard & Poor's, utilizan con frecuencia estas razones.

Una de las razones de cobertura más tradicionales es la siguiente:

- Razón de cobertura de interés, o intereses devengados: esta razón es simplemente la razón de las utilidades antes del interés y los impuestos para un periodo específico a la cantidad de cargos de interés para el periodo; es decir:

*Utilidades antes de intereses e impuestos (UAI)/ Gastos de intereses*

Esta razón sirve como medida de la capacidad de la compañía para cumplir con sus pagos de interés y, con ello, evitar la bancarrota. En general, cuanto más alta sea la razón, mayor será la probabilidad de que la compañía cubra sus pagos de interés sin dificultad. También da información sobre la capacidad de la empresa para enfrentar una nueva deuda.

#### Razones de actividad:

Las razones de actividad, también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, miden qué tan efectiva es la forma en la que empresa utiliza sus activos. Como se verá, algunos aspectos del análisis de actividad están muy relacionados con el análisis de liquidez. En esta sección, centraremos la atención más que nada en qué tan efectiva es la forma en que la empresa

maneja dos grupos de bienes específicos (cuentas por cobrar e inventarios) y sus activos totales en general.

- Cuentas por cobrar: La razón de rotación de cuentas por cobrar (RCC) proporciona un panorama de la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y qué tan exitosa es en sus cobros. Esta razón se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas netas a crédito anuales:

$$\text{Ventas netas a crédito anuales} / \text{Cuentas por cobrar}$$

Esta razón indica el número de veces que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo durante el año. A una conversión más alta corresponderá un tiempo más corto entre la venta típica y la recaudación de efectivo.

En un intento por determinar si existe motivo de preocupación, el analista puede reformular la razón de rotación de cuentas por cobrar para producir su rotación en días (CCD), o periodo de cobro promedio. La rotación de cuentas por cobrar en días (CCD), o periodo de cobro promedio, se calcula como:

$$\text{Días del año} / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$$

O, de manera equivalente como:

$$\text{Cuentas por cobrar} \times \text{días en el año} / \text{Ventas a crédito anuales}$$

- Actividad de cuentas por pagar: En ocasiones, una empresa desea estudiar su propia capacidad de pago oportuno a los proveedores o el de algún potencial cliente candidato a crédito. En esos casos es deseable obtener la antigüedad de cuentas por pagar, muy parecida a la que se acaba de ilustrar para las cuentas por cobrar. Este método de análisis combinado con el menor exacto de la razón de rotación de cuentas por pagar (CP) (compras a crédito anuales divididas entre las cuentas pagaderas) nos permite analizar las cuentas por pagar casi de la misma manera que analizamos las cuentas por cobrar. Además, podemos calcular la rotación de cuentas por pagar en días (CPD) o el periodo promedio de pago como:

$$\text{Días en el año} / \text{Rotación de cuentas por pagar}$$

O, de manera equivalente como:



*Cuentas por pagar × Días en el año / Compras a crédito anuales*

En el caso anterior, las cuentas por pagar son el saldo final (o quizás el promedio) por pagar del año, y las compras a crédito anuales son las compras externas durante el año. Esta cifra indica la antigüedad promedio de las cuentas por pagar de la compañía.

- Actividad de inventarios: Para ayudar a determinar qué tan efectiva es la empresa al administrar el inventario (y también para obtener una indicación de la liquidez del inventario), calculamos la razón de rotación de inventario (RI):

$$\text{Costo de bienes vendidos} / \text{Inventario}$$

En general, cuanto más alta sea la rotación de inventario, más eficiente será su manejo, y más “fresco” y líquido será ese inventario. Sin embargo, algunas veces una rotación alta del inventario indica una existencia precaria. Por lo tanto, en realidad puede ser un síntoma de que hay un nivel de inventario muy bajo y con frecuencia se incurre en faltantes. Una rotación de inventario relativamente baja muchas veces es señal de un movimiento lento o de artículos obsoletos en el inventario.

Además, los artículos obsoletos pueden requerir registros que, a la vez, tienden a negar el tratamiento de al menos una parte del inventario como un activo líquido. Como la razón de rotación del inventario es una medida algo burda, queremos investigar más cualquier ineficiencia que se perciba en su manejo. Por eso, es útil calcular la rotación de las categorías importantes del inventario para ver si hay desequilibrios que puedan indicar una inversión excesiva en componentes específicos.

Una medida alternativa de la actividad de inventario es la rotación de inventario en días (RID):

$$\text{Días del año} / \text{Rotación de inventario}$$

O, de manera equivalente:

$$\text{Inventario} \times \text{Días en el año} / \text{Costo de bienes vendidos}$$

- Rotación de activos totales (o de capital): La relación entre las ventas netas y los activos totales se conoce como razón de rotación de activos totales o razón de rotación de

capital, la razón de rotación de activos totales nos indica la eficiencia relativa con la que una empresa usa sus activos totales para generar ventas.

$$\text{Ventas netas} / \text{Activos totales}$$

### Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que la muestran en relación con la inversión. Juntas, estas razones indican la efectividad global de la operación de la empresa.

- Rentabilidad en relación con las ventas: La primera razón que consideramos es el margen de ganancias brutas:

$$\text{Ventas netas} - \text{Costo de bienes vendidos} / \text{Ventas netas}$$

Esta razón nos da la ganancia de la empresa relativa a las ventas, después de deducir el costo de producir los bienes. Es una medida de la eficiencia en la operación de la empresa, al igual que un indicador de cómo se asigna precio a los productos.

- Margen de ganancia neta: Una medida más específica de la rentabilidad de las ventas es el margen de ganancia neta:

$$\text{Ganancia neta después de impuestos} / \text{Ventas netas}$$

El margen de ganancias netas es una medida de la rentabilidad de las ventas después de impuestos de la empresa tomando en cuenta todos los gastos e impuestos sobre la renta. Nos indica el ingreso neto por dólar de venta.

- Rentabilidad en relación con la inversión: El segundo grupo de razones de rentabilidad se relaciona con las ganancias sobre la inversión. Una de estas medidas es la tasa de rendimiento sobre la inversión (RSI), o rendimiento sobre activos:

$$\text{Ganancia neta después de impuestos} / \text{Activos totales}$$

- Rendimiento sobre el capital (RSC): Otra medida de resumen del desempeño global de la empresa es el rendimiento sobre el capital (RSC), que compara la ganancia neta después de impuestos (menos los dividendos de acciones preferenciales, si las hay) con el capital que los accionistas han invertido en la empresa:

$$\text{Ganancia neta después de impuestos} / \text{Capital de accionistas} \text{ (Horne \& Wachowicz, 2010)}$$

Las razones financieras o ratios representan la base tradicional del análisis e interpretación de los estados financieros. Sin embargo, tienen una limitada capacidad para cuantificar de forma eficiente el éxito o fracaso financiero de una empresa. Si bien se reconoce su significativo potencial, también se concluye que esta herramienta se encuentra apenas en una fase inicial de desarrollo conceptual y empírico.

La utilización de las razones financieras, también conocidas como ratios, representan la base tradicional del análisis e interpretación de los estados financieros. Esta técnica propone el uso de estos coeficientes para la evaluación de la situación y evolución, tanto financiera como económica, de la empresa. Sin embargo, las ratios, a pesar de ser un instrumento de uso frecuente, cuyo buen diseño y conocimiento permiten resolver algunos aspectos concretos para la toma de decisiones financieras, tienen una limitada capacidad para cuantificar de forma eficiente el éxito o fracaso de una empresa.

Las ratios parten de la idea de la comparación de magnitudes. De ahí su etimología latina ratio, que significa: relación, razón. Su fundamento se refiere a que dos datos aislados, que tienen cada uno valor en sí mismo, adquieren frecuentemente una información financiera aún mayor cuando se les combina en un coeficiente. Como sabemos, la razón o relación de dos cantidades, que es el resultado de compararlas, se puede llevar a cabo de dos maneras: a) restando, lo cual consiste en hallar cuánto excede una cantidad a otra (razón aritmética o por diferencia); y b) dividiendo, que consiste en hallar cuántas veces contiene una cantidad a otra (razón geométrica o por cociente).

La metodología de las ratios financieras utiliza las razones geométricas o por cociente, y uno de sus fundamentos teóricos consiste en elegir relaciones racionales entre magnitudes significativas, porque las ratios no son elementos dispares y dispersos de información. La ligazón que tienen entre sí hace de ellos un conjunto coherente, y las proyecciones de esta cohesión son útiles para llevar a cabo algunas mediciones financieras importantes en la dirección de la empresa (Mares, 2011, p. 236).

### **Crecimiento empresarial**

Para una organización sería insuficiente estudiar su estado administrativo y financiero sin implementar medidas que le permitan desarrollarse de manera competitiva dentro del mercado. Es

por esto que han surgido teorías acerca del crecimiento empresarial y su importancia, que a continuación se conceptualizan.

Blázquez, Dorta y Verona Definen el crecimiento empresarial como: “el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo según el cual la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos; [...] para ello realiza cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, [...] ante lo cual todo debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que [...] a través de dicho proceso permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo”, citado textualmente en (Aguilera, 2010, pág. 96).

### **Factores explicativos del crecimiento empresarial**

A través de la literatura se ha podido constatar que la mayoría de los trabajos que analizan el crecimiento empresarial suelen considerar dicho fenómeno como factor determinante del incremento de la competitividad de la empresa, con lo cual se comprueba su eficacia a través de la variación del valor de las acciones en el mercado de capitales y, por tanto, en la rentabilidad que de esta forma obtiene el accionista. La mayoría de dichos estudios se basan en las consecuencias del crecimiento, más que en analizar las causas de dicho crecimiento (Blazquez & Dorta, 2006, p. 3).

Así, Gibrat (1931), como se citó en (Blazquez & Dorta, 2006, pág. 3), aseguraba que “el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas”.

Se puede afirmar que el crecimiento empresarial viene condicionado por factores de diversa índole, tanto interna como externamente, toda vez que deben darse situaciones favorables para invertir, al mismo tiempo que ha de existir una clara motivación de la dirección para aprovechar las circunstancias que el entorno facilita. En función de las consideraciones señaladas, es oportuno analizar los diferentes factores internos y externos que podrían ayudar a explicar la adopción del crecimiento como estrategia pretendida por la dirección para alcanzar una mayor competitividad y un mejor posicionamiento en los mercados en los que opera (Blazquez & Dorta, 2006, pág. 45).

### 3.2.3 Factores internos del crecimiento empresarial:

#### 1. La edad y el tamaño:

Se concreta cómo la relación tamaño-crecimiento cambia de signo con el transcurso del tiempo. Así, durante la segunda mitad de los años sesenta, eran las grandes empresas las que crecían más rápidamente; dicha tendencia cambió a partir de la segunda mitad de los setenta, cuando las compañías más pequeñas comienzan a crecer mucho más rápido que las grandes. Más recientemente, se demostró que no es tanto la edad de la empresa lo que condiciona el crecimiento, sino la disponibilidad de acceder al mercado de capitales u obtener financiación por otras vías.

Además, se concluye que ni la edad ni el sector de actividad parecen resultar importantes en la determinación del tamaño final; sin embargo, se señala la utilización de variables tales como la rentabilidad o el endeudamiento para identificar el crecimiento sostenible, mejorando con ello, de manera sustancial, el modelo utilizado (Blazquez & Dorta, 2006, pág. 46).

#### 2. La motivación:

Se identificaron una serie de factores vinculados al deseo de éxito personal que, de forma natural, conduce la estrategia del crecimiento de la organización; de tal forma que la búsqueda de la satisfacción personal vinculada al aumento del prestigio, al incremento del salario y a una mayor sensación de poder y dominio que se genera en las grandes empresas, promueve una tendencia irresistible hacia la expansión de la empresa. En la misma dirección, desde la perspectiva basada en los recursos, se establecen los recursos humanos como factor primordial para la consecución de una mayor ventaja de la empresa en el mercado. Estos recursos incluyen no solo los conocimientos, el entrenamiento y la experiencia, sino también su capacidad de adaptación y lealtad a la empresa.

De igual forma, como factor interno principal están las “habilidades y actitudes personales”, siendo estas actitudes más notorias en las empresas de mayor dimensión donde el equipo directivo se ve motivado por el éxito de sus carreras personales. Por otro lado, hay factores internos que promueven el rápido crecimiento de la empresa, no solo la experiencia y el conocimiento del entorno por parte del propietario o directivo, sino también la necesidad de establecer un contacto más estrecho con el cliente y adquirir un mayor compromiso con la calidad del producto o servicio que se comercia. Hacen énfasis, además, en la necesidad de un equipo

directivo motivado que mantenga buenas relaciones con los empleados y sepa incentivarlos para alcanzar los objetivos establecidos (Blazquez & Dorta, 2006, pág. 46).

La estructura de propiedad:

Muy relacionado con la motivación de la dirección, se ha de considerar otro aspecto que también puede incidir en el crecimiento empresarial: la estructura de propiedad de la empresa. La actitud inherente al directivo en busca del éxito personal puede verse frenada o alentada según el grado de concentración de propiedad de la empresa. Este aspecto puede generar una clara confrontación de intereses entre propietarios y directivos, cuyo desarrollo conceptual se concreta en la teoría de la agencia (Blazquez & Dorta, 2006, pág. 46).

Por otra parte, la estructura de propiedad, el entorno institucional en el que las empresas desarrollan su actividad como factores que determinan el nivel y el plazo del endeudamiento bancario en la financiación de las oportunidades de crecimiento, y concluyen que las decisiones de endeudamiento vienen condicionadas por las características propias del entorno institucional en el que dichas empresas operan (Blazquez & Dorta, 2006, págs. 47-48).

Gestión del conocimiento:

De esta forma, los recursos intangibles se manifiestan como una pieza importante que permite comprender, en determinados casos, el valor que el mercado atribuye. Además: “la concentración de la propiedad siempre ha sido considerada como un mecanismo efectivo de disciplina y, por tanto, un factor determinante de la creación de valor” (Blazquez & Dorta, 2006). Eso le atribuye a las empresas y las posibilidades de crecimiento.

Este planteamiento sostiene que la ventaja competitiva de la empresa debe descansar en la dotación y el desarrollo de conocimientos, el cual se origina y acumula en las personas, convirtiéndose éstas en el principal activo de la empresa y, por tanto, el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito su actividad (Blazquez & Dorta, 2006, p. 48).

**Factores externos del crecimiento empresarial:**

Siguiendo a Porter (1994), los factores externos del entorno sectorial que clarifica la posición competitiva de la empresa en su sector vienen constituidos por los competidores, los clientes y los proveedores. A continuación, se detalla cada uno.

Los competidores:

Es una barrera importante a la entrada de nuevos competidores la producción a gran escala, dado que la disminución de los costes que dicha producción implica obligará a los posibles competidores a entrar en pequeña escala y a aceptar una clara desventaja en costes. Por esa razón, en los sectores emergentes resulta primordial establecer claras estrategias de crecimiento a fin de alcanzar una dimensión tal que diluya la intención de entrada de nuevos competidores.

De esta forma, la integración vertical podría ser adoptada como estrategia de crecimiento que restrinja la aparición de competidores, ya no solo por tener que soportar unos costes mayores debido a las economías de escala, sino también por la limitación al acceso del mercado de abastecimiento o distribución. Por tanto, desalentar la entrada de nuevos competidores para mantener o acaparar incrementos de la demanda implicará apostar por estrategias de expansión mediante la inversión en nuevas instalaciones. (Blazquez & Dorta, 2006)

Los clientes:

La fortaleza de los compradores en un sector o mercado determinado forzará la baja de precios, manteniendo, o incluso incrementará la calidad del producto o servicio por adquirir, obligando a los competidores a competir entre sí, lo cual incide de forma negativa en la rentabilidad de dichos suministradores. En esta circunstancia, la posición estratégica de la empresa debería encaminarse hacia la búsqueda selectiva de clientes más favorables, abriendo oportunidades en nuevos mercados geográficos, o concentrarse en el mercado o segmento de origen y crecer a través de la adopción de estrategias de diversificación de productos (Blazquez & Dorta, 2006).

Los proveedores:

La fortaleza de los proveedores en determinados segmentos o mercados puede marcar el ritmo de los beneficios de los competidores si estos a su vez no pueden repercutir en el incremento de los precios de los factores a sus clientes. Por tanto, una posición clara de la empresa para evitar

dicha situación podría estar en la integración hacia atrás y la expansión hacia nuevos mercados, tanto geográficos como de productos (Blazquez & Dorta, 2006).

### **Factores externos de nivel superior:**

La demanda: es perfectamente plausible plantear que la demanda determina la actividad productiva de la empresa, dado que la decisión del consumidor viene determinada por el grado de aceptación del producto ofertado. Sin embargo, el empresario emprendedor no considera tal inconveniente una limitación inalterable, sino más bien un reto que se puede modificar a través de publicidad y programas de promoción de ventas agresivos. En este sentido, se tendrá la demanda esperada como factor determinante para la toma de decisiones de inversión. Para dicho autor, en función de las condiciones generales del mercado, la demanda y la producción pasada de la empresa, se estimarán las ventas y el nivel de producción maximizado del beneficio (Blazquez & Dorta, 2006).

La accesibilidad a créditos privados: Una de las principales imperfecciones del mercado de capitales que afectan las decisiones de financiación, es causada por la asimetría de información, según la cual los suministradores de recursos financieros (accionistas y acreedores) disponen de una menor información de la empresa y de las características del proyecto por financiar que los directivos. Esta consideración, postula, por un lado, que el coste de los fondos externos con que se enfrenta cada empresa depende de su situación financiera, de manera que las asimetrías de información entre prestamistas y prestatarios justifican la existencia de una prima entre el coste de los recursos externos e internos, a través de la cual se recogen, entre otros, los costes de supervisión asociados a la existencia de riesgo de quiebra.

Según Blázquez y Dorta (2016), por esta razón adquieren vital importancia las garantías que ofrecen las grandes empresas, no solo por el volumen de activo que manejan, sino también por la fiabilidad de la información financiera que aportan, lo que equivale a disponer de una mayor accesibilidad a créditos privados. En sentido contrario, las empresas de menor dimensión que se encuentran en plena fase de crecimiento, y en función de las razones aducidas, soportan unos costes financieros y unas restricciones más elevadas, lo cual limita la disposición del empresario a emprender grandes proyectos de inversión. Por tanto, más que plantear la accesibilidad a créditos



privados como un factor de crecimiento, sería más correcto exponer este elemento como una clara restricción al crecimiento de las Pyme.

El apoyo gubernamental: Las ayudas públicas –más concretamente las subvenciones– tienen un efecto muy positivo en el riesgo financiero de las Pyme, observando, en dichas empresas, un importante incremento de su capacidad de devolución de la deuda. Por su parte, un impacto positivo de las subvenciones en la estructura financiera de las empresas, al disminuir el riesgo financiero soportado por las mismas, es un instrumento efectivo para incentivar la inversión y el empleo en las zonas periféricas y para consolidar el empleo en las Pyme de nueva creación.

No obstante, lo anterior, siempre ha existido polémica sobre la conveniencia del intervencionismo del Estado en la economía, ya sea en forma de ayudas financieras directas (subvenciones) o indirectas (incentivos fiscales) para promover la inversión y el crecimiento empresarial, siendo muchos los economistas que han estado en contra de las ayudas públicas. Los principales argumentos utilizados se dirigen hacia las ineficiencias que pueden crear en la producción, en el mercado y en la economía, ya que transfieren recursos de industrias que pagan impuestos a industrias receptoras de subvenciones (Blazquez & Dorta, 2006)

Por su parte, el crecimiento empresarial es considerado como un proceso dinámico que genera cambios positivos para las empresas; por lo general, estos cambios suelen ser cuantitativos, o es al menos lo que la mayoría de los directivos esperan (crecimiento financiero, productivo, de mercado, entre otros); pero se debe tener en cuenta que para obtener tales cambios, las organizaciones requieren de otros de naturaleza cualitativa y que son de gran influencia para el desarrollo o surgimiento de los resultados tan anhelados por los directivos. Entre tales cambios cualitativos, el de mayor significado y resultado es el relacionado con las personas (sobre todo en lo relacionado con cambios en la estructura y los mecanismos de dirección y control), pues son ellas quienes en última instancia se encargan de generarlos; sin desconocer, claro, que también intervienen algunas variables que por más que se quieran controlar no lo permiten y pueden afectar considerablemente los resultados esperados (todo lo relacionado con el medioambiente general y específico) (Castro, 2012).

Conociendo la teoría del crecimiento empresarial y el hecho de que las empresas se ven obligadas a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de

nuevos recursos, se realizan cambios organizacionales que soporten las modificaciones. Todo ello debe venir respondido por la capacidad financiera que la empresa permita, y a través de dicho proceso obtener una competitividad perdurable en el tiempo.

### **3.3 Plan de mejora**

La finalidad de los planes de mejora en las organizaciones es realizar acciones correctivas en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión, con el objetivo de hacer un mejor uso de los recursos y un eficiente cumplimiento de los objetivos de la organización.

Según Céspedes (2017), un plan de mejora es un conjunto de proyectos de corto, mediano o largo plazo destinados a subsanar debilidades detectadas durante los procesos de autoevaluación. Se basa en los resultados de la autoevaluación y busca orientar las acciones requeridas hacia la superación de debilidades y sus causas, y la conservación y potencialización de fortalezas.

#### **3.3.1 Pre-requisitos**

- Recurso humano comprometido con el mejoramiento.
- Clara identificación de las necesidades (debilidades).
- Definición de un norte (imagen objetivo- criterios de calidad).
- Controlar el seguimiento (ejecución monitoreo continuo-ajuste).

#### **3.3.2 Elementos básicos:**

##### **Objetivo**

Un objetivo es aquello que se pretende lograr con el abordaje a la debilidad detectada y establecida como de “atención prioritaria”.

- En infinitivo.
- Medible.
- Realizable.
- Apunte hacia resultados concretos.

##### **Debilidad o necesidad**

La debilidad se refiere a errores u omisiones en los procesos fundamentales del programa o carrera y que deben atenderse por el alto impacto que tienen en la calidad.

- Las debilidades deben priorizarse con criterios claramente establecidos:
- Importancia
- Impacto

- Viabilidad

#### Actividades

Las actividades son aquellos proyectos específicos que se desarrollarán para superar la debilidad y alcanzar la situación deseada. Las acciones de mejora se deben seleccionar, para lo cual el criterio de factibilidad es vital. Cabe preguntar, entonces, ¿qué es factible hacer?

- Político
- Financiero
- Legal
- Ambiental

#### Tareas

Las áreas son el nivel más operativo de las actividades o proyectos que integran el plan de mejora.

#### Indicadores

Los indicadores son muestras observables de que se avanza hacia el objetivo planteado. (crucial para verificar el cumplimiento del plan). Son las señales, signos, muestras o marcas de algún suceso, acontecimiento o proceso que ponen en evidencia la magnitud e intensidad de un problema o el grado de impacto alcanzado en su atención. Permiten medir cambios de una situación a través del tiempo, facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones, ayudan a identificar debilidades o asuntos críticos, permiten dar seguimiento a procesos, contribuyen a orientarnos sobre cómo se pueden alcanzar mejores resultados en los proyectos y permiten contrastar lo logrado con lo planeado.

#### Fuentes o medio de verificación

Las fuentes son el elemento que permite constatar la medición del indicador. Es aquel elemento material, observable que evidencia lo manifestado en el indicador.

#### Acciones de seguimiento

Las acciones de seguimiento son aquellas específicas que permiten controlar el avance y el nivel de ejecución de cada una de las actividades o proyectos que integran el plan.

### Fecha

Es la fecha límite para desarrollar la acción.

### Responsable

El responsable es la persona o personas que tendrán la responsabilidad de desarrollar la acción. Generalmente se enuncia el cargo que ocupa, puede enunciarse una dependencia (Céspedes, 2017).

**4 CAPÍTULO 4**  
**Análisis de datos**

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al personal administrativo, socios y proveedores de servicios que forman parte importante de CECOS.

#### 4.1 Estructura administrativa

Para el estudio realizado a la estructura administrativa de CECOS fueron entrevistados los colaboradores y miembros de la junta directiva. Con ese instrumento se pudo reflejar importantes insuficiencias, así como fortalezas.

Algunos de los principales hallazgos se detallan a continuación:

En las entrevistas realizadas a los colaboradores y miembros de la junta directiva de CECOS, el 100% de los participantes coinciden en que la estructura administrativa no es la adecuada, debido a que no existe una persona con un perfil administrativo encargada de gestionar las actividades diarias.

Los colaboradores indican que cada uno tiene claro cuáles son las funciones de su departamento respectivo y de esta forma trabajan de manera individual. Sin embargo, los mismos mencionan que la ausencia de un administrador impide que se desarrollen actividades en conjunto y más bien promueve que exista un recargo de funciones al tener que cubrir con las tareas administrativas, afectando el desempeño de cada puesto y desaprovechando la articulación que pueda existir en cada una de las áreas de trabajo en la organización.

Tabla 1

*Profesión de integrantes de la Junta Directiva de CECOS*

<b>Puesto en la Junta Directiva</b>	<b>Profesión</b>
<b>Presidente</b>	Administradora de empresas turísticas.
<b>Vicepresidente</b>	Biólogo.
<b>Secretario</b>	Educadora de biología, fisicomatemática y química.
<b>Tesorero</b>	Administrador.
<b>Vocal 1</b>	Guarda de seguridad.
<b>Vocal 2</b>	Guía de Turismo.
<b>Fiscal</b>	Bióloga.

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior presenta los miembros de la junta directiva y la profesión de cada integrante, cabe destacar que, en una de las entrevistas realizadas, una colaboradora afirmó que una de las características de los miembros de la junta directiva es su afinidad por la conservación del medioambiente y el turismo, lo cual les permite que todas las decisiones que se tomen sean en pro a la filosofía de la organización.

Lo anterior hace referencia al enfoque que la Dirección de la empresa prefiere como perfil de cada integrante de la junta directiva y a que la orientación de su profesión aporta al objetivo principal de la entidad, el cual es la conservación en Sarapiquí.

Cabe considerar, por otra parte, y mencionando a la junta directiva de CECOS, que una colaboradora que fue entrevistada menciona que a pesar de contar con informes periódicos expuestos a los miembros de la junta directiva y funcionarios, no se ejerce control interno que permitan una mayor evaluación en el desempeño de las funciones y las diferentes áreas en las que la organización se desarrolla, donde las mismas permiten la motivación, la inspiración, la calidad de las tareas de los empleados y la armonía en el desarrollo de la organización.

Por otra parte, mediante una lista de cotejo no se encontró evidencia de los siguientes y principales documentos dentro de la organización, a continuación, se detallan algunos ejemplos:

Tabla 2

*Documentos inexistentes en CECOS*

<b>Tipo de documento</b>	<b>Existe</b>	<b>No Existe</b>
<b>Reglamento interno</b>		X
<b>Manual de puestos</b>		X
<b>Manual de procedimientos</b>		X

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 4, se evidencia la ausencia de reglamentos, manual de puestos y manual de procedimientos, los cuales, según lo comentado por los funcionarios de CECOS, son indispensables y su inexistencia no permite que las funciones y procedimientos de cada puesto sean claros y permitan el cumplimiento de las labores de una forma eficiente y eficaz.

Respecto de ese último punto, las colaboradoras mediante las entrevistas aplicadas señalan que la organización en general no cuenta con una claridad de sus objetivos y, por ende, sus actividades no han sido orientadas al desarrollo de los mismos.

Periódicamente sus principales colaboradores y miembros de la junta directiva están enterados de los principales movimientos que cada colaboradora realiza a lo largo del mes; por otra parte, los movimientos son llevados a cabo de acuerdo con las necesidades y la disponibilidad económica del momento.

Por último, en la estructura administrativa, todos los encuestados, colaboradores y miembros de la Junta Directiva coinciden en que los tres principales aspectos que se deben reestructurar son las siguientes: plan de mercadeo, plan de ventas y clima organizacional.

Según las colaboradoras entrevistadas y durante la observación realizada en las instalaciones de la organización, el plan de mercadeo y ventas es un tema indispensable para el cumplimiento de las actividades de CECOS, las personas entrevistadas mencionan que la inexistencia de estos planes impide el alcance que puede tener la organización hacia la comunidad.

Es decir, ellos fundamentan que, si existiera un plan de mercadeo actualizado acorde con las actividades ya establecidas y los proyectos a futuro, habría una mejor promoción de las acciones que realiza esta empresa para la conservación del medio ambiente, la educación y la formación en distintas áreas hacia los sarapiqueños. También ayudaría a recolectar más donaciones por parte de los voluntarios nacionales e internacionales y otras instituciones que sientan afinidad con la filosofía de esta organización.

Además, todos los entrevistados afirman que el plan de ventas aumentaría la demanda de sus servicios desarrollando de esta forma sus proyectos en un mayor alcance; además, el proceso de planeación les beneficiaría orientando la proyección y aumento de sus ventas.

Con respecto al clima organizacional, durante las entrevistas realizadas a las funcionarias de la empresa, ellas expresaron que no era el adecuado, y en eso hubo un 100% de coincidencia con las respuestas asociadas a este tema.

Se sabe que en el clima organizacional existe una relación directa con el desempeño de los colaboradores y la claridad de los objetivos organizacionales. Además, existen puntos clave que son los que mantienen un clima organizacional sano, como por ejemplo: la comunicación que mantiene el sentido de pertenencia de la organización beneficiando su filosofía, el ambiente físico influye en la realización de las tareas de cada puesto, la seguridad física y emocional en el trabajo,



una relación idónea con la jefatura inmediata, las posibilidades de crecimiento y desarrollo en temas de estabilidad y, por supuesto, la motivación en cualquier enfoque que tenga va a impactar en el desempeño de los colaboradores.

Lo mencionado anteriormente es consecuente con las debilidades de las que se han hablado durante los hallazgos de la estructura administrativa, ya que puede vincularse directamente con el hecho de que las colaboradoras no tengan los objetivos de la organización claros, las funciones no estén definidas y no haya una estructura administrativa adecuada.

## **4.2 Análisis de actividades de CECOS:**

### **4.2.1 Profesores**

Con respecto a los profesores que laboran en CECOS, quienes tienen entre dos y ocho meses dando los cursos de inglés y francés, se manifiestan de una forma positiva hacia esta organización. Todos los entrevistados coinciden en que CECOS es una organización de importancia con oportunidad de educar a la comunidad en distintas áreas, que además cuenta con cursos, talleres, capacitaciones y charlas y a su vez apoya a las comunidades por medio de becas y la disponibilidad de sus instalaciones.

La percepción que tienen de esta organización es que es un centro de formación educativa de la mano con la comunidad y la promoción del desarrollo económico y educativo de la zona, por su puesto ligado directamente con la conservación del medio ambiente.

También, representa una institución de ayuda a las comunidades de Sarapiquí la cual además de promover la conservación de los recursos naturales en la zona también brinda educación ambiental a todos los interesados.

Los profesores externan que CECOS los ha ayudado a crecer profesionalmente por medio del desarrollo de técnicas de enseñanza. Debido a que muchos de los cursos que se imparten representan un reto en el cual se deben mejorar métodos de enseñanza, también se menciona que evidentemente se benefician económicamente y que gracias a esta organización pueden tener un ingreso para mantenerse.

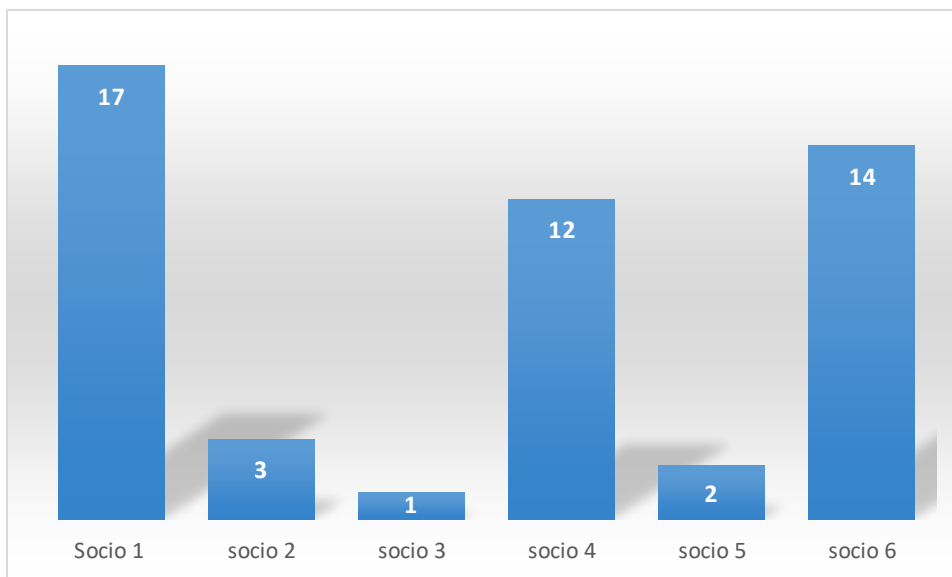
Dentro de las actividades necesarias para potencializar el crecimiento de CECOS en la zona, los entrevistados consideran que se debe implementar visitas a colegios e instituciones educativas en la zona para informar acerca de lo que se está haciendo en CECOS, pues esta es la población meta idónea para la organización.

#### 4.2.2 Socios y proveedores

Al mencionar la palabra socios se hace referencia a las personas que pertenecen a la asamblea, algunas de estas iniciaron su relación con CECOS como socios y, posteriormente, se convirtieron en proveedores, con esto se refiere a las personas dedicadas a proveer los servicios que esta empresa brinda a sus visitantes. Actualmente, algunas de estas personas cumplen las dos funciones al mismo tiempo.

Para convertirse en socio de CECOS basta con registrarse mediante el formulario que se encuentra en línea o solicitarlo en las instalaciones del centro. Actualmente se encuentran registrados alrededor de 40 asociados y 15 proveedores; algunos de ellos fueron entrevistados y los principales hallazgos obtenidos se detallan a continuación.

Los participantes entrevistados son personas que al menos cuentan con un año de experiencia en esta organización, personas que conocen la evolución del trabajo y quienes han aportado de manera significativa para el desempeño de la entidad. Así se demuestra en el gráfico que aparece a continuación y detalla los años de trabajo de quienes fueron entrevistados.



*Figura 1.* Años que tienen los socios de trabajar en CECOS

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, la figura 1 muestra cómo se encuentran las áreas de trabajo que los proveedores de CECOS brindan para mantener la relación laboral.

Tabla 3

*Servicios brindados por CECOS*

<b>¿Qué tipo de servicio o producto le provee a CECOS?</b>				
Charlas sobre la cultura en Sarapiquí y tour de queso	Hospedaje	Clases de baile	Artesanía y limpieza	Tour integral, bosque secundario, cultivos, zonas verdes

Fuente: Elaboración propia.

Básicamente se maneja una temática en donde los voluntarios, que en su mayoría son extranjeros, visitan las instalaciones de estas personas donde son atendidos de acuerdo con las necesidades de dichos visitantes. Por su parte, los socios han organizado una serie de actividades para brindarles a estas personas la experiencia de compartir con el medioambiente y aprender acerca de la importancia de la conservación, mediante la cultura que los socios procuran mantener dentro de sus fincas sostenibles, lo que propicia que CECOS cumpla su razón de ser.

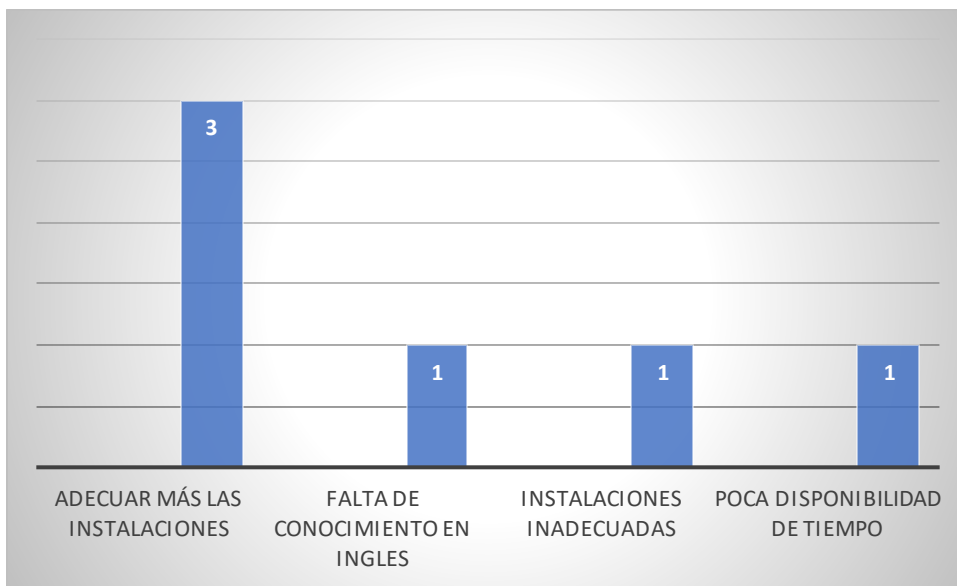
Por otro lado, los socios y los proveedores de CECOS indicaron que se encontraban a gusto con la relación laboral que han mantenido en los últimos años, pues CECOS se convirtió en la principal fuente de ingresos para la mayoría de estos socios y proveedores. Sin embargo, ellos son conscientes de que a lo largo de los últimos meses la afluencia de turistas ha ido decayendo y por ende ha afectado a muchas de esas familias.

Aunado a eso, esta relación laboral es algo que ellos prefieren no se termine, pues manifiestan su deseo por que CECOS se proyecte con más fuerza a más comunidades en la zona y que propicie articulaciones internacionales con el fin de obtener una mayor atracción de turistas y así obtener un crecimiento en su gestión.

Todo lo anterior gracias a que para la gran mayoría CECOS representa fuente de empleo, ayuda para la comunidad, fuente principal de ingresos para sus hogares y un crecimiento

profesional de gran importancia. Sin dejar de lado todo el beneficio recibido directamente a sus emprendimientos por medio de capacitaciones, programas de turismo, nuevas experiencias inclusive de manera internacional y aporte mensual económico, así lo aseguraron los señores durante las entrevistas. Es por esto que, a pesar de las limitantes por las que actualmente se encuentra el turismo, estas personas se centran en conformidad con su relación laboral en CECOS.

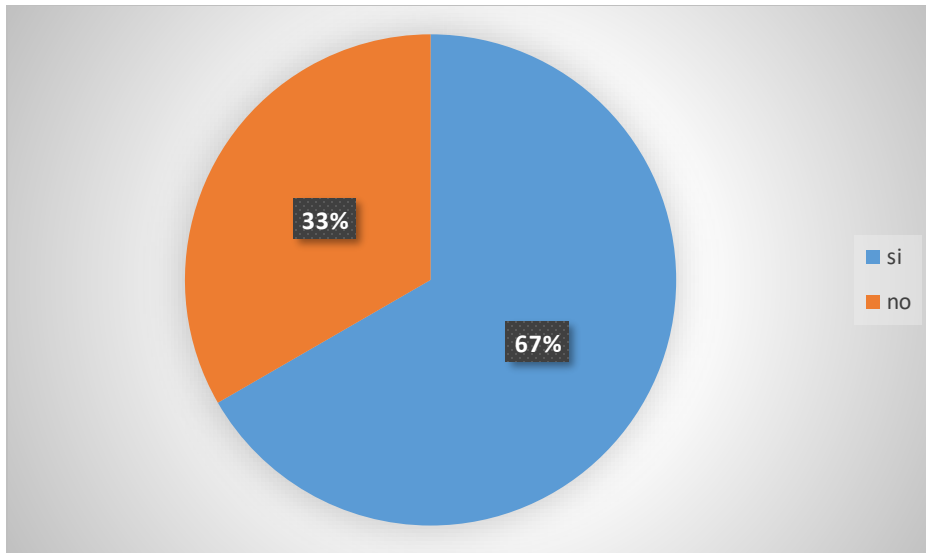
Como se deseaba conocer lo que ellos consideraban como una carencia o debilidad en su gestión y en el trato a los voluntarios, se planteó una pregunta al respecto. A continuación, se muestran las respuestas.



*Figura 2.* Debilidades de los socios para atender a los clientes de CECOS

Fuente: Elaboración propia.

La mayor debilidad o reto al que estas personas se enfrentan es al de poder adecuar de una mejor forma las instalaciones, algunas de ellas expresaron que no contaban con mayores extensiones de terreno para invertir en más atracciones para los voluntarios y turistas. Sin embargo, se sienten a gusto con los servicios que todos estos años han podido brindar.



*Figura 3.* Importancia del idioma inglés para la relación de los socios con CECOS

Fuente: Elaboración propia.

Otro de los puntos tomados en cuenta en las entrevistas, fue la importancia del conocimiento del idioma inglés como parte importante de la relación de trabajo con CECOS. En este apartado de respuestas, los socios y proveedores reconocen la importancia de saber hablar un segundo idioma como lo es el inglés, que en su mayoría es el más utilizado por los turistas que reciben. Sin embargo, muchos de ellos se encuentran en una zona de confort con este tema y aseguran que no existe ningún problema de comunicación, pues ellos se comunican mediante los traductores que CECOS les brinda. Además, por medio de sus dispositivos móviles también les traducen la información, esto específicamente sucede con los proveedores de zonas más rurales cuyos emprendimientos son dedicados a la parte de los tours en las fincas y en el área de hospedaje.

Un punto importante por resaltar es que la organización como parte de sus actividades trabaja en conjunto con la Universidad Nacional para brindar cursos de inglés de alto nivel. Los socios y proveedores se encuentran informados de dichos cursos, una de ellas es Meilyn Vásquez, encargada del espacio cultural y las clases de baile, ella si toma estas clases de inglés y afirma que han sido de gran provecho y enriquecimiento profesional, pues a partir de este aprendizaje ha podido mejorar su relación con los voluntarios en sus clases.

Sin embargo, por la lejanía de sus hogares a las instalaciones de la organización y los horarios de los cursos, muchos no acceden al uso de estas herramientas para el aprendizaje del inglés, como lo informó la señora Ana Yancy Barrios, encargada de los hospedajes de los

visitantes; Hazel Valerio, encargada de las charlas sobre cómo vive una familia en Sarapiquí y de la presentación del tour de queso, y María Isabel Ortiz encargada del grupo de artesanía.

En último lugar, todas las personas entrevistadas concuerdan en que sí encuentran deseos de que CECOS se establezca en sus actividades como en los años anteriores. La señora María Isabel Ortiz durante la entrevista indicó la existencia de un cambio significativo dentro de la organización, lo que ha logrado que las cosas ya no sean iguales y no sean del todo favorables para ellos, por cuestiones de las actividades turísticas, el involucramiento en más actividades para darse a conocer y en las capacitaciones que les brindan.

Para ese último apartado ellos indicaron que sí se encontraban anuentes a trasladarse a las instalaciones de CECOS para capacitarse en temas como: servicio al cliente, turismo, administración e inglés, siempre y cuando los horarios sean accesibles para ellos.

### **4.3 Análisis de la estructura financiera**

El análisis de la estructura financiera se recabó mediante entrevista, lista de cotejo y análisis de estados financieros a las personas involucradas en las labores financieras de CECOS, las cuales son: Ileana Molina, Asistente Contable, y Enervey Rivera, Contadora. Más adelante se detallarán los hallazgos obtenidos y los procesos que se realizan en el Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí.

#### **4.3.1 Procedimiento de manejo de información financiera.**

Se realizó una entrevista a la contadora actual, que trabaja por servicios profesionales para el centro del proceso de la información dio, quien dio la siguiente respuesta.

Las preparaciones de los estados financieros se realizan mediante un sistema contable que maneja la contadora, la información la brinda la señora Ileana Molina, colaboradora de CECOS, quien además realiza un documento en Excel con las entradas y salidas de efectivo en el mes. Este sirve como herramienta para comparar los movimientos de ingresos y gastos con el presupuesto anual.

La información contable la contadora la entrega a finales del mes siguiente; por ejemplo, la información se recibe un mes atrasado, en noviembre se recibe la información de octubre y se envía un informe a la Junta Directiva. Esta se utiliza para la toma de decisiones, además, se le consulta a la asistente contable, quien se encarga de las asignaciones presupuestarias mensuales. Sí existen archivos físicos y digitales de la información, la cual manifiesta que este año se ha

implementado mayor orden en cuanto a esta información y si se está archivando adecuadamente, debido que en años anteriores se mantenía solo lo que llevaba la contabilidad.

#### **4.3.2 Ingresos**

La asistente contable menciona que los ingresos que percibe CECOS provienen de los cursos libres que se imparten en el año y las visitas de turistas, a estos les ofrecen tours guiados a diferentes lugares de la comunidad. Estos tours se manejan por medio de socios del centro, ofrecen el servicio a CECOS, quien lo compra, y CECOS le cobra al turista, con lo cual gana alguna comisión por el transporte y el guía, cuando se necesita el idioma inglés, ya que quien brinda el servicio es trabajadora de planta de CECOS. A continuación, se detallan algunos de los servicios que presta CECOS.

- ✓ Cursos Libres: Son impartidos en las instalaciones de CECOS, los profesores son contratados para los cursos específicamente.
- ✓ Tours guiados: Son brindados por los socios de CECOS, quienes tienen por ejemplo granjas y plantaciones, entonces en conjunto con el guía de la organización y el propietario del lugar brindan el tour.

Se consultó si los ingresos que perciben cubren todas las necesidades de operación, y manifiestan que es muy relativo conforme a la oferta de los cursos libres que se imparten y los visitantes que compran los servicios de los tours en la comunidad. Por ejemplo, la asistente contable manifiesta que en ocasiones han tenido que realizar presupuestos extraordinarios que deben cubrir los fundadores del centro para poder pagar salarios de los colaboradores, en algunos meses donde el turismo está en temporada baja.

#### **4.3.3 Estados Financieros**

Mediante una lista de cotejo se buscó evidencia de que se contara con los estados financieros de los últimos tres periodos (2017-2019) para conocer la estructura financiera que manejan y la utilidad que se le da para la toma de decisiones.

La señora asistente contable mencionó que los estados se encuentran en un archivo de la organización; sin embargo, para el momento en el que se solicitan no se encuentran los del periodo 2017 y 2018, por lo cual se le solicita al antiguo contador de la organización, quien los facilitó,

pero no debidamente firmados. Esta persona mencionó que en su momento los entrego debidamente firmados.



#### 4.4 Análisis de estados financieros

##### 4.4.1 Análisis estado de situación.

Tabla 4

Análisis de estado de situación

<b>ASOCIACIÓN CENTRO DE APRENDIZAJE PARA LA CONSERVACION DE SARAPIQUI</b>			
ESTADOS DE SITUACIÓN			
30 SETIEMBRE 2017-2018-2019			
COLONES			
	2019	2018	2017
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			
CAJA Y BANCOS	¢ 2,527,208.97	¢ 12,876,729.97	¢ 10,650,646.21
INVERSIONES TRANSITORIAS C.P.			
INVERSIONES A CORTO PLAZO	¢ 1,101,580.76		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	¢ 3,628,789.73	¢ 12,876,729.97	¢ 10,650,646.21
<b>ACTIVO FIJO</b>			
EQUIPO DE COMPUTO		¢ -	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	¢ 112,028.53	¢ 64,775.00	¢ 64,775.00
DEPRECIACION ACUMULADA	¢ 1,991.62		
MAQUINARIA Y EQUIPO	¢ 241,034.87	¢ -	
DEPRECIACION ACUMULADA	¢ 15,326.26	¢ -	
TOTAL ACTIVO FIJO	¢ 335,745.52	¢ 64,775.00	¢ 64,775.00
TOTAL OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVOS	¢ 3,964,535.25	¢ 12,941,504.97	¢ 10,715,421.21
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>			
IMPUESTO SOBRE VENTAS	-¢ 71,876.36	¢ 0.35	
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	-¢ 10,695.40	¢ 349,693.54	¢ 127,085.20
GASTOS ACUMULADOS	¢ 220,234.20		
RETENCIONES POR PAGAR	¢ 121,682.00		
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	¢ 259,344.44	¢ 349,693.89	¢ 127,085.20
<b>PASIVO FIJO</b>			
TOTAL PASIVO FIJO	¢ -	¢ -	¢ -
TOTAL PASIVOS	¢ 259,344.44	¢ 349,693.89	¢ 127,085.20
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL SOCIAL		¢ 10,000.00	¢ 10,000.00
OTRAS CUENTAS PATRIMONIALES		¢ 9,240,797.00	¢ 9,240,797.00
UTILIDADES RETENIDAS	¢ 1,930,204.48	¢ 1,337,539.01	¢ 2,517,860.98
UTILIDADES DEL PERIODO	¢ 1,774,986.33	¢ 2,003,475.07	-¢ 1,180,321.98
TOTAL PATRIMONIO	¢ 3,705,190.81	¢ 12,591,811.08	¢ 10,588,336.01
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	¢ 3,964,535.25	¢ 12,941,504.97	¢ 10,715,421.21

## Análisis horizontal del estado de situación 2017-2018

Tabla 5

*Análisis horizontal del estado de situación 2017-2018*

<b>Cuenta</b>	<b>Variación nominal</b>	<b>Variación Porcentual</b>
<b>Año</b>	2018-2017	2018-2017
CAJA Y BANCOS	<b>2,226,083.76</b>	21%
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>2,226,083.76</b>	21%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	<b>0.00</b>	0%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2,226,083.76</b>	21%
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	<b>222,608.34</b>	175%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	<b>222,608.69</b>	175%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>222,608.69</b>	175%
CAPITAL SOCIAL	<b>0.00</b>	0%
OTRAS CUENTAS PATRIMONIALES	<b>0.00</b>	0%
UTILIDADES RETENIDAS	<b>-1,180,321.97</b>	-47%
UTILIDADES DEL PERIODO	<b>3,183,797.05</b>	-270%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2,003,475.07</b>	19%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,226,083.76</b>	21%

La variación que presenta el efectivo del 2017 al 2018 es cerca de 2,2 millones de colones, lo que muestra un valor porcentual de un 21%. La cuenta de mobiliario y equipo de oficina no presenta variaciones para el año 2018, para un total de variación en los activos de 21% del 2017 al 2018.

La cuenta de impuesto sobre la renta se incrementa del 2017 al 2018 cerca de 222 mil colones, producto de las utilidades dadas para el periodo 2018. La diferencia porcentual que presenta es de 175% más que el año 2017.

Las cuentas de capital social y otras cuentas patrimoniales de ambos periodos no presentaron variaciones, en cuanto a las utilidades retenidas como en el 2017 se reportó déficit en el periodo existe una variación de 1,1 millones de colones, con un valor porcentual de 47% negativos.

En cuanto a las utilidades del periodo, la organización para el 2018 generó 2 millones de utilidades, para una variación en el total del patrimonio de 19%, en relación con el año 2017.

## Análisis horizontal estado de situación 2018-2019

Tabla 6

*Análisis horizontal estado de situación 2018-2019*

<b>Cuenta</b>	<b>Variación nominal</b>	<b>Variación Porcentual</b>
<b>Año</b>	2019-2018	2019-2018
CAJA Y BANCOS	-10,349,521.00	-80%
INVERSIONES A CORTO PLAZO	1,101,580.76	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>-9,247,940.24</b>	<b>-72%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>-8,976,969.72</b>	<b>-69%</b>
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	47,253.53	73%
MAQUINARIA Y EQUIPO	241,034.87	
TOTAL ACTIVO FIJO	270,970.52	418%
TOTAL ACTIVOS	-8,976,969.72	-69%
IMPUESTO SOBRE VENTAS	-71,876.71	
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	-360,388.94	-103%
GASTOS ACUMULADOS	220,234.20	
RETENCIONES POR PAGAR	121,682.00	
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	-90,349.45	-26%
TOTAL PASIVO FIJO	0.00	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-90,349.45</b>	<b>-26%</b>
CAPITAL SOCIAL	-10,000.00	-100%
OTRAS CUENTAS PATRIMONIALES	-9,240,797.00	-100%
UTILIDADES RETENIDAS	592,665.47	44%
UTILIDAD DEL PERIODO	-228,488.74	-11%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-8,886,620.27</b>	<b>-71%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-8,976,969.72</b>	<b>-69%</b>

La cuenta de caja y bancos refleja una disminución de 80%, que en valores nominales representa cerca de 10,3 millones de colones, esto debido a que en periodos anteriores se estaba registrando una cuenta internacional que es manejada solo por la directora del centro, a la cual no se tiene acceso la asistente contable, quien se encarga de los salidas y entradas de la cuenta según lo manifestado por ella misma para la aclaración de este caso en el estado de situación, producto de ello se disminuye el total de activos circulantes en alrededor del 72%.

En cuanto a los pasivos, existe una disminución del 26% en relación con el periodo 2018 al 2019, en valores nominales representa cerca de 8,8 millones de colones negativos para este periodo. De igual manera como disminuyeron los activos se disminuyó el patrimonio específicamente en la cuenta llamada otras cuentas patrimoniales, con una variación del 100%, además se solicitó información de esta variación y no se obtuvo detalles.

En cuanto a las utilidades retenidas se presenta un número que no es el resultado del periodo anterior del 2018. De igual manera no se obtiene información de ello al consultar, la utilidad del periodo 2019 cuenta con una variación con respecto al 2018 de 228 mil colones, un 11% menos que el periodo anterior, con la diferencia de mayores ingresos en el periodo 2019.

Tabla 7

*Análisis vertical estado de situación 2017-2019*

<b>ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN DE LOS PERIODOS 2017-2018-2019</b>							
<b>ACTIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
	<b>Variación comparativa</b>				<b>Variación comparativa</b>		
<b>ACTIVO</b>				<b>PASIVO</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				<b>PASIVO CIRCULANTE</b>			
CAJA Y BANCOS	64%	99%	269%	IMPUESTO SOBRE VENTAS	-28%	0%	0%
INVERSIONES A CORTO PLAZO	28%	0%	0%	IMPUESTO SOBRE LA RENTA	-4%	100%	100%
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>92%</b>	<b>99%</b>	<b>269%</b>	GASTOS ACUMULADOS	85%	0%	0%
				RETENCIONES POR PAGAR	47%	0%	0%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	100%	100%	100%
EQUIPO DE COMPUTO	0%	0%	0%	<b>PASIVO FIJO</b>	0%	0%	0%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	3%	1%	2%	TOTAL PASIVO FIJO	0%	0%	0%
DEPRECIACION ACUMULADA	0%	0%	0%	TOTAL PASIVOS	100%	100%	100%
MAQUINARIA Y EQUIPO	6%	0%	0%	<b>PATRIMONIO</b>			
DEPRECIACION ACUMULADA	0%	0%	0%	CAPITAL SOCIAL	0%	0%	0%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>8%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	OTRAS CUENTAS PATRIMONIALES	0%	71%	86%
				UTILIDADES RETENIDAS	49%	10%	23%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	UTILIDAD DEL PERIODO	45%	15%	-11%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>270%</b>	TOTAL PATRIMONIO	93%	97%	99%
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%

❖ **Activos**

Para el año 2017, caja y bancos significó un 99% del total de activo; mobiliario y equipo de oficina un 1% del total de activos para un total de 100%. Para el año 2018, la cuenta de caja y bancos representó un 99% del total de los activos y un 15 igualmente en mobiliario y equipo de oficina, esta cuenta se mantiene igual que en el periodo anterior el 2017.

En el año 2019, la cuenta de caja y bancos representa un 64% del total de los activos, además se cuenta con un 28% de inversiones a corto plazo del total de los activos; la cuenta de

mobiliario y equipo de oficina muestra un crecimiento de un 2% en relación con el año 2018 y se mantuvo para este periodo de un 3%, en él se muestra una mayor segregación en las cuentas pero aún no se ve detallada toda la información.

### ❖ Pasivos y patrimonio

En las cuentas del pasivo para el 2017 y 2018 solo se refleja la cuenta de impuesto sobre la renta, lo que significa el 100% del total de los pasivos. Para el año 2019 se presentan los siguientes datos la cuenta de impuesto sobre ventas: muestra 71 mil colones negativos para este periodo que en valor porcentual representa un -28%; además, otra cuenta que muestra un valor negativo es la de impuesto sobre renta con un monto de -10 mil colones aproximadamente un -4% del total de los pasivos para este periodo.

Los gastos acumulados para este periodo reflejan un monto de 220 mil colones un total de 84% del total de la cuenta de pasivos, además en la cuenta de retenciones por pagar hay un monto de 121 mil colones que corresponde a un 47% de los pasivos para el año 2019.

Con respecto a las cuentas estudiadas del patrimonio en los periodos 2017-2018 y 2019, se muestra un monto en las cuentas patrimoniales de cerca de los 9,3 millones de colones para los años 2017 y 2018, que son de cuentas manejadas por la directora del centro como anteriormente se mencionó.

En cuanto a las utilidades retenidas que son utilizadas por la empresa y no repartidas se muestra un porcentaje 23% para el año 2017, en el año 2018 se muestra 1,3 millones de colones, lo que representa un 10% del total del patrimonio, en el año 2019 el monto es inferior al periodo 2018 y se obtiene un resultado de 1,7 millones de colones, lo que representa un 45% del total del patrimonio, al eliminarse los montos de las cuentas de cuentas patrimoniales.

Para las utilidades del periodo en relación con el total del patrimonio en los periodos estudiados se muestra una creciente en los años 2017 al 2018, cerca de 2 millones de colones, lo que se puede deducir una gestión sostenible en ese periodo, para el periodo de 2019 existe una disminución de aproximadamente 300 mil colones, una baja no tan significativa en la cual se debe trabajar para el próximo periodo.

#### 4.4.2 Análisis estado de resultados.

Tabla 8

Análisis estado de resultados

<b>ASOCIACIÓN CENTRO DE APRENDIZAJE PARA LA CONSERVACION DE SARAPIQUI</b>			
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL			
POR LOS PERIODOS TERMINADOS AL			
2017-2018-2019			
COLONES			
	2019	2018	2017
INGRESOS	₡ 54,455,980.09	₡ 28,471,656.81	₡ 27,159,228.16
OTROS INGRESOS		₡ -	₡ -
TOTAL INGRESOS	₡ 54,455,980.09	₡ 28,471,656.81	₡ 27,159,228.16
<b>MENOS</b>			
<b>COSTO DE VENTAS</b>	₡ -	₡ -	₡ -
INVENTARIO INICIAL	₡ -	₡ -	₡ -
COMPRAS	₡ -	₡ -	₡ -
SUB-TOTAL	₡ -	₡ -	₡ -
INVENTARIO FINAL	₡ -	₡ -	₡ -
TOTAL COSTO DE VENTAS	₡ -	₡ -	₡ -
UTILIDAD BRUTA...	₡ 54,455,980.09	₡ 28,471,656.81	₡ 27,159,228.16
<b>MENOS</b>			
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	₡ 52,946,102.83	₡ 26,245,573.40	₡ 28,339,550.13
GASTOS DE VENTA	₡ -	₡ -	₡ -
GASTO FINANCIEROS	₡ -	₡ -	₡ -
TOTAL GASTOS	₡ 52,946,102.83	₡ 26,245,573.40	₡ 28,339,550.13
UTILIDAD ANTES IMP. S/RENTA	₡ 1,509,877.26	₡ 2,226,083.41	₡ 1,180,321.97
<b>MAS</b>			
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	₡ 567,084.52	₡ -	₡ -
<b>MENOS</b>			
OTROS GASTOS INTEGRALES	₡ -		
<b>GANANCIA DEL PERIODO</b>	₡ 2,076,961.78	₡ 2,226,083.41	₡ 1,180,321.97
<b>MENOS</b>			
INGRESOS NO GRABABLES	₡ 567,084.52	₡ -	₡ -
<b>MAS</b>			
GASTOS NO DEDUCIBLES	₡ -	₡ -	₡ -
RENTA IMPONIBLE GRAVABLE	₡ 1,509,877.26	₡ 2,226,083.41	₡ 1,180,321.97
IMPUESTO SOBRE RENTA	₡ 301,975.45	₡ 222,608.34	₡ -
<b>MENOS</b>			
EXONERACION CONTRATO TURISTICO	₡ -	₡ -	₡ -
EXONERACIÓN ZONA FRANCA	₡ -	₡ -	₡ -
EXONERACION CONT. DE EXPORTACION	₡ -	₡ -	₡ -
EXONERACION OTROS CONCEPTOS	₡ -	₡ -	₡ -
TOTAL EXONERACIONES	₡ -	₡ -	₡ -
IMPUESTO SOBRE RENTA	₡ 301,975.45	₡ 222,608.34	₡ -
<b>MENOS</b>			
CREDITOS FAMILIARES	₡ -	₡ -	₡ -
CREDITO CONTRATO TURISTICO	₡ -	₡ -	₡ -
CREDITO CONTRATO PRODUCCION	₡ -	₡ -	₡ -
CREDITO CONTRATO FORESTAL	₡ -	₡ -	₡ -
OTROS CREDITOS	₡ -	₡ -	₡ -
TOTAL CREDITOS	₡ -	₡ 222,608.34	₡ -
IMPUESTO SOBRE RENTA	₡ 301,975.45		
<b>MENOS :</b>			
PAGOS PARCIALES Y ADELANTOS	₡ 59,617.31	₡ -	₡ -
RETENCIONES	₡ -	₡ -	₡ -
COMPENSACION I.V.A.	₡ -	₡ -	₡ -
SALDO A FAVOR I.S.R.	₡ -	₡ 222,608.34	₡ -
IMPUESTO A LAS GANANCIAS POR PAGAR	₡ 242,358.14	₡ -	₡ -
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS ...	₡ 1,774,986.33	₡ 2,003,475.07	₡ 1,180,321.97

## Análisis horizontal del estado de resultados periodo 2017-2018

Tabla 9

*Análisis horizontal del estado de resultados periodo 2017-2018*

<b>Cuenta</b>	<b>Variación nominal</b>	<b>Variación Porcentual</b>
<b>Año</b>	<b>2018-2017</b>	<b>2018-2017</b>
INGRESOS	<b>1 312 428,65</b>	5%
TOTAL INGRESOS	<b>1 312 428,65</b>	5%
UTILIDAD BRUTA...	<b>1 312 428,65</b>	5%
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	<b>-2 093 976,73</b>	-7%
TOTAL GASTOS	<b>-2 093 976,73</b>	-7%
UTILIDAD ANTES IMP. S/RENTA	<b>3 406 405,38</b>	-289%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS ...	<b>3 183 797,04</b>	-270%

El periodo de análisis 2017 muestra en entrada de efectivo 27,1 millones de colones, para el año 2018 se muestra un aumento de 28,4 millones de colones, con una diferencia porcentual de 5% del 2017 al 2018, esto se puede deducir de una mayor oferta en los cursos impartidos.

En el historial de los ingresos se evidencia que el mayor rubro es por los cursos libres, lo cual se considera como el área que el centro puede desarrollar para generar mayores ingresos. Ahí se justifica el incremento de los cinco puntos porcentuales para el año 2018, en relación con los ingresos del 2017.

En cuanto a la relación de los gastos del 2017 al 2018, existe una disminución para el año 2018 de -7%, lo que evidencia que existió una mayor planificación en estos gastos ya que para el 2017 los gastos son mayores a los ingresos, lo cual se registra en el 2017 un déficit de 1,18 millones de colones de utilidad, en comparación con el 2018, cuando se registraron cerca de los 2 millones de utilidad.

## **Análisis horizontal del estado de resultados periodo 2018-2019.**

Tabla 10

*Análisis horizontal del estado de resultados periodo 2018-2019*

<b>Cuenta</b>	<b>Variación nominal</b>	<b>Variación Porcentual</b>
<b>Año</b>	<b>2019-2018</b>	<b>2019-2018</b>
INGRESOS	<b>25 984 323,28</b>	91%
TOTAL INGRESOS	<b>25 984 323,28</b>	91%
UTILIDAD BRUTA...	<b>26 700 529,43</b>	91%
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	<b>26 700 529,43</b>	102%
TOTAL GASTOS	<b>26 700 529,43</b>	102%
UTILIDAD ANTES IMP. S/RENDA	<b>3 406 405,38</b>	-32%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS ...	<b>-228 488,74</b>	-11%

Para el año 2019 se dio un incremento en los ingresos del 91% en valores porcentuales, lo que deja en evidencia la gestión que se ha presentado en este año, en las actividades de turismo y cursos libres para la comunidad, que son principales de la organización, según el registro de ingresos.

En cuanto a los gastos administrativos y generales, existe una tendencia de incremento del 2018 al 2019, también producto de las mayores labores que se han realizado en el año se incrementó el pago a los proveedores y otros suministros necesarios para el cumplimiento de las labores ordinarias.

Para el año 2019 la utilidad es de 1,7 millones de colones equivalente a un 11% menos que el año 2018; a pesar de que los ingresos son mayores que en el año 2018, los gastos también son mayores. Se puede deducir que eso es producto de un aumento en las gestiones del pago de los profesores de cursos libres que han tenido oferta en la comunidad, para lo cual CECOS está trabajando.

### **5 Análisis vertical del estado de resultados.**

El análisis vertical del estado de resultados no se realizó porque no hay información de los ingresos detallada para realizar el análisis para la investigación.



## 4.5 Razones financieras

Tabla 11

### Razones financieras

ASOCIACIÓN CENTRO DE APRENDIZAJE PARA LA CONSERVACIÓN DE SARAPIQUÍ					
Razones financieras periodos 2017-2018-2019					
RAZÓN	TIPO DE RAZÓN	FÓRMULA	2019	2018	2017
Liquidez	Razón circulante	$Activo\ circulante / Pasivo\ circulante$	13,99	36,82	83,81
	Razón de capital de trabajo	$Activo\ circulante - Pasivo\ circulante$	₡ 3 369 445,3	₡ 12 527 036,1	₡ 10 523 561,0
Deuda	Razón de la deuda	$Pasivo\ total / Activo\ total$	7%	3%	1%
Rentabilidad	Rendimiento sobre el activo	$Utilidad\ neta / Activo\ total$	45%	15%	-11%
	Rendimiento sobre capital	$Utilidad\ neta / Patrimonio\ total$	45%	15%	-11%

### 4.5.1 Análisis de Razones Financieras

Debido a la información obtenida, con los estados financieros se realizan las siguientes razones financieras con el fin de realizar una comparación de los años estudiados que comprenden del 2017 al 2019.

- Razón Circulante

Según los datos arrojados, aplicando la fórmula de la razón circulante para el 2017, contamos con 83,81 colones disponibles para pagar las deudas a corto plazo a las que se les debe hacer frente; para el 2018 se cuenta con 36,82 colones y, por último, para el periodo 2019 con 13,99 colones.

Para los tres años en estudio se mantiene efectivo o activo disponible para realizar los pagos de deuda a corto plazo con lo que cuenta el centro, a pesar de que se hay disminuciones en el transcurso de los años no es de incidencia negativa. Además, los datos son muy altos porque el centro no cuenta con deudas; las únicas cuentas por pagar son los impuestos y las retenciones de impuestos. Es importante resaltar que, al no contar con montos en la cuenta de inventarios, no se puede realizar la razón de prueba ácida.

- Razón capital de trabajo

Esta razón muestra el capital que se tiene disponible para las actividades que realiza el centro, en los datos arrojados se muestra una disminución considerable del año 2018 al 2019, producto de la cuenta internacional que la contabilidad estaba registrando. Sin embargo, no hay un el monto exacto de esta cuenta, por lo cual no se puede precisar la cifra sin esa cuenta. Al implementar la fórmula se obtienen los siguientes resultados: para el año 2017 se contaba con un capital de trabajo de ¢10.523.561.0; para el 2018, con ¢12.527.036,1; y en el año 2019, con ¢3 369 445,3. Esta variación se da debido a la situación de la cuenta internacional que por error se estaba incluyendo, lo que le da mayor veracidad a este año es el monto del capital de trabajo.

Mantener este monto claro permitirá realizar una proyección de las actividades que el centro podrá ejecutar para el periodo siguiente sin tener que comprometer los pagos que se deben realizar.

- Razón de deuda

Para los años en estudio se obtiene los siguientes datos: 2017 un 1%, en el 2018 un 3% y, por último, para el año 2019 un 7%; esto debido a que la organización no registra deudas por pagar, lo único que se refleja en los estados financieros son los impuestos y retención de impuestos en los tres períodos.

- Rendimiento sobre el activo

La importancia de esta razón es verificar el porcentaje de ganancia que se invierte en los activos de los periodos en estudio. A partir del análisis se obtuvieron los siguientes resultados: para el año 2017 un -11%, para 2018 un 15% y para el 2019 un 45%. Lo anterior permite evidenciar la efectividad de generar utilidades a partir de los activos con los que cuenta la organización.

- Rendimiento sobre capital

En esta razón se mide la rentabilidad que se ha obtenido en el periodo; y en el caso con la información suministrada, en la figura 11 muestra los siguientes datos: para el año 2017 muestra un rendimiento de un -11% debido a la pérdida mencionada anteriormente en el análisis de los estados financieros. Además, para el año 2018 se muestra un crecimiento de un 15% en comparación con el 2017, para el siguiente periodo contable el 2019 se da un rendimiento de un 45%.

## **CAPÍTULO 5**

### **Conclusiones y recomendaciones**

## **Conclusiones**

Con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación, se detallan las conclusiones según su objetivo.

### **Determinar la gestión administrativa de la organización**

Mediante el análisis de los instrumentos se logra concluir que la organización cuenta con algunos aspectos importantes en los cuales su gestión podría mejorar y potenciar su desarrollo administrativo. Dichos aspectos se amplían a continuación.

Un hecho predominante dentro de CECOS ha sido la ausencia de una figura administrativa al mando, encargada de orientar y coordinar de manera eficiente las actividades dentro de este lugar. En la organización ha estado ausente un administrador durante varios años, tras el fallecimiento de la última persona que estuvo al mando, quien a su vez fue de uno de los fundadores. Después de este acontecimiento y hasta la fecha los encargados han sido responsables de sus labores y, en conjunto con la representante legal de la organización, los socios y la junta administrativa, se han llevado a cabo las actividades necesarias para cumplir con el objetivo inicial.

Sin embargo, esto no ha sido suficiente, pues es notable la necesidad de contar con la dirección de un profesional en el área administrativa para desarrollar y supervisar dentro de CECOS las actividades que se desarrollan. Al contar con este perfil administrativo, se podrían evaluar a nivel interno las principales falencias por las que CECOS ha incurrido en por lo menos los últimos tres años de gestión; de esta forma se podría procurar que se lleve a cabo un proceso administrativo pertinente, acompañado de una planeación estratégica. Todo esto según los objetivos organizacionales de esta entidad.

Otro aspecto, es el relacionado con el clima laboral. De acuerdo con las visitas realizadas a la organización y mediante el método de observación se evidenció que el clima laboral específicamente en las relaciones entre colaboradores era individualista.

Esta constante ha encasillado a los colaboradores en una única forma de realizar sus labores, y eso ha afectado el que ellos se preparen y capaciten según sus puestos de trabajo, permitiendo de forma inconsciente arrastrar aspectos que deterioran el clima laboral. Lo anterior porque no permiten la cooperación, la empatía, la estimulación, y escogencia de un buen líder y espacio para trabajar.

Aunado a esto, se destaca como otro aspecto importante la falta de manuales de puestos y procedimientos. El desconocer de forma detallada las funciones, según los puestos, ha alterado las actividades y el orden dentro del lugar, permitiendo que algunos departamentos no ejerzan sus actividades en función del beneficio del centro, así como las relaciones humanas.

CECOS, en los últimos años, ha realizado sus actividades a conciencia de cada trabajador, con una rendición de cuentas a la junta directiva, pero sin ningún procedimiento o política oficial que marque el rumbo a seguir.

Por otro lado, es importante describir el desempeño realizado por el área de la biblioteca, un lugar con la capacidad de crear espacios propicios para el uso de sus instalaciones y recursos, sin embargo, su registro de visitas y asociados no refleja de manera significativa el uso de estos.

En última instancia, y acorde con la opinión de los colaboradores, CECOS no cuenta con un departamento o encargado de mercadeo que exponga la labor de esta institución al público tanto dentro como fuera de Costa Rica; tampoco cuentan con una página web actualizada. Al no existir una persona a cargo dichas funciones, estas son recargadas sobre otra colaboradora en otra área, por lo cual estas tareas no son llevadas a cabo con carácter urgente.

En conclusión, se necesita el aporte administrativo que oriente y lidere a los colaboradores y que genere, a partir de su experiencia, las mejores oportunidades de crecimiento para CECOS. Que además mantenga el orden en sus labores y especifique a cada colaborador sus funciones, que intervenga y ejerza controles sobre lo que sí se está haciendo bien y lo que debe ser modificado.

### **Evaluar la posición financiera de la organización**

En relación con el segundo objetivo planteado en la investigación sobre evaluar la posición financiera del centro, se utilizaron instrumentos con el fin de dar con toda la información del área financiera, la forma en la que se recolecta y el uso que se le brinda, para ver instrumentos (ver anexo 1)

Al consultar sobre los estados financieros de los periodos 2017 y 2018 se obtuvo que no se encuentran en la organización debido porque no se contaban con los registros de entrega del contador contratado para esta labor. Afortunadamente, se obtuvieron los documentos al consultarle al contador de ese momento.

Además, en la organización se encuentra un descontrol de documentos del área financiera que respalden las actividades ejecutadas durante periodos anteriores. A pesar de que se maneja un flujo de efectivo por parte de la asistente contable de CECOS, este no brinda un respaldo formal ya que es llevado en formato manipulable. A eso se suma que la contabilidad que se muestra no es detallada acorde con las labores de la institución para conocer los costos e ingresos referente a las actividades; además de que ingresos son producto de donaciones durante el periodo.

CECOS se encuentra financieramente estable debido a que está logrando ejecutar las actividades propuestas, sin presentar pérdidas en los periodos contables. Además, es notorio el incremento en los ingresos, lo que deja en evidencia que se están ejecutando más actividades; sin embargo, también se incrementan los gastos administrativos, por lo se enfatiza en realizar un análisis de costos de las actividades para optimizar los recursos económicos y ejecutar una planeación contable de las actividades en las que la organización va a recibir más ingresos, con el propósito de que le permita tener un crecimiento empresarial sostenible conforme a sus ideales.

Las actividades que se realizan en las instalaciones se pueden desarrollar más, ya que no se incurrirían en gastos de transporte y generan una proyección social para la comunidad en general y hacer uso del convenio con el que mantienen con el MICIT, donde se establece un centro para la capacitación en temas como la alfabetización digital de los usuarios, ofreciendo empoderamiento tecnológico a la comunidad, por lo cual se podrá aprovechar todo el equipo de computación que existe ya instalado en la biblioteca del Centro, para ofrecer cursos a distintas edades en la comunidad.

### **Identificar las posibilidades de crecimiento en sus operaciones**

Para responder al tercer objetivo específico sobre identificar las posibilidades de crecimiento en las operaciones de la organización, se detalla lo siguiente.

CECOS cuenta con un equipo de socios y proveedores consolidado, en el sentido de que maneja un personal con años de experiencia dentro de la organización. Es un equipo que a pesar de los años se ha mantenido y ha logrado llevar a cabo su objetivo principal, el cual permite llevar a más personas a reconocer la importancia del medioambiente y envolver a cada turista en la cultura de cambio y conservación.

Todos estos socios y proveedores tienen una buena relación de trabajo y esto ha facilitado las cosas; además, ha logrado que estas personas se sientan a gusto con dicha relación laboral, pues CECOS representa una fuente de ingresos y un medio de superación personal.

Sin embargo, por las condiciones cambiantes dentro de la organización, muchas de las actividades de algunos socios han tenido que ser modificadas, aunado a que el porcentaje de turistas ha disminuido en gran manera y esto ha afectado tanto a los proveedores como a nivel interno.

Un hecho asociado a esta problemática es el que se da con la inexistencia de un departamento encargado de mercadear y articular para atraer a más turistas, problemática que anteriormente se mencionó e identificó que debía ser tomada en cuenta para el beneficio de la organización.

No obstante, esto no ha detenido a dichos socios y proveedores quienes aseguran tener las intenciones de mantenerse y crecer profesionalmente por medio de esta institución.

Asimismo, un elemento importante es la vinculación que CECOS podría tener con distintas comunidades de Sarapiquí por medio de sus clases de idiomas, sus clases culturales y voluntariados, además de propiciar una mayor participación de las personas a su biblioteca, lo que generaría que la organización sea más reconocida y visitada.

Lo mencionado anteriormente, acompañado de una adecuada administración, permitirían lanzar a CECOS a un nivel mayor del que se encuentra ahora. Por lo tanto, en respuesta al objetivo, esta organización sí podría crecer y expandirse; sin embargo, son necesarias algunas reestructuraciones a nivel interno para gestionar su crecimiento, gestiones que permitan saber de manera estratégica con cuáles instituciones unirse, establecer proyectos que profundicen y generen un aparte de calidad a CECOS, así como definir los mejores cursos y costos y permitir ampliar sus campos de acción dentro de Sarapiquí.

## **Recomendaciones**

- Evaluar la posibilidad de contratar a una persona con la capacidad de gestión en el área administrativa, para el mejoramiento de las funciones y logros de objetivos.

- Contribuir a la creación de los respectivos manuales de puestos y procedimientos, con el fin de evitar recargos de funciones y permitir la elaboración de las tareas que CECOS necesita para crecer.
- Propiciar un mejor ambiente laboral dando apertura a una comunicación asertiva, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, remuneraciones y relaciones humanas.
- Procurar mantener a los colaboradores motivados, por medio de un excelente clima organizacional y un adecuado acompañamiento en sus funciones.
- Crear un departamento de comunicación de manera que puedan aprovecharse las herramientas tecnológicas por medio de redes sociales, página web de la institución actualizada y demás mecanismos de promoción de CECOS; así como una mayor articulación institucional.
- Asignar un responsable que brinde información detallada a la contabilidad con el desglose de ingresos de las diferentes actividades, con el fin de obtener una contabilidad de ingresos detallada que pueda ser útil para definir las actividades que generan mayor rentabilidad a la organización.
- Gestionar un departamento de mercadeo que se enfoque principalmente en la promoción de CECOS para tener un alcance completo en Sarapiquí a nivel nacional e internacional. De esta forma se podrá atraer más clientes e incrementar las donaciones que beneficien el presupuesto de la organización.
- Aprovechar la biblioteca de manera tal que se desarrollen actividades que permitan una mayor participación y capacitación hacia los socios y proveedores de servicios, asimismo a los clientes y de esta forma tener un mayor alcance en espacios culturales, tecnológicos, voluntariados, idiomas y de educación ambiental.
- Articular con más instituciones de la zona como la Municipalidad de Sarapiquí o la Cámara de Turismo de Sarapiquí, para crear distintos programas o proyectos que vinculen centros educativos, desde escuelas como colegios y universidades que permitan inclusive la realización de sus trabajos educativos dentro de las instalaciones de CECOS, todo con el fin de hacer crecer a la organización.
- Asignar un responsable que brinde información detallada a la contabilidad con el desglose de ingresos de las diferentes actividades, con el fin de que se refleje una contabilidad de ingresos y gastos detallada, que pueda ser útil para definir las actividades que generan



mayor rentabilidad a la organización. A eso se debe añadir la toma de decisiones que definen el rumbo financiero de la organización.

- Llevar un control de ingresos y gastos de las actividades mediante una tabla de costos que será útil, además, para definir metas de las actividades anuales. Eso con el propósito de llegar al punto de equilibrio de CECOS y pagar los gastos fijos administrativos y operativos de gestión, buscando incrementar las utilidades para el crecimiento del centro.
- Solicitar informes financieros al contador para la toma de decisiones financieras de la organización. Además de enfocarse en el rumbo financiero que se desea marcar y definir metas para el alcance de estas, mediante grupos de trabajo con junta directiva y colaboradores de CECOS. Por último, la figura de contador debe servir como apoyo al centro para el crecimiento financiero, este debe mantener una relación directa y constante que permitirá que se brinde un mayor acompañamiento a lo que se quiera llegar.

### **Plan de mejora**

Con base en las conclusiones y recomendaciones que se realizan a la investigación administrativa y financiera de CECOS, se realiza el siguiente plan de mejora con la intención de que se implemente en la organización para el crecimiento de gestión administrativa y financiera.

Las deficiencias plasmadas son las detectadas en la investigación, por lo cual se busca darle una solución sin incrementar significativamente la situación financiera de la organización. A su vez se busca generar una estrategia de crecimiento financiero mediante el formalizar una estructura administrativa y financiera adecuada a las condiciones del centro.

En el siguiente cuadro se detalla cada deficiencia con su respectiva recomendación, recursos y plazo estimado para la solución de cada una.

<b>Deficiencias</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Recursos</b>	<b>Plazo</b>	<b>Costo</b>
No cuentan con un administrador en la organización.	Contratar un administrador que se encargue de la dirección y gestión de la organización.  Estudiar la posibilidad de contratación de un administrador  Crear un perfil con las funciones específicas de dicho puesto.	Realizar un cartel de contratación con las especificaciones del puesto, garantías brindadas y salario del puesto.	6 meses.	\$1250 mensuales \$1250*€590,69=€738 362,5 Nota: tipo de cambio de venta al 11 de agosto, 2020.
No existe manual de puestos.	Definir los puestos necesarios, así como establecer las características de cada uno.	Taller de Junta Directiva, directora actual y personal administrativo.	6 meses.	25 horas, donde se utilizarían recursos de salarios fijos como el personal administrativo y directora. Directora: €115 369,14 Asistente Contable: €50 780,88
No existen labores para el personal de	Asignar la responsabilidad al	Manual de puestos	1 año.	Valor de \$300 para configuración y actualización de la página web y

<p>comunicación y marketing.</p> <p>No existe un departamento o persona encargada de la comunicación y mercadeo de la empresa.</p>	<p>personal con el que se cuenta para que se encargue de actualizar las redes sociales con la promoción de cursos y de los objetivos de CECOS y que esta, a su vez, se actualice en una página web.</p> <p>Además, incentivar campañas de donación nacional e internacional para la conservación del Bosque Tropical de Sarapiquí, que es el fin principal de la organización.</p>	<p>Página web actualizada.</p> <p>Para ello se necesitará contratar los servicios profesionales de una persona especializada en esta área que cree los enlaces y modificaciones de la página web existente.</p>		<p>\$60 mensuales para el soporte y mantenimiento.</p> <p>Costo inicial: ₡177 207</p> <p>Mantenimiento: ₡ 35 441.4</p>
--	--	---	--	--

<p>Falta de actividades promovidas por la biblioteca.</p>	<p>Definir actividades para el aprovechamiento de las instalaciones, como por ejemplo la promoción de cursos libres de idiomas.</p> <p>Proyectar a la comunidad constantemente los recursos que brinda CECOS a sus visitantes nacionales e internacionales.</p> <p>Crear más talleres de lectura.</p> <p>Crear paquetes para el uso de los libros y promover así la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliotecóloga.</li> <li>• Página web.</li> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Horarios de biblioteca acorde con la disponibilidad del público meta.</li> </ul>	<p>1 año</p>	<p>Uso del salario del puesto de la bibliotecóloga, se estima una duración de la labor de 20 horas.</p> <p>Salario mensual:</p> <p style="text-align: right;">\$ 519.42</p> <p style="text-align: right;">C 306 816,19</p> <p>Salario por hora:</p> <p>306816.19/160 horas mensuales=</p> <p>C 1 917,60</p> <p>Salario por hora * 20= costo de la labor</p> <p>1917.60*20= C38 352 mensuales para la actualización de talleres y programación.</p> <p>Nota: tipo de cambio al 11 de agosto 2020</p>
---	---	--	--------------	---

	afiliación de las personas.			
La información financiera no detallada conforme a la organización.	Debido a que la organización no cuenta con los recursos para la contratación de un contador de planta, se contrata por servicios profesionales. Por ello se debe enfatizar en dar entrega de la documentación lo más detallado de las actividades; además de crear cuadros de costos de las actividades para contrarrestarlos con los ingresos a esas actividades específicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Labores de la asistente contable contratada.</li> <li>• Contadora por servicios profesionales.</li> <li>• Involucrar la gestión de la tesorería de la Junta Directiva.</li> </ul>	Actualmente CECOS cuenta con los recursos para iniciar con esta recomendación inmediatamente.	Labor de la Asistente contable, labores de 12 horas. Costo mensual: ¢ 24 375

No cuentan con control de costos e ingresos de las actividades.	Separar los proyectos de cursos y turismo rural comunitario, para separar los costos e ingresos.  Cuadro de costos de las actividades realizadas.	Equipo de Cómputo. Un asistente contable, junto con la gestión del administrador.	CECOS cuenta con los recursos para dar inicio con la implementación de estos controles.	
La empresa no realiza análisis de estados financieros para la toma de decisiones.	Definir una fecha al mes donde se pueda reunir el administrador con la contadora y el asistente contable para puntualizar el rumbo financiero que está llevando la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contadora por servicios profesionales.</li> <li>• Administrador y la asistente contable.</li> </ul>	6 meses.	4 horas de la directora del Centro. Costo de hora * 4= costo de la labor.  4 614,76 * 4= ¢ 18 459,06 Mensuales
Carencia de vínculos locales,	Usar redes sociales. Usar de página web.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios electrónicos.</li> </ul>	1 año.	Labor de la Encargada de Turismo y directora.

nacionales e internacionales.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de computación.</li> </ul>		<p>Cuatro horas mensuales en sesiones trabajo.  Costo labor mensual: ¢  26 184,04</p>
-------------------------------	--	--	--	---

## Bibliografía

- Aguilera, A. (2010). "Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación", *Pensamiento & Gestión*, 28, pp.85-102, recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- AITECO CONSULTORES, S.L. (2018). *Planes de mejora*. Obtenido de AITECO CONSULTORES: <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>
- Arriola, J. O. (2010). Identificación de debilidades administrativas .*Buzon Pacioli*, Obtenido de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no71/51a-\\_identificacion\\_de\\_debilidades\\_administrativas\\_en\\_los\\_departamentos\\_\\_compras\\_de\\_empresas\\_auditadas\\_en\\_obr.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no71/51a-_identificacion_de_debilidades_administrativas_en_los_departamentos__compras_de_empresas_auditadas_en_obr.pdf)
- Bertomeu, P. F. (mayo, 2016). "Técnica de recogida de información: La entrevista", Diposit digital. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Blazquez, F., & Dorta, J. A. (2006). Factores de Crecimiento Empresarial. *Dialnet*. Volumen(16), número de página 43-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Burbano Ruiz, J. (2005). *PRESUPUESTOS*. Mexico: Universidad del Valle.
- Casco, A. d., Garrido, R. G., & Moran, E. V. ( marzo, 2017). " la gestion administrativa en el desarrollo empresarial" *Eumed.net*. Recuperado el 02 de Julio de 2020, de Eumed.net: <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Castro, A. A. (Julio de 2012). "Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social", *Scielo*. Volumen (32), pp, 1-26. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S165762762012000100002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S165762762012000100002&script=sci_arttext&tlng=en)
- Céspedes, J. C. (2017). Plan de Mejoramiento: elementos básicos para su diseño, *UNED*. Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/materiales1.pdf>
- Diccionario de economía y finanzas . (s.f.). Los estatutos de una empresa, *Eumed.net*. Obtenido de Eumed.net.
- Sánchez, L. (2016). Los estatutos de una empresa. *Emprende pyme.net*. Recuperado el 7 de Junio de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/los-estatutos/empresa>
- García, I.(2018).Los objetivos de la organización empresarial. *Emprende pyme.net* Recuperado el 7 de junio de 2019. de <https://www.emprendepyme.net/objetivos-de-la-organizacion-empresarial.html>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). La matriz del analisis DAFO (FODA), Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Flores, G. (24 de febrero de 2014). Definición de políticas en la organización, *DEHO*. Obtenido de <http://www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/>
- García, T., & Cano, M. (2013). "El foda: una técnica para el análisis de problemas en El contexto de la planeación en las organizaciones", *Universidad Veracruzana*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- González, J. O. (28 de Julio de 2014). El presupuesto y sus importancia, *Finanzas y Proyectos*. Obtenido de Finanzas y Proyectos: <https://finanzasyproyectos.net/el-presupuesto-y-su-importancia/>
- Herrera, H. (2007). Obtenido de [file:///C:/Users/rakec\\_000/Downloads/El%20diagnostico%20administrativo.pdf](file:///C:/Users/rakec_000/Downloads/El%20diagnostico%20administrativo.pdf)



- Horne, J. V., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Mexico: Pearson Educacion.
- Hurtado, C. A. (2010). *Fundación San Mateo*. Recuperado el 01 de Julio de 2020, de <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- ICT. (1997). Sostibilidad turística CST, *Instituto Costarricense de Turismo*. Obtenido de <https://www.ict.go.cr/es/sostenibilidad/cst.html>
- Jesús Luna, C. A. (28 de Mayo de 2019). La Importancia de la información financiera, *Emprepedia*. Obtenido de Emprepedia : <https://emprepedia.wordpress.com/2017/10/20/la-importancia-informacion-financiera/>
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion, Una perspectiva global y empresarial* (Vol. Décima cuarta Edición). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 01 de Julio de 2020
- Liniers, M. C. (2005). "Análisis documental: Indización y resumen en bases de datos especializadas", Obtenido de [http://eprints.rclis.org/6015/1/An%C3%A1lisis\\_documental\\_indizaci%C3%B3n\\_y\\_resumen.pdf](http://eprints.rclis.org/6015/1/An%C3%A1lisis_documental_indizaci%C3%B3n_y_resumen.pdf)
- Mares, A. I. (2011). Una perspectiva sobre la evolución de la utilización de razones financieras. *Pensamiento y Gestion*, Volumen (21), pp.234-271, Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602108.pdf>.
- Medina, M. R., Quintero, M. d., & Valdez, J. C. (Agosto, 2013). "El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales", *Eumed.net*, Volumen (13) Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>
- Méndez, A. L. (s.f). *Los grupos focales*. Obtenido de [http://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/05/grupo\\_focal.pdf](http://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/05/grupo_focal.pdf)
- Moncayo, C. (2015). *Instituto nacional de contadores públicos colombia*. La importancia del reporte financiero al tomar una decisión de inversión. Obtenido de <https://www.incp.org.co/la-importancia-del-reporte-financiero-al-tomar-una-decision-de-inversion/>
- Moreno, A. P. (2008). *Elementos Básicos de Administración Financiera*. México: Edamsa Impresiones. S.A de C.V.
- Ortega, J. A. (2010). *Análisis de estados financieros: teoría y aplicaciones*. BILBAO: Desclée de Brouwer.
- PLATA, C. A. (2017). *La Administración y el proceso Administrativo*. Colombia: Eumed. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Pyme y Autonomos*. (28 de Noviembre de 2013). Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/legalidad/para-que-sirven-los-estatutos-de-una-sociedad#comments>
- Raffino, M. E. (14 de Marzo de 2019). *Concepto.de*. Recuperado el 02 de Junio de 2019, de [Concepto.de: https://concepto.de/presupuesto/](https://concepto.de/presupuesto/)
- Real Academia Española. (2019). *Real Academia española*. Obtenido de Real Academia española: <https://dle.rae.es/?id=2Vga9Gy>
- Román, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- Ruiz, M. S., & Jorge, J. V. (Enero de 2008). Obtenido de <https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Interamericana Editores S.A.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Interamericana Editores S.A.
- Sánchez, L. (2019). Qué es un presupuesto, *Emprende pyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html#:~:text=Un%20presupuesto%20es%20un%20plan,futuro%20y%20expresarlo%20en%20dinero>.
- Sierra, R. E. (2013). *Redalyc.org*. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Summon Press, S. (2016). Estados financieros básicos. *Emprendepyme.net*. Obtenido de [Emprendepyme.net: https://www.emprendepyme.net/estados-financieros-basicos.html](https://www.emprendepyme.net/estados-financieros-basicos.html)
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales . *Contribuciones a la Economía*.
- Trías, G. P. (Mayo de 2009). "Obtenido de [https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=71](https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=71)
- Turismo Sostenible*. (1999-2019). Recuperado el 01 de Julio de 2020, de <https://www.turismo-sostenible.co.cr/home/antecedentes>
- Unda, M. R. (2014). La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras, *Eumed.net*. Obtenido de [Eumed.net: http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/tipos-presupuestos.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/tipos-presupuestos.html)

## Anexos

### Entrevista dirigida a personal administrativo

Entrevista dirigida al personal administrativo y miembros de la actual Junta Directiva del Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí:

Las estudiantes Sofía Alvarado Molina, Raquel Campos Arias y Natali Jiménez Vargas, de la Licenciatura en Gestión Financiera de la Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí, están llevando a cabo su trabajo final de graduación el cual lleva por título “ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO DE APRENDIZAJE PARA LA CONSERVACIÓN EN SARAPIQUÍ EN EL PERIODO 2017-2019 PARA MEJORAR SU CAPACIDAD DE GESTIÓN EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES”.

Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Gestión Financiera, contempla, entre otras técnicas de recolección de datos, la aplicación de entrevistas al equipo administrativo que labora en el Centro de aprendizaje para la conservación en Sarapiquí, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico interno y externo de la organización, correspondiente a la gestión en el logro de sus objetivos en los últimos tres años. Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y las responsables de esta investigación garantizan la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Se agradece, de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Sarapiquí, agosto del 2019

Sofía Alvarado Molina

Raquel Campos Arias

Natali Jiménez Vargas

## Instrucciones

Esta entrevista ha sido elaborada de forma estructurada pensando en facilitar lo máximo posible las respuestas. En el momento que considere necesario sus respuestas pueden ser lo suficientemente elaboradas.

Al final de la entrevista puede añadir cualquier comentario, sugerencia u opinión relativa a los temas tratados.

Gracias por su colaboración.

### **1. Organización administrativa**

2. ¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?
3. ¿La entidad exige rendiciones de cuenta sobre las actividades organizativas?
4. ¿La entidad ejerce controles periódicos sobre las actividades organizativas?
5. ¿La entidad tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos de gestión?
6. ¿Existen procedimientos administrativos y estos están incluidos en un reglamento o manual específico?
7. ¿Existen procedimientos operativos y estos están incluidos en el manual de procesos?
8. ¿Los funcionarios tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?
9. ¿La entidad ha elaborado su manual de puestos?
10. ¿La entidad ha elaborado su reglamento interno?
11. ¿Existen evidencias de que la Dirección desarrolla controles sobre la ejecución presupuestaria haciendo comparaciones con el cumplimiento de metas y objetivos?
12. ¿Se exige el cumplimiento de objetivos tanto como la observancia de los controles internos relacionados con los mismos?
13. ¿La Dirección establece objetivos realizables de acuerdo con los medios disponibles?
14. ¿La Dirección ha definido políticas administrativas y operativas?
15. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
16. ¿La organización está cumpliendo sus objetivos? ¿Qué estrategias utilizan?
17. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

18. ¿Convendría formar alianzas para la recaudación de fondos? ¿Con quién?
19. ¿Los colaboradores reciben algún tipo de capacitación?
20. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente para el desarrollo de las actividades en la organización?
21. ¿Quién es la persona responsable de las decisiones administrativas y operativas de la organización?
22. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
23. ¿Ha tenido la organización un crecimiento empresarial los últimos cinco años? ¿Cómo lo ha logrado?
24. ¿Cuáles son los valores básicos que caracterizan a la organización?
25. ¿Qué áreas de la organización ofrecen mayor potencial para mejorar?
26. ¿Cómo es el clima organizacional?
27. ¿Tiene la organización un plan de mercadeo, promoción o ventas?
28. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
29. ¿Tiene la empresa un plan de modernización del sistema de información?
30. ¿Hace la empresa copia o respaldo de seguridad de los documentos más importantes?
31. ¿Tiene la empresa algún proyecto nuevo de servicios o procesos a futuro?
32. ¿Cuántos servicios o programas se desarrollaron los últimos dos años?
33. ¿Cuál es el servicio o programa que le brinda mayor sostenibilidad a la organización?
34. ¿Cuál es el área estratégica de la que depende el éxito a largo plazo en la organización?

### **Posición financiera**

1. ¿Preparan informes financieros?
2. ¿Cómo es el procedimiento de los sistemas contables de la empresa?
3. ¿Preparan y ordenan la información financiera y estadística para la toma de decisiones de la alta gerencia?
4. ¿Quién es el encargado de la toma de decisiones producto de la información financiera?
5. ¿Identifican y analizan los ingresos?
6. ¿Identifican y analizan los egresos?
7. ¿Identifican y analizan los gastos operativos de la empresa?
8. ¿Informan periódicamente a la alta gerencia?

9. ¿Registran y controlan los recursos financieros provenientes de los presupuestos?
10. ¿La Dirección considera que la información financiera es importante para la rendición de cuentas?
11. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para las operaciones?
12. ¿Existe un presupuesto bien elaborado? ¿Cómo lo realizan?
13. ¿Se necesitan más fondos? ¿De dónde se pueden obtener?
14. ¿En que desea invertir la organización los próximos años?
15. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar las desviaciones?
16. ¿Hace la empresa copia o respaldo de seguridad de los documentos financieros más importantes?

## **Entrevista dirigida a proveedores y socios de CECOS**

Entrevista dirigida a proveedores y socios del Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí:

Las estudiantes Sofía Alvarado Molina, Raquel Campos Arias y Natali Jiménez Vargas, de la Licenciatura en Gestión Financiera de la Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí, están llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por título “ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO DE APRENDIZAJE PARA LA CONSERVACIÓN EN SARAPIQUÍ EN EL PERIODO 2017-2019 PARA MEJORAR SU CAPACIDAD DE GESTIÓN EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES”.

Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Gestión Financiera, contempla, entre otras técnicas de recolección de datos, la aplicación de entrevistas al equipo administrativo que labora en el Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de la organización, correspondiente a la gestión en el logro de sus objetivos en los últimos tres años. Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y las responsables de esta investigación garantizan la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Se agradece, de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Sarapiquí, agosto del 2019

Sofía Alvarado Molina

Raquel Campos Arias

Natali Jiménez Vargas

## Instrucciones

Esta entrevista ha sido elaborada de forma estructurada pensando en facilitar lo máximo posible las respuestas. En el momento que considere necesario sus respuestas pueden ser lo suficientemente elaboradas.

Al final de la entrevista puede añadir cualquier comentario, sugerencia u opinión relativa a los temas tratados.

Gracias por su colaboración.

## Cuestionario para proveedores y socios de CECOS:

1. ¿Cuántos años tiene de trabajar para CECOS?
2. ¿Qué tipo de servicio o producto le provee a CECOS?
3. ¿Que representa CECOS para usted?
4. ¿Cómo le ha ayudado CECOS a su negocio?
5. ¿Cómo le puede ayudar CECOS a crecer como empresa?
6. ¿Cuál es su debilidad para atender a los clientes de CECOS?
7. ¿Cree que saber el idioma inglés es importante para llevar a cabo la relación con CECOS?
8. ¿Se pueden trasladar ustedes a CECOS para capacitarse de forma gratuita?
9. ¿Qué tipo de capacitación consideran necesaria para realizar de una mejor forma las actividades de su negocio?



## **Entrevista dirigida a profesores de CECOS**

Entrevista dirigida a miembro de la Municipalidad de Sarapiquí, representante del Corredor Biológico San Juan-La Selva y miembros de la Cámara de Turismo de Sarapiquí.

Las estudiantes Sofía Alvarado Molina, Raquel Campos Arias y Natali Jiménez Vargas, de la Licenciatura en Gestión Financiera de la Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí, están llevando a cabo su trabajo final de graduación el cual lleva por título “ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO DE APRENDIZAJE PARA LA CONSERVACIÓN EN SARAPIQUÍ EN EL PERIODO 2017-2019 PARA MEJORAR SU CAPACIDAD DE GESTIÓN EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES”.

Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Gestión Financiera, contempla, entre otras técnicas de recolección de datos, la aplicación de entrevistas al equipo administrativo que labora en el Centro de Aprendizaje para la Conservación en Sarapiquí, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de la organización, correspondiente a la gestión en el logro de sus objetivos en los últimos tres años. Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y las responsables de esta investigación garantizan la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Se agradece, de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Sarapiquí, agosto del 2019

Sofía Alvarado Molina

Raquel Campos Arias

Natali Jiménez Vargas

## Instrucciones

Esta entrevista ha sido elaborada de forma estructurada pensando en facilitar lo máximo posible las respuestas. En el momento que considere necesario sus respuestas pueden ser lo suficientemente elaboradas.

Al final de la entrevista puede añadir cualquier comentario, sugerencia u opinión relativa a los temas tratados.

Gracias por su colaboración.

1. ¿Conoce acerca de los proyectos en los que CECOS se encuentra involucrado?
2. ¿Qué percepción tiene usted acerca de CECOS?
3. ¿Considera que su labor es imprescindible para el cantón?
4. ¿De qué manera la institución para la que usted trabaja se ha vinculado con CECOS?
5. ¿Podría la institución para la que usted trabaja realizar donaciones o encontrar medios para el crecimiento económico de CECOS?
6. ¿Cuáles actividades considera que son necesarias desarrollar en CECOS para potenciar su crecimiento en la zona?
7. ¿Con cuál organización de Sarapiquí considera usted podría vincularse CECOS con el fin de propiciar una buena gestión y desarrollo de objetivos?