

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN FINANZAS**

Título de la investigación:

Análisis de riesgos financieros en ASESUQSA y su incidencia en la sostenibilidad
financiera a largo plazo, durante el periodo 2019 al 2024.

Nombre del estudiante:

Climber Quesada Calderón

Tutor:

Manuel Morales Hernández

San José, Costa Rica, 2025

Tabla de contenido

Índice de Gráficos.....	8
Índice de Tablas.....	9
Índice de Imágenes	10
Dedicatoria y agradecimiento.....	11
Resumen	12
Capítulo I. Problema.....	13
Planteamiento del problema de investigación.....	13
Objetivos de la investigación	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
Justificación	16
Proyecciones	18
Antecedentes	19
Tesis Nacionales.....	20
Tesis Internacionales.....	34
Capítulo II. Marco Teórico.....	46
Gestión Financiera	46
Importancia de la gestión financiera	47
Antecedentes de la gestión de riesgos.....	47
Definición de Riesgos	48
Riesgos y gestión empresarial.....	49
Características que comparten la Gestión de Riesgos y Gestión Empresarial	49
Objetivos de la Gestión de Riesgos	51
Control Interno basado en la administración de riesgos	52
Tipos de riesgos	52
Riesgos Financieros	52

Riesgo de mercado	53
El riesgo de crédito.....	53
Riesgo de liquidez:	53
Riesgos no financieros	53
Riesgo operativo:	53
Dentro de la rama de los riesgos no financieros se encuentran los siguientes:.....	54
Riesgo estratégico:	54
Riesgo legal y reputacional:	54
Mercado de Capitales.....	55
Las tasas de interés.....	56
Préstamo.....	57
Financiamiento de Corto Plazo	57
Fuentes de Financiamiento a corto plazo sin garantía	58
Cuentas por pagar:.....	58
Préstamos bancarios	59
Papel Comercial	59
Fuentes de Financiamiento a corto plazo con garantía	59
Pignoración de cuentas por cobrar:	60
Factoring	61
Estados Financieros.....	63
Estado de Situación Financiera	64
Estado de Resultados.....	64
Estado de Flujos de Efectivo.....	65
Estado de Cambios en el Patrimonio	66
Análisis Financiero	66
Análisis Vertical.....	67
Análisis Horizontal.....	69
Razones Financieras.....	69
Razones de Liquidez	70
Razones de Actividad.....	71
Razones de endeudamiento	72

Razones de Rentabilidad	73
Razones de mercado.....	73
Acuerdo SUGEF 24-00.....	74
Acuerdo SUGEF 1-05.....	76
Estimaciones genéricas:	77
Estimación específica:.....	78
Capítulo III. Marco Metodológico	79
Información de la empresa.....	79
Historia General	79
Misión:	80
Visión:	80
Valores	80
Enfoque de Investigación.....	81
Tipo de Investigación.....	82
Diseño de la investigación	83
Fuentes de información.....	84
Fuentes primarias	84
Fuentes secundarias.....	84
Sujetos.....	85
Población.....	85
Instrumento	86
Cuestionario	86
Modelos matemáticos.....	86
Entrevista.....	87
Proceso de recolección de datos.....	87
Cuadro de Variables.....	88
Capítulo IV. Análisis de Resultados.....	92
Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	92
Estructura de ingresos	93
Estructura de gastos.....	95
Evolución de la Utilidad Neta	95

Análisis Vertical del Balance de Situación Financiera	97
Composición del Activo.....	97
Composición del Pasivo.....	98
. Estructura del Patrimonio.....	98
Tabla 3. Análisis Horizontal del Estado de Resultados	99
Ingresos	99
Gastos	100
Activos	102
Pasivos.....	103
Patrimonio.....	104
Análisis de Razones Financieras.....	104
Razón Circulante.....	105
Prueba del ácido	105
Rotación del activo circulante.....	106
Rotación de Cuentas por Cobrar	107
Rotación de Activo Fijo	107
Rotación de Activos Totales	107
Rotación del Capital Total	108
Razón de deuda	108
Razón de endeudamiento	109
Índice de Apalancamiento Patrimonial (IAP).....	109
Margen Neto de Utilidad %	110
Rendimiento sobre la inversión total (ROA)	111
Modelo CAMELS.....	113
Elemento Capital.....	113
Elemento Activo.....	115
Elemento Manejo de Gestión.....	116
Elemento Manejo de Utilidad.....	116
Elemento Manejo de Liquidez.....	116
Resultados del estudio Cuantitativo	116
Planificación Estratégica.....	117

Política y procedimientos	118
Administración Personal	120
Sistemas de Control / Información Gerencial / TI	121
Resultados del estudio Cualitativo	122
Calificación Global	124
Análisis de las Entrevistas	124
Variable de análisis. Riesgos operativos y financieros	125
Riesgo operativo.....	125
Riesgo de crédito.....	135
Riesgo liquidez.....	138
Riesgo Legal & Regulatorio.....	142
Riesgo de mercado	146
Variable de análisis. Objetivos estratégicos y financieros	150
Objetivos Estratégicos y Financieros	150
Análisis de resultados de la encuesta	154
Revisión Documental.....	175
Capitulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	181
Conclusiones	181
Recomendaciones	185
Capitulo V. Propuesta.....	188
Propuesta Integral para Fortalecer la Gestión de Riesgos Financieros en ASESUQSA y su Sostenibilidad a Largo Plazo	188
<i>Objetivo general</i>	188
<i>Objetivos específicos</i>	188
Propuesta.....	188
<i>Sistema de reporte financiero gerencial</i>	189
<i>Documentar procedimientos de Descuento de Facturas y Ventas por SICOP</i>	198
<i>Planificación estratégica</i>	208
<i>Cuadro de Beneficio y Utilidad de la Propuesta.</i>	212
Referencias bibliográficas	213

Anexos	220
Anexo 1	220
Anexo 2	221
Anexo 3	222
Anexo 4	224

Índice de Gráficos

Gráfico N°1	154
Gráfico N° 2.....	155
Gráfico N° 3.....	156
Gráfico N° 4.....	157
Gráfico N° 5.....	158
Gráfico N° 6.....	159
Gráfico N° 7.....	160
Gráfico N° 8.....	161
Gráfico N° 9.....	162
Gráfico N° 10.....	163
Gráfico N° 11.....	164
Gráfico N° 12.....	165
Gráfico N° 13.....	166
Gráfico N° 14.....	167
Gráfico N° 15.....	168
Gráfico N° 16.....	170
Gráfico N° 17.....	171
Gráfico N° 19.....	172
Gráfico N° 18.....	173
Gráfico N° 20.....	174

Índice de Tablas

Tabla N°1.....	89
Tabla N°2.....	94
Tabla N°3.....	100
Tabla N°4.....	105
Tabla N°5.....	107
Tabla N°6.....	109
Tabla N°7.....	110
Tabla N°8.....	115
Tabla N°9.....	117
Tabla N°10.....	123
Tabla N°11.....	191
Tabla N°12.....	195
Tabla N°13.....	212
Tabla N°14.....	213

Índice de Imágenes

Imagen N°1.....	52
Imagen N°2.....	59
Imagen N°3.....	61
Imagen N°4.....	63
Imagen N°5.....	69
Imagen N°6.....	81
Imagen N°7.....	97
Imagen N°8.....	103
Imagen N°9.....	112
Imagen N°10.....	116
Imagen N°11.....	193
Imagen N°12.....	194
Imagen N°13.....	196
Imagen N°14.....	197
Imagen N°15.....	197
Imagen N°16.....	198
Imagen N°17.....	198
Imagen N°18.....	204
Imagen N°19.....	209

Dedicatoria y agradecimiento

Este trabajo está dedicado, a las dos personas que han sido mi mayor fuente de inspiración, guía y fortaleza a lo largo de mi vida: mi mamá y mi papá. A mi mamá, por ser esa figura que, con amor infinito, siempre supo estar presente en cada paso de mi camino. Por sus palabras sabias que llegaron justo cuando más lo necesitaba. A mi papá, por ese ejemplo firme de trabajo, integridad y constancia. Por enseñarme desde muy temprano que los sueños se construyen con disciplina, con compromiso y con humildad. Además, agradezco profundamente a mi hermana y a mi novia por siempre estar cuando más lo necesitaba.

También quiero agradecer a todas las personas que de una u otra forma fueron parte de este proceso, a mis amigos que siempre tuvieron palabras de aliento. A mi tutor, por su paciencia y su acompañamiento respetuoso y comprometido; a los compañeros de camino que compartieron inquietudes y aprendizajes que fueron de gran ayuda.

Además, quiero agradecer a la Junta Directiva de la Asociación Solidarista, por permitirme hacer mi trabajo de graduación y por facilitarme toda la información que fue solicitada en tiempo y forma, fue de mucha ayuda y contribuyó grandemente a terminar mi último trabajo como estudiante de la universidad.

Y, por último, pero no por ello menos importante, quiero darme gracias; quiero darme las gracias por creer en mí mismo; por hacer todo este trabajo duro, por no tener días libres, por hacer todo este trabajo duro, por nunca abandonar. Es un homenaje a las raíces que me han sostenido, al esfuerzo compartido y a la convicción de que los sueños, cuando se trabajan con amor y gratitud, encuentran siempre la manera de florecer.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo analizar los riesgos financieros presentes en la Asociación Solidarista de Empleados de Sur Química (ASESUQSA) y su incidencia en la sostenibilidad financiera a largo plazo, mediante un enfoque mixto que combina el análisis cuantitativo de los estados financieros con la evaluación cualitativa de los factores internos de gestión durante el periodo 2019 al 2024.

En la investigación se realiza un diagnóstico detallado de la situación financiera de ASESUQSA, así como la identificación y evaluación de los distintos tipos de riesgos financieros que enfrenta, tales como riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo legal y riesgo de mercado. Además, se examinan los objetivos estratégicos y financieros de la asociación, con el fin de comprender cómo estos se articulan con la gestión de riesgos.

Sumado a esto, se analizan los resultados obtenidos mediante herramientas como el análisis vertical y horizontal de los estados financieros, el modelo CAMELS y la aplicación de razones financieras clave, complementados con las percepciones y experiencias del personal administrativo, miembros de la Junta Directiva y asociados. Este enfoque permite evidenciar fortalezas y debilidades en la estructura operativa y financiera de la organización.

Finalmente, se presenta una propuesta de mejora que incluye una estrategia para desarrollar una herramienta en Excel para el análisis financiero de la asociación; la documentación formal de procedimientos clave. Además, se propuso un modelo de planificación estratégica. Su aplicación busca mejorar la toma de decisiones, aumentar la eficiencia administrativa y garantiza una mayor sostenibilidad financiera a largo plazo en beneficio de la organización y sus asociados.

Capítulo I. Problema

En esta sección se expone el planteamiento del problema, junto con la definición del objetivo general y los objetivos específicos por desarrollar. Además, se incluyen las proyecciones, la justificación correspondiente y los antecedentes tanto a nivel nacional como internacional, con el propósito de delimitar claramente el campo de estudio de esta investigación.

Planteamiento del problema de investigación

A continuación, se abordará el planteamiento del problema de la investigación de forma que se conecte de manera natural el panorama general con la situación particular en estudio. Se empezará ubicando el contexto amplio y las tendencias actuales que enmarcan la temática, para luego adentrarse en el caso específico que presenta el reto a investigar. Esta transición permite identificar con claridad el problema central y sienta las bases para desarrollar propuestas de solución acordes con la realidad observada.

En este sentido, José García y Paola Sánchez (2020, p. 163), indican que:

Consiste en definir de forma estructurada y sistémica, la idea central de la investigación que se propone realizar. En esta etapa, se concreta el objeto de estudio, definiéndose el campo de acción, es decir, esa parte del objeto que se pretende intervenir con la investigación y define la delimitación del proceso investigativo y su alcance.

Las asociaciones solidaristas en Costa Rica desempeñan un papel fundamental en la estabilidad económica de sus afiliados, al ofrecerles acceso a créditos, oportunidades de inversión y diversos beneficios financieros que facilitan su bienestar económico. Sin embargo, estas organizaciones también enfrentan riesgos financieros que pueden comprometer su sostenibilidad a largo plazo si no son gestionados adecuadamente. Ante esta situación,

ASESUQSA, la Asociación Solidarista de los empleados de Sur Química, se ha mostrado como un pilar excelente para sus socios al brindarles opciones de financiamiento rápido y acceso a otros servicios. No obstante, la asociación no está exenta de enfrentar desafíos financieros que podrían impactar su estabilidad futura.

Desde el año 2019, ASESUQSA ha experimentado diversos retos relacionados con la gestión de sus riesgos financieros. Un caso con importancia fue la pérdida registrada debido al Caso Aldesa, un evento que afectó significativamente las inversiones de la asociación y puso en evidencia la vulnerabilidad que pueden enfrentar estas organizaciones cuando no cuentan con una estrategia de administración de riesgos sólida. Además, la volatilidad económica del país y los recientes casos de intervención de intermediarios financieros han puesto en alerta a las asociaciones solidaristas respecto a la necesidad de una adecuada evaluación de riesgos para garantizar su sostenibilidad financiera en el tiempo.

Dentro de los riesgos financieros que las asociaciones solidaristas enfrentan, se pueden identificar diversas categorías que incluyen, el riesgo de liquidez, riesgo crediticio, riesgo de tipo de cambio, riesgo de inversión y riesgo de tasa de interés. El riesgo de liquidez se relaciona con la capacidad de la asociación para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, lo que puede ser un problema si existen descalces entre los ingresos y egresos de la organización. Por otro lado, el riesgo crediticio surge de la posibilidad de que los afiliados no cumplan con sus obligaciones de pago en los créditos otorgados, lo que podría impactar la capacidad financiera de la asociación para seguir ofreciendo estos servicios. Asimismo, el riesgo de inversión está relacionado con la toma de decisiones sobre en qué instrumentos financieros colocar los fondos de la asociación, lo que puede generar pérdidas si las inversiones no son adecuadamente

evaluadas. El riesgo de tipo de cambio influye debido a las cuentas que mantiene en moneda extranjera. Finalmente, el riesgo de tasa de interés puede afectar la rentabilidad, ya que cambios en las tasas pueden alterar los costos de financiamiento o la rentabilidad de sus inversiones.

La gestión de estos riesgos es crucial para las asociaciones solidaristas, dado que su sostenibilidad financiera depende de su capacidad para mitigar posibles impactos negativos. En este sentido, una administración ineficiente de los riesgos podría disminuir los resultados a final de cada periodo, comprometiendo la estabilidad de la asociación, afectando la confianza de sus socios y limitando su capacidad para seguir operando.

Ante esta situación, surge la siguiente interrogante:

¿Cómo afectan los riesgos financieros en ASESUQSA a su sostenibilidad financiera a largo plazo, durante el periodo 2019-2024?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Analizar los riesgos financieros en ASESUQSA y su incidencia en la sostenibilidad financiera a largo plazo, durante el periodo 2019 al 2024.

Objetivos específicos

- Evaluar la situación financiera de ASESUQSA durante el periodo 2019 al 2024.
- Identificar los distintos tipos de riesgos financieros que han estado presentes en ASESUQSA, en el periodo 2019 al 2024.
- Examinar los objetivos estratégicos y financieros de ASESUQSA.

- Proponer estrategias para la gestión y mitigación de los riesgos financieros de ASESUQSA.

Justificación

La investigación se basa en la necesidad de comprender y abordar los desafíos financieros que pueden comprometer la estabilidad y continuidad de las asociaciones solidaristas en Costa Rica. El contexto económico actual se caracteriza por la incertidumbre y la volatilidad, diversos eventos recientes han puesto en evidencia la fragilidad de algunos modelos de gestión en entidades como asociaciones solidaristas, lo que resalta la importancia de analizar cómo estos desafíos afectan la sostenibilidad financiera de las asociaciones solidaristas que desempeñan un papel fundamental en el bienestar económico de sus afiliados.

Por lo anterior, es fundamental que las asociaciones solidaristas evalúen adecuadamente la gestión de riesgos. La junta directiva y la administración de las asociaciones solidaristas tienen un rol importante en la asociación, independientemente de su tamaño. Como menciona (Valencia Jara & Narváez Zurita, 2021) la gestión del riesgo es un instrumento básico para cualquier organización, indistintamente de su tamaño y sector económico, sin embargo, una debilidad latente a nivel empresarial es la incapacidad de medir y controlar el riesgo, provocando deficiencias de rentabilidad, rendimiento y crecimiento organizacional.

El periódico la Nación (2024) hace referencia a la afectación que sufrieron al menos 142 asociaciones solidaristas y destaca la importancia del riesgo asumido en las inversiones. El presidente de Conasol y el MSC explica en la nota del periódico que “cada asociación debe ser consciente de los riesgos que asume y, en esa medida, revisar frecuentemente las entidades donde mantienen sus recursos”. Esto implica el hecho de que las asociaciones solidaristas,

aunque se manejen en ámbitos sumamente cambiantes, deben controlar sus riesgos financieros de manera responsable, revisando periódicamente sus inversiones para minimizar los impactos en los rendimientos.

Aunado a lo anterior, como menciona (Estrada et al., 2020) el riesgo está intrínsecamente relacionado con la incertidumbre respecto a los acontecimientos futuros, lo que impide su eliminación total. No obstante, puede ser gestionado, especialmente en el ámbito financiero, donde es fundamental administrarlo de manera adecuada. Para ello, es necesario identificar sus causas y evaluar su impacto, lo que permite seleccionar las estrategias más efectivas para mitigarlo.

El funcionamiento de muchas de estas asociaciones carece de una estructura sólida capaz de identificar y gestionar los riesgos a los que se encuentran expuestas. Esta situación pone en riesgo la estabilidad financiera de estas asociaciones y, por consiguiente, la confianza de sus miembros, dado que las asociaciones solidaristas son entidades de carácter no lucrativo, su eficiencia en la gestión de recursos es determinante, pero a la vez debe asegurar la sostenibilidad y la oferta de servicios financieros adecuados a los afiliados.

El análisis de los riesgos financieros en la asociación solidarista ASESUQSA es esencial para identificar debilidades y mejorar los mecanismos de control internos que pueden afectar su solidez. Además de abordar las deficiencias en la gestión del riesgo, este proyecto contribuye a mejorar la capacidad de la asociación para enfrentar los desafíos derivados de la fluctuación económica, con lo que se evitan crisis financieras internas que puedan perjudicar su operatividad y la seguridad de sus miembros. La gestión del riesgo se vuelve, un pilar esencial en la estructura de esta organización, permitiendo que mantengan su misión social y se adapten a las dinámicas

del entorno económico, promoviendo la estabilidad tanto a nivel institucional como en el bienestar de las familias de los afiliados.

Proyecciones

Para las proyecciones del proyecto es fundamental desarrollar estrategias que fortalezcan la gestión de riesgos financieros y mejoren la capacidad de respuesta ante posibles contingencias. En este sentido, las siguientes proyecciones permitirán establecer un marco de acción alineado con los objetivos de la investigación:

Evaluar con mayor nitidez el modelo actual de gestión financiera, se deberá conocer las metodologías y herramientas que ASESUQSA emplea para la identificación y administración de riesgos financieros. Esto incluirá una revisión de normativas, procedimientos y análisis de datos a partir de documentos y reportes financieros, tales como balances, estados de resultados informes de auditoría interna y externa y cualquier otro documento relacionado con la gestión de riesgos financieros.

Con base en los hallazgos del diagnóstico, se deben identificar y analizar los riesgos financieros asociados a la operación, abarcando varias categorías clave: riesgo de crédito, que se refiere a la posibilidad de que los clientes no cumplan con sus obligaciones financieras; riesgo de liquidez, relacionado con la incapacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo debido a la falta de recursos líquidos; riesgo de inversión, que involucra la posibilidad de que las inversiones no generen los rendimientos esperados; riesgo de tipo de cambio, que se refiere a las fluctuaciones de las monedas; riesgo de tasa de interés, relacionado con la variabilidad de las tasas que afecta los costos de los fondos; riesgo de concentración, que ocurre cuando la entidad

depende demasiado de unos pocos prestatarios o inversionistas; y riesgo de inflación, que afecta la rentabilidad debido a la erosión del poder adquisitivo de la moneda.

Proponer estrategias para la mitigación que combine las metodologías y herramientas actuales con los indicadores complementarios propuestos en este proyecto, servirá como una herramienta estratégica para la gestión de riesgos financieros, integrando las prácticas vigentes y las mejoras recomendadas a partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico.

Se tomará en cuenta la información derivada de los documentos y reportes financieros, así como las sugerencias y necesidades del equipo encargado de la toma de decisiones, todo ello respetando los lineamientos y objetivos establecidos por la asociación. De este modo, se garantiza una gestión adecuada de los riesgos financieros y una toma de decisiones informada, alineada con la sostenibilidad a largo plazo. Este plan estaría listo para ser implementado en el año 2026, asegurando una integración progresiva que permita adaptarse a los cambios y necesidades del entorno.

Antecedentes

Según Carlino (2021):

La función de los antecedentes es situar la propia investigación en el contexto de otras investigaciones más o menos recientes sobre temas similares. De acuerdo con ello, ¿qué espera encontrar el lector de un proyecto de investigación cuando lee los antecedentes? Espera que el autor del proyecto reseñe las investigaciones principales vinculadas temáticamente con lo que va a investigar y que las relacione con su estudio en ciernes (2021, p. 2).

En esta sección se presentan los antecedentes más relevantes relacionados con los riesgos operativos y financieros en diferentes tipos de organizaciones. El propósito es identificar y analizar investigaciones previas que aborden el impacto de estos riesgos en la sostenibilidad y la gestión financiera de las instituciones. Además, se busca conocer cómo se han gestionado estos riesgos en contextos similares para poder aplicar estos hallazgos a un análisis más profundo en el ámbito de este trabajo.

Tesis nacionales

La primera tesis nacional consultada es la de Hernández y Mendoza (2021) con el tema Propuesta de un plan para la mitigación de riesgos cambiarios y tasas de interés en la exposición financiera, mediante el uso de swaps en Florida Ice & Farm Co., periodo 2020, la realiza para la Universidad Técnica Nacional y opta para el grade de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Según Hernández y Mendoza (2021) “Realizar un diagnóstico de la situación actual de los riesgos cambiarios y de tasas de interés en Florida Ice & Farm Co., para la evaluación sobre la viabilidad de la aplicación de coberturas mediante el uso de derivados financieros en el periodo 2020” (2021, p. 15). y los siguientes objetivos específicos según Hernández y Mendoza (2021):

Analizar la exposición a los riesgos cambiarios y de tasas de interés a los cuales se encuentra actualmente expuesto FIFCO en la cartera de activos y pasivos financieros, ante la ausencia del uso de coberturas. Determinar el beneficio de aplicar la NIIF 9, en los estados financieros, originado por el uso de *swaps* para la cobertura de los activos y pasivos financieros con exposición a los riesgos cambiarios y de tasas de interés en Florida Ice & Farm Co. Realizar un estudio para identificar los oferentes de *swaps*

disponibles en el mercado y el cumplimiento de los requerimientos para el uso de estos por parte de FIFCO. Valorar la viabilidad del cambio de estrategia de colonización de operaciones al uso de coberturas para los créditos denominados en moneda extranjera de Florida Ice & Farm Co. Diseñar una propuesta para la aplicación de *swaps* que contribuya de manera efectiva a la mitigación de los riesgos cambiarios y de tasas de interés para la aplicación de contabilidad de coberturas en FIFCO. (2021, p. 15).

La metodología utilizada es la muestra no probabilística, la cual se toma de esta manera, debido al alcance y delimitación del tema, por cuanto la población se encuentra conformada por la información objeto de estudio de forma puntual y disponible, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: “Se logra comprobar que la propuesta de cobertura diseñada para Florida Ice & Farm Co. permite aplicar efectivamente coberturas a sus exposiciones de tasas de interés y variaciones en los tipos de cambio, mitigando sus efectos en los gastos financieros, al cubrir el flujo utilizado para responder a sus obligaciones en moneda extranjera con tasa variable” (Córdoba Calderón & Castro Barrantes, 2021, p. 95).

Para lo anterior: “Se recomienda incluir indicadores para medir el cumplimiento de los parámetros establecidos dentro de la metodología de riesgos, los cuales permitan dar seguimiento a la constante medición de los límites establecidos y las estrategias de mitigación o cobertura, permitiendo mantenerse dentro de los rangos establecidos, y que estos, a su vez, puedan identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la gestión de riesgos en la organización” (Córdoba Calderón & Castro Barrantes, 2021, p. 97).

Resalta la necesidad de contar con una bien definida metodología de evaluación de riesgos, apoyada por indicadores que permitan medir el resultado de las estrategias implementadas. La gestión y mitigación de riesgos financieros, principalmente relacionados con la volatilidad de las tasas de interés y de los tipos de cambio, mejora la frontera de certidumbre en la toma de decisiones, ya que fortalece la estabilidad y la previsibilidad de los flujos operativos. Adicionalmente, la retroalimentación permanente de los distintos involucrados y el apoyo de los altos mandos son determinantes para el éxito de esta estrategia. Esta información, a su vez, permite acentuar la importancia que tiene la formulación de estrategias y medidas de control del riesgo dentro de los objetivos estratégicos de la organización que garantizan su solvencia y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

La segunda tesis nacional consultada es la de Herrera Corrales et al. (2021) con el tema Propuesta de implementación de los derivados financieros tipo *forward* como una alternativa de mitigación de riesgos de coberturas para la empresa Corporación Pipasa SRL, en el año 2020, la realizan para optar por el grado de Licenciatura.

De esta investigación se deriva el siguiente objetivo general: Según Herrera et al. (2021) “Realizar una propuesta para la implementación de los derivados financieros tipo *forward* como alternativa de mitigación de riesgo de cobertura, en la empresa Corporación Pipasa SRL mediante una investigación de mercado durante el periodo 2020” (2021, p. 34) y los siguientes objetivos específicos. (2021):

Diagnosticar cuáles son los derivados financieros más utilizados en Costa Rica. Definir el tratamiento contable de los derivados financieros y su efecto mediante la NIC 39; Instrumentos Financieros: reconocimiento y medición. Establecer la metodología para el

tratamiento de los derivados financieros en la empresa Corporación Pipasa SRL (2021, p. 34).

La metodología que se emplea es la mixta, la que, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición, la entrevista, observación y recolección de datos, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se llega a la siguiente conclusión, como respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: “Se concluye que para Corporación Pipasa debido a su giro de negocios, y para hacer frente a los riesgos y acontecimientos amenazantes para la economía global, es importante implementar la aplicación de derivados financieros tipo *forward*” (Herrera Corrales et al., 2021, p. 112).

Debido a lo anterior: “Se recomienda a Corporación Pipasa S.R.L la adopción de la propuesta presentada en este proyecto de la implementación del derivado *non delivery forward*, y el procedimiento de tratamiento, registro y control ofrecido en la misma propuesta, la cual ha sido desarrollada con base en la naturaleza, características y necesidades de la empresa, conforme se han detectado en el proceso investigativo, y además ha sido alineada a la NIC 39, instrumentos financieros: reconocimiento y medición” (Herrera Corrales et al., 2021, p. 112).

El *non delivery forward* surge como una opción clave para gestionar la exposición al riesgo de divisas. Al mismo tiempo, la adopción de la NIC 39 aumenta la transparencia y el cumplimiento regulatorio. Además, el uso de derivados financieros como instrumento de mitigación de riesgos, a pesar de su falta de sofisticación en Costa Rica, ha demostrado ser impactante. Por último, la pandemia destacó la necesidad de herramientas financieras de protección para mejorar la resiliencia empresarial frente a desafíos disruptivos.

La tercera tesis nacional consultada es la de Angulo Gutiérrez et al. (2023) con el tema Diagnóstico de las rentabilidades y riesgos en la banca pública y privada de Costa Rica para el periodo 2020-2022, para el apoyo de la toma de decisiones de inversión, lo realizan para optar por el grado de Licenciatura.

De esta investigación se origina el siguiente objetivo general: (2023) “Desarrollar un diagnóstico de la rentabilidad y los riesgos sobre la estructura financiera en la banca pública y privada para el periodo 2020-2022, mediante un análisis financiero a partir de los datos disponibles por estas entidades, de manera que se puedan generar recomendaciones que faciliten la toma de decisiones de los inversionistas” (Angulo-Gutiérrez et al., 2023, p. 23) y los siguientes objetivos específicos Según Angulo Gutiérrez et al. (2023):

Presentar las diferencias de la estructura financiera entre el sector público y sector privado bancario para el periodo 2020-2022. Determinar la rentabilidad que presenta la banca del sector público en comparación con la banca del sector privado para el periodo 2020-2022. Establecer el comportamiento de los principales indicadores financieros del mercado bancario en el sector público y privado para el periodo 2020-2022. Identificar los principales riesgos que presentan las carteras crediticias y bonificadas de las distintas entidades financieras a estudiar dentro del periodo 2020-2022 (Angulo-Gutiérrez et al., 2023, p. 23).

De la investigación anterior, los autores concluyen que: “A partir del análisis de riesgos, se puede concluir que las entidades públicas bancarias presentan una mayor vulnerabilidad, debido a que su riesgo en tasas de interés en colones, de crédito y de liquidez son mayores que a las del sector privado. Mientras que en la banca privada se presenta únicamente una exposición

mayor en el riesgo cambiario y de tasa de interés en moneda extranjera” (Angulo-Gutiérrez et al., 2023, p. 114).

Debido a lo anterior recomiendan:

Es recomendable, que los inversionistas que utilicen esta herramienta de análisis para su toma de decisiones posean experiencia previa en el área debido a que esta es diseñada con conceptos y procesos financieros que pueden resultar complejos para el inversionista pequeño y promedio que no poseen dicho conocimiento. Además, es importante que identifiquen los productos específicos en los que desean invertir, tales como los certificados de depósito a plazo, certificados de inversión, entre otros, dado a que el propósito de la herramienta es utilizar la información necesaria para el análisis financiero de una entidad bancaria o sector, y no un producto en sí, por lo que aspectos como tasas de interés, margen de intermediación y el riesgo asociado al instrumento va a depender del perfil que este posea (Angulo-Gutiérrez et al., 2023, p. 116).

Los resultados muestran que las entidades bancarias públicas tienen una mayor vulnerabilidad a riesgos de tasas de interés en colones, crédito y liquidez, mientras que la banca privada está más expuesta al riesgo cambiario y de tasa de interés en moneda extranjera. Los autores recomiendan que los inversionistas con poca experiencia consulten a expertos, ya que la herramienta de análisis emplea conceptos complejos y debe aplicarse específicamente a productos como certificados de depósito o inversión, según el perfil del inversionista.

La cuarta tesis nacional es la de Barquero Vega & Gómez Gómez (2023) con el tema Evaluación de gestión de riesgos de inversión en la construcción de la piscina semiolímpica en el

Polideportivo de Santo Domingo de Heredia en el periodo 2022-2023, lo realizan para optar por el grado de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Evaluar mediante un enfoque financiero, los riesgos del proyecto de inversión “Construcción de Piscina semiolímpica” del polideportivo de Santo Domingo de Heredia para la generación de una propuesta de gestión de riesgos de inversión conforme a los resultados del periodo 2022-2023” (2023, p. 9) y los siguientes objetivos específicos Según Barquero Vega & Gómez Gómez (2023):

Identificar mediante la norma ISO 31000 los riesgos financieros presentes en el ciclo de vida (fases) del proyecto de inversión de “Construcción de Piscina Semiolímpica” del Polideportivo de Santo Domingo para su respectivo análisis. Valorar mediante la distribución de probabilidades la ocurrencia e impacto de los riesgos del proyecto de inversión de “Construcción Piscina Semiolímpica” del Polideportivo de Santo Domingo de Heredia para la toma de decisiones sostenibles a nivel financiero. Diseñar la estrategia para la gestión de riesgos financieros en el proyecto de inversión de “Construcción de Piscina Semiolímpica” (2023, p. 9).

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición como: la entrevista y la recolección de datos, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se llega a la siguiente conclusión en respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que “los riesgos con mayor criticidad se relacionan con presupuesto, recursos, legalidades, administración, costos y mercadeo. Sus causas se relacionan con el

tiempo, costos e información. Se encontraron algunas fallas que han permitido el nacimiento de riesgo que están perjudicando el proyecto” (Barquero Vega & Gómez Gómez, 2023, p. 111).

Debido a lo anterior se recomienda: “Seguimiento de la matriz de acciones, propuesta para la realización de una correcta gestión de riesgo por parte de todos los departamentos de la municipalidad antes, durante y después de un proyecto”(Barquero Vega & Gómez Gómez, 2023, p. 114).

La investigación de Barquero Vega & Gómez Gómez (2023) evalúa los riesgos financieros en la construcción de una piscina semiolímpica en el Polideportivo de Santo Domingo de Heredia, con el objetivo de generar una propuesta de gestión de riesgos. Los principales riesgos identificados están relacionados con el presupuesto, los recursos, las legalidades, la administración, los costos y el mercadeo, siendo causados principalmente por factores de tiempo, costos e información. Aquí es importante analizar la vulnerabilidad de los riesgos operativos que inciden en los financieros.

La quinta tesis nacional consultada fue la de Arias Arias (2023) con el tema Propuestas de medidas de mitigación de riesgos financieros, ante la afectación de los períodos de inestabilidad económica sobre los fondos de pensiones en Costa Rica, para optar por el grado de Licenciatura.

De esta investigación se origina el siguiente objetivo general: Según Arias Arias (2023) “Determinar los efectos de los períodos de inestabilidad económica sobre los fondos de pensiones en Costa Rica para el establecimiento de medidas de mitigación del riesgo financiero” (2023, p. 28) y los siguientes objetivos específicos (2023):

Establecer el comportamiento de los indicadores macroeconómicos en Costa Rica en los períodos de inestabilidad y su efecto sobre los fondos de pensiones. Implementar la modelación econométrica para la obtención de indicadores de alerta temprana que permitan la predicción en los periodos de inestabilidad macroeconómica. Proponer recomendaciones para los administradores de fondos de pensiones, para la disminución del riesgo financiero asociado a los períodos de inestabilidad macroeconómica (2023, p. 28).

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos de medición como: la recolección de datos.

Se llega a la siguiente conclusión en respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que “el tipo de cambio, durante los períodos de inestabilidad, tiende a ser muy inconstante, ya que los gobiernos implementan políticas fiscales y monetarias con el fin de solventar la crisis” (Arias Arias, 2023, p. 100).

Debido a lo anterior se recomienda: “ Una mayor diversificación y ampliación de las opciones de inversión, permitiría de alguna manera el calce de los plazos de las inversiones de los fondos, es decir, permitiría obtener los rendimientos adecuados para períodos donde se pensionen una mayor cantidad de personas” (Arias Arias, 2023, p. 104).

La investigación de Arias Arias (2023) sobre la mitigación de riesgos financieros en los fondos de pensiones ofrece valiosos aportes al enfocarse en la gestión de riesgos financieros en contextos de inestabilidad económica. Las recomendaciones sobre diversificación de las inversiones y el uso de modelos predictivos son relevantes para el análisis de riesgos operativos y financieros en una asociación solidarista. La propuesta de implementar una estrategia de

diversificación para optimizar los rendimientos frente a períodos de incertidumbre económica se alinea con la necesidad de fortalecer la sostenibilidad financiera, ofreciendo un enfoque práctico para manejar riesgos a largo plazo.

La sexta tesis nacional consultada fue la de Alvarado Molina et al (2022) con el tema de Elaboración de un plan de gestión de riesgos financieros y operativos para Coopejournal R.L. (Cooperativa de ahorro y crédito de los empleados del INFOCOOP), para optar por el grado de Maestría.

De esta investigación se origina el siguiente objetivo general: Según Alvarado Molina et al. (2022) “Analizar la situación financiera de la Cooperativa de ahorro y crédito “COOPEJORNAL, R.L.” con el propósito de proponer acciones tendientes a minimizar y gestionar los riesgos que enfrenta la institución financiera.” (2022, p. 2) y los siguientes objetivos específicos Según Alvarado Molina et al. (2022):

Desarrollar el marco teórico relacionado con el sector cooperativo del país, con la finalidad de visualizar los diferentes riesgos que pueden afectar la buena gestión de la institución financiera. Analizar los posibles riesgos financieros y operativos que enfrenta la Cooperativa de ahorro y crédito “COOPEJORNAL, R.L.”, para definir las acciones cuya implementación conduzca la minimización de los riesgos. Diseñar una herramienta que permita medir y controlar los indicadores financieros de la entidad (2022, p. 2).

Se concluye lo siguiente en relación con el objeto de estudio de la investigación, cuando el autor señala lo siguiente:

Considerando que el riesgo operativo es entendido como la posibilidad de sufrir pérdidas económicas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos; se determina que en el proceso de crédito de COOPEJORNAL R.L, actualmente la verificación de los datos provistos por el cliente se limita al reporte del Centro de Información Crediticia (CIC) de SUGEF, el cual solo proporciona la información referente al comportamiento crediticio en el sistema financiero supervisado, sin considerar factores como: antecedentes judiciales, alertas generadas por listas negras y/o (sic) internacionales; por consiguiente COOPEJORNAL R.L se expone a eventos que podrían afectar su reputación e incluso generar un efecto negativo en cuanto a su situación financiera (Alvarado Molina et al., 2022, p. 69).

Debido a lo anterior se recomienda que: “COOPEJORNAL R.L. evalúe incorporar dentro de su portafolio de inversiones, una mayor diversificación de instrumentos, la cual (sic) permita obtener mejores rendimientos en comparación con los actuales y así fomentar una adecuada gestión integral de riesgos” (Alvarado Molina et al., 2022, p. 73).

Aporta de manera relevante al trabajo de investigación al enfocarse en la gestión de riesgos financieros y operativos en una cooperativa de ahorro y crédito. Su enfoque en la identificación de riesgos, especialmente en el proceso de verificación de los datos del cliente, puede servir de guía para fortalecer la gestión de riesgos en el caso estudiado. Además, la recomendación de diversificar los instrumentos de inversión para mejorar los rendimientos ofrece una estrategia que puede aplicarse a la cooperativa en cuestión, contribuyendo a la sostenibilidad financiera a largo plazo y minimizando posibles riesgos operativos.

La séptima tesis nacional consultada fue la de Baltodano Fuentes et al. (2021) con el tema de Basilea III: retos del sistema financiero costarricense, para optar por el grado de Licenciatura.

De esta investigación se obtiene el siguiente objetivo general: Según Baltodano Fuentes et al. (2021) “Analizar los principales factores a nivel financiero e institucional, que inciden en la transición de Basilea II a Basilea III en los entes reguladores del sistema financiero nacional, en el periodo 2014 al 2018, para determinar la situación actual y si Costa Rica se alinea a las buenas prácticas financieras a nivel internacional en lo referente al riesgo financiero y crediticio, mediante la revisión documental de jurisprudencia en materia de regulación financiera y modelos de riesgo financiero.” (2021, p. 9) y los siguientes objetivos específicos, según Baltodano Fuentes et al. (2021):

Describir la situación previa de los entes reguladores del sistema financiero nacional antes de la adopción de Basilea III. Contrastar las principales diferencias entre Basilea II y III. Identificar los principales factores a nivel económico y regulatorio que inciden en el sistema nacional para la adopción de Basilea III. Dar a conocer los principales puntos de mejora que se pueden adoptar para una adecuada adopción de Basilea III (2021, p. 9).

Se llega a la siguiente conclusión en respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que:

Al contrario, que los bancos tengan libertad para adecuar el riesgo y el capital a las necesidades individuales que presentan, según sus estrategias comerciales, según su público meta y proyecciones de crecimiento, pero sin dejar de lado las buenas prácticas que deben seguir para medir el riesgo en todos sus diferentes niveles. Lo anterior, puesto que no solo existe el riesgo financiero, sino también el operacional, el riesgo latente,

entre otros. E incluso, dentro de un tipo de riesgo existen distintos tipos de beneficiarios, quienes permiten una mayor segmentación de dicho mercado. (Baltodano Fuentes et al., 2021, p. 84).

Se determinó la siguiente recomendación: “Se le debe dar especial cuidado a la creación de nuevas normas que vengan a recargar el panorama jurídico sin una evaluación y estudio coherente; pues a lo largo de la implementación de las buenas prácticas de Basilea esto fue un punto débil, se tuvo que reformar el marco legal y reestructurar funciones de diferentes entes para que esta adopción fuera posible” (Baltodano Fuentes et al., 2021, p. 87)

Aporta al análisis de la gestión de riesgos al examinar la transición a Basilea III en Costa Rica, destacando desafíos regulatorios y la necesidad de una regulación eficiente. Su enfoque en la estabilidad financiera y en la gestión del riesgo crediticio brinda un marco útil para evaluar la sostenibilidad financiera en la investigación.

La octava tesis nacional es la de Calero Espinales (2022) con el tema de Análisis de la gestión financiera de la Asociación Solidarista Arthrocare en la empresa Servicios Corporativos S.A en el primer cuatrimestre 2022, con el objeto de identificar áreas susceptibles de mejora; para optar por el grado de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Calero Espinales (2022) “Analizar los estados financieros del periodo 2019-2021 de la Asociación Solidarista Arthrocare en la empresa Servicios Corporativos S.A en el primer cuatrimestre 2022, para identificar áreas de mejora.” (p.6) y los siguientes Objetivos Específicos según Calero Espinales (2022):

Analizar los estados financieros de la Asociación Solidarista en el periodo comprendido entre los años 2019 y 2021 para conocer la liquidez, capacidad de pago, rentabilidad y

manejo financiero. Evaluar la idoneidad de la herramienta que utiliza la Asociación Solidarista Arthrocare en su gestión financiera con base en el modelo CAMELS, para conocer la percepción que tiene los colaboradores respecto a la herramienta. Conocer la percepción que tienen los asociados de la Asociación Solidarita Arthrocare respecto a los servicios que se les brindan. Determinar cuáles son los posibles riesgos de rentabilidad financieros asociados que afectan a la asociación solidarista Arthrocare para proponer una estrategia (p.6).

Se llega a la siguiente conclusión en respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: “Se puede colocar más créditos a los asociados, por el bajo nivel de riesgo asociado y positiva rentabilidad que se pueda obtener, pues actualmente es una de las cuentas generadoras de ingresos que presenta la asociación. En lo que conciernen las cuentas por cobrar, se propone mantener el nivel que hasta ahora presenta la cuenta, recuperando las deudas mediante el rebajo de planilla en el tiempo establecido para este fin” (Calero Espinales, 2022, p. 143).

Se determinó la siguiente recomendación: “La primera recomendación va hacia la cartera de crédito es de gran de gran importancia que la Administración y la Junta Directiva de la Asociación implementen medidas para colocar una mayor cantidad de créditos entre los asociados a través de un análisis de rentabilidad por producto crediticio y su porcentaje de participación, para generar mayores rendimientos”(Calero Espinales, 2022, p. 145).

Es relevante para la investigación al analizar la gestión financiera de una asociación solidarista, identificando áreas de mejora en liquidez, rentabilidad y manejo financiero. Su enfoque en el uso del modelo CAMELS y la percepción de los asociados sobre los servicios

brinda un marco de referencia útil para evaluar la sostenibilidad financiera y la gestión de riesgos en ASESUQSA.

Tesis internacionales

En este caso, no se han encontrado tesis relacionadas específicamente con asociaciones solidaristas fuera de Costa Rica, lo que limita la disponibilidad de antecedentes directamente aplicables a la investigación. Sin embargo, al ser las asociaciones solidaristas organizaciones que comparten características similares con cooperativas, bancos y empresas, se optó por incluir tesis sobre estos tipos de instituciones.

La primera tesis internacional consultada es la Jaimes Parra et al. (2022) con el tema La gestión del riesgo y su impacto en la rentabilidad y el correcto funcionamiento de una empresa, la realiza para la Fundación Universitaria del área Andina (Colombia) y para optar al título de Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Forense.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: Jaimes Parra et al. (2022) “Realizar un análisis de como la gestión de riesgos contribuye al incremento de la rentabilidad en las empresas.” (2022, p. 8). y los siguientes Objetivos Específicos Según Jaimes Parra et al. (2022):

Identificar los principales factores de riesgo a los que se enfrentan las empresas. Conocer el impacto de los riesgos su relación con la rentabilidad esperada por la empresa, así como en los resultados de la operación. Proponer un mapa de riesgos, desde el punto de vista teórico, que oriente el diseño del plan de acción que genere el incremento de la rentabilidad de las empresas. (p.8)

El estudio concluye “los riesgos impactan de una u otra manera, en mayor o menor medida el resultado de rentabilidad de la empresa, ya que sin importar a qué parte del proceso afecte el riesgo, este, al materializarse, afecta directamente el resultado del proceso e indirectamente y como consecuencia de su impacto, el resultado de la rentabilidad. Es decir, no hay rentabilidad sin riesgo y no hay riesgo que no afecte la rentabilidad.” (Jaimes Parra et al., 2022, p. 28).

Recomiendan que “la propuesta permite incrementar la rentabilidad de las empresas ya que a través de la identificación de los riesgos, su análisis y ponderación y su identificación en un mapa de riesgos, le permite a la organización la elaboración de planes de mitigación y control de riesgos que ayuden a mitigar los riesgos y/o controlar su impacto en la rentabilidad de la empresa en caso de que el riesgo se vuelva realidad” (Jaimes Parra et al., 2022, p. 28)

Su estudio confirma que los riesgos, al materializarse, afectan directamente la rentabilidad y la operación de una organización, lo que refuerza la importancia de un enfoque preventivo en la gestión de riesgos.

La segunda tesis internacional consultada fue la de Falcon Burga & Montoya Tirado (2022) con el tema los riesgos financieros y su incidencia en la gestión de tesorería en las empresas de fabricación en envases de papel y cartón en el distrito de Lurín, en los años 2020 – 2021; la realizan para la Universidad de San Martín de Porres y para optar para el título profesional de Contador Público.

De la investigación se deriva el siguiente objetivo general: Según Falcon Burga & Montoya Tirado (2022) “Determinar si los Riesgos Financieros inciden en la Gestión de Tesorería en las empresas industriales de fabricación de envases de papel y cartón en el Distrito

de Lurín, 2020-2021” (Falcon Burga & Montoya Tirado, 2022, p. 10) y los siguiente objetivos específicos Según Falcon Burga & Montoya Tirado (2022):

Analizar si la volatilidad del tipo de cambio incide en la capacidad de pago a los proveedores en las empresas industriales de fabricación de envases de papel y cartón en el Distrito de Lurín. Evaluar si el riesgo de tasa de inflación incide en el incremento de los egresos de operación de las empresas industriales de fabricación de envases de papel y cartón en el Distrito de Lurín. Validar si el riesgo de tasa de interés incide en el financiamiento en el Mercado Alternativo de Valores de las empresas industriales de fabricación de envases de papel y cartón en el Distrito de Lurín. (Falcon Burga & Montoya Tirado, 2022, p. 10)

Los autores concluyen que “concluye que los riesgos financieros si inciden en la Gestión de Tesorería en las empresas industriales de fabricación de envases de papel y cartón en el distrito de Lurín, 2020-2021. Estos riesgos financieros son: la volatilidad del tipo de cambio, el alza de la tasa de inflación y el aumento de la tasa de interés” (Falcon Burga & Montoya Tirado, 2022, p. 77)

Debido a esto, recomiendan lo siguiente: “recomienda usar instrumentos financieros como los contratos forward o los contratos swap que ayudan a controlar la volatilidad del tipo de cambio en las diferentes operaciones de la empresa, u otros instrumentos que ayuden a mitigarlos y evitar afectar sus retornos esperados” (Falcon Burga & Montoya Tirado, 2022, p. 78).

Aporta al análisis de los riesgos financieros al demostrar su impacto en la gestión de tesorería, especialmente en la volatilidad del tipo de cambio, la inflación y las tasas de interés. Su estudio confirma que estos factores afectan la capacidad de pago, los egresos operativos y el

financiamiento, lo que resalta la importancia de estrategias de mitigación para mantener la estabilidad financiera

La tercera tesis consultada es la de Cajamarca Elizalde (2022) con el tema del riesgo operativo e impacto en los procesos financieros de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo EP, para la Universidad Andina Simón Bolívar y para optar al grado de Maestría.

De la investigación se recopila el Objetivo General Según Cajamarca Elizalde (2022) “Determinar el riesgo operativo e impacto en los procesos financieros de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP” (2022, p. 22) y los siguientes objetivos específicos:

Describir los conceptos fundamentales del riesgo operativo en los procesos de las empresas. Establecer el marco teórico de la gestión del riesgo, y la naturaleza organizacional objeto de estudio de la presente investigación. Determinar el impacto del riesgo operativo en los procesos financieros de recaudación de boletería y pagos con base a los conceptos del Enterprise Risk Management. Proponer un plan de acción de control del riesgo en los procesos financieros de recaudación y pagos de la ETPMM-EP. (2022, p. 22)

La metodología que se emplea es la cuantitativa mediante la recopilación de datos, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión: “Se estableció el marco teórico de la gestión del riesgo; identificando el modelo de gestión y la teoría necesaria para la aplicabilidad en el objeto de estudio, y se conoció la naturaleza organizacional de la ETPMM-EP, para la aplicación del Enterprise Risk Management” (Cajamarca Elizalde, 2022, p. 97).

Debido a lo anterior se recomienda lo siguiente: “Fortalecer los procesos internos de la ETPMM-EP con el análisis de los riesgos operativos en los subprocesos del área financiera de presupuesto y contabilidad, y la valoración de otros niveles de gestión vulnerables, que le permitirá dar un valor empresarial, por su capacidad de asumir; administrar y de respuesta ante los riesgos empresariales” (Cajamarca Elizalde, 2022, p. 99).

El estudio resalta la importancia de la gestión del riesgo operativo en los procesos financieros, enfatizando su impacto en áreas como recaudación y pagos. A través del modelo Enterprise Risk Management, se identifica la necesidad de fortalecer los procesos internos mediante un análisis detallado de los riesgos en áreas financieras. Además, se destaca la relevancia de evaluar subprocesos vulnerables en la gestión presupuestaria y contable, lo que permite mejorar la capacidad de respuesta y administración del riesgo para garantizar la estabilidad financiera.

La cuarta tesis internacional consultada fue la de Llerena Álvarez (2022) con el tema Propuesta metodológica para evaluar la gestión de riesgo de liquidez en las cooperativas de ahorro y crédito segmento 3, para la Universidad Andina Simón Bolívar y para optar por el grado de Maestría.

Del estudio se obtuvo el objetivo general Según Llerena Álvarez (2022) “Determinar qué elementos deberán incluirse en un modelo de gestión de riesgo de liquidez para la COAC San Cristóbal” (Llerena Álvarez, 2022, p. 18) y como objetivos específicos:

Realizar una revisión teórica del riesgo de liquidez en el sector financiero ecuatoriano e internacional. Recopilar las herramientas de administración de riesgo de liquidez mayormente usadas por las instituciones financieras y recomendadas por organismos

nacionales e internacionales. Identificar el riesgo de liquidez en la COAC San Cristóbal. Proponer una metodología que permita la evaluación de la gestión del riesgo de liquidez en la COAC San Cristóbal. (Llerena Álvarez, 2022, p. 18)

La metodología que se emplea es la cuantitativa mediante la recopilación de datos, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

En la investigación se concluye que “Se determina que el nivel de riesgo es bajo y por ende dispone de los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones. Sin embargo, se evidencia que existe un exceso de liquidez y una concentración significativa en los 100 mayores depositantes debido a sus características propias, como una institución financiera de tipo cerrada, es decir, se observa ineficiencia en el uso de los recursos del activo” (Llerena Álvarez, 2022, p. 117).

Debido a esto recomienda: “Para el exceso de liquidez en primera línea que presenta la institución al mes de análisis, se recomienda cambiar la política de inversiones con la finalidad de que el cierre de esta cuenta a fin de año no genere valores atípicos en la liquidez estructural” (Llerena Álvarez, 2022, p. 120).

El estudio aporta a la tesis al evidenciar cómo una gestión ineficiente del riesgo de liquidez puede afectar la estabilidad financiera a largo plazo. Destaca la importancia de identificar niveles óptimos de liquidez para evitar ineficiencias y resalta la necesidad de políticas adecuadas de inversión y diversificación de fuentes de financiamiento.

La quinta tesis internacional consultada es la de Guerra Salazar (2020) con el tema Diseño de un modelo de gestión de riesgos en Expertia Corporativa S.A, para la Universidad Andina Simón Bolívar y para optar por el grado de Maestría.

De la investigación se desprende el objetivo general Según Guerra Salazar (2020) “Desarrollar un modelo de gestión de riesgos para Expertia Corporativa S.A. empresa dedicada al alquiler de vehículos a largo plazo; a través de la identificación, medición, control y seguimiento de los riesgos que atraviesa en el desarrollo de sus actividades; generando así una ventaja competitiva, aumentar su productividad, garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado” (2020, p. 23) y los objetivos específicos “Analizar los principales riesgos relacionados al renting vehicular. Identificar los riesgos y categorizarlos según el impacto que pueden tener si ocurrieran. Proponer un modelo que mitigue los riesgos identificados en los procesos más críticos”. (2020, p. 23)

La metodología de la investigación es cuantitativa a través de la recolección de datos, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

El autor concluye que “el no gestionar adecuadamente los recursos económicos y financieros puede generar: riesgo de crédito alto, riesgo operacional medio y el riesgo de liquidez alto. Calificaciones cualitativas establecidas de acuerdo con su impacto y probabilidad, presentados en los análisis y matrices levantadas para esta investigación” (Guerra Salazar, 2020, p. 103).

Con lo anterior recomienda: “Mantener actualizados y con una frecuencia mensual los reportes sugeridos (análisis de brechas, flujo de caja, flujo de efectivo e indicadores financieros) para gestionar el riesgo de liquidez, considerando la operatividad de la compañía, es necesario ajustar el sistema de administración en cobros y pagos a fin de garantizar la capacidad de pago”

Resalta la importancia de identificar y clasificar los riesgos financieros y operativos para implementar un modelo de gestión efectivo. Su enfoque en el análisis de riesgos como el de

crédito, operativo y de liquidez, y la recomendación de mantener informes actualizados sobre flujos de caja y brechas, ofrece herramientas prácticas para monitorear la estabilidad financiera.

La sexta tesis internacional consultada fue la de Luna Jacho (2021) con el tema de Modelo de prevención y detección del riesgo en la gestión del crédito de consumo en el sector bancario, para la Universidad de Azuay y para optar por el grado de Licenciatura.

De la investigación se obtiene el siguiente objetivo general Según Luna Jacho (2021) “Desarrollar un modelo que detecte y prevenga el riesgo en la gestión del crédito de consumo en el sector bancario, mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, que permitan realizar un correcto otorgamiento y posteriormente un seguimiento con el fin de poder estimar de manera correcta las pérdidas esperadas a las que se expone una institución” (2021, p. 66) y los siguientes objetivos específicos:

Justiciar (sic), a través de una revisión de literatura, los elementos propuestos para el modelo de prevención y detección del riesgo en la cartera de crédito de consumo en el área bancaria. Determinar las mejores políticas, estrategias y procedimientos vinculados a la prevención y detección del riesgo en la gestión del crédito de consumo en el sector bancario. Exponer los parámetros necesarios, en beneficio de todos los involucrados en la gestión del riesgo de crédito de consumo, específicamente en el control interno, para poder evaluar y plantear posibles a problemas presentes en el manejo de crediticio y seguimiento. (2021, p. 66)

El autor concluye lo siguiente:

Las instituciones cuentan con una estructura del proceso para otorgar crédito de consumo a las personas solicitantes, teniendo en cuenta los riesgos y gestionándolos para

minimizarlos, en este capítulo, dicho proceso y todo respecto a este tema como; morosidad, cobranza y demás, será presentado y analizado, por otro lado, al no cumplir con sus pagos crean en las instituciones financieras un riesgo inminente de solvencia, del cual se deben prevenir por lo que la gestión del riesgo es uno de los apartados importantes dentro de los bancos, el mitigar el incumplimiento de pagos, mantener dentro de los lineamientos aceptables el riesgo de crédito mediante la toma de decisiones de la organización. (Luna Jacho, 2021, p. 94).

Debido a lo anterior recomienda: “Considerar en las Instituciones Bancarias como elemento central, las acciones de Administración de Riesgo que permitan reducir la probabilidad de ocurrencia y reducir las pérdidas o impactos en sus resultados” (Luna Jacho, 2021, p. 97)

Resalta la importancia de gestionar adecuadamente los riesgos de crédito, particularmente en el proceso de otorgamiento y seguimiento de créditos. La propuesta de un modelo que emplea tanto técnicas cualitativas como cuantitativas para la prevención y detección de riesgos es clave para mitigar el riesgo de incumplimiento de pagos.

La séptima tesis internacional consultada fue la de Bohórquez Díaz & Prierto Moya (2022) con el tema: Importancia de los riesgos operacionales para la gerencia financiera de los fondos de pensiones privados de Bogotá desde la perspectiva de sus colaboradores, para la Corporación Universitaria Minuto De Dios y para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera.

De la investigación se obtiene el objetivo general, Según Bohórquez Díaz & Prierto Moya (2020) “Analizar la importancia de los riesgos operacionales para la gerencia financiera de los fondos de pensiones privados de Bogotá desde la perspectiva de sus colaboradores” (2022, p. 20) y los siguientes objetivos específicos:

Identificar a nivel conceptual y teórico los elementos asociados al riesgo operacional y su incidencia en la gerencia financiera. Caracterizar a nivel descriptivo el comportamiento de los riesgos operacionales y su importancia para la gerencia financiera de las organizaciones. Correlacionar los componentes del riesgo operacional con la percepción que poseen los colaboradores de las organizaciones estudiadas en cuanto a su importancia. (2022, p. 20)

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso de análisis matemático y recolección de datos.

Se llegó a la conclusión de que “Fueron incluidos diferentes desviaciones que pueden generar algún tipo de riesgo para la organización, de carácter operativo, pero con gran incidencia en la gestión financiera. Algunos de ellos podrían relacionarse con otras áreas de la organización, sin embargo, todos ellos impactaban directamente la operación normal de las actividades de la empresa y tiene un impacto importante para el aseguramiento de un negocio en marcha” (Bohórquez Díaz & Prieto Moya, 2022, p. 69).

Y por lo tanto se recomienda:

Es recomendable que se profundice en las causas y consecuencias de cada uno de los riesgos presentados en este documento, realizando un análisis juicioso y significativo del nivel de impacto dentro de la organización, basado en la posibilidad de ocurrencia de cada uno de Importancia de los riesgos operacionales para la gerencia financiera de los fondos de pensiones privados de Bogotá desde la perspectiva de sus colaboradores ellos y así poder establecer las posibles implicaciones que tendrían los riesgos encontrados, tanto

en el área financiera, como las posibles afectaciones de las demás áreas. (Bohórquez Díaz & Prieto Moya, 2022, p. 72).

El estudio evidencia cómo los riesgos operacionales pueden convertirse en riesgos financieros al afectar directamente la gestión de los fondos de pensiones privados. Se identifican diversas desviaciones operativas que, aunque inicialmente pueden parecer aisladas, impactan la estabilidad financiera de la organización. Estos riesgos pueden traducirse en costos adicionales, pérdida de eficiencia o incluso afectar la continuidad del negocio.

La octava tesis internacional consultada fue la de La Rosa Bernales & Bustinza Chávez (2023) con el tema El Riesgo Financiero y su influencia en la rentabilidad del distrito de los olivos, año 2022, y para la Universidad San Ignacio de Loyola para optar por el grado de Licenciatura.

De esta investigación se origina el siguiente objetivo general “Determinar que el riesgo financiero influye en la rentabilidad de las entidades bancarias del distrito de Los Olivos, año 2022” (2023, p. 32) y los siguientes objetivos específicos:

Determinar que el riesgo de mercado influye en la rentabilidad de las entidades bancarias del distrito de Los Olivos, año 2022. Determinar que el riesgo de crédito influye en la rentabilidad de las entidades bancarias del distrito de Los Olivos, año 2022. Determinar que el riesgo de crédito de contraparte y riesgo colateral influye en la rentabilidad de las entidades bancarias del distrito de Los Olivos, año 2022. Determinar que el riesgo de operacional influye en la rentabilidad de las entidades bancarias del distrito de Los Olivos, año 2022. Determinar que el riesgo de liquidez influye en la rentabilidad de las entidades bancarias del distrito de Los Olivos, año 2022. (2023, p. 32)

El presente estudio considera como tipo de investigación la cuantitativa, porque utiliza datos que permita realizar proyecciones y análisis estadísticos sobre la población en estudio.

El autor llegó a la conclusión de que “El Riesgo de Crédito de contraparte y Riesgo colateral influye en la rentabilidad de las entidades bancarias del distrito de Los Olivos, año 2022” (La Rosa Bernales & Bustinza Chavez, 2023, p. 102).

Recomienda lo siguiente: “contar con un plan de contingencia de cobro de deudas, desarrollando estrategias y toma de medidas apropiadas para garantizar que los fondos necesarios y las garantías estén disponibles cuando se necesiten y en caso de cualquier acontecimiento económico internacional o coyuntural que pueda generar fluctuaciones en la economía nacional” (La Rosa Bernales & Bustinza Chavez, 2023, p. 102).

Refuerza la importancia de una gestión integral de riesgos financieros y su impacto en la rentabilidad de las entidades. La identificación de riesgos como el de crédito de contraparte, el colateral y el operacional demuestra cómo estos factores pueden comprometer la estabilidad financiera de una organización.

Capítulo II. Marco teórico

En este capítulo se exponen los fundamentos teóricos que orientan el estudio, sirviendo como referencia para la interpretación de los hallazgos. Se abordan los conceptos y enfoques clave que sustentan la investigación.

El desarrollo de esta investigación se engloba desde las líneas y los conceptos teóricos que a continuación se describen:

Gestión financiera

El concepto de gestión financiera debe abordarse de manera integral, considerando las finanzas de la empresa en aspectos como los activos, el valor, la estructura departamental, así como los planes a futuro y los objetivos de rentabilidad.

Según comentan Chapi & Ojeda, citado por Huachillo Pardo et al. (2020) “la gestión de los movimientos de los fondos con la finalidad de conseguir, mantener y utilizar el efectivo mediante una serie de herramienta o indicadores para cumplir con los objetivos que permita establecer los parámetros en la asignación o distribución de los activos y pasivos”(p.358). Se refiere a la administración del flujo de fondos para asegurar disponibilidad de efectivo, utilizando herramientas e indicadores que permitan una adecuada asignación de activos y pasivos para cumplir los objetivos financieros.

López et al. (2020) definen la gestión financiera como “la función de la gestión financiera a través del administrador financiero es la de decidir, planificar, organizar, administrar y vigilar; y de esta manera conseguir el éxito de la organización.” (p.433). Esto se refiere a que consiste en planificar, organizar, administrar y supervisar los recursos financieros para asegurar que las decisiones contribuyan al éxito de la organización.

Importancia de la gestión financiera

La gestión financiera es un pilar fundamental en cualquier organización, ya que su principal propósito es maximizar el valor y contribuir al crecimiento económico de la entidad. Para lograrlo, los responsables de esta área deben poseer habilidades especializadas en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la inversión y el financiamiento. Estas decisiones no solo deben considerar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, sino también la evaluación y mitigación de riesgos en entornos dinámicos e inciertos, donde factores como la volatilidad del mercado, las condiciones económicas y las regulaciones financieras pueden influir significativamente en los resultados.

Antecedentes de la gestión de riesgos

La gestión de riesgos ha evolucionado para mitigar incertidumbres financieras y operativas. En Costa Rica, la SUGEF regula su aplicación, incluyendo asociaciones solidaristas, para las que es clave para su sostenibilidad.

Según comentan Tamayo Saborit & González (2020) “la administración o gestión de riesgos se ha manifestado, directa o indirectamente como una práctica habitual, hasta llegar a la actual Administración de Riesgos, basada en la ciencia, la tecnología y la constante evolución.” (p. 20). Esto quiere decir que no es algo nuevo, sino una práctica que ha existido históricamente. Desde tiempos antiguos, el ser humano ha asumido riesgos, como lo demuestran referencias históricas a juegos de azar en relatos bíblicos y representaciones en la antigua Grecia, donde se han hallado dados fabricados con huesos de animales, así como ilustraciones de loterías y juegos de cartas como menciona Mejía Quijano (2024).

Los riesgos son inherentes a las sociedades modernas y abarcan amenazas vinculadas con los sistemas financieros, políticos, las tecnologías de la información, el terrorismo, la seguridad alimentaria, las epidemias y los desastres naturales derivadas de cambios climáticos, según señala Ríos Insua & Naveiro Flores (2022).

Definición de riesgos

Según Campos Muñiz (2020) se define como “una posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia, de que alguien o algo sufran perjuicio o daño, contingencia o proximidad de un daño” (p.63). En otras palabras, el riesgo se refiere a la posibilidad de que ocurra un evento desfavorable que genere daño o perjuicio. Es decir, implica una situación incierta en la que existe la proximidad de un daño, aunque no necesariamente suceda.

Pérez Carballo (2023) explica que el riesgo consiste en la posibilidad de obtener resultados por debajo de lo esperado, lo cual se origina en la incertidumbre respecto a factores internos y externos. Esto quiere decir que el riesgo representa la eventualidad de un hecho con consecuencias negativas, pero cuando este ocurre, deja de ser riesgo y se convierte en un siniestro con efectos variables.

El concepto de riesgo abarca tanto la probabilidad de enfrentar situaciones inesperadas como las consecuencias que estas pueden generar. No se limita únicamente a la posibilidad de un daño físico, sino que también incluye efectos económicos, financieros y operativos que pueden impactar los objetivos de una organización. Además, es importante entender que el riesgo existe mientras el evento no ha ocurrido; una vez materializado, deja de ser una probabilidad para convertirse en una realidad con consecuencias que deben gestionarse.

Riesgos y gestión empresarial

Todas las empresas enfrentan riesgos que pueden afectar su funcionamiento y estabilidad. Estos riesgos pueden ser financieros, operativos o estratégicos, y es importante identificarlos y manejarlos correctamente. La gestión del riesgo ayuda a prevenir problemas y a tomar mejores decisiones para asegurar el éxito a largo plazo.

Su objetivo es administrar los riesgos presentes en el entorno interno y externo de una organización, entendida como un sistema complejo de relaciones y procesos, según lo señalan Tamayo Saborit & González Capote (2020). La gestión de riesgos es una disciplina que integra técnicas provenientes de distintas áreas del conocimiento, aplicadas mediante principios y herramientas de la gestión de procesos.

La gestión empresarial incluye planificación, organización, dirección y control de recursos, mientras que la gestión de riesgos se enfoca en identificar y manejar amenazas que puedan afectar la empresa. En otras palabras, la gestión de riesgos es un componente esencial dentro del proceso general de gestión empresarial.

Características que comparten la gestión de riesgos y gestión empresarial

La gestión de riesgos y la gestión empresarial están conectadas, ya que ambas, buscan asegurar la estabilidad y el éxito de una organización. La gestión empresarial abarca planificación y dirección de la empresa, la gestión de riesgos se enfoca en identificar y reducir amenazas. Ambas requieren análisis, toma de decisiones estratégicas y adaptación a los cambios para garantizar un buen desempeño a largo plazo

De acuerdo con este punto, diversos autores, entre ellos Tamayo Saborit (2020, p. 24) & González Capote (2020), indican algunas características compartidas que son las siguientes:

- a) Su objeto de estudio son las organizaciones; por tanto, son aplicables a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, además de distintas instituciones privadas.
- b) Actúan como una unidad entre lo objetivo y lo subjetivo, lo objetivo como área determinada compuesta por leyes, principios, técnicas y métodos cuantitativos, en la cual se utiliza la teoría formalizada, la medición y la generalización, lo subjetivo como área indeterminada en la que interviene la intuición, la creatividad, la experiencia y los métodos cualitativos, los que se manifiestan a través de la práctica, la apreciación y la iniciativa.
- c) Utilizan el enfoque sistémico como método general.
- d) Se utilizan a través de funciones similares como planificar, organizar, dirigir y controlar.
- e) Se dirigen al logro de los objetivos de la organización: Como los demás activos y medios de una organización, los recursos materiales, financieros y humanos, dedicados a la gestión de riesgos, solo se justifican si están en función de la razón de ser, objeto social y objetivos de dicha organización.
- f) Requieren de plantear y ejecutar decisiones: La gestión empresarial “general”, requiere que se formulen y se ejecuten decisiones para alcanzar los objetivos previstos.

El procedimiento básico y generalizado de gestión de riesgos, es en esencia, un proceso racional para la toma de decisiones, por cuanto se realiza por etapas tales como: planificación, la organización, la dirección y el control de los recursos. Todas

ellas encaminadas a un objetivo fundamental; reducir al mínimo los efectos adversos de pérdidas.

Objetivos de la gestión de riesgos

La gestión de riesgos busca prevenir y reducir los problemas que puedan impactar a una organización. Para lograrlo, identifica, analiza y controla los riesgos, ayudando a disminuir la incertidumbre y a tomar mejores decisiones. A continuación, se detallan los principales objetivos que guían este proceso y su importancia en el mundo empresarial.

Imagen 1. Objetivos de la gestión de riesgos



Fuente: (Tamayo Saborit & González Capote, 2020)

Control interno basado en la administración de riesgos

Es un sistema que ayuda a las empresas a organizarse mejor y a evitar problemas que puedan afectar su funcionamiento. Básicamente, se trata de identificar los posibles riesgos que pueden surgir en las actividades diarias y tomar medidas para reducirlos. Lo anterior contribuye a que las operaciones sean más seguras, se eviten fraudes o errores y se cumplan las normas establecidas.

Para que este sistema funcione, es importante que todos en la empresa sigan ciertas reglas y procedimientos. Por ejemplo, se pueden hacer revisiones constantes de los procesos, dividir responsabilidades para que nadie tenga control total sobre una tarea y realizar auditorías para verificar que todo se haga correctamente. Con estas acciones, las empresas pueden prevenir problemas antes de que ocurran y asegurarse de que sigan funcionamiento de manera eficiente y estable a largo plazo.

El riesgo está presente en todas las actividades de la empresa y no puede eliminarse por completo, lo que hace fundamental una adecuada gestión de este. Para ello, es necesario definir de manera rutinaria indicadores que permitan medir avances, detectar desviaciones y activar alertas que conduzcan el análisis y adopción de medidas correctivas oportunas, asegurando así el cumplimiento efectivo de los objetivos establecidos como menciona Pereira Palomo (2024).

Tipos de riesgos

Los autores, Orellana et al. (2020) clasifican los riesgos por su naturaleza y los dividen en financieros y no financieros:

Riesgos financieros

Los riesgos financieros son: mercado, crédito y liquidez.

Riesgo de mercado: Es la pérdida que puede sufrir un inversionista por diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo, como variaciones en la tasa de interés o tipo de cambio. También se puede definir al riesgo de mercado como la posibilidad que el VAN de un portafolio se mueva adversamente debido a cambios en variables macroeconómicas, que influyen en los precios de los instrumentos que componen la cartera.

El riesgo de crédito: Es la posibilidad de incumplimiento del prestatario o contraparte de las obligaciones pactadas de operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, pago parcial o falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Riesgo de liquidez: Es la probabilidad que una empresa no pueda obtener en el mercado flujos de caja esperados y no esperados por el crecimiento de sus activos o es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la empresa para enfrentar la escasez de fondos y cumplir sus obligaciones y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables.

Riesgos no financieros

Existen otros tipos de riesgo no financiero que se relacionan con los anteriores:

Riesgo operativo: Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas por fallos en los procesos, personas, tecnologías de información y eventos externos. Según la Superintendencia de Bancos, en este tipo de riesgo se incluye el riesgo legal, pero, se excluye el riesgo sistémico y de reputación.

Dentro de la rama de los riesgos no financieros se encuentran los siguientes:

Riesgo estratégico: Palacio Giraldo y Núñez (2020) señalan que los riesgos corresponden a eventos que afectan la capacidad de la organización para generar valor y pueden obstaculizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que tener en cuenta que si no son gestionados adecuadamente pueden llegar a destruir valor y poner en peligro una empresa.

Riesgo legal y reputacional: Palacio Giraldo y Núñez (2020) explican que el riesgo legal se refiere a la posibilidad de que la empresa enfrente pérdidas, tanto directas como indirectas, o que aumente su exposición y obligaciones más allá de lo esperado debido a errores, negligencia, falta de pericia o por la aplicación inadecuada de normativas y disposiciones legales.

Asimismo, señalan que el riesgo reputacional consiste en la probabilidad de que el prestigio de la empresa se vea afectado por fallas internas que se hagan públicas o por la realización de transacciones ilícitas, lo que podría ocasionar pérdidas y un deterioro de su imagen y estabilidad.

Otro autor, Pérez Carballo (2023), tiene otra clasificación de los riesgos, indica de que es habitual agrupar las fuentes de riesgo en las categorías de riesgo económico y riesgo financiero:

El riesgo económico: Nace de la naturaleza de la actividad de la empresa y las características del mercado de sus productos y servicios. El riesgo aumenta con la sensibilidad de sus resultados a la situación económica o cuando se depende de uno o pocos proveedores, tecnologías, productos o clientes. Este riesgo puede afectar a la venta, el gasto, al valor de los activos y al beneficio de la tesorería.

El riesgo financiero: Se relaciona con la financiación de la empresa y la fluctuación de los mercados financieros. Tres de estos financieros son:

El endeudamiento: Cuanto más endeudada está una empresa, mayores son sus gastos financieros y la amortización del principal y, por lo tanto, mayor es la probabilidad de pérdidas y de que se incumpla el servicio de la deuda.

La variación del tipo de interés: Que se pueda encarecer la deuda. Por ejemplo, si se está endeudado a tipo variable y el tipo de referencia de la deuda sube 100 puntos básicos (equivalente a un punto porcentual), un préstamo de 100 millones soportará unos gastos financieros adicionales de un millón.

La variación de los tipos de cambio: En cuanto afectan los importes de los ingresos y los gastos expresados en divisas y también al valor de las inversiones y de la financiación.

Mercado de capitales

Berstein Kiguel (2022) define el sistema financiero como el conjunto de instituciones e instrumentos que facilitan mover dinero de quienes poseen excedentes, producto del ahorro o utilidades, hacia quienes presentan necesidades mayores a sus recursos disponibles, ya sea para consumo o para invertir en actividades comerciales, productivas u otras.

Es un conjunto de instituciones e instrumentos financieros que facilitan la transferencia de recursos monetarios desde quienes cuentan con excedentes, producto del ahorro o utilidades, hacia quienes presentan déficit o mayores necesidades, ya sea para consumo o para invertir en actividades comerciales, productivas u otras, según lo indica Ramírez Osorio (2019).

El papel del sistema financiero es esencial para el funcionamiento del mercado de capitales, ya que permite canalizar los recursos desde las unidades con excedentes hacia aquellas con necesidades de financiamiento. Este proceso no solo facilita el desarrollo de proyectos productivos y comerciales, sino que también impulsa el crecimiento económico al optimizar el uso del ahorro. La correcta articulación entre instituciones, instrumentos y participantes asegura que los flujos de capital se realicen de manera eficiente y segura, reduciendo riesgos y garantizando liquidez en el mercado.

Las tasas de interés

“La tasa de interés es el precio al cual se transa el dinero en el mercado. Esta determina cuál es el mayor consumo futuro que obtendrá el ahorrante y cuánto es el mínimo que debe cobrarse por el uso de los fondos” (Berstein Kiguel, 2022, p. 17). De igual manera, Ramírez Osorio (2019), lo explica cómo “Es la tasa que se aplica al final del periodo para calcular los intereses” (p.48). Esto quiere decir que la tasa de interés representa el costo del dinero en el mercado y define tanto el rendimiento que obtiene quien ahorra como el costo que asume quien utiliza los fondos.

Lizarzaburu Bolaños et al. (2020), describe la tasa de interés “como la relación entre la renta obtenida y el capital inicialmente comprometido para producirla a través del tiempo” (p.13). Por ende la tasa de interés muestra cuanto se gana o se paga por usar dinero para quien puede prestado, tomando en cuenta la relación entre lo que se invierte y lo que se obtiene a cambio.

Préstamo

Un préstamo es un acuerdo financiero en el cual una entidad (prestamista) otorga una cantidad de dinero a otra parte (prestatario) bajo la condición de que esta última lo devuelva en un plazo determinado, generalmente con el pago de intereses.

Los préstamos pueden clasificarse según su finalidad (consumo, hipotecario, empresarial), plazo (corto, mediano o largo plazo) y garantía (préstamos con garantía o sin garantía). Suelen incluir términos y condiciones como la tasa de interés, el monto de las cuotas y las consecuencias en caso de incumplimiento.

Financiamiento de corto plazo

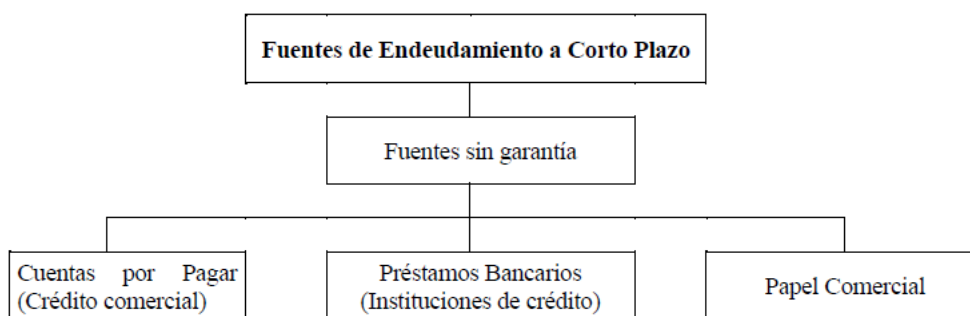
El financiamiento a corto plazo, según Lizarzaburu Bolaños et al. (2020) comprende las obligaciones con vencimiento inferior a un año, necesarias para cubrir activos circulantes como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Esto quiere decir que las empresas suelen contar con recursos limitados para sus operaciones, frecuentemente recurren a fuentes externas de este tipo de financiamiento.

El financiamiento de corto plazo es el dinero que una empresa o persona obtiene para cubrir necesidades inmediatas, generalmente con un plazo de pago menor a un año. Se usa para gastos operativos, compra de inventario o cubrir imprevistos. Ejemplos comunes son líneas de crédito, pagarés y préstamos bancarios. Suelen tener tasas de interés más altas, pero permiten mantener el flujo de efectivo.

Fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía

El autor Lizarzaburu Bolaños et al. (2020) establece que “La empresa debe aprovechar estas fuentes, ya que generalmente son libres de intereses y sin garantías (p.55). Contar con este tipo de financiamiento representa una ventaja para la organización, pues permite reducir costos financieros y mantener liquidez sin comprometer recursos o activos como garantía, favoreciendo así una gestión más eficiente del capital.

Imagen 2. Fuentes de endeudamiento a corto plazo sin garantía



Fuente: (Lizarzaburu Bolaños et al., 2020)

Cuentas por pagar:

“Deudas que tiene una empresa con terceros” (Sánchez Morales, 2024a, p. 27). Esto hace referencia las obligaciones financieras que la empresa mantiene con proveedores u otras entidades por la adquisición de bienes o servicios, representan un compromiso de pago dentro de un periodo determinado.

Es la principal fuente de financiamiento a corto plazo sin respaldo para las empresas, según mencionan Lizarzaburu Bolaños et al. (2020). Esto quiere decir que originan transacciones donde se adquiere mercadería sin necesidad de firmar un documento formal que evidencie el compromiso del comprador con el vendedor.

Préstamos bancarios

Las líneas de crédito son acuerdos establecidos entre una entidad financiera y una empresa para otorgar financiamiento a corto plazo, generalmente sin necesidad de garantía, dentro de un periodo determinado. Funcionan de manera similar a las tarjetas de crédito, ya que permiten el acceso a un monto previamente aprobado, pero enfocado en cubrir necesidades empresariales, según lo explican Lizarzaburu Bolaños et al. (2020). De acuerdo con lo anterior, son una herramienta clave para mantener liquidez y responder a necesidades inmediatas sin recurrir a garantías. Bien gestionadas, brindan flexibilidad financiera y apoyan la estabilidad operativa de la empresa.

Papel comercial

Lizarzaburu et al. (2020) lo explica de la siguiente manera “es una forma de financiamiento que consiste en pagarés a corto plazo, sin garantía que emiten las empresas con una alta capacidad crediticia. Por lo general, solo las empresas muy grandes, las cuales cuentan con una solidez financiera, tienen la capacidad de emitir papeles comerciales” (p.58). Por lo tanto, su uso se limita generalmente a compañías grandes y financieramente sólidas, ya que requieren alta credibilidad para que el mercado confíe en su emisión.

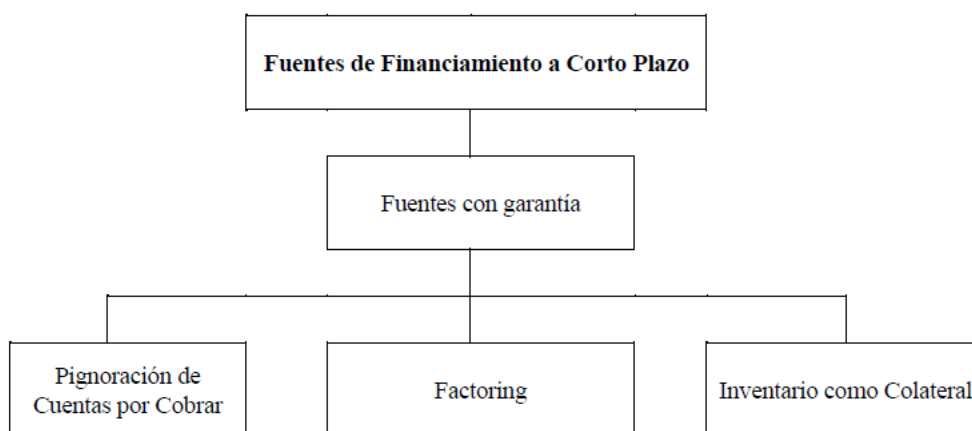
Fuentes de financiamiento a corto plazo con garantía

Son opciones que las empresas usan para obtener dinero rápido, dejando un activo como respaldo. Esto significa que, si no pagan, el prestamista puede quedarse con el bien dado en garantía.

Las fuentes de financiamiento a corto plazo son aquellas en las que el acreedor solicita una garantía colateral, generalmente representada por activos tangibles como inventarios o

cuentas por cobrar. Esta garantía se formaliza mediante un acuerdo legal que otorga al prestamista derechos sobre dichos activos, según lo explica Lizarzaburu et al. (2020). De acuerdo con lo anterior, este tipo de financiamiento no solo facilita el acceso a recursos de manera rápida, sino que también promueve prácticas más ordenadas y seguras dentro de la gestión financiera de la empresa.

Imagen 3. Fuentes de endeudamiento a corto plazo con garantía



Fuente: (Lizarzaburu Bolaños et al., 2020)

Pignoración de cuentas por cobrar:

La pignoración de cuentas por cobrar consiste en ceder estas cuentas como garantía, otorgando al prestamista no solo derechos sobre dichas cuentas, sino también la posibilidad de ejercer acciones legales contra el prestatario en caso de incumplimiento, según lo explica Lizarzaburu et al. (2020). En otras palabras, la pignoración de cuentas por cobrar permite que la empresa obtenga financiamiento respaldado por sus propios derechos de cobro, lo que brinda mayor confianza al prestamista y asegura la recuperación del crédito en caso de incumplimiento.

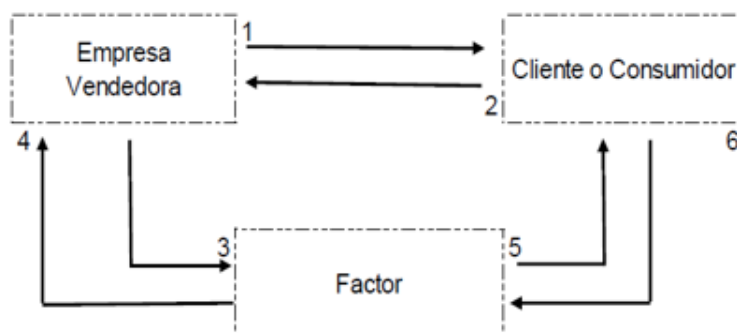
Factoring

Macías (2023) explica el factoring de la siguiente forma: “Una empresa puede vender las facturas que le adeudan sus clientes a una entidad de *factoring* que se encargará de cobrarles en la fecha pactada entre las partes” (p.52). Este mecanismo permite a las empresas obtener liquidez inmediata sin esperar a que los clientes paguen.

Lizarzaburu et al. (2020) lo describe como un contrato de *factoring*, el empresario acuerda ceder a la compañía de *factoring* los créditos que posee frente a sus clientes como resultado de su actividad comercial. A su vez, la sociedad de factoring acepta estas cesiones para gestionar el cobro, pudiendo anticipar el importe total o no, con o sin garantía de pago, y ofreciendo servicios vinculados a estas operaciones, a cambio de una comisión previamente pactada.

En términos prácticos, el *factoring* se convierte en una herramienta muy útil para las empresas que buscan mantener un flujo de efectivo constante y evitar problemas de liquidez. Al ceder sus cuentas por cobrar, la empresa puede recibir dinero de manera inmediata, lo que le permite cubrir gastos operativos, pagar proveedores o aprovechar nuevas oportunidades de negocio sin depender del tiempo que tarden sus clientes en pagar. Además, este servicio no solo implica el anticipo de dinero, sino también la gestión de cobro y, en algunos casos, la asunción del riesgo de impago por parte de la empresa de *factoring*, lo que brinda mayor seguridad financiera a la empresa.

Imagen 4. Proceso de *factoring*



1. Vende la mercancía
2. Firma el documento
3. Cede el documento a la empresa factor
4. Paga el importe acordado
5. Al vencimiento se presenta a cobrar el documento
6. Paga el documento

Fuente: (Lizarzaburu Bolaños et al., 2020, p. 60)

Ventajas y desventajas del *factoring*

De acuerdo con Macías (2023), el factoring ofrece beneficios como la reducción de la carga administrativa, ya que la entidad de factoring asume la gestión del cobro de facturas. Además, permite a la empresa transferir el riesgo de impago de sus clientes y, cuando se utiliza el factoring sin recurso, no incrementa el nivel de endeudamiento ni afecta la capacidad crediticia frente a los bancos. Sin embargo, también presenta desventajas, como la falta de regulación en el mercado, lo que provoca que las tasas no sean uniformes o que no se conozcan con anticipación. Asimismo, existen contratos en los que la empresa no cede completamente la responsabilidad por impago, manteniendo el riesgo sobre la cartera.

Estados financieros

Los estados financieros son documentos fundamentales para evaluar la situación económica de una empresa y tomar decisiones acertadas. Tal y como mencionan Moreira Menéndez & Álcocer Quintero (2022), estos informes muestran las utilidades generadas, los cambios importantes en la estructura financiera y el impacto final en el efectivo y las inversiones temporales durante un periodo específico. En otras palabras, los estados financieros permiten conocer cuánto se ganó o perdió, cómo se movieron los recursos de la empresa y cuál es su posición financiera al cierre del periodo, brindando una visión completa para analizar el desempeño y planificar acciones futuras.

Sánchez Morales (2024) los define como el resultado final del sistema contable y se presentan como un resumen estructurado de las operaciones económicas por la empresa en un periodo determinado. Esto quiere decir que los estados financieros son esenciales para comprender cómo se ha gestionado la empresa, ya que muestran si es rentable, si cuentan con suficiente efectivo para cumplir sus obligaciones y cómo se encuentra su estructura financiera. Gracias a esta información, gerentes, inversionistas y otros usuarios pueden planificar estrategias y evaluar la estabilidad y proyección de la organización.

Según la Norma Internacional de Contabilidad (nic) 1, “Presentación de Estados Financieros”, existen 4 EEFF, los cuales reciben el nombre de:

1. Estado de situación financiera.
2. Estado de resultados integrales. Por simplicidad, estado de resultados.
3. Estado de flujos de efectivo.

4. Estado de cambio en el patrimonio neto.

Estado de situación financiera

Sánchez Morales (2024) indica que el estado de situación financiera muestra en una fecha específica, los recursos que posee la empresa, su nivel de endeudamiento y su capacidad para cumplir obligaciones. Incluye cuentas de activo, pasivo y patrimonio, pero presenta la limitación de ser un informe estático.

Moreira Menéndez & Álcocer Quintero (2022), lo explican de la siguiente manera, “es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo”. Su estructura se divide en tres secciones principales: Activos, que representan los recursos controlados por la entidad; pasivos, que reflejan sus obligaciones; y patrimonio, que corresponde a la diferencia entre los activos y los pasivos, evidenciando la solvencia financiera de la organización.

Estado de resultados

El estado de resultados muestra el desempeño económico de una empresa durante un periodo específico, reflejando su capacidad para generar ganancias o pérdidas a través de sus operaciones. Se considera un informe dinámico porque acumula ingresos y gastos a lo largo del tiempo, utilizando los saldos de estas cuentas al cierre contable, tal como lo menciona Sánchez Morales (2024). Este informe está relacionado con las otras partidas distintas a las cuentas de balance, mide los resultados obtenidos durante un periodo determinado, sumando los ingresos y restando los costos y gastos.

Moreira Menéndez & Álcocer Quintero (2022) señalan que el estado de resultados es un documento contable que refleja las utilidades o pérdidas de una entidad en un periodo

determinado. Su elaboración se basa en los ingresos y gastos registrados, mostrando la utilidad neta y acompañando generalmente al balance general. Además, permite conocer la diferencia entre ingresos por ventas, servicios, cuotas o aportaciones y los egresos derivados de costos y gastos operativos en un lapso específico.

El Estado de resultados proporciona información sobre la gestión económica de la empresa y refleja el beneficio obtenido o la pérdida incurrida durante un período determinado. Aunque podría parecer que su cálculo es sencillo, en realidad se trata de una medida compleja que requiere ciertas consideraciones para facilitar su análisis y estandarizar su interpretación.

Estado de flujos de efectivo

Sánchez Morales argumenta que “En el estado de flujos de efectivo se presentan los movimientos de efectivo de una empresa para un periodo contable. Por ello el estado de flujos de efectivo incluye solamente las transacciones que causan incrementos o disminuciones del efectivo”, el cual se compone por inversiones financieras a corto plazo” (p. 110). Esto significa que este estado es clave porque muestra cómo se genera y utiliza el efectivo, ayudando a evaluar la liquidez y la capacidad de la empresa para cumplir sus compromisos y financiar sus operaciones.

El Estado de flujos de efectivo es un informe financiero que muestra cómo se genera y utiliza el dinero en una empresa durante un período determinado. Se divide en tres actividades: operativas (ingresos y gastos del negocio), de inversión (compra y venta de activos) y de financiamiento (préstamos, pagos de deuda y dividendos). Su objetivo es evaluar la liquidez de la empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

Estado de cambios en el patrimonio

Sánchez Morales (2024) explica que “en el estado de cambio en el patrimonio neto (ECPN) se explica en forma detallada los aumentos y disminuciones que experimenta el patrimonio de una empresa en un determinado tiempo. Por ello se utiliza como insumo para su preparación únicamente las transacciones que causan cambios en el patrimonio para el periodo en que se preparan los estados financieros” (p. 117)

El estado de cambios en el patrimonio es un reporte que muestra cómo ha cambiado el patrimonio de una empresa en un período de tiempo. Explica si el patrimonio aumentó por ganancias, aportes de socios o emisión de acciones, o si disminuyó por pérdidas o pago de dividendos. Ayuda a entender la estabilidad financiera de la empresa.

Análisis financiero

Una vez obtenidos los informes financieros, se empieza la fase de comprensión y comparación de estos, puede ser análisis de cumplimiento de presupuestos, análisis basados en comparación con otras empresas de la misma industria (competencia) o puede ser un análisis de la evolución de la misma empresa a través del tiempo, para esto, se utiliza generalmente estados financieros de años anteriores.

Dependiendo de las industrias a las que pertenecen se tiende a analizar de una forma diferente, no es lo mismo una empresa que se dedica a la comercialización de un producto a una empresa que se dedica a brindar préstamos como lo es un intermediario financiero; por esta razón se deben conocer las distintas fórmulas que se utilizan para comparar las distintas cuentas que componen un juego de estados financieros.

El éxito de una organización depende en gran medida de la adecuada gestión de sus operaciones, por lo que es necesario evaluar el desempeño operativo y financiero para identificar posibles riesgos. Para ello, se utiliza la información financiera, que permite analizar de forma sistemática y monetaria la situación económica, los resultados operativos y otros aspectos relacionados con las finanzas, según explican Polanco et al. (2020). Evaluar las operaciones mediante información financiera es esencial para identificar riesgos y asegurar la estabilidad de la empresa.

El propósito de analizar las informaciones financieras de las organizaciones es que mediante este procedimiento las empresas pueden determinar su situación en el presente, verificar si están ganando o perdiendo durante un periodo determinado y de esta manera, saber si sus operaciones han sido eficientes lo que les permitirá evaluar riesgos al tomar decisiones (de inversión y de financiamiento) y predecir las utilidades futuras.

Las empresas requieren analizar la información financiera utilizando diferentes métodos que le simplifiquen los datos contenidos en los estados financieros y así poder evaluar las operaciones. Este proceso puede hacerse por un solo periodo o comparando varios años

Análisis vertical

El análisis vertical es una técnica que permite estudiar los estados financieros de una empresa expresando cada partida como un porcentaje de un total base. En el estado de resultados, se suele tomar las ventas totales como referencia, mientras que, en el balance general, se usa el total de activos o pasivos.

Este método ayuda a entender la proporción que representa cada cuenta dentro del estado financiero, facilitando la comparación entre diferentes períodos o con otras empresas. Por

ejemplo, si los costos representan un porcentaje muy alto de las ventas, podría indicar que la empresa tiene problemas de rentabilidad. Es una herramienta útil para identificar fortalezas, debilidades y tendencias financieras de manera sencilla.

Imagen 5. Ventajas del Análisis Vertical



Fuente: (Polanco et al., 2020, p. 100)

Según Polanco et al. (2020) “cuando se habla de analizar o interpretar no es más que desmembrar, descuartizar los estados financieros o mejor dicho se habla de conocer el porcentaje de cada partida, hoy en día las empresas no se conforman con solo conocer sus estados como tal, sino más bien saber el porcentaje que cada cuenta le corresponde del total de cada rubro” (p. 104). Esto evidencia que el análisis financiero no se limita a leer cifras, sino a comprender su peso relativo en la estructura de la empresa. Este enfoque permite detectar desequilibrios, priorizar áreas críticas y planificar acciones que fortalezcan la gestión financiera.

Análisis horizontal

El análisis horizontal es una técnica utilizada para evaluar la evolución de los estados financieros de una empresa comparando sus partidas en diferentes períodos. Permite identificar aumentos o disminuciones en montos absolutos y porcentajes, mostrando tendencias en ingresos, costos, gastos y otros elementos clave.

El análisis horizontal, también llamado análisis dinámico, consiste en comparar diferentes periodos para identificar variaciones en las cuentas del Balance General y del Estado de Resultados. Este método permite observar incrementos o disminuciones en cifras ofreciendo una visión más clara de los cambios en la situación financiera para su análisis y toma de decisiones, según lo explican Polanco et al. (2020). Este análisis es fundamental porque ayuda a detectar tendencias y evaluar si la empresa está mejorando o deteriorando su situación financiera a lo largo del tiempo, lo que facilita una planeación estratégica más precisa.

Razones Financieras

Polaco et al. (2020) menciona que “la historia de las razones financieras se remonta a la antigüedad, debido a la necesidad de analizar las informaciones monetarias” (p.153). Esto demuestra que las razones financieras surgieron como respuesta a la necesidad de comprender el desempeño empresarial, y hoy siguen siendo herramientas esenciales para medir eficiencia, rentabilidad y solvencia.

Son herramientas para medir cuál ha sido el resultado entre varias cuentas, sirven como indicadores para evaluar la situación económica de una empresa a partir de los estados financieros. Permiten medir su estabilidad, eficiencia y capacidad para generar ganancias o cumplir con sus obligaciones.

También puede considerarse como ratios de medidas que las organizaciones utilizan con la finalidad de medir, evaluar y comparar las actividades de una empresa resumidas mediante los estados financieros. Para el usuario de la información financiera, los ratios o razones son una forma de saber la situación financiera de su inversión, obteniendo datos confiables que le permiten evaluar y de ser posible, corregir los problemas existentes.

Polanco et al. (2020) indica que actualmente, la competitividad de los mercados a nivel mundial, demanda del uso de razones financieras para que las organizaciones puedan incrementar sus ventas, logren una mayor productividad, competitividad y rentabilidad. Esto evidencia que las razones financieras son clave para competir y mejorar la rentabilidad de los mercados exigentes.

Razones de liquidez

Según Polanco et al. (2020), “permiten evaluar la capacidad que tienen en una empresa para cumplir con sus obligaciones y compromisos en el corto plazo” (p.161). Estas razones son esenciales porque muestran si la empresa cuenta con los recursos necesarios para responder a sus deudas inmediatas, lo que refleja su estabilidad financiera a corto plazo.

Liquidez inmediata: Los mismos autores mencionan que “revela cuánto efectivo tiene la entidad para cumplir con sus compromisos de inmediato” (p.163). Este indicador es crucial porque muestra la disponibilidad real de efectivo para responder de manera inmediata a las obligaciones más urgentes.

Liquidez inmediata = Efectivo / Pasivos Corrientes

Liquidez corriente: En referencia con este indicador, los autores lo definen como “evalúa la capacidad con que se pueden convertir los activos corrientes en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo” (p.163). Este indicador es importante porque permite conocer si la empresa podrá cubrir sus deudas a corto plazo utilizando sus activos corrientes.

$$\text{Liquidez corriente} = \text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes}$$

Prueba ácida: Los mismos autores la definen como “permite evaluar cuál es la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones en el corto plazo, haciendo uso de activos de fácil liquidación, tales como: efectivo, cuentas por cobrar e inversiones temporales sin tener necesidad de tocar los inventarios” (p.163). Este indicador resulta clave porque mide la verdadera capacidad de pago inmediato, excluyendo los inventarios que pueden tardar más en convertirse en efectivo.

$$\text{Prueba ácida} = \text{Activos corrientes} - \text{Inventarios} / \text{Pasivos corrientes}$$

Razones de Actividad

De acuerdo con Polanco et al. (2020), “evalúan si la empresa se ha manejado de manera eficiente en las siguientes áreas: cuentas por cobrar, inventarios, cobros, gastos” (p.166). Esto es fundamental porque permite identificar si los recursos operativos se están utilizando de forma óptima, lo que impacta directamente en la rentabilidad y liquidez de la empresa.

Rotación de inventarios: Los mismos autores indican que “mientras más venta realiza la empresa más rápido se mueve el inventario” (p.166). Este indicador refleja la eficiencia en la

gestión de inventarios, ya que un mayor nivel de ventas implica una rotación más rápida y, por tanto, menor riesgo de obsolescencia.

Periodo promedio de cobro: “Indicador financiero que mide el tiempo promedio que la empresa necesita para cobrar los créditos concedidos a sus clientes” (Polanco et al., 2020, p. 167). Este indicador es vital porque permite conocer la eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar, lo que impacta directamente en la liquidez de la empresa.

Período promedio de pago: Los autores Polanco et al. (2020) definen este indicador “permite determinar el tiempo promedio que la empresa requiere para pagar sus cuentas. Su cálculo es similar al período promedio de cobro” (p.167). Este indicador es importante porque ayuda a evaluar la política de pagos de la empresa y su capacidad para administrar el capital de trabajo.

Rotación de los activos totales: Los mismos autores explican este indicador como “ayuda a determinar qué tan bien se están utilizando los activos de la empresa. El resultado se obtiene mediante un cálculo simple utilizando las ventas del estado de resultado y los activos totales del balance general” (p.167). Este indicador es clave porque muestra la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos, lo que impacta directamente en su rentabilidad.

Razones de endeudamiento

Estas están más relacionadas con los pasivos o deudas con los acreedores de las empresas, los autores Polanco et al. (2020) la explican como “cantidad de recursos que han proporcionado otras personas para la composición de la estructura financiera de la empresa” (p.172). Este concepto es relevante porque muestra el grado de dependencia de financiamiento externo, lo que influye en el nivel de riesgo y en la solidez financiera de la empresa.

- Razón de deuda = Total de pasivos / Total de activos
- Rotación de cargos de interés fijo: Utilidad antes de intereses e impuestos / intereses
- Razón de deuda frente a capital: Total de pasivos / Total de patrimonio

Razones de rentabilidad

Polanco et al. (2020) mencionan que “cuando existe una adecuada proporción entre la inversión realizada y las utilidades obtenidas, se dice entonces que existe rentabilidad empresarial” (p.173). Se refieren al análisis de las utilidades obtenidas por la empresa en un periodo determinado, la cual es comparada con la inversión realizada por la empresa para determinar su rendimiento.

- Margen de utilidad bruta: Utilidad bruta / Ventas
- Margen de utilidad operativa: Utilidad operativa / Ventas
- Margen de utilidad neta: Utilidad / Ventas
- Rendimiento sobre los activos: Utilidad neta / Total de activos
- Rendimiento sobre el patrimonio: Utilidad neta / Capital

Razones de mercado

“Son indicadores financieros que relacionan el valor de mercado de una entidad, tomando el precio de mercado de las acciones con ciertos valores contables. Las razones de mercado pueden clasificarse en dos grupos: Relación precio/ganancias y Razón de Mercado /Libro” (Polanco et al., 2020, p. 176). Este tipo de indicadores es fundamental para los inversionistas, ya que permite evaluar la valoración de la empresa en el mercado en comparación con su situación contable.

Acuerdo SUGEF 24-00

La Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) analiza varios riesgos para evaluar cómo están las instituciones financieras en cuanto a su salud económica. Los principales riesgos que evalúa son el riesgo de solvencia, riesgo de liquidez, riesgos por variaciones de tasa de interés, riesgo cambiario, riesgo de crédito y riesgo operacional.

- **Riesgo de solvencia:** Este riesgo ocurre cuando una entidad no tiene suficiente dinero o capital para cubrir las pérdidas que pueda tener. Por ejemplo, si un banco da muchos préstamos que no puede recuperar, podría quedarse sin dinero. Este riesgo está relacionado con la calidad de los activos del banco, como los préstamos, y si estos no son buenos, puede haber un problema de solvencia.
- **Riesgo de liquidez:** Este riesgo sucede cuando una entidad no tiene suficiente dinero en efectivo o activos fácilmente convertibles en dinero para pagar sus deudas a corto plazo. Es decir, aunque pueda tener muchos activos, no puede acceder a ellos rápidamente para cubrir sus obligaciones inmediatas, como pagar a los clientes que retiran dinero.
- **Riesgo por variaciones en las tasas de interés:** Este riesgo se presenta cuando los cambios en las tasas de interés afectan negativamente a la institución. Por ejemplo, si el banco tiene préstamos a largo plazo con tasas fijas y en el mercado las tasas suben, el banco no podrá ajustar sus tasas a tiempo, y esto puede causarle pérdidas.
- **Riesgo cambiario:** Este riesgo está relacionado con las variaciones en el valor de las monedas extranjeras. Si una entidad tiene muchos activos o deudas en otra moneda, y esa moneda cambia de valor, puede perder dinero. Por ejemplo, si un banco tiene deudas en

dólares y la moneda local se deprecia, tendrá que pagar más en su moneda local para cubrir esas deudas.

- **Riesgo de crédito:** Este riesgo ocurre cuando los clientes a quienes se les otorgaron préstamos no pueden o no quieren pagar. Es el riesgo de que un deudor no cumpla con el pago de su deuda. Las instituciones deben analizar bien la capacidad de pago de las personas o empresas a las que prestan dinero para evitar este riesgo.
- **Riesgo operacional o de funcionamiento:** Este riesgo se refiere a los problemas internos que una institución pueda tener, como fallos en sus sistemas, errores en los procesos, fraude o deficiencias en el control interno. Si algo no funciona bien dentro del banco, como un error en el sistema, puede generar pérdidas o daños a la entidad.

En el artículo 1 del acuerdo, se menciona que la Superintendencia emitirá una calificación global para cada fiscalizado compuesta por una calificación cuantitativa y por una cualitativa. La calificación cuantitativa consta de seis elementos sujetos a análisis denominados CAMELS

Capital

Activos

Manejo o Gestión

Evaluación de rendimientos

Liquidez

Sensibilidad a riesgos de mercado

Acuerdo SUGEF 1-05

Según el acuerdo SUGEF 1-05 define como operación crediticia a: Toda operación, cualquiera que sea la modalidad de instrumentación o documentación, excepto inversiones en valores, mediante la cual, -asumiendo un riesgo de crédito-, una entidad provee o se obliga a proveer fondos o facilidades crediticias, adquiere derechos de cobro o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones.

Toda operación crediticia consiste en otorgar una suma de dinero a un cliente (deudor) por un plazo establecido y con una tasa de interés acordada. Al final del plazo, el cliente debe pagar el monto total adeudado más los intereses correspondientes. Es importante considerar que en cada operación crediticia existe un riesgo asociado, lo que implica que la entidad está expuesta a la posibilidad de que el deudor no cumpla con sus obligaciones según los términos acordados al momento de otorgar el crédito.

Los deudores se clasifican en dos grupos según el monto de su deuda, con un límite fijado por el Superintendente de Entidades Financieras. Las operaciones *back to back* y las garantizadas con depósitos previos no se incluyen en la clasificación.

Los deudores del primer grupo deben ser evaluados en cuanto a su capacidad de pago, considerando su situación financiera, ingresos, antecedentes y otros factores relevantes, con un análisis de estrés. Se clasifican en cuatro niveles de capacidad de pago, desde alta hasta sin capacidad de pago.

Para los deudores del segundo grupo, se aplica una evaluación similar, pero adaptada a sus características.

Se establecen ocho categorías de riesgo para evaluar a los deudores, desde el menor hasta el mayor riesgo.

1. **Categoría A1:** morosidad = < 30 días, Comportamiento de Pago Histórico (CPH) Nivel 1, Capacidad de Pago (CP) Nivel 1.
2. **Categoría A2:** morosidad = < 30 días, CPH Nivel 2, CP Nivel 1.
3. **Categoría B1:** morosidad = < 60 días, CPH Nivel 1, CP Nivel 1 o 2.
4. **Categoría B2:** morosidad = < 60 días, CPH Nivel 2, CP Nivel 1.
5. **Categoría C1:** morosidad = < 90 días, CPH Nivel 1, CP Nivel 1 o 2 o 3.
6. **Categoría C2:** morosidad = < 90 días, CPH Nivel 1 o 2, CP Nivel 1 o 2 o 3.
7. **Categoría D:** morosidad = < 120 días, CPH Nivel 1 o 2, CP Nivel 1 o 2 o 3 o 4.
8. **Categoría E:** Deudor que no puede ser calificado en alguna categoría, esté en estado de quiebra, en concurso de acreedores, en administración por intervención judicial o intervenido en sede administrativa.

Además, se debe evaluar el comportamiento histórico de pago del deudor, con tres niveles de calificación: bueno, aceptable y deficiente. Esta información debe estar en el expediente del deudor.

Los deudores se califican según su morosidad, comportamiento de pago y capacidad de pago. Los que no cumplen con los criterios para otras categorías o están en quiebra se clasifican en la categoría más alta de riesgo.

Estimaciones genéricas:

La entidad debe mantener registrado al cierre de cada mes, un monto de estimación genérica que como mínimo será igual al 0,50% del saldo total adeudado de las operaciones

crediticias sujetas a estimación, según el alcance dispuesto en el Anexo 1 de este Reglamento, correspondiente a la cartera de créditos clasificada en las categorías de riesgo A1 y A2, sin reducir el efecto de los mitigadores de las operaciones crediticias y aplicando al saldo de principal de los créditos contingentes lo indicado en el artículo 13 de este Reglamento.

Adicionalmente, en el caso de la cartera de créditos de deudores personas físicas cuyo indicador de cobertura del servicio de las deudas, se encuentre por encima del indicador prudencial, deberá aplicarse una estimación genérica adicional de 1%, sobre la base de cálculo indicada en el párrafo primero de este artículo. Cuando se trate de personas físicas que tengan un crédito hipotecario u otro (excepto créditos de consumo) o se encuentren gestionando uno nuevo en la entidad, tendrán un indicador prudencial de 35% y para los créditos de consumo de personas físicas, sin garantía hipotecaria, tendrán un indicador prudencial del 30%.

Estimación específica:

La estimación específica se calcula sobre la parte cubierta y descubierta de cada operación crediticia. La estimación sobre la parte descubierta es igual al saldo total adeudado de cada operación crediticia menos el valor ajustado ponderado de la correspondiente garantía, multiplicado el monto resultante por el porcentaje de estimación que corresponda a la categoría de riesgo del deudor o del codeudor con la categoría de menor riesgo. Si el resultado del cálculo anterior es un monto negativo o igual a cero, la estimación es igual a cero. En caso de que el saldo total adeudado incluya un saldo de principal contingente, debe considerarse el equivalente de crédito de este según el Artículo 13. La estimación sobre la parte cubierta de cada operación crediticia es igual al importe correspondiente a la parte cubierta de la operación, multiplicado por el porcentaje de estimación que corresponde según se indica en este artículo.

Capítulo III. Marco metodológico

El marco metodológico describe el desarrollo de la investigación, especificando el tipo de estudio, enfoque, métodos de recolección de datos y análisis. Su finalidad es justificar el método seleccionado para abordar la cuestión de investigación y cumplir con los objetivos establecidos

Según lo define (Gregorio Rojas, 2023) “es el conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos, que se consideran para planificar la resolución de un problema de investigación, teniendo en cuenta su naturaleza, así como también los recursos y el tiempo con que se dispone para llevar a cabo el proyecto. El marco metodológico se fundamenta en las hipótesis y los objetivos de investigación y para darles respuesta. A partir de allí, se organizan una serie de actividades sistemáticas, desde el paradigma” (p.132).

Información de la empresa

Historia general

ASESUQSA es la Asociación Solidarista de Empleados de Sur Química, una organización creada con el propósito de fomentar el ahorro, la inversión y el bienestar de sus asociados. Su origen se enmarca en el modelo solidarista costarricense, que busca generar beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, promoviendo la estabilidad financiera y social. A lo largo de su trayectoria, ASESUQSA ha desarrollado diversos programas de crédito, ahorro y beneficios para sus miembros, contribuyendo a su seguridad económica y calidad de vida.

Nombre de la empresa: ASESUQSA

Imagen 6. Logo de la asociación solidarista



Misión:

Promover el desarrollo social y económico de nuestros asociados ofreciendo bienes y servicios de calidad que superen las expectativas.

Visión:

Ser una asociación solidarista modelo en liderazgo, rentabilidad financiera y enfoque social.

Valores

- Solidarismo
- Compromiso
- Servicio
- Honestidad

Enfoque de investigación

La selección del enfoque metodológico es un aspecto esencial en toda investigación, ya que define la forma en que se recopilarán, analizarán e interpretarán los datos. Dependiendo de la naturaleza del estudio y los objetivos planteados, es posible emplear un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto. A continuación, se presentan las características de cada uno y se justifica la elección del enfoque adoptado en esta investigación:

El enfoque cualitativo (Gregorio Rojas, 2023) lo explica como “aborda el hecho investigativo desde las cualidades que lo explican. Estas cualidades, están conformadas por el conjunto de propiedades, características, rasgos y atributos, analizados a través de un conjunto de relaciones dinámicas, de forma comprensiva y contextualizada” (p. 135)- define el enfoque cuantitativo como “El enfoque cuantitativo de la investigación asume las características de realizar planteamientos acotados para medir fenómenos, en su transcurso utiliza estadísticas con el fin de probar una hipótesis y de la teoría; los procesos que usa son deductivos, secuenciales, probatorios y analiza la realidad objetiva; y las bondades se caracterizan por la generalización de los resultados, el control que se ejerce sobre los fenómenos, la precisión en la medición de datos, la posibilidad de replicar la investigación y la predicción que permite” (p. 137).

Los métodos mixtos, recogen información o datos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, empleando mecanismos técnicos de estos dos enfoques a la vez, para lo cual prevalece la pluralidad metodológica, sin poner de manifiesto un conflicto epistemológico entre el enfoque cuantitativo y el cualitativo, sino que más bien, valora la importancia de ambas perspectivas para fundir, integrar y complementar información, fuentes y técnicas

cuantitativas y cualitativas, con el propósito de realizar un análisis integrador en el problema. (Gregorio Rojas, 2023, p. 138).

Este estudio tiene una orientación al enfoque mixto, debido a la naturaleza de esta, se requiere obtener datos numéricos para evaluar la parte financiera, con procesos de recolección y análisis. Además, se necesita obtener datos cualitativos, que proporcione cierto contexto bajo el cual la asociación solidarista se administra y ejecuta su operación

Tipo de investigación

Según Gregorio (2023) hay varios tipos de investigación que a continuación se explican:

Exploratoria: “Este nivel de investigación sirve para adentrarse en problemas de investigación poco conocidos y dejar bases para la realización de otras investigaciones más precisas y profundas” (p.146).

Descriptiva: “Su propósito es recoger datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de objetos, personas o procesos sociales” (p.146).

Comparativa: “Tiene como objetivo la identificación de diferencias o semejanzas con respecto a la aparición de un evento en dos o más contextos” (p.146).

Analítica: “Tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos evidentes” (p.146).

Explicativa: “Se pretende detectar relaciones entre eventos, particularmente aquellas que permiten comprender por qué los eventos ocurren y bajo cuales condiciones” (p.146).

El presente estudio se clasifica como una investigación analítica y explicativa, ya que no solo describe los riesgos operativos y financieros en ASESUQSA, sino que también examina su impacto en la sostenibilidad financiera de la asociación. A través del análisis de datos cuantitativos y cualitativos, se busca comprender la relación entre estos riesgos y su incidencia a largo plazo.

Diseño de la investigación

De acuerdo con Gregorio (2023) “el diseño de investigación, se relaciona directamente con el procedimiento metodológico que se va emplear en el proceso de recogida de información, mientras que el tipo de investigación, está vinculado directamente con los objetivos” (p.141).

El presente estudio tendrá un diseño no experimental, este diseño es definido por Gregorio (2023) como: “la investigación con diseño no experimental, se desarrolla en espacios específicos, con objetos o personas en circunstancias ambientales, bajo condiciones naturales. Es decir, desarrollando el proceso de forma espontánea o, mejor dicho, en condiciones inalteradas o manipuladas por el investigador” (p.143).

El presente estudio adopta un diseño no experimental debido a que se analizarán los riesgos financieros de ASESUQSA sin intervenir ni manipular las variables del entorno. Este diseño es adecuado, ya que la investigación se basa en la observación y el análisis de datos existentes, lo que permite comprender la relación entre los riesgos y la sostenibilidad financiera de la asociación en su contexto real. Al no alterar las condiciones bajo las cuales se presentan los fenómenos estudiados, se garantiza un enfoque objetivo y representativo de la situación actual.

Fuentes de información

Según Sánchez Molina et al. (2021) “se entiende por fuente de información toda persona u objeto que disponga u ofrezca datos relevantes respecto al asunto en investigación” (p.158). En esta investigación se consideran fuentes de información tanto las personas como los archivos o documentos que proporcionen datos necesarios para el estudio, siempre que tengan relación directa con el tema de investigación

Fuentes primarias

“Aquella que está directamente relacionada en términos de tiempo y espacio con el evento, hecho, suceso u ocurrencia que se estudia. Puede ser el testimonio de personas que participaron en el hecho o lo observaron directamente” (Sánchez Molina et al., 2021, p. 158)

Las fuentes primarias en esta investigación son aquellos materiales o datos originales que proporcionan información directa sobre el fenómeno en estudio, sin haber sido previamente analizados o interpretados. En esta investigación sobre riesgos financieros, las fuentes primarias incluyen estados financieros de ASESUQSA, normativas de SUGEF, entrevistas y documentos internos que permiten evaluar directamente los factores de riesgo que pueden afectar la sostenibilidad financiera de la asociación.

Fuentes secundarias

Sánchez Molina et al. (2021) “los resultados concretos de la utilización de las fuentes primarias, es decir, libros, ensayos, artículos, biografías, monografías, entre otros. Este tipo de fuentes no son de poco valor, pues son el producto de años de investigación histórica” (p.159)

Las fuentes secundarias para la investigación consisten en documentos y estudios previos (libros, artículos científicos, informes de organismos como SUGEF, entre otros) que analizan o interpretan información ya publicada.

Sujetos

“Son los objetos o personas con ciertas características especiales que proveen la información para comprender el problema. Estas unidades, deben reunir ciertos requisitos para estar incluidos en el marco de elegibilidad requerido en el estudio, a fin de que puedan ser útiles en el proceso de investigación” (Gregorio Rojas, 2023, p.149).

De acuerdo con el texto anterior, los sujetos a los cuales se les extraerá en la investigación, son, al administrador, la contadora, el presidente y el tesorero. Además, se hará una encuesta a los asociados.

Población

A la cantidad de sujetos con esas características, se les puede denominar población. En caso de ser un grupo grande de personas, alejados geográficamente, para lo cual se requiere una buena cantidad de recursos económicos, personal de trabajo, tiempo, entre otras cosas, se podría tomar la decisión de recurrir a un procedimiento de muestreo, a fin de trabajar con un subconjunto de dicha población.

En el presente trabajo de investigación se tomará como población a los miembros que trabajan en la asociación solidarista, toda la junta directiva y todos los asociados.

Instrumento

En este punto, se habla de los instrumentos que se van a utilizar en la investigación, con la idea de que se conviertan en un pilar fundamental para futuras investigaciones.

Cuestionario

De acuerdo con Gregorio (2023) “Es una lista de preguntas abiertas y cerradas que se entrega al informante para que éste las responda, en ausencia del investigador. En virtud de que se prescinde de una persona que pueda aclarar u orientar sobre las preguntas, el cuestionario debe ser lo más comprensible que sea posible y adaptado al lenguaje del informante”.

Para esta investigación, se ha decidido emplear el cuestionario como método de recolección de datos, el cual incluirá preguntas tanto cerradas como abiertas y será aplicado a través de la plataforma Google Forms. Esta elección se debe a que el cuestionario facilita la recopilación estructurada de información sin alterar la calidad de las preguntas, asegurando coherencia en las respuestas. Además, el uso de esta herramienta digital permite un análisis más eficiente y accesible, agilizando la interpretación de los datos y brindando comodidad a los participantes al momento de responder.

Modelos matemáticos

Los modelos matemáticos se definen como herramientas analíticas que permiten representar, explicar y predecir el comportamiento de un fenómeno mediante expresiones matemáticas. Estos modelos se construyen a partir de variables relevantes y establecen relaciones cuantificables entre ellas, lo que facilita el análisis y la toma de decisiones.

En la investigación, el método de modelos matemáticos se aplicará debido a que se revisará información como estados financieros y cualquier otra información numérica que se

considere relevante, además esta información será sometida a cálculos de razones financieras con un modelo CAMELS que sirva para identificar y evaluar los riesgos.

Entrevista

Gregorio Rojas (2023) explica que la entrevista es una técnica conversacional utilizada para obtener información mediante el diálogo entre entrevistador y entrevistado. Se aplica con fines de investigación y en ámbitos como el periodismo, la salud, recursos humanos y psicología. Metodológicamente, está asociada al enfoque cualitativo y la investigación de campo, pues permite estructurar un proceso de interacción planificado. Para ello, es fundamental preparar con antelación la entrevista, los temas y las preguntas a tratar (p. 154).

En esta investigación se aplicaron entrevistas semiestructuradas, ya que se partió de una guía de preguntas previamente definidas, pero estas se adaptaron según el cargo de cada participante dentro de la asociación (**ver Anexos 1, 2, 3 y 4**). Esta decisión se tomó porque cada puesto está relacionado con diferentes funciones y responsabilidades, lo que permite obtener información más específica sobre los riesgos financieros desde la perspectiva de cada entrevistado. Este enfoque ofrece la flexibilidad necesaria para profundizar en los temas más relevantes para cada perfil, sin perder la estructura y el orden en la recolección de datos.

Proceso de recolección de datos

Fase 1: Modelos matemáticos

Se contacta con el Administrador General de la Asociación, el señor Jonathan Salazar Mena, por medio de una visita física a la oficina donde trabaja, para definir qué información es la que se requiere y también tener acceso a los estados financieros para hacer los diferentes análisis y modelos matemáticos.

Fase 2: Entrevistas

Se recolecta la información a través de preguntas realizadas al encargado de la Asociación y a la contadora. Además, de la junta directiva se le aplicará al presidente y al tesorero, se validará principalmente aspectos con referencia a la gestión operativa, financiera y estratégica.

Fase 2: Cuestionario

La presente investigación se llevará mediante la aplicación de 21 preguntas abiertas y cerradas, las cuales se realizarán por medio de la plataforma de Google Forms, donde se presentará la información mediante gráficos.

Cuadro de Variables

Tabla 1. Cuadro de Variables

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Evaluar la situación financiera de ASESUQSA durante el periodo 2019 al 2024.	Situación financiera	Análisis de estados financieros	Liquidez, rentabilidad, endeudamiento, eficiencia operativa	Para Suarez y Useche (2023) “Insumo esencial para la toma de decisiones. Permite contar	Se refiere a la condición económica de la organización en un período determinado,	Para la obtención de la información y el análisis de estas se utilizará los modelos matemáticos.

				con datos objetivos sobre las actividades de la empresa, al igual que sirva de insumo para medir los objetivos”	observada a través de sus estados financieros y su capacidad para operar, cumplir compromisos y generar utilidades.	
Identificar los distintos tipos de riesgos financieros que han estado presentes en ASESUQSA, en el periodo 2019 al 2024.	Riesgos financieros	Tipología del riesgo	Riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo legal y riesgo de mercado	Para Campos Muñiz (2020) “se define como una posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia, de que alguien o algo sufran perjuicio o daño.	Se refiere a los diferentes tipos de amenazas que pueden afectar los recursos financieros de la organización, generando pérdidas o	Para la obtención de la información y el análisis de estas se utilizará la aplicación del cuestionario y la entrevista. Ítems: A1, A2, A3, A4, A5, A6, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, C1, A7, A8, A9, C3, B8,

				Contingencia o proximidad de un daño” (p.63).	limitando su capacidad de operación.	D5, D6, D7, A10, B9, B10, C4, C5, C6, D8, D9, B11, D10, C7, C8, C9, C10, D11
Examinar los objetivos estratégicos y financieros de ASESUQSA.	Objetivos estratégicos	Existencia y claridad de metas estratégicas y financieras	Plan estratégico, metas financieras, alineación con resultados	Para Borbon Morales et al. (2025) “Se trata de un proceso sistemático que permite a las empresas definir sus objetivos a largo plazo y trazar un plan de acción detallado para	Son las metas planteadas por la organización para alcanzar su crecimiento, sostenibilidad y eficiencia financiera, en concordancia con su misión y visión institucional.	Para la obtención de la información y el análisis de estas se utilizará la aplicación de la entrevista. Ítems: C7, C8, C9, C10, D11

				alcanzarlos” (p. 61)		
Proponer estrategias para la gestión y mitigación de los riesgos financieros de ASESUQSA.	Estrategias de gestión de riesgo	Propuesta de medidas de mitigación	Planes de acción, controles internos, mejora continua	Para Tamayo Saborit & González (2020): “se prefiere llamarlo fenómeno, ya que usualmente se emplea este término para referirse a un acontecimiento extraordinario o, para nombrar sucesos o eventos adversos o inusuales, así como personas	Se refiere a las acciones planificadas que buscan prevenir, reducir o controlar los efectos de los riesgos financieros sobre la organización, con lo que se logra su estabilidad.	Para la propuesta se utilizará los hallazgos de los análisis matemáticos, entrevistas y cuestionario

				o hechos de especial importancia” (p. 23).		
--	--	--	--	--	--	--

Capítulo IV. Análisis de resultados

Análisis e interpretación de resultados

En este capítulo se exponen los principales resultados de la investigación, junto con su respectivo análisis e interpretación, con el propósito de entender cómo se encuentra actualmente la Asociación Solidarista ASESUQSA. Esto permitirá detectar posibles áreas de mejora.

Con respecto al primer objetivo: “Evaluar la situación financiera de ASESUQSA durante el periodo 2019 al 2024”, se desarrollará primero como un análisis vertical y horizontal de las cuentas que componen los estados financieros, además, a los estados financieros se les aplicarán razones financieras y el indicador Dupont.

Adicionalmente, a los estados financieros de la Asociación Solidarista se les aplicará el modelo CAMELS, establecido en la normativa SUGEF 1.05.

Análisis vertical del Estado de Resultados

En la siguiente sección se presenta el análisis vertical del estado de resultados como base de los ingresos (100%). Se destaca la participación porcentual de cada una de las cuentas clave, a

excepción del costo debido a que la asociación es una empresa de servicios en su mayoría, el costo de ventas no es tomado en cuenta en los estados de resultados emitidos. Este análisis permite evaluar la eficiencia operativa, la rentabilidad y el control de costos de la Asociación a lo largo del tiempo.

Tabla 2. Estado de Resultados acumulado del 2019 al 2024

Cuentas	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
Intereses sobre Préstamos	243 243 415	66%	234 039 287	43%	152 050 110	45%	145 194 153	54%	141 776 471	30%	144 351 226	21%
Ingresos Financieros	124 159 768	34%	307 078 175	57%	162 304 713	48%	47 932 153	18%	57 276 273	12%	32 480 883	5%
Otros Ingresos Financieros	1 618 409	0%	-	0%	25 943 102	8%	74 969 149	28%	114 544 363	25%	190 154 634	28%
Ventas por Licitaciones	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	153 916 229	33%	306 421 987	46%
Total Ingresos	369 021 592	100%	541 117 462	100%	340 297 925	100%	268 095 455	100%	467 513 336	100%	673 408 730	100%
Gastos de Administración	195 464 109	53%	82 199 134	15%	35 784 402	11%	33 634 244	-13%	41 489 055	9%	50 451 696	7%
Gastos Generales	64 888 968	18%	35 449 231	7%	29 805 179	9%	33 999 866	13%	68 525 830	15%	63 057 804	9%
Gastos Financieros	-	0%	175 654 418	32%	33 982 186	10%	70 615 251	26%	2 709 779	1%	8 177 284	1%
Costo Inventario Licitación	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	153 916 229	33%	332 958 592	49%
Total Gastos	260 353 078	71%	293 302 783	54%	99 571 767	29%	70 980 873	26%	266 640 893	57%	454 645 376	68%
Utilidad Neta	108 668 515	29%	247 814 679	46%	240 726 157	71%	197 114 583	74%	200 872 443	43%	218 763 354	32%

Fuente: Quesada (2025).

Estructura de ingresos

En el año 2019, los ingresos de la asociación fueron principalmente de intereses sobre los préstamos (66%) y en menor medida de ingresos financieros (34%). Esta composición revela un modelo tradicional de generación de ingresos, centrado en la colocación de préstamos a los asociados como principal actividad.

Para el año 2020 se observa un cambio relevante: los ingresos financieros aumentaron hasta representar el 57% del total, mientras que los intereses sobre préstamos disminuyeron al 43%. Este pequeño cambio sugiere un cambio en la estrategia financiera de la asociación, se orienta a una mayor participación de inversiones u otras fuentes ajenas al crédito directo.

En 2021, continúan los cambios en la estructura de los ingresos, se evidencia que la asociación empieza con la estrategia de conseguir nuevos negocios que impulsen los ingresos, reporta otros ingresos por un 8%. Además, en este periodo los intereses sobre préstamos continúan siendo relevantes con un 45% del total y los ingresos financieros con un porcentaje similar, un 48%.

El 2022 marca un nuevo ajuste. Los intereses sobre préstamos recuperan participación al alcanzar el 54%, mientras que los ingresos financieros caen al 18%. En 2022, la asociación sigue con la estrategia de obtener otros ingresos, para este periodo aumentan a 28%.

Para el 2023 se incorpora un concepto de ingreso llamado ventas por licitaciones, con un peso relevante de 33%. Es importante señalar que, aunque el ingreso es alto es 100% liquidado con el Costo Inventario Licitación, la ganancia de este nuevo instrumento de ingreso es por comisiones por licitación, reportado en otros ingresos financieros. Además de las ventas por licitación, los intereses sobre préstamos caen a un porcentaje de 30%, los ingresos financieros participan en 12% y reporta otros ingresos por 25%.

Finalmente, para el periodo 2024, la asociación reporta una cartera de ingresos muy diversificada, un profundo cambio con respecto al año inicial (2019). Las ventas por licitaciones alcanzan el 46% de los ingresos, seguidas de otros ingresos (28%), intereses sobre préstamos (21%) e ingresos financieros (5%). Este nuevo patrón indica que la asociación ha cumplido con diversificar su actividad hacia otros modelos, de esta manera, reduce su dependencia del crédito como fuente primaria de ingresos.

Estructura de gastos

Con relación a la estructura de gastos, durante el año 2019 destacan los gastos de administración (53%) y los gastos generales (18%), representando en conjunto el 71% del total de ingresos. En este año, no se registraron ingresos financieros ni costos por inventario de licitación, lo cual coincide con la estructura tradicional de una asociación solidaria.

En 2020, se evidencia una fuerte reducción de los gastos de administración (15%) y generales (7%), pero un incremento significativo en los gastos financieros (32%), posiblemente asociados a decisiones de inversión o diferencial cambiario.

Durante los años 2021 y 2022, los gastos totales se reducen sustancialmente a un 29% y 26% del total de ingresos, respectivamente. Los gastos de administración mantienen niveles bajos, y los gastos financieros disminuyen, aunque continúan siendo relevantes. Estos dos años muestran una mayor eficiencia operativa que contribuye al crecimiento de la utilidad neta.

En 2023, aparece por primera vez el costo de inventario por licitación, el cual representa el 33% del total de ingresos. Los gastos financieros y administrativos se mantienen controlados. En el 2024, el costo de inventario por licitación se eleva hasta el 49% del total, constituye la principal cuenta de egresos. Los gastos financieros bajan al 1% y los administrativos se sitúan en 7%.

Evolución de la utilidad neta

La utilidad representó el 29% de los ingresos en 2019. En 2020 y 2021 incrementó hasta alcanzar un 46% y 71%, respectivamente. El punto más alto se situó en su punto más alto (74%), gracias a una estructura de ingresos diversificada y un nivel de gastos relativamente bajo.

En el periodo 2023 la utilidad disminuye al 43% y en 2024 baja a un 32%, coincidiendo con el aumento significativo en el costo de inventario por licitación, esta representación que disminuye es totalmente normal, debido a que los ingresos incrementaron debido a las ventas por licitación, es importante señalar que en términos absolutos las utilidades no disminuyeron.

Imagen 7. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera del 2019 al 2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	% Integral	% Integral	% Integral	% Integral	% Integral	% Integral
Activo						
Activo Corriente:						
Disponible	4%	13%	17%	7%	13%	13%
Exigible	55%	35%	43%	42%	37%	33%
Deposito en Garantía	0,02%	0,00%	0,00%	0%	0%	0%
Factoreo	0%	0%	0%	16%	19%	38%
Inventarios	0%	0%	0%	0%	1%	0,38%
Inversiones	41%	2%	9%	6%	9%	5%
Otros activos	0%	0%	0%	0%	0%	0,01%
Total activo corriente	99,9%	50%	69%	72%	79%	89%
Inversiones a Largo Plazo	0%	50%	31%	28%	21%	11%
Act.Bienes y Muebles, neto	0,13%	0,01%	0%	0%	0%	0,03%
Total activos no corrientes	0%	50%	31%	28%	21%	11%
Total activos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Pasivo y patrimonio						
Pasivo corriente:						
Reservas Sociales	2%	1%	1%	0,26%	0,39%	0,31%
Retenciones por Pagar	0,09%	0,06%	0,09%	0,12%	0,08%	0,10%
Cuentas a Pagar	4%	1%	12%	21%	27%	24%
Otras Cuentas por Pagar	0%	31%	0%	0%	0%	0%
Aportes en Custodia Cesantía	0%	2%	2%	0%	1%	5%
Total pasivo corriente	6%	34%	14%	22%	28%	25%
Patrimonio:						
Patrimonio y Superavit	89%	58%	75%	69%	64%	67%
Excedentes del periodo	5%	8%	11%	9%	8%	8%
Total Patrimonio	94%	66%	86%	78%	72%	75%
Total pasivo y patrimonio	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: En rojo las cuentas que no tuvieron participación, igual a 0%.

Fuente: Quesada (2025).

Análisis vertical del balance de situación financiera

Composición del activo

En el año 2019, la estructura estaba compuesta mayoritariamente por activos corrientes (99.9%), siendo el rubro más representativo las cuentas exigibles (55%), seguido por inversiones (41%). Esto indica una alta liquidez y una estrategia tradicional, en este periodo no hay recursos asignados de largo plazo.

Para el año 2020 se presenta una reestructuración significativa; igual representación en activos corrientes y no corrientes (50% cada rubro), los activos corrientes corresponden a inversiones a largo plazo. Este cambio evidencia una política financiera más diversificada.

En 2021 y 2022, la proporción de activos no corrientes continúa siendo relevante, representando un 31% y un 28% respectivamente. Por otra parte, los activos no corrientes muestran una tendencia al alza, alcanzo un 72% en 2022. A partir de este año, destaca el surgimiento del rubro de factoreo, que representó un 16% del total de activos en 2022 y aumentó a 19% en 2023 y 38% en 2024, lo cual indica una apuesta decidida por esta modalidad de financiamiento o inversión, posiblemente relacionada con actividades de licitación y expansión operativa.

En 2024, el activo corriente representa un 89% del total, es el valor más alto desde 2019, lo que confirma un retorno hacia una estructura liquida y no tanto a inversiones a largo plazo, donde se observa una disminución progresiva de las inversiones a largo plazo (11%) y una concentración de activos en rubros como cuentas exigibles (33%) y factoreo (38%).

Composición del pasivo

La estructura del pasivo ha experimentado una evolución importante en el periodo analizado. En 2019, el pasivo corriente representaba tan solo un 6% del total de pasivo y patrimonio, lo que indicaba una estructura altamente patrimonial.

En 2020 se registra un aumento considerable del pasivo corriente (34%), impulsado principalmente por la aparición del rubro “otras cuentas por pagar” (31%). Este cambio sugiere una mayor dependencia del financiamiento a corto plazo.

Durante los años siguientes, el pasivo corriente se estabiliza en niveles más altos en comparación con 2019: 14% en 2021, 22% en 2022, 28% en 2023 y 25% en 2024. Las “cuentas por pagar” se convierten en el principal componente del pasivo corriente, representando entre el 21% y el 27% del total de activos en los últimos tres años. Además, en 2024 destaca un incremento en los aportes en custodia de cesantía (5%), que podría estar relacionado con una mayor formalización o retención de obligaciones laborales

Estructura del patrimonio

El patrimonio ha sido históricamente el componente predominante en la estructura financiera de ASESUQSA. En 2019 representaba el 94% del total, con una ligera disminución en 2020 (66%) como consecuencia del incremento del pasivo. A partir del 2021, se evidencia una recuperación, manteniéndose en los años siguientes por encima del 70%.

El rubro de excedentes del periodo ha mantenido una participación estable del 8% al 11% del total, el desempeño financiero ha sido constante a lo largo del tiempo. Este indicador positivo refleja la capacidad de la asociación para generar resultados.

Tabla 3. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Cuentas	2019	2020	Variación entre 2020 y 2019		2021	Variación entre 2021 y 2020		2022	Variación entre 2022 y 2021	
			Absolutos	%		Absolutos	%		Absolutos	%
Intereses sobre Préstamos	243 243 415	234 039 287	- 9 204 128	-4%	152 050 110	- 81 989 177	-35%	145 194 153	- 6 855 956	-5%
Ingresos Financieros	124 159 768	307 078 175	182 918 407	147%	162 304 713	- 144 773 462	-47%	47 932 153	- 114 372 560	-70%
Otros Ingresos Financieros	1 618 409	-	1 618 409	-100%	25 943 102	25 943 102	100%	74 969 149	49 026 047	189%
Ventas por Licitaciones	-	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
Total Ingresos	369 021 592	541 117 462	172 095 870	47%	340 297 925	- 200 819 538	-37%	268 095 455	- 72 202 469	-21%
Gastos de Administración	195 464 109	82 199 134	- 113 264 975	-58%	35 784 402	- 46 414 732	-56%	33 634 244	- 69 418 646	-194%
Gastos Generales	64 888 968	35 449 231	- 29 439 738	-45%	29 805 179	- 5 644 052	-16%	33 999 866	4 194 687	14%
Gastos Financieros	-	175 654 418	175 654 418	0%	33 982 186	- 141 672 232	-81%	70 615 251	36 633 064	108%
Costo Inventario Licitación	-	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
Total Gastos	260 353 078	293 302 783	32 949 706	13%	99 571 767	- 193 731 016	-66%	70 980 873	- 28 590 895	-29%
Utilidad Neta	108 668 515	247 814 679	139 146 164	128%	240 726 157	- 7 088 522	-3%	197 114 583	- 43 611 575	-18%

Cuentas	2023	Variación entre 2023 y 2022		2024	Variación entre 2024 y 2023	
		Absolutos	%		Absolutos	%
Intereses sobre Préstamos	141 776 471	- 3 417 683	-2%	144 351 226	2 574 756	2%
Ingresos Financieros	57 276 273	9 344 120	19%	32 480 883	- 24 795 391	-43%
Otros Ingresos Financieros	114 544 363	39 575 214	53%	190 154 634	75 610 271	66%
Ventas por Licitaciones	153 916 229	153 916 229	100%	306 421 987	152 505 758	99%
Total Ingresos	467 513 336	199 417 881	74%	673 408 730	205 895 394	44%
Gastos de Administración	41 489 055	75 123 299	-223%	50 451 696	8 962 641	22%
Gastos Generales	68 525 830	34 525 964	102%	63 057 804	- 5 468 026	-8%
Gastos Financieros	2 709 779	- 67 905 472	-96%	8 177 284	5 467 506	202%
Costo Inventario Licitación	153 916 229	153 916 229	100%	332 958 592	179 042 363	116%
Total Gastos	266 640 893	195 660 020	276%	454 645 376	188 004 483	71%
Utilidad Neta	200 872 443	3 757 860	2%	218 763 354	17 890 911	9%

Fuente: Quesada (2025).

Ingresos

Entre 2020 y 2019 los ingresos aumentaron en ¢172 millones (47%), principalmente por que los ingresos financieros aumentaron significativamente, crecieron en ¢183 millones y no aparece nada registrado como otros ingresos financieros, en estos dos primeros años se evidencia que la asociación obtiene sus ingresos únicamente de intereses sobre préstamos e inversiones.

En el año 2021 se observa una caída en los ingresos de 37%, en términos absolutos la variación de los ingresos fue de ¢201 millones, disminuyeron tanto los ingresos sobre préstamos y los ingresos financieros en ¢82 millones y ¢145 millones, respectivamente. En este año aparecen otros ingresos por ¢26 millones, su impacto fue limitado.

El año 2022 registra una nueva caída en los ingresos, esta vez fue de un 21% (¢72 millones), la cuenta que representa el descenso más representativo es la cuenta de ingresos financieros que cayó un 70% (¢114 millones), en menor medida los ingresos sobre préstamos con un 5% (¢7 millones). Sin embargo, la cuenta de otros ingresos financieros mantuvo el crecimiento con ¢49 millones (189%).

El 2023 muestra una recuperación importante, la cuenta de ingresos creció en ¢199 millones (74%). De los cuatro rubros de ingreso únicamente los intereses sobre préstamos revelan una disminución de 2% (¢3 millones). Este año inicia con los ingresos por ventas por licitaciones, registra ¢153 millones; la cuenta de otros ingresos creció en ¢39.5 millones (53%) y los ingresos crecieron en ¢9 millones (19%).

En el último periodo analizado (2024) se observa el pico de los ingresos, registra ingresos totales por ¢673 millones, el crecimiento total fue de ¢206 millones (44%). El rubro que muestra el crecimiento más importante es la venta por licitaciones con un crecimiento de 99% (¢152.5 millones). Los otros ingresos también sufrieron un incremento de 66% (¢75.6 millones) y en menor medida los intereses sobre préstamos con un 2% (¢2.6 millones). Los ingresos financieros experimentaron un decrecimiento por tercer año consecutivo, se redujeron en ¢25 millones (43%). Esto indica una consolidación del nuevo modelo de generación de ingresos de la asociación, con un menor peso de los intereses tradicionales y una mayor diversificación.

Gastos

Entre 2019 y 2020, hubo un crecimiento de ¢33 millones (13%) principalmente por la aparición de gastos financieros por ¢175 millones. Sin embargo, los gastos de administración y

generales decrecieron significativamente, 58% y 45%, respectivamente. Esto sugiere una reestructuración de gestión interna.

En 2021, los gastos cayeron significativamente en ¢193 millones (66%), todos los conceptos del gasto disminuyeron, siendo los gastos financieros los que más disminuyeron (¢142 millones), seguidos de los gastos de administración (¢46 millones) y en menor medida los gastos generales (¢5.6 millones).

En 2022, se observa que continúan con una estrategia de ser austeros en el gasto, los gastos totales disminuyeron en ¢28.5 millones (29%). El rubro de gastos de administración representa un decrecimiento importante de ¢70 millones. Los gastos de financieros incrementaron significativamente en ¢36 millones (108%) y los gastos generales experimentaron un pequeño crecimiento de ¢4 millones (14%).

En el periodo 2023, los gastos crecieron significativamente en ¢195 millones, debido principalmente a la aparición del costo inventario licitación con un monto de ¢153 millones. A esto se le suma el incremento de ¢75 millones en los gastos de administración (223%) y ¢34 millones de gastos generales (102%). Los gastos financieros fue el único rubro que experimentó una disminución, aunque fue relativamente alta no fue suficiente para compensar el crecimiento de las demás cuentas, el decrecimiento de los gastos financieros fue de ¢68 millones (96%).

En el 2024, continua el aumento, con una variación de ¢188 millones (71%). El costo de inventario licitación subió en ¢179 millones (116%). El restante de la variación se encuentra en los rubros de gasto de administración (¢9 millones) y gastos financieros (¢5 millones). Los gastos generales disminuyeron (¢5 millones) en este último año.

Imagen 8. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

ASESUQSA		ASESUQSA		ASESUQSA					
Estado de Situación Financiera		Estado de Situación Financiera		Estado de Situación Financiera					
Al 31 de diciembre de 2019		Al 31 de diciembre de 2020		Al 31 de diciembre de 2021					
(En colones sin céntimos)		(En colones sin céntimos)		(En colones sin céntimos)					
Activo		Activo	Variación entre 2020 y 2019		Activo	Variación entre 2021 y 2020			
Activo Corriente:		Activo Corriente:			Activo Corriente:				
Disponible	89 540 311	Disponible	378 335 220	288 794 909	323%	Disponible	361 442 761	-16 892 459	-4%
Exigible	1 392 246 245	Exigible	1 064 010 162	-328 236 083	-24%	Exigible	922 615 595	-141 394 567	-13%
Deposito en Garantía	486 268	Depositos en garantía	34 707	-451 561	-93%	Depositos en garantía	34 707	-	0%
Factoreo	-	Factoreo	-	-	0%	Factoreo	-	-	0%
Inventarios	-	Inventarios	-	-	0%	Inventarios	-	-	0%
Inversiones	1 041 989 227	Inversiones	51 993 109	-989 996 118	-95%	Inversiones	194 080 917	142 087 808	273%
Otros activos	-	Otros activos	-	-	0%	Otros activos	-	-	0%
Total activo corriente	2 524 262 051	Total activo corriente	1 494 373 198	-1 029 888 853	-41%	Total activo corriente	1 478 173 981	-16 199 218	2%
Act. Bienes y Muebles, neto	3 358 494	Inversiones a Largo Plazo	1 506 553 947	1 506 553 947	0%	Inversiones a Largo Plazo	666 799 608	-839 754 339	-56%
Total activos no corrientes	3 358 494	Act. Bienes y Muebles, neto	309 782	-3 048 712	-91%	Act. Bienes y Muebles, neto	-	3 048 712	984%
Total activos	2 527 620 545	Total activos no corrientes	1 506 863 729	1 503 505 235	44767%	Total activos no corrientes	666 799 608	-840 064 121	-56%
		Total activos	3 001 236 927	473 616 382	19%	Total activos	2 144 973 588	-856 263 339	-29%
Pasivo y patrimonio		Pasivo y patrimonio				Pasivo y patrimonio			
Pasivo corriente:		Pasivo corriente:				Pasivo corriente:			
Reservas Sociales	44 096 251	Reservas Sociales	22 958 701	-21 137 550	-48%	Reservas Sociales	11 791 707	-11 166 994	-49%
Retenciones por Pagar	2 149 270	Retenciones por Pagar	1 756 328	-392 941	-18%	Retenciones por Pagar	2 009 830	253 502	14%
Cuentas a Pagar	109 331 044	Cuentas a Pagar	20 789 419	-88 541 625	-81%	Cuentas a Pagar	251 629 972	230 840 553	1110%
Otras Cuentas por Pagar	-	Otras Cuentas por Pagar	930 043 743	930 043 743	100%	Otras Cuentas por Pagar	1	-930 043 742	-100%
Aportes en Custodia Cesantía	-	Aportes en Custodia Cesantía	47 934 077	47 934 077	100%	Aportes en Custodia Cesantía	38 522 259	-9 411 818	-20%
Total pasivo corriente	155 576 564	Total pasivo corriente	1 023 482 268	867 905 704	100%	Total pasivo corriente	303 953 768	-719 528 500	-70%
Patrimonio:		Patrimonio:				Patrimonio:			
Patrimonio y Superavit	2 256 838 618	Patrimonio y Superavit	1 729 939 981	-526 898 638	-23%	Patrimonio y Superavit	1 600 293 663	-129 646 318	-7%
Excedentes del periodo	115 205 363	Excedentes del periodo	247 814 679	132 609 316	115%	Excedentes del periodo	240 726 157	-7 088 522	-3%
Total Patrimonio	2 372 043 981	Total Patrimonio	1 977 754 659	-394 289 321	-17%	Total Patrimonio	1 841 019 820	-136 734 839	-7%
Total pasivo y patrimonio	2 527 620 545	Total pasivo y patrimonio	3 001 236 927	473 616 382	19%	Total pasivo y patrimonio	2 144 973 588	-856 263 339	-29%

Cuentas	2023	Variación entre 2023 y 2022		2024	Variación entre 2024 y 2023	
		Absolutos	%		Absolutos	%
Intereses sobre Préstamos	141 776 471	-3 417 683	-2%	144 351 226	2 574 756	2%
Ingresos Financieros	57 276 273	9 344 120	19%	32 480 883	-24 795 391	-43%
Otros Ingresos Financieros	114 544 363	39 575 214	53%	190 154 634	75 610 271	66%
Ventas por Licitaciones	153 916 229	153 916 229	100%	306 421 987	152 505 758	99%
Total Ingresos	467 513 336	199 417 881	74%	673 408 730	205 895 394	44%
Gastos de Administración	41 489 055	75 123 299	-223%	50 451 696	8 962 641	22%
Gastos Generales	68 525 830	34 525 964	102%	63 057 804	-5 468 026	-8%
Gastos Financieros	2 709 779	-67 905 472	-96%	8 177 284	5 467 506	202%
Costo Inventario Licitación	153 916 229	153 916 229	100%	332 958 592	179 042 363	116%
Total Gastos	266 640 893	195 660 020	276%	454 645 376	188 004 483	71%
Utilidad Neta	200 872 443	3 757 860	2%	218 763 354	17 890 911	9%

Fuente: Quesada (2025).

Activos

Entre 2019 y 2020, los activos totales aumentaron en 473 millones (+19%). Se incorporaron ¢1,506 millones por inversiones a largo lo cual modificó en gran medida la

proporción entre activos corrientes y no corrientes. El activo corriente se redujo en 1,030 millones (41%), lo que sugiere un traslado de recursos hacia instrumentos de mayor plazo.

En 2021, los activos totales disminuyeron en 856 millones (29%) en comparación con el 2020, destacando la disminución en 839 millones (56%) de las inversiones a largo plazo y de 141 millones (13%) del Exigible. La cuenta de inversiones a corto plazo aumentó en 142 millones (273%).

Para el 2022, el balance de situación muestra un aumento moderado de los activos de 147 millones (6%). Destaca la incorporación del rubro de factoreo con 371 millones e inventarios con 6.5 millones, además de un leve aumento en las inversiones a largo plazo. Estas variaciones muestran señales de diversificación en la estructura del activo.

Para 2023, el activo total subió en ¢324 millones (+14%), principalmente por un aumento de ¢434 millones en activos corrientes. El crecimiento del factoreo (¢133 millones) y la recuperación de las inversiones (¢98 millones) fueron claves en este repunte.

En 2024, los activos volvieron a crecer en ¢270 millones (+10%). El factoreo se duplicó, alcanzando ¢1.079 millones, y se sumaron ¢209 mil en otros activos, lo que demuestra un enfoque más dinámico y operativo por parte de la asociación.

Pasivos

En 2020 se incrementó en ¢867 millones (+558%), debido a la incorporación de otras cuentas por pagar (¢930 millones) y aportes en custodia de cesantía (¢47 millones), cuentas que no existían en 2019.

En 2021, el pasivo cayó drásticamente en ¢719 millones (-70%), al eliminarse el rubro de otras cuentas por pagar. En los años siguientes, el pasivo corriente volvió a crecer: ¢200 millones en 2022 (+66%), ¢225 millones en 2023 (+45%) y se mantuvo prácticamente estable en 2024 (¢727 millones, solo ¢2.7 millones menos que el año anterior).

Las cuentas por pagar fueron el componente más representativo del pasivo en los últimos tres años, superando los ¢679 millones en 2024.

Patrimonio

En el 2020 mostró un decrecimiento importante de 394 millones (-17%) respecto al 2019, a pesar de que los excedentes crecieron significativamente (+132 millones). En los 2021 y 2022 continuó disminuyendo, pero en menor proporción, 7% y 4%, respectivamente.

En 2023, el patrimonio aumentó por primera vez en el periodo reciente, la cuenta de patrimonio creció en 99 millones (6%) y en el 2024 creció nuevamente en 273 millones (15%), alcanzó su valor más alto en los periodos analizados (2.135 millones). Esto refleja una mejora en la rentabilidad acumulada y en la estabilidad financiera de la asociación.

Análisis de razones financieras

Tabla 4. Razones de liquidez

Objetivo	Razón	Fórmula	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Liquidez	1. Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	3,50	2,82	3,22	4,86	1,46	16,23
	2. Prueba del Ácido	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	3,48	2,80	3,21	4,86	1,46	16,23

Fuente: Quesada (2025).

Razón circulante

Este indicador se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. Representa cuántos colones disponibles en activos de corto plazo existen por cada colón en pasivos de corto plazo. Un valor superior a 1 es positivo, debido a que se explica como que la empresa puede cubrir una vez sus compromisos inmediatos.

Durante el 2021, ASESUQSA presentaba una razón circulante excesivamente alta (16,23), lo que sugiere que presenta una liquidez muy alta, aunque también una subutilización de los recursos por no generar rendimiento. En 2020, esta razón se redujo drásticamente a 1,46 lo que evidencia una presión significativa sobre la liquidez. Esta caída se relaciona con un aumento importante en los pasivos a corto plazo.

En 2021, el indicador se recuperó notablemente hasta alcanzar un valor de 4,86, reflejando una mayor estabilidad financiera. Sin embargo, en 2022 y 2023 presenta una tendencia a la baja (3,22 y 2,82 respectivamente), sigue mostrando una posición saludable debido a que cubre por lo menos una vez, aunque indica una reducción progresiva. Finalmente, en 2024, la razón circulante se ubicó en 3,50, representando una mejora en la liquidez, manteniendo un equilibrio.

Prueba del ácido

La razón de prueba del ácido es un indicador más exigente donde se excluye los inventarios del activo circulante, bajo el supuesto de que estos tardan más en convertirse en efectivo. En el caso de ASESUQSA, los valores de este indicador son prácticamente iguales, especialmente entre 2019 y 2021, ya que no se registraban inventarios en esos años.

En 2022, 2023 y 2024 sí aparecen inventarios, pero con una participación muy baja dentro del total de activos, por lo que el impacto fue mínimo (una diferencia de solo 0,02 a 0,02 puntos frente a la razón circulante). El periodo más afectado fue el 2020 (1,46). Sin embargo, el resultado de todos los años confirma que la asociación tiene capacidad suficiente para responder a sus pasivos corrientes.

Tabla 5. Razones de Actividad

Objetivo	Razón	Fórmula	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Actividad	1. Rot. Activo Circulante	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Activo Circulante}}$	0,26	0,23	0,16	0,23	0,36	0,15
	2. Rotación Cuentas x cobrar	$\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Cuentas x Cobrar}}$	0,71	0,48	0,28	0,37	0,51	0,35
	3. Rotación Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Activo Fijo}}$	2,11	0,88	0,42	0,51	0,36	109,88
	4. Rot. Activos Totales	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Activos Totales}}$	0,24	0,18	0,12	0,16	0,18	0,15
	5. Rotac. Capital Total	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Capital Total}}$	0,32	0,25	0,15	0,18	0,27	0,16

Fuente: Quesada (2025).

Rotación del activo circulante.

Esta razón refleja cuántos veces el activo circulante se convierte en ventas a lo largo del año. En 2019, la rotación fue de apenas de 0,15; lo cual indica que el activo circulante tardaba en movilizarse y no estaba siendo aprovechado. En 2020, se observa que se usó más el activo líquido o una reducción de recursos ociosos. Durante 2021 y 2022, la rotación bajó nuevamente, lo que sugiere que la eficiencia volvió a decaer. En 2023 y 2024 la tendencia vuelve a ser positiva, reflejando una gestión más eficiente del activo circulante, posiblemente producto de las nuevas actividades.

Rotación de cuentas por cobrar

Este indicador permite conocer la efectividad en la gestión del crédito y cobro. En 2019 y 2020, los valores fueron relativamente similares (0,35 y 0,51 respectivamente), reflejando una rotación moderada. Sin embargo, en 2021 se observa una leve baja (0,37), y en 2022 la eficiencia cae aún más, por el aumento de las cuentas por cobrar.

En el 2023, se visualiza una mejora alcanza 0,48 y en 2024 alcanza 0,71, el valor más alto de los periodos analizados. Esto refleja una mejora sustancial.

Rotación de activo fijo

Este indicador mide cuanto se está aprovechando el activo fijo para generar ingresos. En 2019, el valor de 109,88 es anómalo, se debe a que el activo registrado en ese año fue muy bajo lo que distorsiona esta razón. A partir de 2020, los valores se estabilizan, comenzando en 0,36 y creciendo año con año hasta llegar a 2,11 en 2024. Esto indica un aprovechamiento cada vez mayor del activo fijo principalmente inversiones a largo plazo que contribuyen a la generación de ingresos.

Rotación de activos totales

Esta razón revela que tan eficientemente ASESUQSA ha utilizado todos sus activos para generar ventas. Los resultados muestran un patrón de bajo dinamismo, comenzando en 0,15 en 2019 y fueron crecimiento levemente hasta el 2022, debido a que decreció a 0,12. Los años siguientes 2023 y 2024, continuaron creciendo hasta 0,24. Los niveles siguen bajos pero el crecimiento es constante.

La asociación ha incrementado sus activos a un ritmo más acelerado que sus ingresos, ya sea por inversiones que aún no se traducen en ventas, por activo de naturaleza más estática. El crecimiento sostenido podría considerarse positivo.

Rotación del capital total

Este indicador relaciona las ventas netas con el capital total, evaluando el aprovechamiento de todos los recursos. En 2019 el valor fue de 0,16 y para 2020 fue de 0,27. En los años siguientes disminuyó ligeramente (0,18 en 2021 y 0,15 en 2022) lo que refleja una baja eficiencia en la generación de ingresos.

En los años siguientes en 2023 y 2024 se evidencia recuperación a 0,25 y 0,32 respectivamente, lo que demuestra una mejora significativa posiblemente por las mejoras en las estrategias para dinamizar la generación de ingresos.

Tabla 6. Razones de Endeudamiento

Objetivo	Razón	Fórmula	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Endeudamiento	1. Razón Deuda	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	0,25	0,64	0,09	0,14	0,34	0,06
	2. Razón Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Capital Total}}$	0,34	0,89	0,11	0,17	0,52	0,07
	3. IAP	$\frac{\text{Activos Total}}{\text{Capital Total}}$	1,34	1,39	1,29	1,17	1,52	1,07

Fuente: Quesada (2025).

Razón de deuda

Esta razón mide que proporción del total de activos está financiada con deuda. En 2019, al presenta pasivos muy bajos, el indicador dio como resultado (0,06). En 2020, el indicador aumentó a 0,34, reflejando un mayor uso del endeudamiento para cubrir necesidades operativas o

financieras. En los años 2021 y 2022 la razón volvió a disminuir a niveles bajos (0,14 y 0,09 respectivamente).

En 2023, la razón de deuda vuelve a aumentar un poco a 0,28, sin embargo, en el 2024 baja nuevamente a 0,25 lo que indica que la mayor parte de los activos sigue financiándose con capital propio. Esta evolución muestra que la asociación mantiene una estructura financiera conservadora, con un bajo riesgo de sobreendeudamiento.

Razón de endeudamiento

Este indicador compara los pasivos con el capital total, permitiendo observar la proporción del financiamiento total que proviene de terceros. En 2019, el valor era muy bajo (0,07), lo que coincide con la fuerte base patrimonial.

En 2020, se incrementó a 0,52, señalando que más de la mitad del capital fue financiado con pasivos. Sin embargo, en 2021 (0,17) y 2022 (0,11), la razón vuelve a niveles bajos. En 2023, el indicador vuelve a incrementar a 0,39 y en 2024 desciende a 0,34, lo que demuestra que la asociación sigue priorizando el uso de capital propio para financiar sus operaciones.

Índice de apalancamiento patrimonial (IAP)

El IAP se calcula dividiendo los activos totales entre el capital total. Este índice refleja cuantos colones en activos se respaldan por cada colón invertido. En 2019, el valor era de 1,07 lo que refleja una estructura sin apalancamiento significativo.

En 2020, el IAP aumentó a 1,52, como consecuencia del crecimiento del pasivo. Posteriormente, en 2021 y 2022, se moderó a 1,17 y 1,29 manteniéndose dentro de rangos saludables. En 2023 y 2024 el índice subió confirmando una estructura de capital moderado, con

capacidad para asumir obligaciones sin comprometer el patrimonio (1,39 y 1,42 respectivamente).

Tabla 7. Razones de Rentabilidad

Objetivo	Razón	Fórmula	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Rentabilidad	1. Margen Neto de Utilidad %	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas Totales}}$	32,5%	43,0%	73,5%	70,7%	45,8%	29,4%
	2. Rend.Sobre Inversión Total %	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	7,6%	7,7%	8,7%	11,2%	8,3%	4,3%
	3. Rentab Sobre el Capital %	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$	10,24%	10,79%	11,18%	13,08%	12,53%	4,58%

Fuente: Quesada (2025).

Margen neto de utilidad %

Esta razón se compone del resultado de restarle a los ingresos los costos, gastos operativos, gastos financieros e impuestos, este resultado se divide entre las ventas para ver cuánto se ganó netamente para los asociados. En 2019, la asociación registra su utilidad más baja producto de un registro importante de pérdida de inversiones en el caso ALDESA, este gasto impactó financieramente, sin embargo, fue controlado satisfactoriamente y el capital de los socios no fue tocado. La operación del periodo logró cubrir este impacto significativo que golpeó los estados financieros. La razón para el 2019 fue de 29,4%.

En 2020, muestra una gran recuperación beneficiada por que se aumentaron las ventas significativamente, para un resultado de 45,8%. En los años siguientes 2021 y 2022 se obtienen los resultados más altos (70,7% y 73,5% respectivamente) gracias a una combinación perfecta de reducción de gastos y aumento de ingresos.

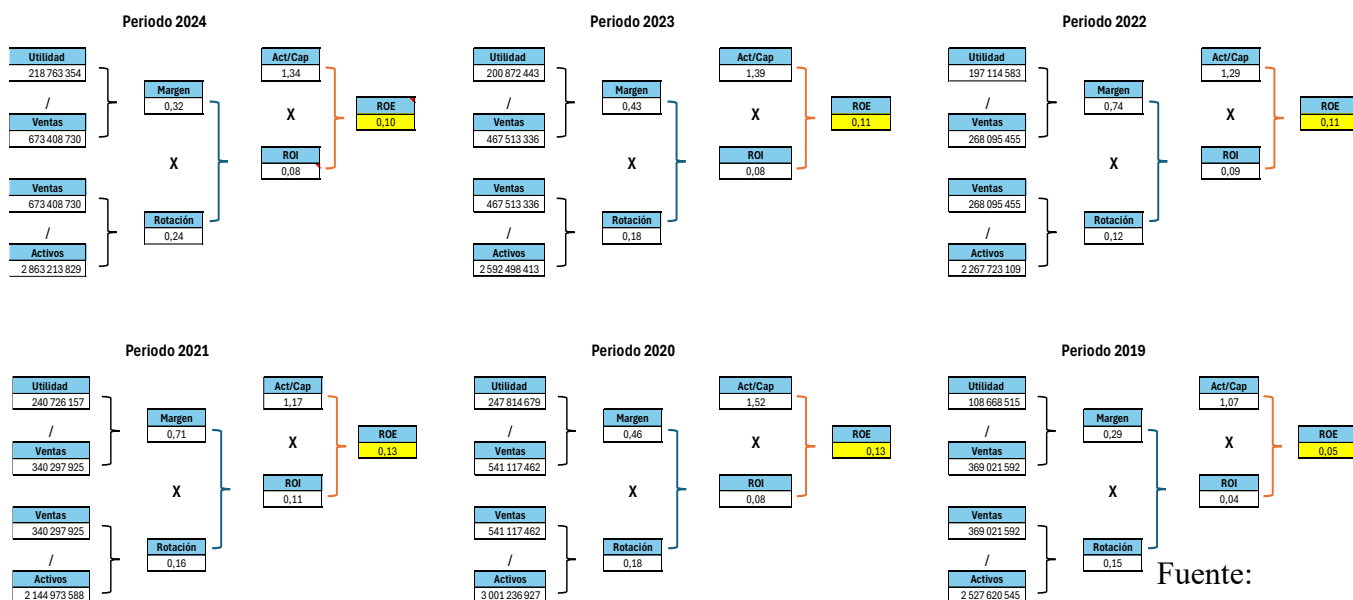
En 2023 y 2024 si bien es cierto que las utilidades no crecieron, estos años se vieron afectados por la incorporación de ventas por licitación donde se netean con los gastos en su totalidad. Los ingresos por esta operación se reflejan como otros gastos financieros en una

comisión que se le cobra a la empresa productora, los índices para los años 2023 y 2024 son los siguientes: 45,8% y 29,4%.

Rendimiento sobre la inversión total (ROA)

El ROA mide el retorno generado sobre los activos totales. En 2019, el rendimiento fue bajo (4,3%) debido a las utilidades disminuidas por la pérdida en inversión. En 2020 y 2021, el ROA muestra una sólida mejora hasta 8,3% y 11,2% respectivamente, destacando una mejor administración de los recursos. En 2022, se mantiene en nivel altos (8,7%), pero en 2023 y 2024 descendiendolevemente a 7,7% y 7,6%, pero manteniéndose en un rango aceptable.

Imagen 9. Du Pont Modificado



Quesada (2025).

El modelo DuPont Modificado permite descomponer el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) en tres componentes: margen de utilidad, rotación de activos y apalancamiento financiero. En este caso, se pone especial atención al último componente, ya que refleja directamente el uso de deuda para potenciar el rendimiento de los asociados.

Durante el periodo 2019–2024, se observa un comportamiento dinámico del apalancamiento financiero. En 2019, este fue de 1,07, lo que evidencia una estructura financiera conservadora, con bajo uso de deuda. Como resultado, el ROE fue modesto (0,05), a pesar de una rotación de activos aceptable (0,15) y un margen bajo (29%).

En los años 2020 y 2021, el apalancamiento aumentó a 1,52 y 1,17 respectivamente. Este mayor uso de deuda permitió mejorar el ROE hasta 0,13 en ambos años, pese a que el ROI (retorno sobre activos) se mantuvo estable en 0,08 y 0,11. En estos periodos, el apalancamiento tuvo un efecto multiplicador directo sobre la rentabilidad patrimonial, lo que evidencia una gestión financiera más agresiva.

Para 2022 y 2023, el apalancamiento descendió ligeramente a 1,29 y 1,39, manteniéndose en niveles moderados. El ROE también fue estable (0,11), impulsado por un alto margen de utilidad en 2022 (74%) y un buen equilibrio entre rotación (0,18) y margen (43%) en 2023. Aquí, el apalancamiento sigue cumpliendo un rol importante, aunque menos determinante que en los años anteriores.

En 2024, el apalancamiento fue de 1,34, mostrando un leve retroceso frente al año previo. Sin embargo, el ROE cayó a 0,10, principalmente por una reducción en el margen de utilidad (32%), a pesar de que la rotación de activos subió a 0,24. Esto indica que, aunque la entidad está utilizando bien sus activos, el menor margen y un apalancamiento más conservador limitaron la generación de valor sobre el patrimonio.

El apalancamiento ha sido un factor clave en la agregación de valor durante el periodo analizado. A mayor apalancamiento, y siempre que el retorno sobre activos (ROI) se mantenga o crezca, el efecto positivo sobre el ROE se amplifica. Sin embargo, este debe utilizarse con

cautela: un apalancamiento excesivo podría poner en riesgo la estabilidad financiera si no está respaldado por márgenes saludables o una rotación eficiente. El análisis evidencia que en años donde se mantuvo un apalancamiento moderado junto con un buen ROI, la rentabilidad del patrimonio alcanzó sus mejores niveles, mostrando así que la deuda, bien utilizada, sí contribuye a la creación de valor.

Modelo CAMELS

A pesar de que las asociaciones solidaristas no son reguladas ni supervisadas por la SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras), ASESUQSA forma parte de la estructura del sistema financiero en Costa Rica. Se propone en la investigación, desarrollar el modelo de medición de riesgo CAMELS mediante el que se permite evaluar la sostenibilidad y los riesgos con seis áreas de desempeño: Capital, Activos, Administración, Rendimientos, Liquidez y Sensibilidad.

A continuación, se analizará la información de los estados financieros para los años 2022, 2023 y 2024. Con la finalidad de percibir el cambio de la actividad financiera de la asociación.

Elemento capital.

El indicador de suficiencia patrimonial resulta de la relación entre el patrimonio económico y los activos totales ponderados según el grado de riesgo. La medición de la estimación tiene como objetivo medir la capacidad de la asociación para absorber pérdidas o desvalorizaciones del activo.

Tabla 8. Suficiencia Patrimonial

Detalle de la suficiencia patrimonial		
A	Capital Obrero	1 343 241 395,85
B	Activos Riesgosos	168 019 524,20
	Total activos	
	Activos 0% Riesgo	-
	Activos 20% Riesgo	74 812 084,50
	Activos 50% Riesgo	104 715,76
	Activos 75% Riesgo	
	Activos 100% Riesgo	93 102 723,94
C	Riesgo Precio	10 983 704,17
D	Riesgo Operacional	944 472 532,17
E	Riesgo Cambiario	360 785 233,24
E	Suficiencia Patrimonial	90,50%

Fuente: Quesada (2025).

Para el cierre del periodo 2024, el indicador de suficiencia patrimonial se ubica en 90.5%, muy por encima del valor mínimo de 10% establecido por SUGEF.

El indicador de compromiso patrimonial mide el comportamiento del capital, relacionado directamente con el compromiso patrimonial y evalúa las pérdidas esperadas del activo total menos las estimaciones hechas sobre el patrimonio no redimible.

El indicador patrimonial es de 0,25% indicando que existe un leve porcentaje de compromiso patrimonial del capital de los asociados en diferentes instrumentos financieros o cartera de crédito. Se nota en los estados financieros que la única provisión existente es la cuenta de incobrables.

Imagen 10. Compromiso Patrimonial

Reserv Acum	5 233 689,72
Patrimonio Total	2 135 586 593,98
Compromiso Patrimonial	0,25%

Fuente: Quesada (2025).

Elemento activo.

La asociación no mantiene saldos de antigüedad, lo cual refleja una gestión eficiente en el control y seguimiento de sus cuentas por cobrar. Esta situación evidencia que los créditos otorgados a los asociados están siendo recuperados de forma oportuna, lo que minimiza el riesgo crediticio y fortalece la liquidez institucional. La ausencia de saldos vencidos sugiere una adecuada evaluación de los afiliados antes del otorgamiento del financiamiento, así como la ausencia de mecanismos efectivos de recaudación, como el rebajo de planilla.

El segundo indicador es la pérdida esperada de la cartera total, actualmente presenta un porcentaje de 0,55% que estima perder del total de cuentas por cobrar.

Elemento manejo de gestión.

Es el primer índice para evaluar es el activo productivo de intermediación entre el pasivo con costo. El valor obtenido para el cierre del periodo es de 3,64 veces por lo que se encuentra dentro del nivel normal establecido por SUGEF ya que no que supera el valor de uno.

El segundó índice es la relación de los gastos administrativos entre la utilidad operacional bruta. Para este indicador el valor obtenido es de 23%, es decir los gastos administrativos representa 23 colones de cada 100 colones ganados.

Elemento manejo de utilidad.

Los resultados de la razón de utilidad sobre patrimonio son de 10,2%, por lo que por cada colón invertido en el patrimonio, la asociación genera 0,102 colones de utilidad neta. El resulta obtenido ubica al indicador en nivel normal, ya que supera el nueve por ciento.

Elemento manejo de liquidez.

Para efectos de estudio se utiliza la razón circulante para evaluar de liquidez con que opera la asociación para hacer frente a las deudas de sus acreedores. Después de aplicada la fórmula donde interviene el activo circulante entre el pasivo circulante el resultado es una cobertura de 3,5 veces cubre los activos a los pasivos de corto plazo. Esta cobertura se ajusta al valor establecido por SUGEF para ubicarlo dentro del nivel normal.

Resultados del estudio Cuantitativo**Tabla 9. Resultados del estudio Cuantitativo**

Tabla resumen

Código	Indicador	Peso = W	Categoría Riesgo	Riesgo Normal	%	1	%	2	%	3	Calificación
Capital	Suficiencia Patrimonial	50%		90,50%	10%		9%		8%		1,5
	Compromiso Patrimonial	50%			0%	0,25%	10%		20%		
Activo	Morosidad mayor a 90 días	50%		0,00%	3%		10%		20%		1
	Pérdida esperada	50%		0,55%	2%		4%		9%		
Manejo	Activo Productivo	50%		3,64 V	0,90 V		0,85 V		0,75 V		1
	Gasto Admin/Utilidad Op.	50%		23,00%	91%		100%		103%		
Rendimientos	Utilidad o Pérdida Trimestral	100%		10,20%	0%		-5%		-15%		1
Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circ.	100%		3,5 V	0,85 V		0,70 V		0,50 V		1
Calificación Cuantitativa		80%						Riesgo Normal			1,10

Fuente: Quesada (2025).

Metodología de análisis cualitativo

A continuación, se explica y detallan los resultados obtenidos después de aplicado la matriz de calificación de riesgo (Ver anexo 1) a la asociación ASESUQSA. Para efectos de evaluación se llevó a cabo una visita en sitio con colaboración del administrador de la asociación.

Planificación estratégica

La planificación estratégica contempla factores como disponer de un proceso formal de planificación estructurado a largo o corto plazo, el cual se ajusta a la realidad de la asociación y del mercado para la buena toma de decisiones.

Factores evaluados:

La asociación no cuenta con un plan estratégico formal donde se pueda evaluar las estructuras de corto y largo plazo y seguir las perspectivas del periodo. La calificación otorgada es **cumplimiento bajo**.

La administración conoce y se pueden identificar los riesgos asociados a capital, activos, liquidez y sensibilidad de mercado, pero carece de instrumentos de la totalidad de instrumentos para dar seguimientos a los mismos. La calificación otorgada es **cumplimiento alto**.

La Junta Directiva no contempla dentro de los planes estratégicos y operativos, medidas para controlar y evaluar las oportunidades, limitaciones competitivas y las debilidades estructurales. **Cumplimiento**

La comunicación es efectiva a cierto nivel, debido a que no hay nada por escrito, lo que se acuerda en Junta Directiva se intenta transmitir a la Administración. **Cumplimiento alto**.

En la supervisión, evaluación y verificación del cumplimiento en las diferentes etapas de los planes estratégicos por parte de la Junta Directiva si es muy efectivo. **Cumplimiento**

En términos generales, la planificación estratégica de ASESUQSA presenta debilidades relacionadas con la ausencia de un plan formal que integre objetivos de corto y largo plazo, así como mecanismos claros para el seguimiento y control de riesgos estratégicos. Aunque la administración muestra conocimiento sobre los principales riesgos financieros, la falta de herramientas formales limita la capacidad de anticiparse a escenarios adversos. Por su parte, la Junta Directiva aún no incorpora un enfoque estructurado para la gestión estratégica, lo cual debilita la proyección institucional. **La calificación global fue de 72% de 100%.**

Política y procedimientos

La categoría de Políticas y Procedimientos evalúa si la organización cuenta, revisa, actualiza y se adhiere a lineamientos claros y formales para manejar adecuadamente los riesgos que surgen de sus operaciones.

Factores evaluados:

La asociación cuenta con políticas y procedimientos específicos aprobados por la Junta Directiva que cubren áreas clave como capital, activos, liquidez y sensibilidad de mercado. Estos lineamientos están vigentes y son conocidos por el personal involucrado. La calificación otorgada fue: **Cumple**.

También se constató la existencia y cumplimiento de políticas, normas y procedimientos formalmente establecidos y debidamente aprobados por la Junta Directiva. Este punto también recibió una calificación de **Cumple**.

En relación con la revisión periódica de estos lineamientos, se verificó que se realiza al menos una vez al año, lo cual permite ajustarlos a los cambios tanto internos como del entorno. La calificación otorgada en este caso fue: **Cumplimiento Alto**.

Se confirmó además que la asociación cuenta con sistemas de información que permiten a la administración comunicar de manera clara y oportuna al personal todas las políticas, procedimientos y límites relacionados con la gestión de riesgos. Este ítem fue calificado como: **Cumple**.

Por último, se observó que existen procesos formales y claros por parte de la Junta Directiva y la administración para asegurar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y límites por parte del personal. También en este punto se otorgó la calificación de **Cumple**.

En términos generales, ASESUQSA demuestra un alto nivel de cumplimiento en la aplicación de políticas y procedimientos, mostrando una estructura clara, vigente y funcional. Esto le permite enfrentar los riesgos operativos y financieros con mayor orden y control. La

revisión periódica y la comunicación efectiva fortalecen esta dimensión. **La calificación global obtenida fue de 97% de 100%.**

Administración personal

La categoría de Administración de Personal evalúa si la Junta Directiva y Administración han seleccionado adecuadamente el personal idóneo, y si dan seguimiento a su desempeño de acuerdo con los planes estratégicos y operativos de la entidad.

Factores evaluados:

La administración aplica métodos o mecanismos técnicos para evaluar el desempeño de su personal. Esto permite tener una valoración objetiva y periódica del recurso humano. La calificación otorgada fue: **Cumple.**

También se comprobó que la administración verifica que el personal cuente con el perfil adecuado para cada puesto, además de contar con un sistema para revisar antecedentes personales, laborales y patrimoniales. Este rubro fue calificado como: **Cumple.**

En el caso del sistema de evaluación del desempeño acorde con las funciones de cada puesto, sí existe, aunque presenta oportunidades de mejora, por lo que fue calificado como:

Cumplimiento alto.

En cuanto a los mecanismos para evaluar si el ambiente laboral es adecuado para cumplir con las metas institucionales, se identificó su existencia y aplicación. La calificación asignada fue: **Cumple.**

Finalmente, se evidenció una debilidad en la existencia de un programa permanente de capacitación que contemple temas relacionados con la identificación, medición, control y monitoreo de riesgos. Este punto fue calificado como: **Cumplimiento bajo**.

En términos generales, ASESUQSA muestra una adecuada gestión del recurso humano, con procesos que garantizan la idoneidad y evaluación del personal, así como un ambiente de trabajo favorable. Sin embargo, se requiere fortalecer el componente de formación continua, especialmente en temas clave como la gestión de riesgos. **La calificación global obtenida en este factor fue de 82% sobre 100%.**

Sistemas de control / Información gerencial / TI

Esta sección evalúa si la asociación cuenta con sistemas de control adecuados, la información gerencial y las tecnologías de información, además de mecanismos de autoevaluación que garanticen el cumplimiento y la prevención de riesgos.

Factores evaluados:

Se identificó que la asociación mantiene controles definidos en las áreas de capital, activos, liquidez y sensibilidad de mercado. Aunque no se cuenta con KPIs formales en todas las áreas, sí existen controles que permiten evaluar el desempeño general. Estos aspectos fueron calificados como: **Cumple**.

En cuanto a la seguridad informática, se confirmó que existen políticas sobre la calidad y seguridad de los activos de cómputo, así como auditorías (internas o externas) que evalúan la protección de los sistemas. Ambos puntos fueron calificados como: **Cumplimiento alto**.

La Junta Directiva ha establecido controles para asegurar el cumplimiento de planes, políticas, disposiciones legales y reglamentarias. Además, se observó una estructura organizativa con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas, lo que favorece la independencia de funciones. Estos aspectos fueron calificados como: **Cumple**.

También se dispone de un plan de seguridad física aprobado por la Junta Directiva, adaptado a las condiciones de la oficina principal. Este fue calificado como: **Cumple**.

Finalmente, se constató que existen controles formales para evitar operaciones con condiciones ventajosas para miembros de la Junta Directiva, fiscales o familiares, lo cual es fundamental para mantener la transparencia institucional. Este ítem también fue calificado como: **Cumple**.

En términos generales, ASESUQSA presenta un sistema de control robusto, con medidas preventivas y estructurales bien implementadas. Las auditorías, las políticas de seguridad y los controles definidos para evitar conflictos de interés contribuyen a una gestión más transparente y ordenada. **La calificación global obtenida fue de 86% sobre 100%.**

Resultados del estudio cualitativo

El cuadro adjunto resume las notas obtenidas por cada aspecto evaluado, evidenciando deficiencias en el aspecto de planificación, administración de personal y sistemas de control de la asociación.

Tabla 10. Resultados cualitativo

Aspecto de Evaluación	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nota Obtenida	Nivel	Valor Asignado	Peso	Ponderación
Planificación	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero inferior a 85%	Mayor o igual a 55% pero inferior a 70%	Menos de 55%	72,00%	1	2	15%	0,30
Políticas y procedimientos	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero inferior a 85%	Mayor o igual a 55% pero inferior a 70%	Menos de 55%	97,00%	Normal	1	10%	0,10
Administración de personal	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero inferior a 85%	Mayor o igual a 55% pero inferior a 70%	Menos de 55%	82,00%	1	2	30%	0,60
Sistemas de control / Información Gerencial / TI	Superior o igual a 85%	Mayor o igual a 70% pero inferior a 85%	Mayor o igual a 55% pero inferior a 70%	Menos de 55%	88,65%	Normal	1	60%	0,60

Calificación Obtenida 1,60

Nivel Normal

Seguido de obtener las notas, se debe buscar el nivel en el cual se ubica cada aspecto evaluado, para ello, por ejemplo, planificación tiene una nota de 72% la tabla indica que para dicha nota debe ubicarse en un nivel 2. Después de haber hecho todo el ejercicio e identificando los niveles de cada aspecto se debe asignar un valor de acuerdo con el acuerdo 24-00 donde la asignación del peso porcentual en la calificación cualitativa es como sigue: la planificación tiene una ponderación de 15%, las políticas y procedimientos un 15%, la administración de personal un 10%, los sistemas de control un 30%, el sistema de información gerencial un 15% y la Tecnología de Información un 15%.

La puntuación de la calificación cualitativa oscilará entre 1 y 4. Para definir la puntuación de cada uno de los aspectos de evaluación, se asigna un valor de 1 cuando el aspecto se ubique en nivel normal; 2 para el nivel 1, 3 para el nivel 2 y 4 para el nivel 3; se multiplica el peso porcentual de cada aspecto de evaluación por el valor asignado que corresponde según el nivel en que se ubique; y se suman las ponderaciones determinadas para cada aspecto evaluado, resultando una puntuación entre 1 y 4.

Cuando dicha puntuación se ubique entre 1 y 1.75 inclusive se indicará que la calificación cualitativa es de nivel normal, cuando la puntuación sea igual o superior a 1.76 pero igual o inferior a 2.50 se ubicará en nivel 1, si la puntuación corresponde a un valor igual o superior a 2.51 pero igual o inferior a 3.25 corresponderá a un nivel 2, y si la puntuación es igual o superior a 3.26 se ubicará en nivel 3.

Con lo anterior, después del análisis de la información cualitativa la calificación otorgada está dentro de los rangos normales, el resultado fue de 1,67.

Calificación global

La calificación global resulta de sumar el puntaje de la calificación cuantitativa luego de aplicarle su ponderación, más el puntaje objetivo en la calificación cualitativa luego de aplicarle su porcentaje de ponderación. El puntaje de la calificación tendrá una ponderación de 80% y el puntaje de la calificación de riesgo de 20%.

Para el caso de la asociación la calificación cuantitativa es de 1,10 y de 1,60 para la parte cualitativa, esto resulta en un ponderado de 1,20. Dentro de la normativa ASESUQSA se ubica dentro del nivel Normal de Operación, no se debe dejar de lado que la gestión cualitativa tiene puntos de mejora que deben ser atendidos a corto plazo.

Análisis de las entrevistas

Las entrevistas fueron dirigidas a miembros clave dentro de la asociación solidarista, la misma busca obtener información relevante sobre las variables analizadas que del segundo y tercer objetivo principalmente, por ende, se demuestran cuáles son los riesgos financieros a los que está expuesta la asociación, la forma en la que se trabaja sobre ellos y si se busca una forma de mitigarlos.

Además, muestra si la asociación trabaja en objetivos estratégicos, cómo perciben el largo plazo de la asociación y cuáles son los retos más grandes que han experimentado hasta el momento.

Variable de análisis. Riesgos operativos y financieros.

Descripción: Con base en el cumplimiento del segundo objetivo específico de la investigación, el cual consiste en identificar los distintos riesgos financieros que han estado presentes en ASESUQSA durante el periodo 2019 al 2024. Se realiza un análisis cualitativo que complementa la información contable, permitiendo evidenciar aspectos operativos, estratégicos y de gestión que no se reflejan directamente en los estados financieros.

A continuación, se presentarán los riesgos observados, los mismos son riesgos más cualitativos que exponen a la asociación directamente en un riesgo financiero donde puede haber pérdidas, por un mal manejo de algún proceso, disposición legal o simplemente por descuido de la Administración y Junta Directiva. Las preguntas se dividieron en todos los miembros entrevistados para tener un panorama amplio desde distintas personas que conforman la asociación y con diferentes perspectivas.

Riesgo operativo

Pregunta A1. ¿Qué procesos internos considera críticos para la operación diaria de ASESUQSA y cómo se asegura su cumplimiento mediante manuales o procedimientos establecidos?

“Bueno, la parte crítica que tenemos aquí es el tema de factoreo. Esto está asignado a una factura y a una carta, que es la que hace cesión del pago. Esa es una de las operaciones que mueve más dinero, a nivel cuantitativo que tiene la asociación, por lo consideramos clave.

Luego, en segundo lugar, también está la parte de licitaciones, y en tercer lugar, aunque menos importante cuantitativamente, está la línea de préstamos. En el tema de préstamos, hay un canal de solicitud vía WhatsApp, y la respuesta también se da por ese medio. Todo queda registrado a nivel de sistema. Se asegura el cumplimiento por medio de funciones de las personas que trabajamos en la junta más no por manuales” (Administrador).

Pregunta A2. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza la asociación en sus procesos administrativos y financieros, y cómo se manejan los riesgos asociados a su falla o mal uso?

- ✓ *“Sicop, Sistema de Asociación (Quarzo), Teams, Correo, Excel y WhatsApp. Sicop que es la herramienta con más importancia se contacta directamente al Callcenter de ellos para que puedan resolver alguna falla. En el caso del sistema se contacta con el proveedor para que puedan resolver, sin embargo, no hemos tenido fallos con el sistema. Con teams, correo, Excel y Whatsapp, cuando se cae alguno se contactan por medio de algún otro.” (Administrador).*

Pregunta A3. ¿Qué medidas existen para prevenir fraudes, errores u otras interrupciones que puedan afectar los servicios a los asociados?

- ✓ *“Para prevenir fraudes y errores, por lo menos hasta el día de hoy, en el tema de factoreo, la Junta Directiva incluye integrantes de departamentos clave, como Contabilidad y Cobro, lo que permite una buena relación y un cruce constante de información. Además, los accesos a los bancos están mancomunados, es decir, se requieren dos firmas, ya sea de administración, presidencia o tesorería. De esta forma, tratamos de que no se nos escape nada” (Administrador).*

Pregunta A4. ¿Cómo evalúan y manejan el riesgo asociado a la dependencia de colaboradores clave en áreas operativas sensibles?

“Se evalúa por medio de los procesos, principalmente por procesos clave, por ejemplo, la compañera que atiende el WhatsApp, por alguna razón no está disponible o no puede, entra la contadora a responder las solicitudes, si la asistente administrativa no puede con alguna liquidación, la auxiliar contable la apoya, como es un ambiente pequeño de cuatro personas, todos prácticamente dominamos el trabajo de todos. En el caso mío, cuando es un tema de firmas de aprobación o trámites en el Sicop, la Presidencia de la Asociación me apoya para dar continuidad a la parte operativa sensible.” (Administrador).

Pregunta A5. ¿Qué tan sostenibles considera las fuentes de ingreso distintas al crédito, como la tienda o las comisiones, y cómo se evalúan sus riesgos operativos?

“Los negocios de las asociaciones solidaristas normalmente son los créditos y las inversiones; sin embargo, en ASESUQSA la junta Directiva que prácticamente se ha mantenido durante los 6 años, en puestos clave como presidente y tesorero, se han enfocado en una estrategia de aumentar las líneas de negocio, y han tenido buenos resultados. Además, una buena relación con el Patrono permite que negocios como el Descuento de Facturas y Comisiones por ventas de Sicop, sigan creciendo” (Administrador).

Pregunta A6. ¿Qué acciones se han tomado frente al riesgo de quiebra o pérdida en las entidades donde ASESUQSA mantiene inversiones?

- ✓ *“Después de ALDESA y la pérdida sufrida, se tomaron medidas para invertir prácticamente el 100% en el sector público. La posición, por un tema de negocio, se ha*

distribuido el capital en diferentes canastas. Se diversifica el riesgo. En el caso de Coopeservidores, a la asociación no lo afectó y eso que a más del 80% de las asociaciones los afectó” (Administrador).

Pregunta B1. ¿Cómo describiría el proceso contable de ASESUQSA desde el registro diario hasta el cierre mensual o anual?

- ✓ *“Es un proceso que tiene algunos procesos manuales, no todos están vinculado al sistema, por lo cual llevan mucha carpintería, es un proceso metódico y que tienen mucho seguimiento, por lo mismo, porque es manual, se debe tener mucha relación con instituciones del gobierno. Una vez estén los registros, el proceso de cierre tanto mensual como anual es muy sencillo” (Contadora)*

Pregunta B2. ¿Qué tan automatizado está el sistema contable actual y qué riesgos operativos considera que existen en su funcionamiento?

- ✓ *“Como le comentaba en la anterior respuesta hay procesos manuales, los procesos son los siguientes: módulo de inventarios y facturación es manual, el módulo contabilidad es automatizado, el módulo de cuentas por cobrar es automatizado, el módulo de bancos es automatizado y el módulo de asociados también es automatizado. El principal riesgo es por errores humanos” (Contadora)*

Pregunta B3. ¿Han identificado errores contables o inconsistencias recurrentes? ¿Cómo se corrigen y previenen?

- ✓ *“Si, hay errores, pero no recurrentes. Principalmente se dan con los pagos que giran las instituciones del gobierno y que cuesta identificarlos porque no traen un buen detalle, se*

registra en el cliente incorrecto, para prevenirlos hemos optado por enviar primero una confirmación a la institución” (Contadora)

Pregunta B4. ¿Qué controles internos existen para validar la veracidad de la información registrada contablemente?

- ✓ *“Se lleva un paquete financiero, se hace un control cruzado, se van validando la parte comparativa con meses anteriores, valores absolutos y relativos todos se revisan” (Contadora)*

Pregunta B5. ¿Qué controles internos existen para validar la veracidad de la información registrada contablemente?

- ✓ *“Dos veces a la semana se hace una revisión de créditos y débitos a nivel bancario, se lleva muy al día, al final del mes la conciliación bancaria se remite al Administrador y Tesorero de la asociación. El saldo de las inversiones se registra con la información que suministra el puesto de bolsa, nos envían como una especie de estado de cuenta donde se detallan las inversiones” (Contadora)*

Pregunta B6. ¿Se cuenta con un sistema de alertas tempranas de riesgos de conformidad con el comportamiento de las cuentas de los Estados Financieros?

- ✓ *“Un sistema como tal no hay, es una revisión manual que se hace con el paquete financiero y se revisa lo que se valore como extraño o fuera de lo normal. Es una revisión constante” (Contadora)*

Pregunta B7. ¿Qué tipos de informes contables se realizan y a quién se les dirige?

- ✓ *“Se hacen los estados financieros (Estado de Resultados y Balance de Situación Financiera) y se revisan con la Tesorería y se hace el paquete financiero y se envía a la fiscalía. La fiscalía valida la información, en el correo se copia a presidente, vicepresidente y representante patronal. Además, se revisan en los primeros días del mes con Junta Directiva, la presentación la hace el Administrador o el Tesorero.”*

(Contadora)

Pregunta C1. ¿Cómo supervisa la Junta el funcionamiento interno de la asociación y qué mecanismos existen para dar seguimiento a incidentes operativos, tecnológicos o de servicio?

- ✓ *“En cuanto a los riesgos operativos, tenemos un control cruzado entre el auditor externo y la fiscalía de la Junta Directiva. La fiscalía realiza revisiones periódicas sobre distintos procesos, como el manejo del efectivo, el control de inventarios, los registros contables y la revisión de los portafolios de inversión. Nos apoyamos en esas auditorías internas para dar seguimiento a las operaciones.*

Además, recibimos un informe anual de los auditores externos que incluye una evaluación de riesgos, contingencias y provisiones a nivel de estados financieros. Mientras los auditores externos se enfocan más en la parte financiera, la fiscalía actúa como una auditoría interna, vigilando los procesos operativos de forma rutinaria.”

(presidente)

Pregunta D1. ¿Qué indicadores financieros utiliza para evaluar la salud económica de la asociación en el corto y mediano plazo?

- ✓ *“En el caso de ASESUQSA, la evaluación financiera no se basa en indicadores financieros complejos como sucede en una empresa tradicional, ya que no somos una organización con inventarios ni con un giro comercial típico. Sin embargo, sí se hace un seguimiento constante de los márgenes mensuales a través del análisis de los estados financieros. Estos márgenes permiten observar el comportamiento de los ingresos, los gastos y los excedentes, lo cual es fundamental para proyectar nuevas actividades que fortalezcan la rentabilidad de la asociación.”* (Tesorero)

Pregunta D2. ¿Qué controles existen en Tesorería para prevenir errores, fraudes o fallas en el manejo de los recursos financieros?

- ✓ *“En Tesorería se aplican varios controles que han sido definidos con base en la experiencia. Uno de los principales es que todos los pagos deben ser aprobados por al menos dos personas, ya que la firma es mancomunada. Aunque varias personas tienen autorización para firmar, yo siempre he estado presente en las aprobaciones. Hasta la fecha, no se ha hecho ningún pago sin mi participación.*

Además, diariamente una de las colaboradoras nos envía la propuesta de pagos, la cual incluye préstamos, descuentos de facturas y otros gastos. Esa lista es revisada por Jonathan y por mí. A nivel operativo, las colaboradoras tienen acceso al sistema bancario, pero solo para subir los pagos; no tienen autorización para aprobarlos.”

(Tesorero)

Pregunta D3. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión financiera, y cómo se asegura la integridad de la información?

- ✓ *“Utilizamos el sistema Quarzo, que es uno de los más conocidos y utilizados entre las asociaciones solidaristas. Este sistema permite llevar el control de los préstamos por asociado, el manejo de los ahorros y toda la contabilidad general.”* (tesorero)

Pregunta C2. ¿Cómo evalúan el rendimiento y los riesgos asociados a las fuentes de ingreso distintas al crédito, como la tienda o las comisiones?

- ✓ *“En general, todas estas actividades están bien respaldadas y conectadas, la empresa es el principal actor, por lo que los riesgos financieros son muy bajos”* (presidente)

Pregunta D4. ¿Qué acciones se toman para garantizar que las futuras Juntas Directivas o administraciones den continuidad a los proyectos de generación de ingresos alternativos al crédito e inversiones, como la tienda, los descuentos de facturas y las comisiones por ventas en SICOP?

- ✓ *Sí, claro. Estos proyectos deben continuar porque han demostrado ser funcionales y sostenibles. Por ejemplo, la actividad del descuento de facturas ya se practica en muchas asociaciones y aquí ha sido posible gracias a la buena relación con la empresa, que permite esa interacción directa con los proveedores. Sería poco lógico que una futura Junta Directiva decidiera detener un proyecto que está generando ingresos de manera segura y constante.*

Más bien, lo ideal sería ampliar estas iniciativas. En el caso del descuento de facturas, hay proveedores que no lo requieren porque pueden esperar el pago a 30 días, pero con

los transportistas sí encontramos un nicho claro: de los 6 o 7 que trabajan con nosotros, la mayoría hace uso frecuente de esta opción.” (tesorero)

Análisis respuestas riesgo operativo

El análisis del riesgo operativo en ASESUQSA revela una gestión bastante funcional considerando el tamaño y las características de la asociación, aunque también deja ver áreas con espacios de mejora. A lo largo de las entrevistas, tanto el administrador, como la contadora y miembros de la Junta coincidieron en varios aspectos clave que permiten comprender cómo se maneja este tipo de riesgo.

Por un lado, se identifican procesos críticos como el factoreo, las licitaciones y la línea de crédito. Estos procesos son considerados estratégicos y bien manejados en la práctica diaria. Si bien no se cuenta con manuales formales, se logra observar una operación con fluidez. Esto fortalece la operación en un ambiente reducido donde todos los colaboradores conocen el funcionamiento general. Sin embargo, la falta de documentación oficial de los procedimientos sí representa un riesgo, sobre todo ante cambios de personal o crecimiento futuro.

En el aspecto tecnológico, se utilizan herramientas como Quarzo, Sicop, Excel y Teams. Este uso de tecnología facilita la operación diaria y permite cierto control y trazabilidad. Además, se cuenta con apoyo técnico externo en caso de fallas, lo cual aporta a la continuidad de los servicios; sin embargo, la dependencia de varios sistemas sin un protocolo interno formalizado ante fallos o mal uso, podría afectar la operación si se presentara alguna contingencia mayor.

Respecto a los controles para prevenir fraudes o errores, hay varias prácticas que se consideran buenas, como la firma mancomunada en los bancos, la inclusión de miembros de áreas clave en la Junta Directiva y buena comunicación entre departamentos. Estas acciones reflejan una cultura de control, aunque más informal que estructurada. A pesar de que han dado buenos resultados, depender demasiado del compromiso personal y no tanto de controles; puede ser riesgoso a largo plazo.

Con relación al proceso contable, se evidencia un constante involucramiento por parte de todos los actores de los procesos. Hablando propiamente de los procesos contables, se combinan procesos manuales con otros automatizados, lo cual es comprensible en una organización pequeña. La contadora menciona que ciertos módulos son manuales, como el de inventarios y facturación, lo que exige mayor atención para evitar errores. Hasta el momento no han identificado errores puntuales, no son frecuentes. Esto demuestra responsabilidad, aunque también sugiere que la automatización es una tarea pendiente.

Desde la Tesorería se aplican controles relevantes como la revisión diaria de pagos, el acceso restringido a los bancos y la firma mancomunada. Estas prácticas reflejan un manejo prudente y responsable de los recursos financieros y el tesorero los ha diseñado con base en la experiencia, lo que ha contribuido a reducir riesgos operativos y de fraude.

Por otra parte, se han diversificado las fuentes de ingreso más allá de inversiones y préstamos a los socios. La tienda, las comisiones por ventas en SICOP y los descuentos de facturas, han sido un éxito, representan ingresos sostenibles y su buena gestión han hecho un pilar para el futuro. Esto representa una ventaja competitiva para ASESUQSA. No obstante, es

importante que se garantice la continuidad de estos proyectos en futuras administraciones, ya que su éxito actual está muy vinculado al liderazgo de la Junta Directiva vigente.

Finalmente, existen mecanismos de supervisión externa, aunque no son obligados la asociación contrata una auditoría externa y la auditoría interna por parte de la fiscalía de la Junta, lo cual aporta mucho. Estos actores realizan revisiones periódicas que permiten detectar posibles riesgos o fallas en los procesos internos.

ASESUQSA, a pesar de que tiene elementos informales y manuales, ha logrado mantenerse eficiente y funcional gracias al compromiso de su personal y Junta Directiva. Hay claras fortalezas en el manejo del día a día, el control financiero y la diversificación de ingresos. Sin embargo, para una mayor solidez a largo plazo, sería recomendable avanzar en la formalización de procesos, fortalecer los sistemas de prevención de errores y automatizar más funciones críticas. Esto no solo reduciría los riesgos operativos, sino que prepararía a la asociación para enfrentar escenarios más complejos en el futuro.

Riesgo de crédito

Pregunta C3. ¿Qué nivel de participación tiene la Junta Directiva en la definición o supervisión de las políticas de crédito aplicadas a los asociados?

- ✓ *“Toda la política de crédito es autorizada por la Junta Directiva. Además, hay un seguimiento estricto por parte de un comité de inversiones, el cual está conformado por algunos miembros de la Junta (no todos), quienes, junto con la administración, se encargan de aprobar cada uno de los créditos según las políticas establecidas.”*

(presidente)

Pregunta A7. ¿Qué pasos sigue la administración para garantizar que los créditos otorgados cumplan con los requisitos del reglamento interno y con los criterios del comité de crédito?

- ✓ *“Los procedimientos que dicta el reglamento de crédito establecido por Junta Directiva, todo lo que se sale del reglamento se revisa con el Comité de Crédito y si no, con toda la Junta Directiva”* (administrador)

Pregunta A8. ¿Cómo considera la morosidad de la entidad?

- ✓ *“Es muy baja, no es nada relevante”* (administrador)

Pregunta A9. Para usted, ¿cuáles son las principales causas de la morosidad?

- ✓ *“El 90% de los casos se da por casos de incapacidad, la cartera de los ex asociados se podría catalogar como el 10% restante, se atrasan, pero es muy poco. Todos van pagando”* (administrador)

Análisis respuestas riesgo de rédito

Con base en las entrevistas, se puede decir que ASESUQSA tiene un manejo bastante ordenado del riesgo de crédito. Un punto a favor importante es que la Junta Directiva tiene una participación en la definición y supervisión de las políticas crediticias. Todas las reglas del reglamento de crédito han sido aprobadas por la Junta y, además, se cuenta con un comité de inversiones que revisa cada solicitud para asegurarse de que los créditos se aprueben conforme a

lo establecido. Esto ayuda a tener control sobre el comportamiento de la cartera y evita que se tomen decisiones de forma improvisada.

Desde la administración también se sigue un protocolo claro: si una solicitud se ajusta al reglamento, se aprueba dentro del procedimiento regular, pero si hay algo que se sale de lo estipulado, se eleva al Comité o incluso a toda la Junta. Esta práctica no solo aporta transparencia, sino que también demuestra que hay filtros para evitar colocaciones de riesgo innecesario.

En cuanto a la morosidad, el administrador indicó que es muy baja y que no representa una amenaza seria para la estabilidad financiera. Esto es una señal positiva y refleja que el modelo de aprobación de créditos, junto con el reglamento, está funcionando bien. Además, se mencionó que la mayoría de los casos de atraso se deben a incapacidades temporales de los asociados, lo que es entendible y no responde a un patrón de incumplimiento como tal. El resto de los casos, principalmente de ex asociados, también se mantiene bajo control, lo cual es un buen indicador.

Aun así, no se profundizó en si la asociación utiliza herramientas adicionales para monitorear el riesgo de crédito, como indicadores de mora por antigüedad, análisis de capacidad de pago o clasificación de riesgo por tipo de crédito. Aunque probablemente existan algunas de estas prácticas, no fueron mencionadas directamente, por lo que se podría considerar como un punto de mejora el fortalecimiento del análisis crediticio, sobre todo pensando en el crecimiento de la cartera a futuro.

También sería recomendable que se evalúe de manera más sistemática la evolución de la morosidad en el tiempo y se documente de forma más detallada. Esto permitiría detectar tendencias tempranas o señales de alerta, especialmente en contextos económicos más difíciles.

En ASESUQSA el riesgo crediticio parece estar bien controlado, gracias a un reglamento claro, el involucramiento activo de la Junta Directiva y una gestión cuidadosa por parte de la administración. Aunque la morosidad es baja y no representa un problema actual, a futuro podría ser útil fortalecer los mecanismos de evaluación y monitoreo del riesgo crediticio, para asegurar que el crecimiento de la cartera se mantenga saludable en el largo plazo.

Riesgo liquidez

Pregunta B8. ¿Cómo participa el área contable en el seguimiento o elaboración del flujo de efectivo ?

- ✓ *“El área contable participa en la elaboración y presentación al Administrador y Tesorero del flujo de caja. Consiste en un flujo de caja, de unas dos semanas. Se utiliza como saldo inicial el saldo final de la semana anterior, se coloca lo que se espera recibir según vencimiento de la cartera de clientes de Sicop, lo que se esperar cobrar de la empresa por concepto de planilla y por concepto de descuentos de facturas, y se coloca como egresos las solicitudes de créditos, liquidaciones, pagos a proveedores y constantemente se le da seguimiento en las dos semanas para que se cumplan estos flujos esperados y valorar posibles egresos que estresen el flujo de caja para tenerlos en cuenta*

y buscar cobrar de una forma más intensiva. El Estado de Flujos de Efectivo no lo realizamos, lo hace la auditoría externa al final del periodo.” (contadora)

Pregunta D5. ¿Qué mecanismos utilizan para planificar y asegurar la disponibilidad de recursos líquidos ante solicitudes de crédito o retiro de los asociados?

- ✓ *“Para asegurar la disponibilidad de recursos líquidos, en ASESUQSA se parte del conocimiento constante del flujo de aportes mensuales que provienen del ahorro personal de cada asociado y del aporte patronal. Este seguimiento permite proyectar con precisión los ingresos mensuales y facilita la planificación financiera.*

Además, el Reglamento de Crédito interno establece límites claros sobre cuánto se puede prestar a cada asociado, generalmente hasta el doble del monto ahorrado. Esto garantiza que las colocaciones de crédito se mantengan dentro de parámetros sostenibles. También se consideran factores adicionales como la finalidad del préstamo y las garantías respaldatorias, por ejemplo, letras de cambio en el caso de financiamientos para vehículos.

. Se analiza regularmente cuánto hay disponible en cuentas corrientes, cuánto se tiene invertido y cuál es la demanda crediticia. Mientras se respete el marco establecido en el reglamento crediticio, no deberían presentarse problemas de liquidez o descalce financiero.” (tesorero)

Pregunta D6. ¿Existe una política formal sobre el uso del fondo de liquidez?

- ✓ *“Sí, existe una regulación que establece la obligatoriedad de contar con un fondo de liquidez, aunque ASESUQSA no es formalmente una entidad financiera supervisada por*

la SUGEF. Esta disposición se deriva de las normas establecidas para organizaciones que captan recursos de terceros, y aunque las asociaciones solidaristas no se consideran captadoras en el sentido estricto, sí se les aplican ciertos lineamientos para resguardar los intereses de sus asociados.

En este contexto, se exige mantener una reserva de liquidez que funcione como encaje mínimo legal. Esta reserva corresponde al 12% del patrimonio cuando se trata de inversiones en colones, y al 15% en el caso de inversiones en dólares. Aunque ASESUQSA no está sujeta a una supervisión directa y permanente como los bancos, sí debe presentar informes y evidenciar que cumple con esta obligación.” (tesorero)

Pregunta D7. ¿Se elaboran flujos de caja proyectados?

- ✓ *“Sí, se manejan proyecciones basadas en los ingresos semanales que recibimos de la empresa, los cuales corresponden a las retenciones por préstamos y por ahorro de los asociados. A partir de ahí, se tiene claridad sobre cuánto se debe recibir por concepto de ahorro, patrimonio, descuentos y facturas, lo que permite estimar lo mínimo que debería ingresar cada semana.*

Aunque no se elabora un flujo de caja formal a largo plazo, sí se lleva un control constante y detallado semana a semana, incluso día a día. Se revisa continuamente el saldo en cuentas bancarias y se ajustan los movimientos en función de los ingresos que van entrando.” (tesorero)

Análisis respuestas riesgo de crédito

A partir de las entrevistas, se puede observar que ASESUQSA lleva un control bastante cercano de su liquidez, con prácticas que, aunque no son sofisticadas, resultan funcionales para el tipo de organización que es. La contadora explicó que cada dos semanas elaboran un flujo de caja que se comparte con el administrador y el tesorero. Este documento incluye lo que se espera recibir (como pagos por cartera, aportes por planilla y descuentos de facturas) y lo que se debe pagar (como créditos, liquidaciones y proveedores). Además, se le da seguimiento durante esas dos semanas para asegurarse de que no falte liquidez. Aunque no se elabora internamente el Estado de Flujos de Efectivo completo, esto se compensa con una supervisión constante del flujo operativo. Sin embargo, sería ideal que a futuro puedan desarrollar esta capacidad internamente, ya que podría ayudarles a tomar decisiones más estratégicas, no solo operativas.

En cuanto a la planificación financiera, se nota que hay bastante claridad. El Tesorero mencionó que el control del ahorro mensual y del aporte patronal es clave para proyectar los ingresos. Además, el reglamento de crédito establece un límite que se basa en el ahorro del asociado, lo cual ayuda a mantener un equilibrio sano entre lo que entra y lo que se presta. También analizan frecuentemente el dinero disponible y la demanda de créditos, lo cual les permite actuar con anticipación. En general, esto muestra que existe un buen criterio para evitar problemas de liquidez.

Un punto importante es que, aunque ASESUQSA no está regulada por la SUGEF, sí cumple con una política de fondo de liquidez que si es exigida a las asociaciones solidaristas. Mantienen una reserva mínima del 12% o 15%, dependiendo si se trata de inversiones en colones o en dólares. Esto habla bien de la asociación, ya que muestra que hay una preocupación por

resguardar los recursos de los asociados y actuar con responsabilidad, aunque no tengan la obligación directa de hacerlo.

A pesar de todo lo positivo, también hay aspectos que podrían mejorar. Por ejemplo, el enfoque actual se basa mucho en la experiencia del equipo y el seguimiento quincenal. Si en algún momento hubiera un cambio de personal clave, o una situación inesperada que afecte los ingresos, podría ponerse a prueba esa estabilidad. Sería útil que ASESUQSA incorporara herramientas más formales como proyecciones mensuales o análisis de escenarios para anticiparse a posibles tensiones de liquidez. Además, documentar mejor las políticas internas y ampliar el uso del análisis financiero podría fortalecer la toma de decisiones en el futuro.

Riesgo legal y regulatorio

Pregunta A10. ¿Qué acciones toma la administración para cumplir con las obligaciones legales ante el Ministerio de Trabajo y otras autoridades, y asegurar la vigencia normativa de la asociación?

Las funciones se tienen divididas, se tiene un “check list” donde se tienen las actividades que se hacen por mes, por trimestre, semestre y anual. Es importante también al estar licitando, es necesario tener todo al día, entonces con eso nos aseguramos de que nada quede o se olvide por ahí.” (administrador)

Pregunta C4. ¿Qué acciones toma la Junta para asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales, la Ley 6970 y la presentación de informes ante el Ministerio de Trabajo?

- ✓ *“Nosotros estamos a derecho en todo lo relacionado con la regulación. La Junta Directiva se apoya en asesoría legal, contable, fiscal y financiera, y es a través de la*

administración que se le da seguimiento a todo esto. Cumplimos con las reservas de liquidez obligatorias sobre los patrimonios, así como con los permisos de salud y las patentes comerciales.

Recientemente, por el volumen de negocio generado por el factoreo, tuvimos que inscribirnos ante la SUGEF como entidades no reguladas, así que ya estamos registrados también ante ese organismo regulador. Para eso, debemos cumplir con una serie de reportes que se manejan en conjunto entre la administración y la Junta Directiva.

En el ámbito laboral también estamos al día; cumplimos con la Caja Costarricense del Seguro Social y con todos los entes gubernamentales relacionados con nuestras actividades. Estamos debidamente inscritos ante el Ministerio de Trabajo, con la asociación y su Junta Directiva acreditadas, celebrando asambleas anuales, con personería jurídica al día y cumpliendo con todos los requisitos correspondientes.

Además, debemos cumplir con aspectos tributarios y fiscales, así como con las obligaciones establecidas por la Ley de Asociaciones Solidaristas y ahora también por la ley de regulación financiera, al estar supervisados por SUGEF.

La administración cuenta con un check list detallado de los reportes que se deben presentar mensual, trimestral y anualmente. También contamos con auditoría externa, y desde la tesorería de la Junta Directiva damos seguimiento al cumplimiento de las obligaciones fiscales, como el pago del IVA y otros reportes impositivos periódicos”

(presidente)

Pregunta C5. ¿Con qué periodicidad se revisan y actualizan los estatutos y reglamentos internos de la asociación?

- ✓ *“Los estatutos de la asociación son un documento extenso y formal. La asociación está debidamente constituida y los estatutos están inscritos ante el Ministerio de Trabajo, conforme a la regulación de las asociaciones solidaristas.*

La revisión de los estatutos no se hace con una frecuencia fija, sino que ocurre conforme vamos desarrollando nuevos negocios. A medida que avanzamos, evaluamos si los estatutos se ajustan a lo que estamos haciendo. Si identificamos que es necesario hacer algún cambio, lo trabajamos con el asesor legal” (presidente)

Pregunta B9. ¿Cómo asegura la contabilidad que ASESUQSA cumpla con sus declaraciones fiscales, obligaciones laborales y otros requerimientos legales?

- ✓ *“Es revisado por cuatro dependencias, administración, tesorería y contador externo y fiscalía. Tenemos un “check list” con las obligaciones por mes, trimestre, semestre y anual”* (contadora)

Pregunta B10. ¿Han tenido alguna observación o requerimiento por parte de entes externos como auditorías, Ministerio de Trabajo o Hacienda? ¿Cómo se atienden?

- ✓ *“Por el momento no hemos tenido ninguna observación de auditorías externas y de ninguna entidad del gobierno”* (contadora)

Análisis respuestas riesgo legal y regulatorio

Las entrevistas realizadas evidencian que ASESUQSA ha desarrollado una gestión legal y regulatoria bastante ordenada y responsable. Tanto la administración como la Junta Directiva muestran claridad sobre sus funciones en este ámbito, apoyándose en herramientas prácticas como listas de verificación organizadas por periodos mensuales, trimestrales y anuales. Esta estructura ha permitido mantener un control adecuado sobre las obligaciones fiscales, laborales y legales, reduciendo el riesgo de omisiones que podrían afectar la operación de la asociación.

Destaca también la colaboración entre distintas áreas, como contabilidad, administración, tesorería y fiscalía, lo cual refuerza los procesos de revisión interna. Además, la asociación se apoya en asesoría externa para cumplir correctamente con temas contables, tributarios y legales. Esta apertura a recibir apoyo técnico refleja una actitud preventiva y consciente del entorno regulatorio.

A pesar de los avances, hay algunos aspectos que podrían fortalecerse. Por ejemplo, los estatutos y reglamentos internos no se revisan de forma periódica, sino únicamente cuando surgen cambios operativos relevantes. Establecer una revisión formal cada cierto tiempo permitiría anticiparse a posibles desfases entre la normativa interna y la realidad actual de la asociación. También podría considerarse el uso de herramientas digitales que automaticen los recordatorios de obligaciones o vencimientos, como complemento a los *checklists* manuales.

En términos generales, ASESUQSA mantiene un adecuado cumplimiento legal, lo cual contribuye directamente a su sostenibilidad financiera. Las buenas prácticas ya implementadas brindan una base sólida, y con pequeños ajustes en la actualización normativa y los mecanismos de control, la asociación puede seguir fortaleciendo esta área clave.

Riesgo de mercado

Pregunta C6. ¿Cómo valora la Junta el impacto de las condiciones económicas externas (como inflación, tasas de interés o tipo de cambio) en la sostenibilidad financiera de ASESUQSA?

- ✓ *“Nosotros vamos midiendo el impacto de las condiciones económicas externas a través de las decisiones de inversión que tomamos y las tasas de interés que manejamos en nuestras carteras activas. Monitoreamos el mercado constantemente, con el apoyo de asesores financieros y puestos de bolsa.*

Evaluamos factores como tasas de interés, opciones de títulos, riesgos y contingencias, y en función de eso ajustamos nuestras distintas unidades de negocio. También le damos seguimiento al riesgo por diferencial cambiario. Procuramos tener un portafolio de inversiones equilibrado en diferentes monedas, no solo en dólares, sino también en colones, para compensar posibles variaciones cambiarias y proteger la estabilidad financiera de la asociación” (presidente)

Pregunta D8. ¿Cómo afecta la variación del tipo de cambio o de las tasas de interés a las inversiones de la asociación, y qué estrategias se han considerado para mitigar esos impactos?

- ✓ *En este momento las tasas de interés pasivas y activas han bajado, eso ha afectado las inversiones. Antes se podía obtener mejores rendimientos, pero ahora, si se invierte, lo que se recibe es alrededor de un 4% o 5%, dependiendo del plazo. También se corre el riesgo de en dónde se invierte, ya que con lo que ha pasado en algunas cooperativas, como Coopeservidores, ya no se pueden colocar fondos ahí.*

En cuanto al tipo de cambio, también ha tenido un impacto. Cuando el dólar bajó, eso afectó a cualquier asociación que tuviera inversiones en dólares, ya que, al convertir esos montos a colones, se presentaron pérdidas. Sin embargo, el tipo de cambio se ha mantenido estable entre ¢500 y ¢510 durante los últimos años, lo que ha dado cierta estabilidad. En el caso de ASESUQSA, no se manejan muchos dólares, ya que el giro principal está en colones. Eventualmente se han hecho inversiones en dólares, pero no es lo habitual.” (tesorero)

Pregunta D9. ¿Se han considerado estrategias para mitigar estos impactos en la rentabilidad de la asociación?

- ✓ *“En otros momentos se podía invertir, comprar y vender, y obtener buenas ganancias, pero eso ya no se está dando. Por eso, siempre estamos buscando nuevas formas de ingreso sin correr riesgos, ya que estamos administrando el dinero de todos los asociados.*

Una de las estrategias ha sido redirigir los esfuerzos hacia actividades que generen mayores márgenes, como el descuento de facturas, la venta de mercadería o electrodomésticos a los socios, y el financiamiento a través de líneas como la de vehículos.” (tesorero)

Pregunta B11. ¿Cómo se registran y actualizan contablemente las operaciones en moneda extranjera o expuestas a variaciones en el tipo de cambio?

- ✓ *“Tenemos transacciones por cobrar, pagar e inversiones en moneda extranjera. Se registran en el momento que se ejecutan y las variaciones se registran al cierre de cada mes. El gasto por diferencial de las cuentas por cobrar y pagar se lleva a resultados y las de inversiones a una cuenta de Patrimonio.”* (Contadora)

Pregunta D10. ¿Qué medidas toma Tesorería para asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, contables y financieras ante las autoridades correspondientes?

- ✓ Desde Tesorería se brinda un acompañamiento constante a la administración para asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales y contables. Se da apoyo en procesos clave como la liquidación de excedentes, la declaración del impuesto sobre ganancias de capital y el cálculo mensual del IVA. Además, se han definido procedimientos claros y se capacitó al personal para garantizar la correcta aplicación de normativas como el cobro del IVA y la presentación de declaraciones en el sistema ATV.

También se respalda la gestión de obligaciones con la Caja Costarricense del Seguro Social, la declaración de patentes municipales y otros compromisos legales derivados de las actividades comerciales. A esto se suma una auditoría externa anual, contratada de forma voluntaria, y el control interno que realiza la figura del fiscal, lo que fortalece la transparencia y el control general.” (tesorero)

Análisis respuestas riesgo de mercado

Las respuestas brindadas por los miembros de la Junta Directiva, la Tesorería y la Contabilidad, evidencian que ASESUQSA está atenta al impacto de las condiciones del mercado sobre su sostenibilidad financiera. Se reconoce que factores como la inflación, las tasas de interés

y el tipo de cambio afectan directamente la rentabilidad de las inversiones y la estabilidad de los ingresos. En este sentido, la Junta valora estos elementos al momento de tomar decisiones financieras, especialmente en lo relacionado con las carteras activas y las estrategias de inversión. Contar con asesoría financiera externa y monitorear el mercado son prácticas que muestran una gestión prudente.

Una de las estrategias más destacadas es la diversificación del portafolio en monedas, lo cual ayuda a mitigar el riesgo cambiario. También se ha optado por reducir la exposición al mercado bursátil ante escenarios poco rentables y volátiles, lo cual ha sido una decisión conservadora y coherente con el contexto actual. Por ejemplo, el retiro progresivo de inversiones en dólares responde tanto al tipo de cambio desfavorable como a criterios contables que buscan no afectar directamente los resultados financieros de la asociación.

Otra fortaleza importante es la búsqueda activa de nuevas fuentes de ingreso que generen mayor margen, como el descuento de facturas y la venta de bienes a los asociados. Estas actividades permiten generar rentabilidad sin depender exclusivamente del mercado financiero. También se demuestra orden y control en el manejo contable del riesgo cambiario, registrando las variaciones mensualmente y diferenciando entre las que afectan resultados y las que van a patrimonio.

A pesar de estas buenas prácticas, hay oportunidades de mejora. La asociación podría fortalecer su estrategia de gestión del riesgo de mercado con una política formal documentada que establezca límites de exposición y criterios para la diversificación de activos. Además, aunque se cuenta con asesoría y análisis de mercado, no queda claro si se realizan simulaciones o

proyecciones que permitan anticiparse a escenarios económicos adversos. Contar con herramientas de análisis prospectivo ayudaría a tomar decisiones aún más informadas.

Variable de análisis. Objetivos estratégicos y financieros

Objetivos estratégicos y financieros

Descripción. Esta sección responde al tercer objetivo específico del estudio, que consiste en examinar los objetivos estratégicos y financieros de ASESUQSA. A través del análisis de las entrevistas, se busca comprender cómo la Junta Directiva y la administración definen, gestionan y dan seguimiento a sus metas, así como su relación con la sostenibilidad financiera de la asociación en el largo plazo.

Pregunta C7. ¿Cómo asegura la Junta Directiva que los objetivos estratégicos de ASESUQSA estén alineados con su misión y visión institucional?

- ✓ *“Buscamos un rendimiento financiero, pero no solo eso. También nos enfocamos en generar excedentes sociales. Aunque es cierto que siempre se espera un resultado económico, si sumamos el excedente económico con el excedente social, claramente estamos generando un beneficio importante, en concordancia con nuestra misión y visión”.* (presidente)

Pregunta C8. ¿Con qué frecuencia se revisan o actualizan los objetivos estratégicos y financieros de la asociación? ¿Quiénes participan en ese proceso?

- ✓ *“Medimos los objetivos estratégicos mes a mes, conforme a los resultados... Hemos tratado de cambiar la lógica de que todo se delegue a la administración, involucrando a más miembros de la Junta Directiva en el proceso... procurando que los perfiles de*

quienes la integran se ajusten a las responsabilidades y que cuenten con preparación académica y experiencia.” (presidente)

Pregunta C9. ¿De qué forma se identifican y evalúan las oportunidades o amenazas externas (económicas, sociales o del mercado) para ajustar la estrategia de la asociación?

- ✓ *“Damos seguimiento constante a los mercados financieros y bursátiles, y contamos con asesoría de terceros, como puestos de bolsa, para temas de inversión... accedemos a información actualizada sobre los principales índices financieros del país, lo que nos permite tomar decisiones informadas y hacer los ajustes necesarios en cada unidad de negocio.” (presidente)*

Pregunta C10. ¿Han definido metas de crecimiento, diversificación o fortalecimiento institucional a largo plazo? ¿Cómo se miden los avances?

- ✓ *“Se migró del mercado bursátil al factoreo. Comenzamos con ¢3 millones y ahora casi alcanzamos los ¢900 o ¢1.000 millones... También hemos desarrollado otras unidades de negocio como ventas al gobierno a través de Sur Química y una tienda de conveniencia con electrodomésticos para los asociados. Se miden los avances mes a mes cuando revisamos los resultados por unidades de negocio.”(presidente)*

Pregunta D11. ¿Cuál es su rol en la elaboración y seguimiento del presupuesto anual de ASESUQSA? ¿Cómo se controlan las desviaciones entre lo proyectado y lo ejecutado?

- ✓ *“Mi rol dentro del proceso presupuestario de ASESUQSA consiste en participar en el análisis de los gastos y reservas que se registraron durante el año anterior, con el fin de planificar el presupuesto del año siguiente. Aunque elaboramos una proyección*

presupuestaria al inicio de cada periodo, es importante aclarar que, por la naturaleza y el tamaño de nuestra asociación, no manejamos un presupuesto con la misma rigurosidad que una sociedad anónima o una empresa privada de gran escala.

Nos enfocamos principalmente en la planificación de reservas, ya que estas son fundamentales para cubrir gastos futuros. A lo largo del año, el control de las desviaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado se realiza mediante revisiones mensuales, particularmente a través de la revisión contable. En estas sesiones se monitorean los movimientos en las reservas contables para verificar que estén alineadas con la planificación.” (tesorero)

Análisis de objetivos estratégicos y financieros

Las entrevistas reflejan que ASESUQSA ha venido desarrollando una gestión estratégica enfocada tanto en la rentabilidad financiera como en el bienestar de sus asociados. Esta doble visión, que combina excedente económico con excedente social, responde claramente a su misión y visión como asociación solidarista, donde los objetivos no se centran únicamente en las utilidades, sino en el impacto colectivo de sus decisiones.

Una de las principales fortalezas que se identifica es el seguimiento mensual de los resultados, desglosados por unidad de negocio. Esta práctica permite tener un control más dinámico de las metas trazadas, facilitando la toma de decisiones oportunas. Además, se observa una intención clara por profesionalizar la Junta Directiva, incorporando personas con formación académica y experiencia relevante, lo que ayuda a asumir mejor los retos financieros y estratégicos actuales.

La asociación también demuestra una actitud proactiva al monitorear el entorno económico. El uso de asesoría externa especializada (asesor de puesto de bolsa) y el acceso a información financiera actualizada, permiten analizar con mayor precisión las condiciones del mercado y adaptar las estrategias según los cambios en variables como tasas de interés, inflación o comportamiento bursátil. Un ejemplo de esta capacidad de adaptación fue la decisión de migrar gradualmente del mercado bursátil hacia el negocio del factoreo, una apuesta que, según los datos compartidos, ha crecido exponencialmente desde sus inicios con ¢3 millones hasta alcanzar casi ¢1.000 millones. A esto se suma la diversificación en otros negocios como ventas al gobierno y la tienda para asociados.

En cuanto al componente financiero, se percibe un enfoque prudente y ordenado en la elaboración del presupuesto anual. La planificación de las reservas contables parece ser la prioridad, dado que estas cubren gastos futuros. Sin embargo, hay oportunidades claras de mejora. Aunque se hacen revisiones mensuales, el control de las desviaciones se realiza más desde un enfoque contable que desde una perspectiva estratégica integral. Esto limita la posibilidad de ajustar el rumbo en función de los objetivos definidos a largo plazo.

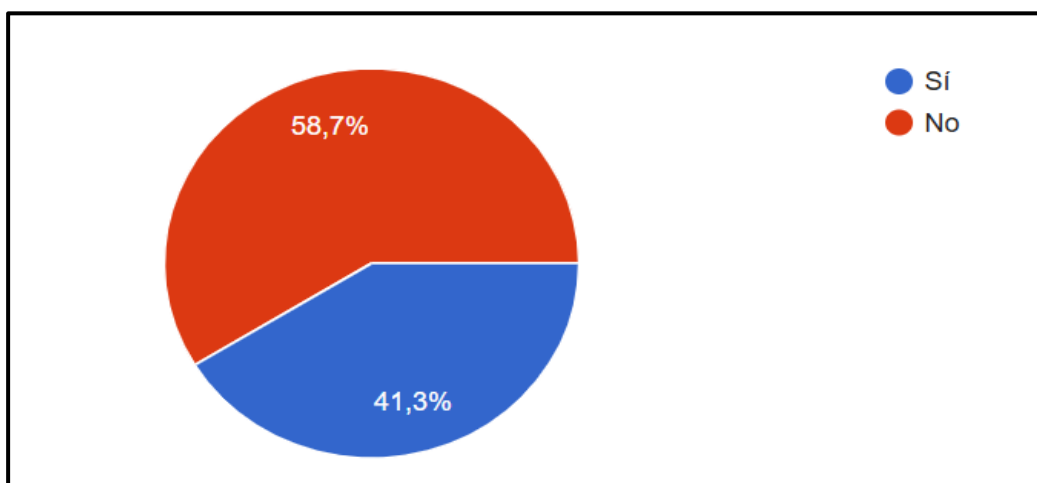
Además, si bien se mencionan metas de crecimiento, estas no siempre parecen estar documentadas de forma estructurada ni acompañadas de indicadores de medición que permitan evaluar su avance con claridad. Contar con una planificación estratégica más formalizada, con metas cuantificables, plazos definidos y responsables asignados, contribuiría a mejorar el control de gestión y la rendición de cuentas.

En términos generales, ASESUQSA ha mostrado una evolución positiva en su gestión estratégica y financiera, combinando visión social, toma de decisiones informadas y diversificación de ingresos. Se puede reforzar la planificación y el seguimiento presupuestario desde una mirada más estratégica, lo que podría potenciar su sostenibilidad financiera y permitirle escalar aún más sus resultados.

Análisis de resultados de la encuesta

Gráfico N°1

¿Ha solicitado algún crédito con ASESUQSA?



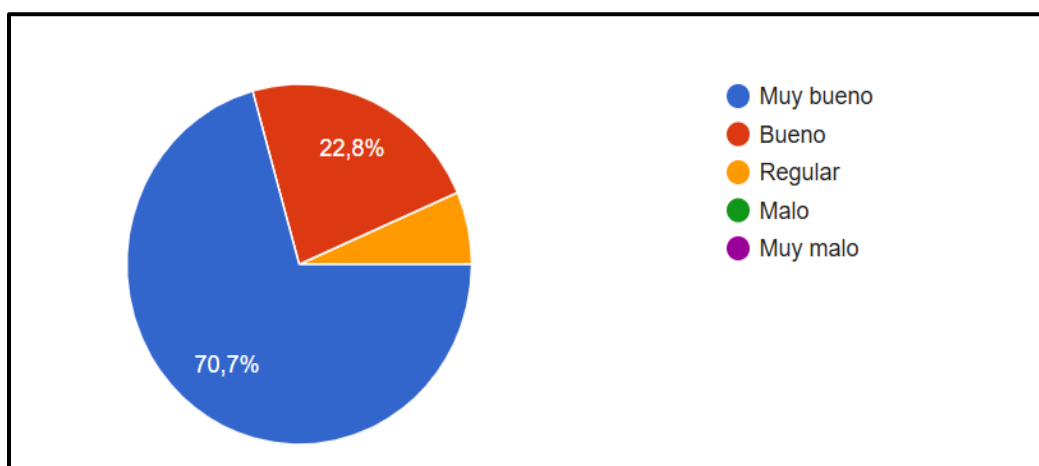
Fuente: Quesada (2025).

El gráfico muestra que un 58,7% de los encuestados no han solicitado ningún crédito con ASESUQSA, mientras que un 41,3% sí lo ha hecho. Aunque una parte importante sí ha utilizado este servicio, la mayoría todavía no lo ha solicitado.

Este resultado deja ver que, si bien los créditos son una opción presente y conocida por muchos, no todos los asociados los han utilizado. Podría indicar que hay espacio para que la asociación motive a más asociados a aprovechar este beneficio.

Gráfico N° 2

Si su respuesta fue afirmativa, ¿cómo califica el proceso de solicitud y aprobación del crédito?



Fuente: Quesada (2025).

El gráfico muestra las respuestas de los asociados que sí han solicitado un crédito con ASESUQSA. De los 92 asociados que contestaron esta pregunta, el 70,7%, calificó el proceso como “muy bueno”, mientras que un 22,8% lo consideró como “bueno”. Un pequeño porcentaje de 6,5% lo calificó como “regular”, y no hubo ninguna respuesta en categorías de “malo” y “muy malo”.

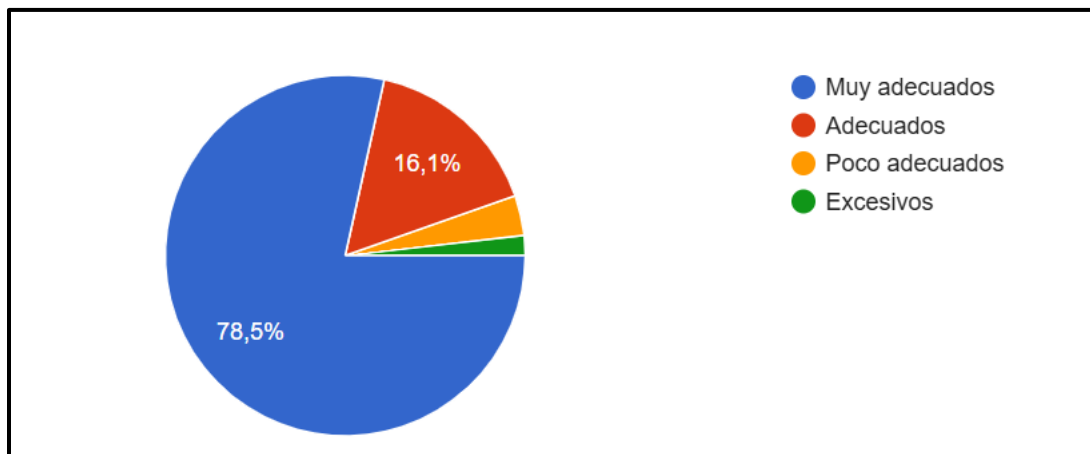
El resultado anterior refleja que en el proceso de solicitud y aprobación de crédito está siendo bien valorado por los asociados que lo han experimentado. Que más del 94% lo califique como bueno o muy bueno habla de una experiencia positiva, y que probablemente el trámite es claro, rápido y accesible.

Un aspecto para resaltar es que no hay opinión negativa, la asociación ha logrado mantener un nivel de satisfacción bastante alto en esta parte del servicio. Aun así, ese pequeño

porcentaje consideró “regular” puede indicar que hay algunos aspectos puntuales por mejorar, como los tiempos de respuesta, la comunicación o los requisitos solicitados.

Gráfico N° 3

¿Qué opinión tiene sobre los requisitos para solicitar un crédito?



Fuente: Quesada (2025).

En este gráfico se visualizan las respuestas de los 223 asociados consultados. La mayoría, (78,5%), considera que los requisitos para solicitar un crédito son “muy adecuados”, mientras que un 16,1% los califica como simplemente “adecuados”. Un pequeño grupo los ve como “poco adecuados” (3,1%) y apenas un 2,2% los considera excesivos.

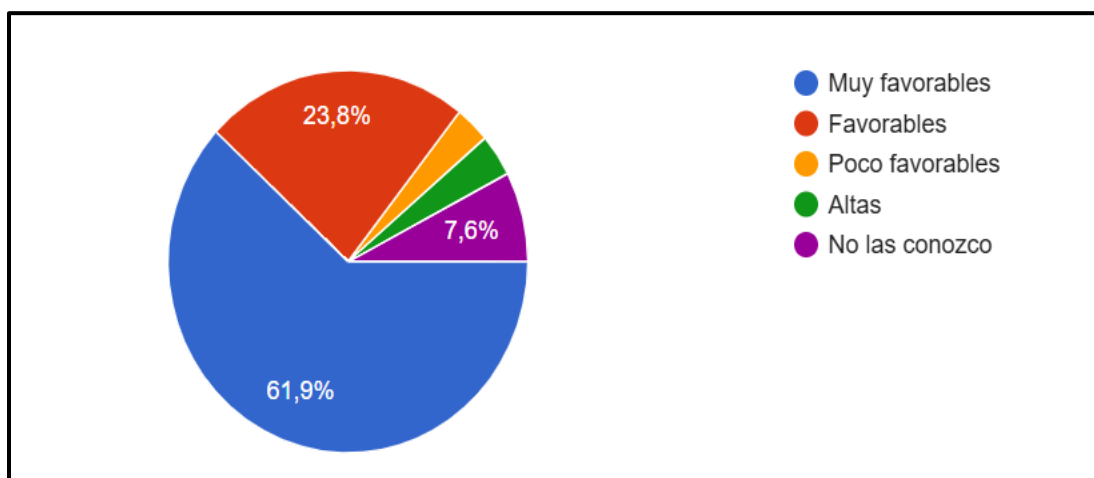
Estos resultados son bastante positivos, ya que más del 94% de los encuestados percibe los requisitos como muy adecuados o adecuados. Esto puede interpretarse como una señal de que la asociación ha logrado establecer una política razonable para que los asociados logren estar contentos, sin poner procesos y documentación innecesaria.

El hecho de que solo un grupo muy reducido los vea como “poco adecuados” y “excesivos” puede deberse a casos particulares donde, por ejemplo, no cumplieron con algún

requisito o se tuvo una mala experiencia. Sin embargo, al ser un porcentaje tan bajo, no parece ser un problema generalizado. Lo que resulta en que la mayoría de los asociados ve con buenos ojos las condiciones para solicitar un préstamo.

Gráfico N° 4

¿Cómo considera las tasas de interés que aplica ASESUQSA en sus créditos?



Fuente: Quesada (2025).

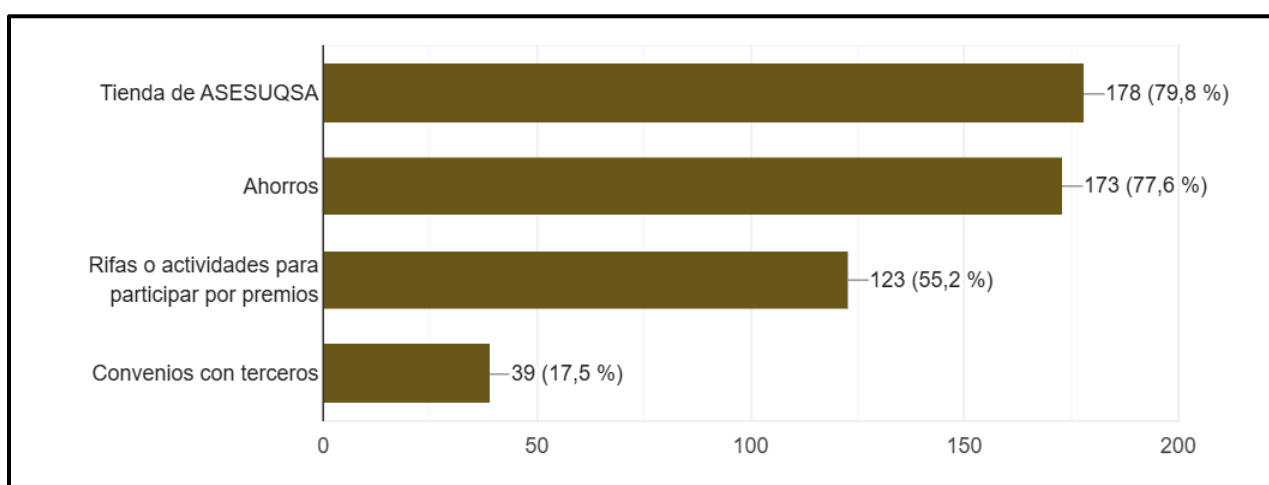
Según las respuestas de los 223 asociados, un 61,9% considera que las tasas de interés son muy favorables, y un 23,8% las ve favorables. Esto significa que más del 85% de los asociados encuestados tiene una percepción positiva sobre las tasas que se aplican en los créditos de la asociación.

Un porcentaje inferior, un 4% opina que las tasas son poco favorables, un 2,7% considera que las tasas son altas, lo cual representa una minoría. Además, un pequeño 7,6% indicó que no conoce las tasas de interés que maneja la asociación, lo que podría ser por falta de interés en los créditos y no se han informado, o que hay problemas de comunicación o falta de información a los asociados.

Los resultados reflejan una buena aceptación de las tasas de interés que maneja la asociación, lo cual es positivo por que ayuda a mantener la confianza en el servicio y demuestra que los asociados lo perciben como una opción accesible y justa. Sin embargo, sería útil reforzar un poco la información sobre las tasas, para que todos los asociados las conozcan con claridad.

Gráfico N° 5

¿Cuáles de estos servicios ha utilizado? *(puede marcar varios)*



Fuente: Quesada (2025).

En esta pregunta, los 223 asociados podían seleccionar varios servicios según los que hayan utilizado. El resultado muestra que el servicio más utilizado es la tienda de ASESUQSA, con un 79,8% de participación (178 asociados). Este dato muestra que la tienda ha tenido una alta aceptación y uso constante entre los asociados.

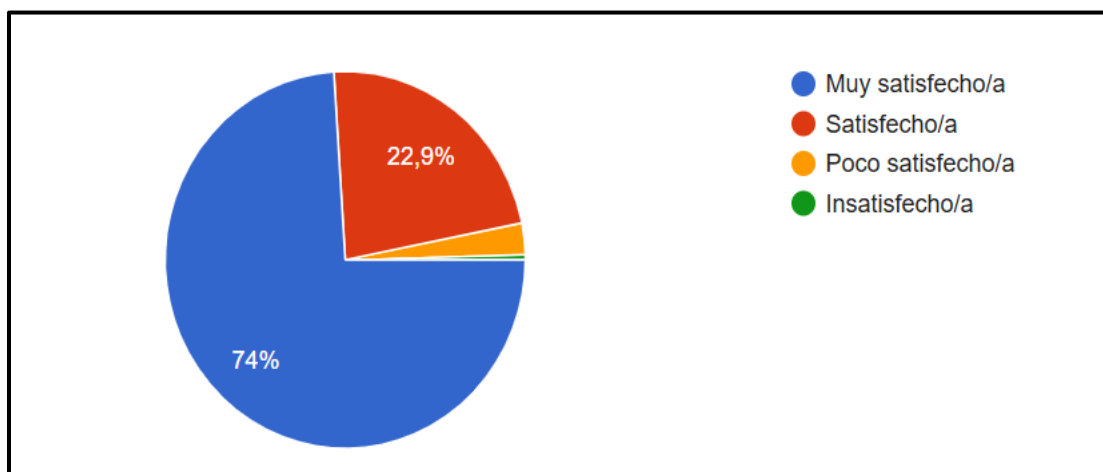
El segundo servicio con mayor uso fue el de ahorros, con un 77,6% (173 asociados), lo cual indica que tiene una buena participación en este tipo de beneficio, especialmente si se considera que el ahorro es parte fundamental de la asociación.

En tercer lugar, aparece las rifas o actividades con premios, han participado el 55,2% (123 asociados). Aunque es el tercer lugar de importancia , sigue siendo significativo y evidencia que a una parte de los asociados sí les gusta participar en las iniciativas.

En último lugar se encuentran los convenios con terceros que representa el 17,5% (39 asociados), lo cual es una participación baja en comparación con los otros servicios, lo que sugiere que este servicio podría estar siendo poco promocionado o no tan útil para la mayoría.

Gráfico N° 6

¿Qué tan satisfecho/a está con estos servicios?



Fuente: Quesada (2025).

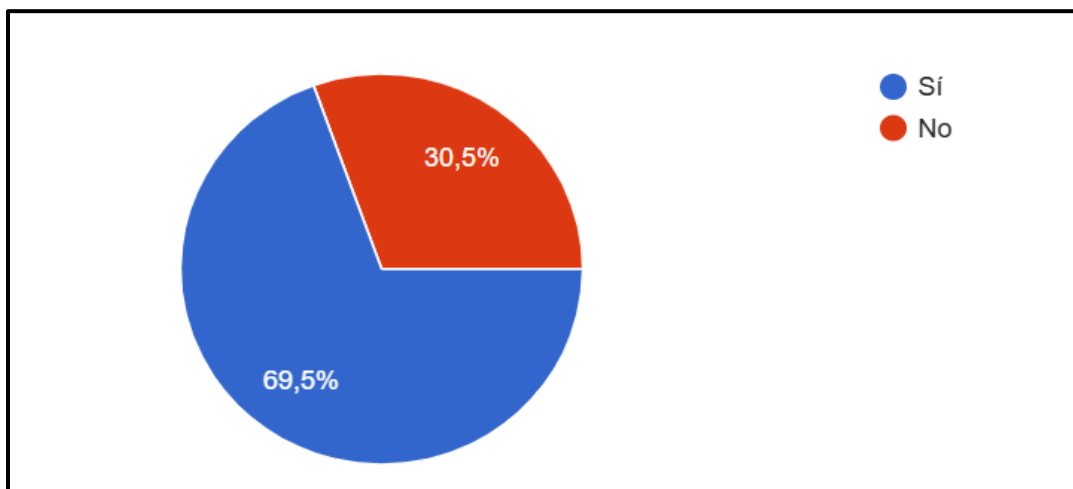
En este gráfico se refleja qué tan satisfechos están los 223 asociados con los servicios que ofrece ASESUQSA más allá de los créditos. El 74% de los asociados indicaron estar muy satisfechas, mientras que un 22,9% se sienten simplemente satisfechas. Solamente un 2,2 % opinaron que estaban “poco satisfechas” y un 0,9% dijeron estar insatisfechas.

Estos resultados son altamente positivos, ya que casi el 97% de los encuestados tiene una percepción favorable sobre los servicios brindados. Que tres de cuatro asociados declaren “muy

satisfechos” demuestra que estos beneficios realmente están cumpliendo su objetivo, ya sea por utilidad, facilidad de acceso o calidad.

Gráfico N° 7

¿Le gustaría que la asociación ofrezca más servicios?



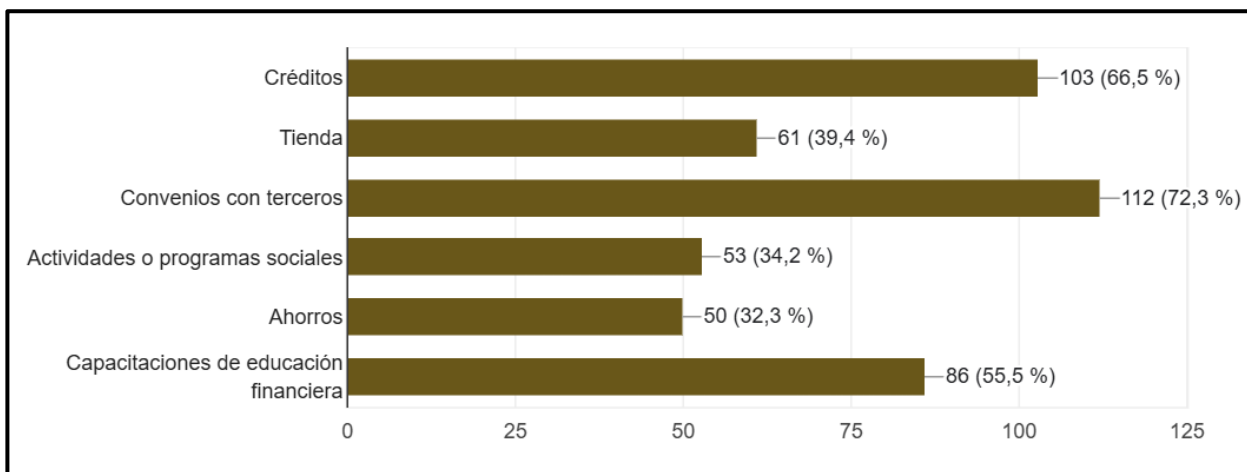
Fuente: Quesada (2025).

De los 223 asociados encuestados, 155 asociados (69,5%) manifestaron que sí les gustaría que la asociación ofreciera más servicios, mientras que 68 asociados (30,5%) indicaron que no lo consideran necesario.

Este resultado revela una mayoría clara que desea mayor diversidad en la oferta de servicios. Aunque los niveles de satisfacción actuales son altos, este dato demuestra que hay interés por seguir creciendo y adaptarse a nuevas necesidades. Desde una perspectiva financiera y estratégica, esta es una oportunidad importante para ASESUQSA, ya que ampliar la gama de servicios podría fortalecer la fidelización de los asociados, aumentar la participación y diversificar las fuentes de ingreso, ayudando a reducir riesgos relacionados con la dependencia de pocos productos o servicios.

Gráfico N° 8

Si su respuesta fue afirmativa, ¿en qué tipo de servicios le gustaría que la asociación hiciera mejoras o incorporara nuevas opciones? *(puede marcar varios)*



Fuente: Quesada (2025).

Este gráfico responde a los asociados que anteriormente dijeron que sí le gustaría que la asociación ofreciera más servicios o incluyeran mejoras en los servicios. En total, 155 asociados participaron en esta pregunta. De ellos, 112 asociados (72,3%) manifestaron que desean mejoras o nuevas opciones en convenios con terceros, lo cual refuerza a lo que se observó antes; es el servicio menos utilizado, posiblemente por falta de variedad o difusión. Esto sirve para que ASESUQSA explore nuevos convenios que realmente respondan a los intereses de los asociados.

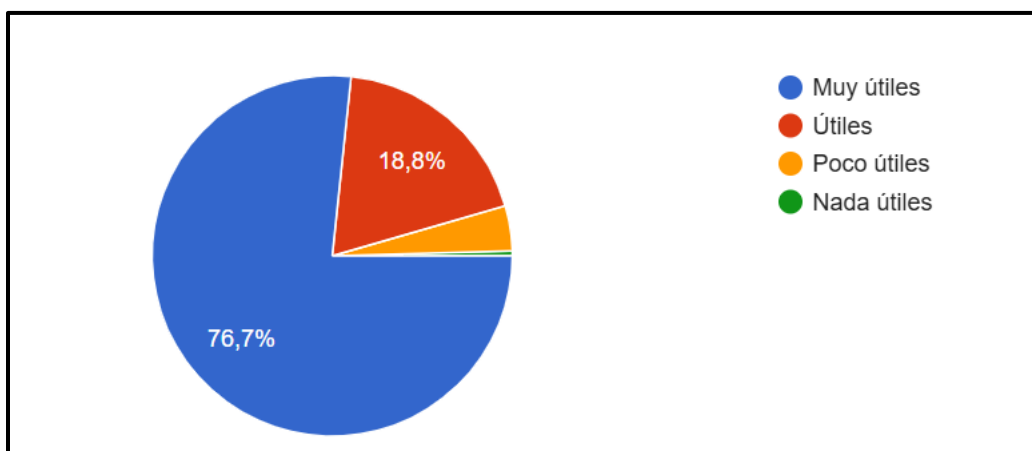
Además, 103 asociados (66,5%) indicaron interés en mejoras en los créditos, aunque en la primera sección fue muy bien valorados los créditos, esto puede interpretarse como que los asociados desean tener más opciones, plazos más amplios, montos mayores o algún producto nuevo que se ajuste a las necesidades.

En tercer lugar, se coloca las capacitaciones en educación financiera con 86 asociados (55,5%) interesados en este servicio. Esto es muy valioso, y la asociación debe tomar nota debido a que pueden contribuir a fomentar decisiones más informadas sobre ahorro, endeudamiento e inversión.

Con respecto a la tienda, 61 asociados (39,4%) desean mejoras, es el servicio más utilizado y es coherente que pidan mejoras. Por último, 53 asociados (34,2%) piden más actividades sociales y 50 (32,3%) solicitan mejoras en ahorros, que, aunque son menos solicitadas, siguen representando áreas con potencial de desarrollo.

Gráfico N° 9

¿Qué tan útiles considera los servicios de la asociación en su vida personal o financiera?



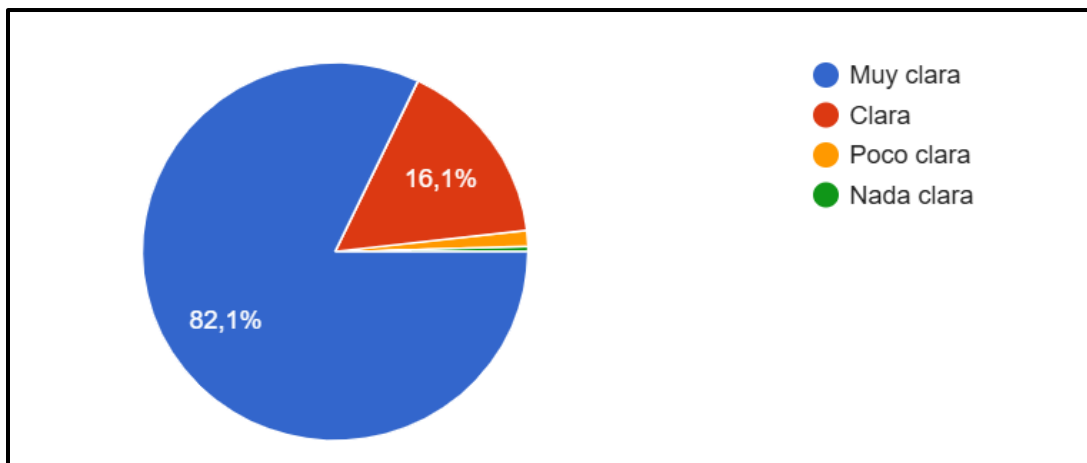
Fuente: Quesada (2025).

De los 223 asociados encuestados, 171 (76,7%) consideran que los servicios de ASESUQSA son muy útiles en su vida personal y financiera, mientras que 42 asociados (18,8%) perciben un valor positivo y concreto en los servicios que ofrece la asociación. Hay una minoría

que opina diferente, solo 6 asociados (2,7%) opinan que los servicios son poco útiles, y apenas 4 asociados (1,8%) califican a los servicios como “nada útiles”.

Gráfico N° 10

¿Qué tan clara considera la información que brinda ASESUQSA sobre sus servicios?



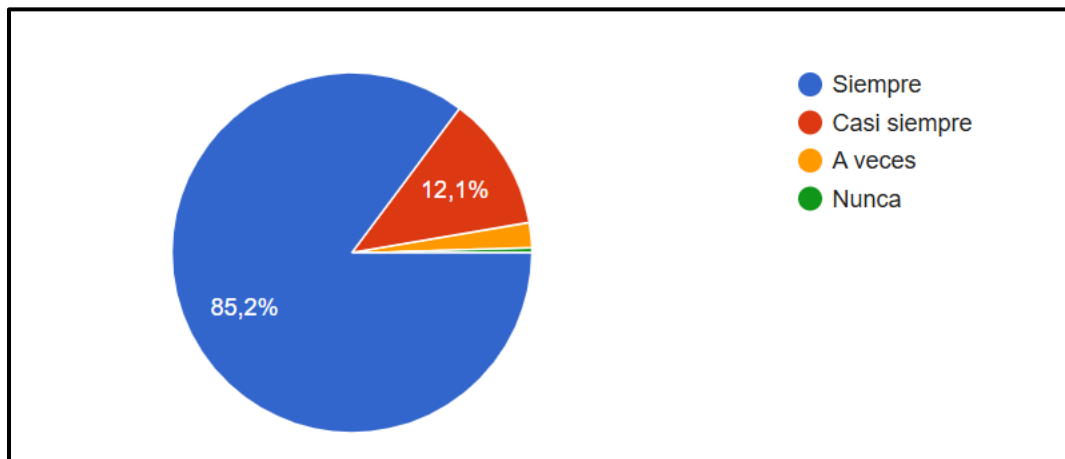
Fuente: Quesada (2025).

Según los resultados de la encuesta, 183 asociados (82,1%) consideran que la información que brinda ASESUQSA sobre sus servicios es muy clara y 36 asociados (16,1%) opinan que es clara . Solamente 3 asociados (1,3%) calificaron la comunicación como poco clara y 1 asociado (0,4%) como nada clara.

Esto resalta que la asociación ha logrado establecer una buena comunicación, lo que facilita que los asociados aprovechen los beneficios, entiendan los requisitos y condiciones, con lo que se evitan malentendidos, lo cual puede disminuir el riesgo de morosidad o insatisfacción.

Gráfico N° 11

¿Qué tan escuchado/a se siente al plantear dudas o sugerencias?



Fuente: Quesada (2025).

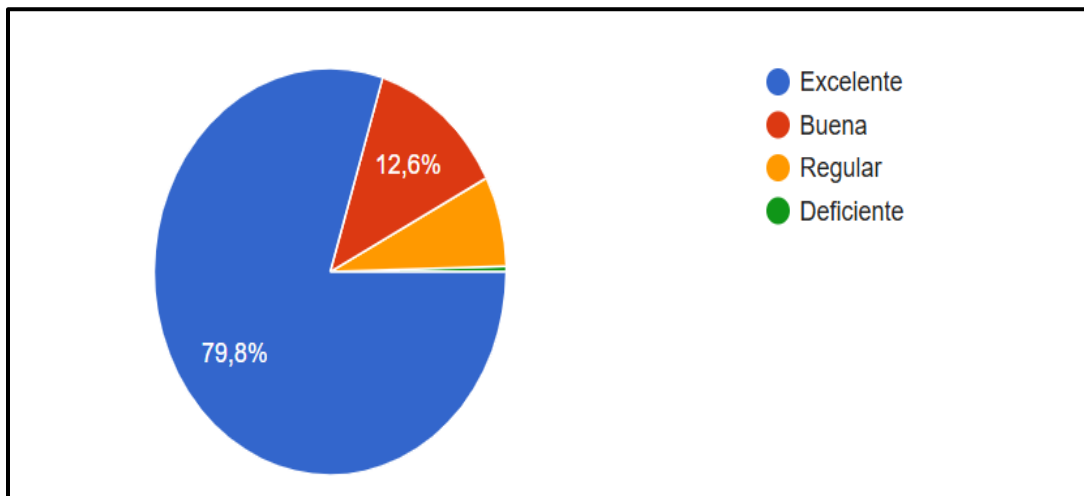
De los 223 asociados encuestados, 190 (85,2%) opinaron que siempre se sienten escuchados cuando plantean dudas o sugerencias y 27 asociados (12,1%) dijeron sentirse casi siempre escuchados. En total, el 97,3% de los asociados siente que su voz u opinión es tomada en cuenta. Únicamente 5 asociados (2,2%) y un asociado indicó que nunca (0,4%).

Este resultado demuestra el compromiso que mantiene la asociación que busca una comunicación cercana con sus asociados y les brinda espacios donde pueden participar. La escucha efectiva fortalece el vínculo con los asociados, permite identificar necesidades reales y mejora la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva y Administración.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad financiera, este tipo de interacción es clave para detectar a tiempo posibles inconformidades generalizadas, lo que permite actuar desde un punto de partida preventivo para incentivar y mantener la confianza de los asociados.

Gráfico N° 12

¿Cómo califica la atención del personal de ASESUQSA?



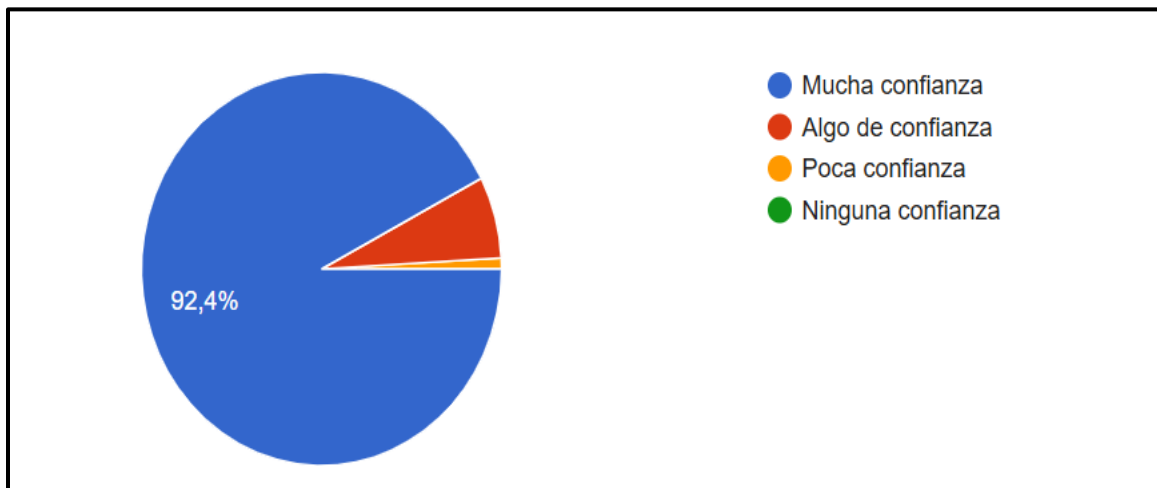
Fuente: Quesada (2025).

En este gráfico se visualiza que de la totalidad de asociados encuestados (223), 178 (79,8%) calificaron la atención del personal de ASESUQSA como excelente, 28 asociados (12,6%) consideran la atención como “buena”, para un total de más del 92% que están a gusto con el trato recibido. Solo 14 asociados (6,3%) calificaron la atención como regular y únicamente 3 asociados (1,3%) la perciben como deficiente.

Este resultado refleja un punto muy fuerte para ASESUQSA, ya que la calidad en la atención es clave para mantener una relación de confianza y cercanía con los asociados. Desde la perspectiva del riesgo operativo, la atención eficiente y bien valorada reduce errores, malentendidos o conflictos que puedan afectar el funcionamiento de la asociación.

Gráfico N° 13

¿Qué nivel de confianza tiene en la gestión financiera y administrativa de la asociación?



Fuente: Quesada (2025).

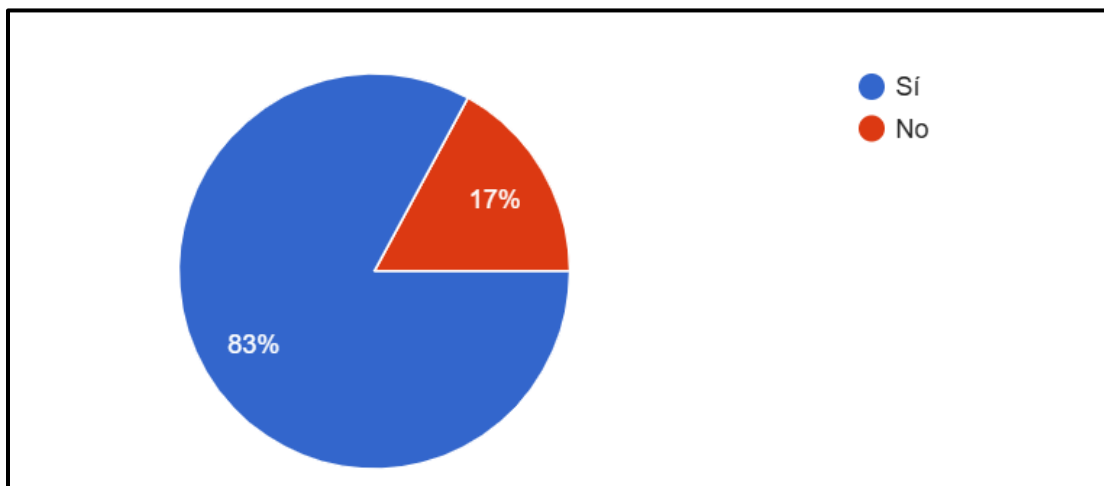
De los 223 asociados encuestados, 206 (92,4%) indicaron tener mucha confianza en la gestión financiera y administrativa que realiza la asociación, 13 asociados expresaron tener algo de confianza, para un total de 98,2% de los encuestados. Solo 3 asociados (1,3%) apuntaron tener poca confianza, y apenas 1 asociado (0,4%) indicó no tener ninguna confianza.

Esto demuestra un alto nivel de credibilidad y confianza hacia la administración de la asociación y Junta Directiva. Es clave para mantener la estabilidad institucional, ya que la confianza impulsa a que apoyen los nuevos proyectos, uso de los servicios, permanencia de los asociados y su participación en decisiones colectivas.

Una administración en la que los asociados confían, ayuda a disminuir el riesgo reputacional y mejora la disposición de los afiliados para respaldar proyectos o estrategias futuras. Además, permite una comunicación más fluida y fortalece la cohesión interna.

Gráfico N° 14

¿Ha participado alguna vez en una asamblea general?



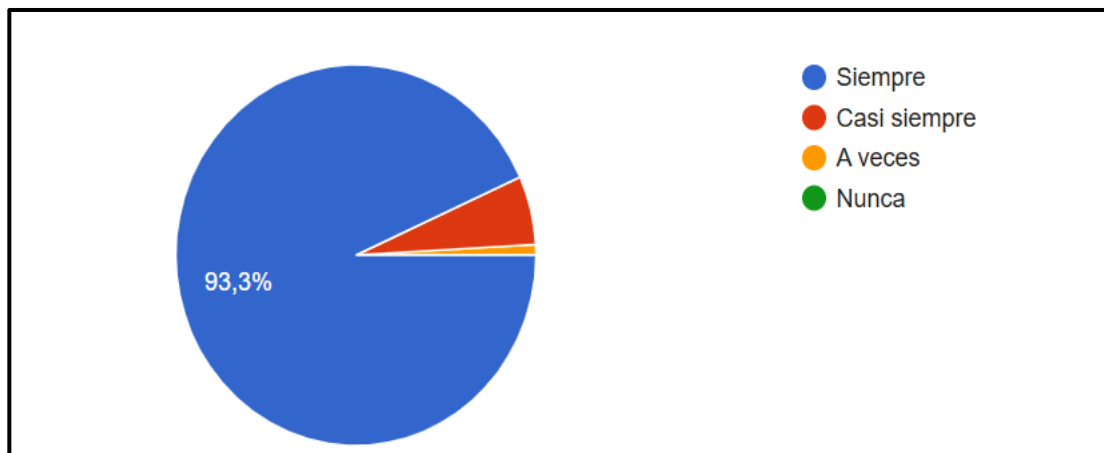
Fuente: Quesada (2025).

Un alto porcentaje de los 223 asociados encuestados ha tenido experiencia directa en los espacios de decisión de la asociación: 83% (185 asociados) respondieron que sí han participado en alguna asamblea general, mientras que 38 asociados (17%) indicaron que no lo han hecho.

Se observa que la mayoría de los asociados se involucra en los procesos democráticos y administrativos de ASESUQSA, lo cual es muy positivo para el fortalecimiento institucional. Las asambleas generales son espacios clave para el diálogo, la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones colectivas.

Gráfico N° 15

¿La asociación le informa con claridad sobre cómo usa los recursos?



Fuente: Quesada (2025).

Una gran mayoría de los asociados encuestados, 208 (93,3%), afirmaron que siempre reciben información clara por parte de ASESUQSA sobre como utilizan los recursos. Un porcentaje menor, 12 asociados (5,4%) opinaron que esta información se brinda casi siempre. Una clara minoría de 2 asociados indicaron que reciben esta información a veces y 1 asociado expresó que nunca se le informa con claridad.

Estos resultados reflejan una gestión financiera transparente y ha hecho posible una comunicación efectiva por parte de la asociación. Informar con claridad es claramente uno de los pilares para fortalecer la confianza y fomentar una cultura de rendición de cuentas.

Desde la perspectiva de riesgo, esta práctica reduce la posibilidad de malentendidos, rumores (chismes) o desconfianza entre los asociados. Además, una buena transparencia contribuye a mantener una base de afiliados comprometida y dispuesta a apoyar decisiones estratégicas clave para la sostenibilidad de ASESUQSA.

En general, ¿qué aspectos considera que deberían mejorarse en la asociación?

La respuesta a esta pregunta se dejó libre para que los asociados pudieran expresar libremente su opinión de qué es lo que necesita la asociación según su criterio, se obtuvieron varias respuestas donde se destacan temas principalmente vinculados a convenios y beneficios. Muchos asociados señalaron la necesidad de ampliar los convenios con restaurantes y gimnasios, así como ofrecer a nivel de tiendas descuentos variados y atractivos. Además, en un ámbito de salud, también sugirieron algún tipo de clínica que ayude a temas psicológicos y médicos. Otro aspecto que tomaron en cuenta fue la educación (cursos de inglés o finanzas personales).

Estas observaciones se relacionan con hallazgos anteriores, donde los convenios fueron identificados como servicios poco utilizados, pero también uno de los más solicitados para mejorar, lo que evidencia una oportunidad concreta para fortalecer este componente.

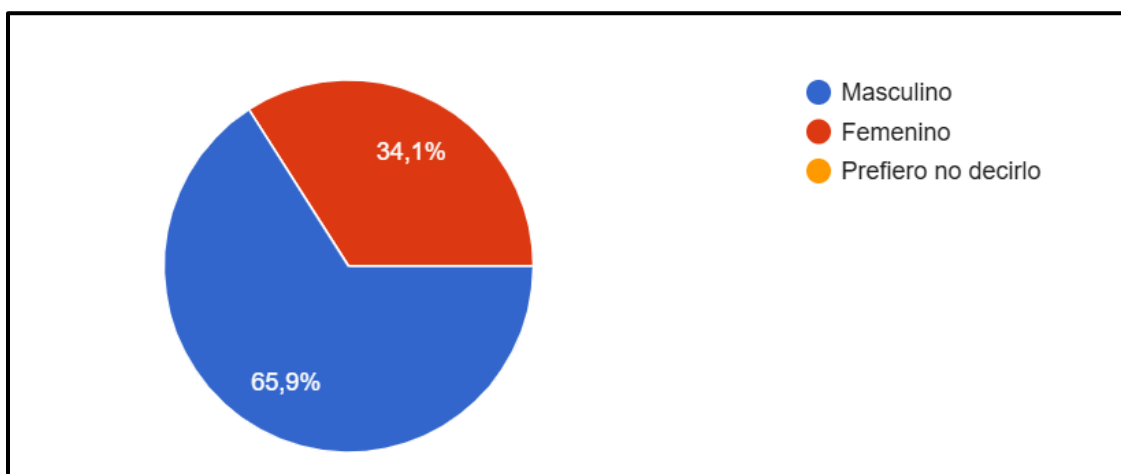
También se planteó la necesidad de mejorar los precios en los puntos de venta de la asociación, un aspecto ya destacado en preguntas anteriores sobre satisfacción del servicio. En cuanto a los aspectos financieros, varios miembros recomendaron reducir las tasas de interés, ampliar los plazos de los préstamos y diversificar las opciones de crédito, especialmente para fines como el emprendimiento, en consonancia con los objetivos del estudio relacionados con la gestión de riesgos financieros.

Además, se sugirió fortalecer la comunicación institucional, modernizar la aplicación móvil e implementar un sistema formal para recibir y revisar periódicamente las sugerencias. Finalmente, se manifestó un claro interés en fortalecer las actividades sociales a lo largo del año, no solo a fin de año, así como en promover iniciativas centradas en el bienestar, como conferencias, campañas de salud mental y programas de fidelización. Estas propuestas

demuestran un fuerte compromiso de los miembros y abren la puerta al desarrollo de estrategias más globales que fortalezcan la sostenibilidad de la asociación desde una perspectiva preventiva y participativa.

Gráfico N° 16

Sexo:

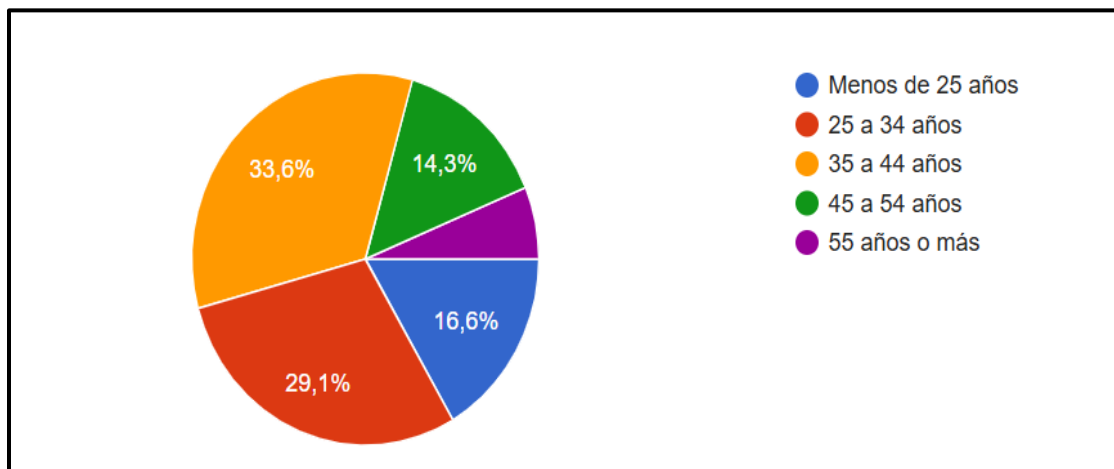


Fuente: Quesada (2025).

De los 223 asociados que participaron en la encuesta, el 65,9% se identificó como masculino, mientras que el 34,1% como femenino y ningún asociado seleccionó la opción de “prefiero no decirlo”. Esta distribución indica una mayor participación de hombres en la muestra, lo cual podría estar asociada por la composición laboral de Sur Química. Este dato puede ser útil para comprender el perfil general de la población asociada y contextualizar los resultados del estudio.

Gráfico N° 17

Edad:



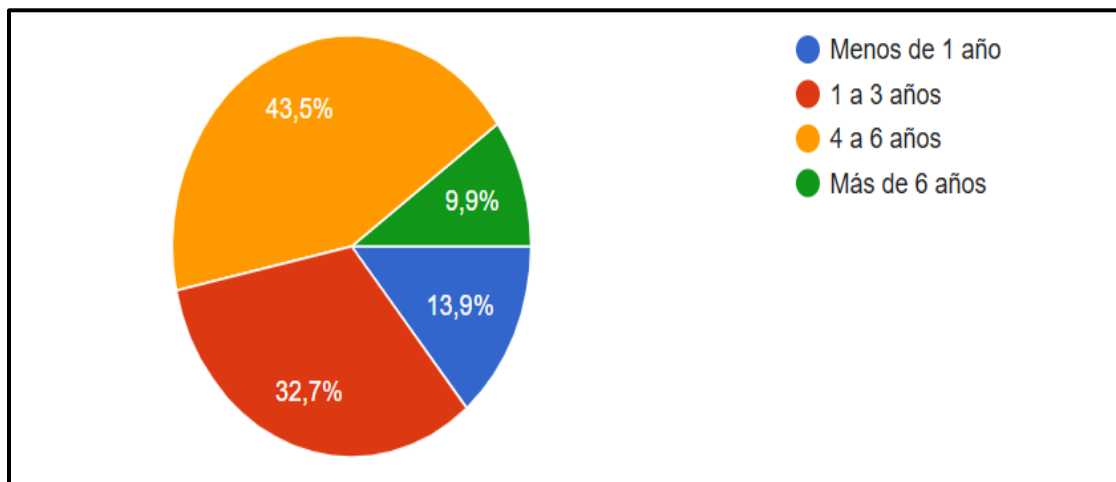
Fuente: Quesada (2025).

En cuanto al rango de edad, la mayoría de los asociados están en una edad asociada mayoritariamente joven-adulta, debido a que se encuentran en edades entre los 35 y 44 años (33,6%) y los 25 a 34 años (29,1%), el segundo rango en importancia son edades de 25 a 34 años. Le siguen los rangos de menos de 25 años (16,6%), 45 a 54 años (14,3%) y finalmente, 55 años o más (6,3%).

Este perfil etario evidencia que la población activa se encuentra en su mayoría, en edades productivas, lo cual puede explicar el alto interés en servicios financieros, convenios y beneficios complementarios. Además, la presencia de un grupo importante de una población joven-adulta representa una oportunidad para desarrollar programas de educación financiera, ahorro programado diversos y créditos enfocados en proyectos personal o emprendimientos, en línea con los objetivos de estudio.

Gráfico N° 18

¿Cuánto tiempo tiene de formar parte de ASESUQSA?



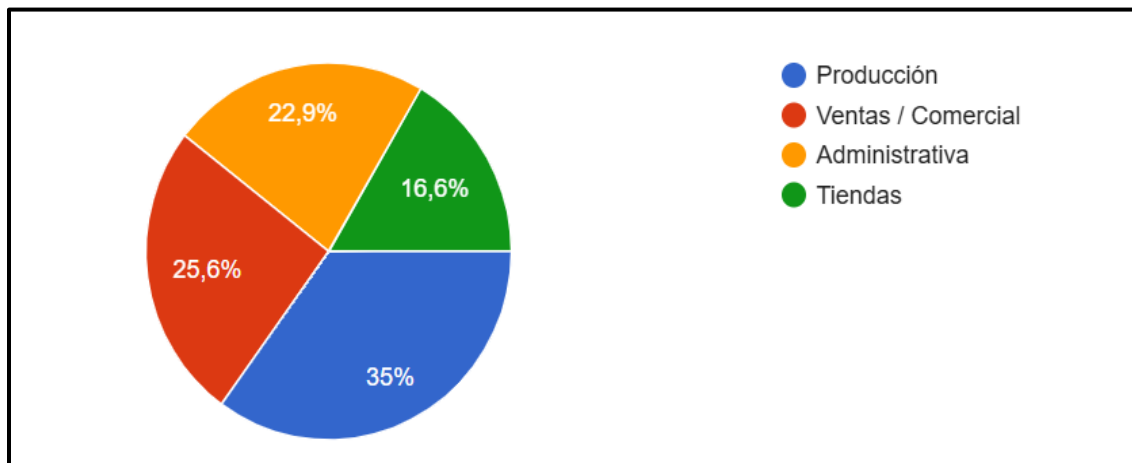
Fuente: Quesada (2025).

De los 223 asociados encuestados, 97 asociados (43,5%) tienen entre 4 y 6 años de afiliación a ASESUQSA, mientras que 73 asociados (32,7%) han estado afiliados por un periodo de 1 a 3 años. Por otro lado, 31 asociados (13,9%) tienen menos de 1 año de pertenecer a la asociación, y 22 asociados (9,9%) cuentan con más de 6 años de afiliación.

Estos datos reflejan que la mayoría de los asociados tiene una relación estable con la asociación, con más del 76% teniendo al menos un año de pertenencia. Esta antigüedad favorece el conocimiento de los servicios, lo cual se relaciona directamente con las respuestas positivas obtenidas en temas como la satisfacción, la claridad de la información, y la confianza en la gestión financiera y administrativa. Además, contar con una base sólida de asociados con trayectoria permite a la asociación mantener estabilidad operativa y fortalecer su sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

Gráfico N° 19

¿En qué área de la empresa trabaja actualmente?



Fuente: Quesada (2025).

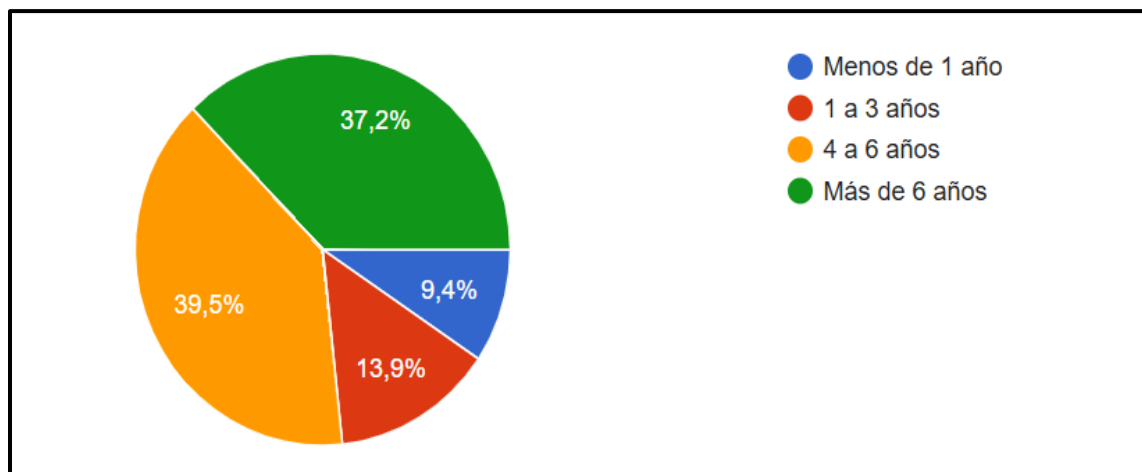
Según los resultados, la mayoría de los asociados encuestados trabaja en el área de Producción, con 78 personas (35%). Luego siguen Ventas / Comercial con 57 (25,6%), Administrativa con 51 (22,9%) y finalmente el área de Tiendas con 37 asociados (16,6%).

Llama la atención que Producción tenga el mayor porcentaje, y esto tiene sentido si se toma en cuenta que ese departamento es bastante grande y está conformado únicamente por hombres. Eso también podría explicar por qué en la encuesta hubo más participación masculina. Las otras áreas, aunque tienen menos porcentaje, igual están bien representadas, lo que ayuda a tener una visión más completa de lo que piensan los asociados en general.

La distribución se ve bastante variada, pero con un poco más de peso en la parte operativa, lo cual es normal en una empresa como esta. Eso sí, puede influir un poco en cómo se perciben algunos servicios, ya que no es lo mismo trabajar en producción que en oficina o en tienda, tanto por los horarios como por el tipo de tareas que realizan.

Gráfico N° 20

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa donde opera ASESUQSA?



Fuente: Quesada (2025).

Al observar el tiempo que tienen los asociados de laborar en la empresa donde opera ASESUQSA, se nota que la mayoría cuenta con una trayectoria laboral significativa. En total, 88 asociados (39,5%) tienen entre 4 y 6 años de trabajar en la empresa, seguidos por 83 asociados (37,2%) que tienen más de 6 años. Esto indica que más del 76% de los encuestados son personas con varios años de experiencia dentro de la organización.

Por otro lado, 31 asociados (13,9%) tienen entre 1 y 3 años, y 21 asociados (9,4%) tienen menos de 1 año de trabajar en la empresa. Aunque son una minoría, estas cifras reflejan que también hay presencia de personal nuevo, lo cual puede influir en el grado de conocimiento o uso de los servicios que ofrece ASESUQSA. En general, este dato muestra que la mayoría de los asociados tiene tiempo suficiente para haber conocido y evaluado los servicios de la asociación. Además, contar con una base laboral estable aporta positivamente.

Revisión documental

La revisión documental realizada en esta investigación fue un pilar fundamental para comprender la estructura operativa y financiera de ASESUQSA, así como los mecanismos que utiliza para gestionar los riesgos que enfrenta. Esta revisión permitió no solo el análisis de los estados financieros de la asociación durante el periodo 2019-2024, sino también el estudio de normativas internas, reglamentos, políticas contables y reportes periódicos que sirven como base para la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva y la Administración..

Paquete financiero mensual. Lo elabora la contadora, incluye el estado de resultados y el balance de situación financiera mensual. El administrador lo revisa y lo envía al presidente, vicepresidente y tesorero para que sea revisado en las reuniones mensuales. Si bien cumple con la función básica de rendición de cuentas, su alcance es limitado. No contempla comparaciones con algún presupuesto, lo que impide evaluar con claridad el desempeño financiero en función de metas establecidas.

Se centra exclusivamente en cifras contables, sin incorporar indicadores clave como razones financieras, ni se acompaña de interpretaciones, alertas o visualizaciones que faciliten la comprensión por parte de los miembros de Junta Directiva. La distribución es restringida y no existen mecanismos formales de retroalimentación ni evidencia del uso de estos datos para la toma de decisiones estratégicas.

Flujo de caja operativo. Lo elaboran la auxiliar contable y la contadora, se detallan los flujos de entrada y salida de 15 días, el flujo de caja lo remiten al tesorero para revisión y monitoreo de los saldos. Esta dinámica de revisión periódica ha facilitado una gestión más

ordenada del efectivo y permite mantener informados a los responsables de la toma de decisiones sobre la disponibilidad real de recursos en caja.

En la práctica, este flujo de caja funciona como una herramienta de monitoreo constante que complementa los estados financieros mensuales, ya que ofrece una mirada más inmediata del comportamiento del efectivo. Su uso ha contribuido a reforzar el control interno y a mantener una operación fluida en el manejo de las obligaciones financieras de la asociación.

Estatutos de la asociación. La asociación cuenta con estatutos debidamente inscritos ante el Ministerio de Trabajo, los cuales establecen las funciones de la Junta Directiva, la fiscalía y la administración, así como los procedimientos para la toma de decisiones. Estos estatutos dictan la estructura organizativa y definen los requisitos para integrar la Junta Directiva, incluyendo el mecanismo de elección por periodos escalonados: se eligen cuatro miembros en un año y los otros cuatro al año siguiente, con una duración de dos años consecutivos por puesto. Además, regulan aspectos fundamentales como la composición del capital, el cual se origina de los aportes obrero-patronales, así como el porcentaje de rebajo aplicado mensualmente a los asociados.

Por otra parte, los estatutos indican en qué tipos de actividades económicas se pueden invertir los recursos de la asociación, estableciendo lineamientos claros que promueven el uso responsable y seguro del capital colectivo. También abordan temas relacionados con la afiliación y desafiliación, y definen las condiciones bajo las cuales se liquida el capital en caso de renuncia voluntaria o salida del asociado de la empresa. Además, establecen las obligaciones específicas de los miembros de la Junta Directiva.

Reglamento de crédito e informe de créditos extraordinarios. Define los criterios técnicos y los límites para la aprobación de préstamos, vinculando directamente esta normativa con la gestión del riesgo crediticio. El reglamento contempla aspectos como los montos máximos, plazos, tasas, requisitos documentales y situaciones especiales, lo que permite ordenar el proceso. Además, cuando un crédito solicitado no cumple con las condiciones establecidas, se emite un informe de crédito extraordinario. Este debe ser evaluado por el comité de crédito, compuesto por el presidente, vicepresidente, tesorero y administrador, quienes analizan el caso de forma puntual y acuerdan su aprobación o rechazo.

Esta estructura de revisión adicional brinda una capa de control, al asegurar que toda excepción sea valorada de forma conjunta. El reglamento y el mecanismo del informe extraordinario permiten mantener el equilibrio entre la flexibilidad para atender necesidades específicas de los asociados y la protección de la estabilidad financiera.

Sugerido de pago. Reporte diario a tesorería de los desembolsos programados para el día, el reporte está vinculado a la solicitud por parte del asociado, realizada por medio del canal de *WhatsApp*. El uso de este canal ha facilitado la comunicación y ha permitido mayor agilidad en la atención de solicitudes.

Una vez consolidado el reporte, la contadora de la asociación se encarga de subir la información a nivel de bancos, preparando los pagos conforme a lo autorizado. Posteriormente, el tesorero aplica los desembolsos correspondientes, siguiendo el procedimiento de firma mancomunada, lo que implica la validación conjunta con otro miembro autorizado, como el presidente, vicepresidente o administrador.

Este proceso permite mantener un control estricto sobre los movimientos de fondos, asegurando que cada pago tenga su respaldo documentado, trazabilidad desde la solicitud del asociado y verificación previa a la ejecución. Además, fortalece la transparencia y reduce el riesgo de errores o salidas no autorizadas.

Política de reintegro de liquidación de fondos propios. El cual establece cuáles son las condiciones para reintegro de fondos menores, por motivo de gira, visita o cualquier otro gasto que deba asumir la asociación.

En ella se establecen las condiciones bajo los cuales procede un reintegro, incluyendo límites por transacción, requisitos de comprobación (facturas, tiquetes o documentos válidos), así como los responsables autorizados para gestionar dichos fondos. Define con claridad el mecanismo de reposición, permitiendo un control transparente del dinero utilizado.

Esta política permite atender de forma ágil necesidades normales de la operación sin perder de vista el control y la rendición de cuentas, ya que cada gasto queda respaldado y trazable. Al mismo tiempo, garantiza que los recursos propios de la asociación manejen con responsabilidad y dentro de parámetros previamente definidos.

Política de inversión. En relación con la política de inversiones, si bien ASESUQSA no cuenta con un documento formal que establezca una política escrita, sí aplica una regla interna no formalizada que restringe las inversiones únicamente a instrumentos con calificación de riesgo AAA (de riesgo cero). Por medio de correos el comité de inversiones integrado por el presidente, vicepresidente, tesorero y administrador coordinan las reuniones, para posteriormente definir las inversiones.

Lo anterior evidencia una postura conservadora frente al riesgo de mercado y un enfoque prudente en la gestión del patrimonio de los asociados, especialmente tras experiencias previas de pérdidas por inversiones fallidas.

Informes de auditoría interna y externa. La asociación cuenta con dos mecanismos complementarios de supervisión: la auditoría externa y la auditoría interna. En el caso de la auditoría externa, los informes son elaborados anualmente por una firma contratada, con el objetivo de validar la veracidad y razonabilidad de los estados financieros. Este proceso brinda confianza sobre la información contable presentada y refuerza la transparencia ante los asociados y la Junta Directiva.

En el caso de la auditoría interna, la fiscalía cumple con ese rol dentro de la asociación. Esta realiza revisiones periódicas orientadas a verificar distintos aspectos clave de la gestión, como el manejo del efectivo, los inventarios, el portafolio de inversiones, los registros contables y otros procedimientos relevantes.

La existencia de ambas instancias permite a la asociación mantener una supervisión constante sobre su desempeño financiero y operativo, fortaleciendo el control interno y contribuyendo a una gestión más ordenada y confiable.

Informe cobro a pago a compañía. El informe de cobro a pago a compañía es elaborado por el administrador de ASESUQSA con el fin de dar seguimiento a los saldos por cobrar y por pagar que existen entre la asociación y la empresa. Este documento detalla las cuentas pendientes, principalmente los saldos por cobrar acumulados y los pagos que se prevé recibir en el transcurso de la semana.

El informe se remite de forma regular al presidente, vicepresidente y tesorero, lo que permite mantener informados a los principales responsables financieros sobre la situación actual de estas operaciones. Su elaboración contribuye a una mejor coordinación con la empresa, así como al monitoreo del flujo de efectivo asociado a esta relación.

Esta práctica ha resultado útil para anticipar ingresos, planificar pagos y asegurar un control más preciso de las transacciones entre ambas partes, fortaleciendo la gestión financiera de corto plazo.

Check list detallado de obligaciones fiscales y legales. ASESUQSA cuenta con un *check list* detallado que consolida las principales obligaciones fiscales y legales que debe cumplir la asociación. Este instrumento incluye actividades de carácter mensual, trimestral y anual, y funciona como una guía de seguimiento para asegurar el cumplimiento oportuno ante diversas entidades reguladoras.

El *check list* es revisado de manera conjunta por la contadora, el administrador, tesorería y fiscalía, lo que garantiza una supervisión compartida y una mayor rigurosidad en el proceso. Entre las obligaciones contempladas se encuentran declaraciones ante Hacienda, reportes a la Caja Costarricense del Seguro Social, cumplimiento con las municipalidades, SUGEF, el Ministerio de Trabajo, entre otras instituciones.

Gracias a esta herramienta, la asociación logra mantener un control organizado sobre sus deberes formales, reduciendo el riesgo de omisiones o atrasos y promoviendo una gestión más transparente y alineada con la normativa vigente.

Informe corredor de bolsa. Como parte de los mecanismos de seguimiento financiero, la asociación recibe mensualmente un informe por parte del corredor de bolsa encargado de gestionar las inversiones. Este reporte detalla el comportamiento del portafolio, incluyendo los rendimientos generados, la composición de los instrumentos en los que se ha invertido y la evolución del capital colocado.

Actas de Junta Directiva. En las que consta la aprobación de procedimientos, inversiones, créditos extraordinarios, aprobaciones de reservas, revisión de estados financieros y decisiones estratégicas. Estas actas son evidencia del rol activo de la Junta en la supervisión y gobernanza de la asociación.

En conjunto, estos documentos muestran que la asociación ha implementado un modelo de gestión con controles estructurados, rutinas de supervisión y lineamientos internos que buscan reducir la exposición a riesgos.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

El presente capítulo, es muy importante en la investigación, debido a que se desarrollan las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se determinan a partir del análisis de la información recopilada durante el desarrollo de la tesis, basada en los objetivos específicos de la investigación; a su vez se plantea la respuesta al planteamiento del problema de investigación; posteriormente las recomendaciones se realizan a través de lo concluido del análisis.

Conclusiones

Las conclusiones que se presentan a continuación se basan en el análisis de la información obtenida a lo largo del estudio. Es necesario exponer las conclusiones considerando

los objetivos específicos de este trabajo de investigación, luego de analizar la situación financiera actual, identificar cuáles son los riesgos a los que está expuesta, examinar los objetivos estratégicos y proponer acciones para una mejor gestión de dichos riesgos. El trabajo permitió no solo evidenciar buenas prácticas dentro de la asociación, sino también detectar áreas que pueden fortalecerse para asegurar su sostenibilidad financiera en el largo plazo.

Objetivo específico 1

Análisis financiero. Se llega a la conclusión de que ASESUQSA ha demostrado una estructura financiera sólida, con niveles adecuados de liquidez, bajo endeudamiento y una rentabilidad estable que le ha permitido superar escenarios adversos como la pandemia y la pérdida derivada del caso ALDESA. Esta estabilidad fue acompañada por una evolución en su modelo de ingresos, al incorporar nuevas líneas como licitaciones, descuento de facturas y ventas a asociados, lo que redujo su dependencia del crédito tradicional.

La asociación no cuenta con un informe que integre componentes como razones financieras, análisis de antigüedad de cuentas por cobrar y de inventarios, un seguimiento al cumplimiento de un presupuesto y tampoco muestra el crecimiento en los ingresos, gasto de operación y financieros. La asociación cuenta con un buen desempeño financiero, pero requiere fortalecer su capacidad de evaluación interna para maximizar el desempeño financiero en general.

Objetivo específico 2

Fidelización. Se concluye que los asociados perciben de manera favorable los servicios que brinda ASESUQSA, lo cual refleja un nivel de satisfacción general y confianza en la gestión.

No obstante, también expresan interés en una mayor variedad de beneficios, especialmente convenios con terceros, créditos y capacitaciones de educación financiera, lo que evidencia un margen de mejora importante. Esta demanda representa una oportunidad estratégica para reforzar la propuesta de valor hacia los asociados y, al mismo tiempo, mitigar un riesgo operativo latente: la pérdida de interés, participación o desafiliación de los asociados. Fortalecer la oferta de servicios contribuye a la sostenibilidad operativa y financiera de la asociación.

Gestión de riesgos basada en experiencia. Se llega a concluir que la gestión actual depende en gran medida del criterio, la experiencia acumulada y el compromiso del equipo administrativo y de la Junta Directiva. Aunque esta práctica ha sido efectiva hasta ahora para controlar riesgos, se evidencia una ausencia de políticas formales, manuales de procedimientos y matrices de riesgo documentadas. Esta situación deja a la organización vulnerable en caso de cambios en el personal clave o ante escenarios de mayor complejidad operativa.

Sin manuales de gestión de riesgos, protocolos claros o evaluaciones periódicas, se vuelve difícil institucionalizar los aprendizajes y convertirlos en procesos duraderos. Aunque la asociación no ha tenido eventos críticos por esta causa, se trata de un riesgo latente que puede afectar la sostenibilidad si no se atiende a tiempo con mayor formalización.

Falta de herramientas tecnológicas integradas. Se concluye que uno de los factores que debilita la gestión de riesgos financieros y operativos en ASESUQSA es la carencia de herramientas tecnológicas que permitan automatizar y centralizar los procesos clave. Muchas tareas como la facturación, el control del inventario, el seguimiento de cuentas por cobrar y la elaboración de reportes se realizan mediante archivos Excel u otros sistemas paralelos no

integrados. Esta dispersión obliga a un alto grado de supervisión manual, lo que aumenta la carga operativa, el riesgo de errores y la dificultad para hacer análisis oportunos.

La falta de la integración total del sistema Quarzo limita la trazabilidad de la información y la capacidad para tomar decisiones con base en datos consolidados y en tiempo real. Esta situación compromete la eficiencia operativa y representa una oportunidad de mejora significativa para robustecer el control interno y reducir la exposición a riesgos administrativos.

Objetivo específico 3

Objetivos estratégicos. Se concluye que ASESUQSA ha definido objetivos estratégicos acordes con su misión institucional, combinando la generación de excedentes económicos con beneficios sociales que responden a las necesidades de sus asociados. La diversificación de ingresos y el fortalecimiento de servicios reflejan un enfoque estratégico que ha sido bien recibido, como lo muestran los resultados positivos de la encuesta aplicada a los asociados. Esta valoración demuestra que las acciones implementadas han tenido un impacto favorable, incluso sin un documento formal que estructure la planificación a largo plazo.

A pesar de estos avances, persisten oportunidades de mejora que podrían fortalecer la gestión futura. La ausencia de un plan estratégico formal, con metas definidas y mecanismos de seguimiento, dificulta evaluar con claridad el cumplimiento de los objetivos. También se identifica una necesidad de mejorar la comunicación interna para que los asociados conozcan con mayor detalle los propósitos institucionales y su propio rol dentro de la organización. Estas áreas representan desafíos importantes si se busca consolidar la sostenibilidad de la asociación en el mediano y largo plazo.

Recomendaciones

De acuerdo con los objetivos específicos de esta investigación y las conclusiones expuestas previamente, se considera pertinente presentar las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer los aspectos financieros, operativos y estratégicos que inciden en la sostenibilidad de ASESUQSA. Estas sugerencias buscan aportar a la mejora continua de la gestión institucional y la toma de decisiones de la Junta Directiva y la Administración.

Objetivo específico 1

Análisis financiero. Se recomienda que ASESUQSA implemente un sistema de reporte financiero gerencial que integre de forma estructurada el análisis de razones financieras, el seguimiento al cumplimiento presupuestario, el análisis de antigüedad de cuentas por cobrar e inventarios, así como la evolución mensual y acumulada de los ingresos y gastos operativos y financieros. Esta herramienta debe ser elaborada en un formato automatizado y visualmente amigable, que facilite la toma de decisiones. Su implementación permitirá fortalecer la capacidad de evaluación interna, detectar desviaciones de forma oportuna y tomar decisiones más informadas, orientadas a preservar y potenciar la sostenibilidad financiera de la asociación en el mediano y largo plazo.

Objetivo específico 2

Fidelización. Se recomienda que la asociación fortalezca su propuesta de valor mediante la ampliación de los convenios ofrecidos y de la mejora de algunos de los productos que actualmente les ofrece a los asociados, para lograrlo es necesario identificar alianzas estratégicas con proveedores de servicios externos, evaluar las condiciones actuales de los productos financieros y diseñar una oferta más segmentada que responda al interés de los asociados.

La implementación de un programa de educación financiero solicitado por un gran porcentaje de los asociados podría elevar el nivel de involucramiento y empoderamiento de los asociados, aumentando la lealtad. Estas herramientas permitirán elevar la percepción de valor y además contribuirá el riesgo operativo vinculado a la desvinculación o desinterés de los asociados, asegurando una mayor sostenibilidad institucional en el largo plazo.

Gestión de riesgos basada en experiencia. Se recomienda a la asociación formalizar su gestión de riesgos mediante la elaboración de políticas escritas, manuales de procedimiento y matrices de riesgo que permitan documentar acciones, decisiones y criterios que hoy dependen en gran medida de la experiencia individual. Esta documentación debe recoger las prácticas efectivas que ya se aplican, estandarizarlas y establecer rutas de acción frente a distintos escenarios de riesgo. Además de proteger el conocimiento organizacional, esto facilitaría la continuidad operativa ante eventuales cambios de personal dentro de la administración o rotación en la Junta Directiva.

Además, es necesario establecer un programa de revisión periódica de los riesgos y de actualización de los documentos asociados. Contar con instrumentos formales permite institucionalizar la gestión del riesgo, reducir la dependencia a criterios informales y dar un paso hacia una cultura organizacional más resiliente. La implementación puede hacerse de forma progresiva, iniciando con áreas más críticas como inversiones y operaciones internas.

Falta de herramientas tecnológicas integradas. Se recomienda a la asociación avanzar en la integración plena de sus procesos administrativos y financieros mediante herramientas tecnológicas más robustas, priorizando la centralización de módulos como facturación,

inventario, cuentas por cobrar y elaboración de reportes. La ampliación del sistema Quarzo u otra solución equivalente debe enfocarse en que toda la información fluya de forma interconectada.

Contar con un sistema integrado aportará beneficios directos en términos de eficiencia, confiabilidad de la información y capacidad de respuesta ante imprevistos. Además, permitirá generar reportes automáticos, monitorear indicadores clave y tomar decisiones con mayor agilidad. Este tipo de inversión no solo fortalecería el control interno y mitigaría riesgos operativos, sino que también liberaría tiempo y recursos que podrían ser destinados a iniciativas estratégicas de mayor valor para los asociados.

Objetivo específico 3

Objetivos estratégicos. Se recomienda que la asociación formalice sus objetivos estratégicos en un plan escrito que contemple metas claras, indicadores de seguimiento y plazos definidos. Este documento debe construirse en coherencia con la misión y la visión institucional, incorporando los ejes que ya han demostrado ser efectivos. Esto facilitará la evaluación del cumplimiento de los objetivos, también fortalecerá la toma de decisiones y permitirá anticiparse a los desafíos que puedan surgir en el entorno económico o regulatorio.

Además, se sugiere reforzar los canales de comunicación interna para que los asociados conozcan de manera más activa la estrategia de la asociación y cómo pueden involucrarse. Esto puede lograrse mediante material visual en espacios comunes, en las redes sociales, por medio del canal de *WhatsApp* o en actividades que se organizan para la celebración de actividades. Una comunicación efectiva favorece la transparencia, además, fortalece el sentido de pertenencia y compromiso de los asociados.

Capítulo V. Propuesta

Propuesta integral para fortalecer la gestión de riesgos financieros en ASESUQSA y su sostenibilidad a largo plazo

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora integral para la gestión de riesgos en ASESUQSA, con la finalidad de fortalecer su sostenibilidad financiera a largo plazo mediante herramientas prácticas, estratégicas y de control interno.

Objetivos específicos

Diseñar un sistema de reporte financiero gerencial que permita a la Junta Directiva y al equipo administrativo de ASESUQSA analizar mensualmente la situación financiera de forma clara, oportuna y estratégica, incorporando indicadores clave, tendencias y alertas de riesgo tempranas.

Documentar los procedimientos operativos relacionados con las ventas por medio de SICOP y el descuento de facturas, con el fin de estandarizar procesos críticos, mitigar riesgos operativos y fortalecer los controles internos de ASESUQSA.

Elaborar un modelo institucional de planificación estratégica, que defina objetivos concretos alineados con la misión de la asociación, establezca indicadores de seguimiento, metas medibles y plazos definidos para fortalecer la gestión por resultados.

Propuesta

Se propone enfocar la propuesta en el diseño e implementación de tres herramientas clave que fortalezcan la gestión de riesgos financieros en ASESUQSA. Las herramientas son las

siguientes: Un sistema de reporte financiero gerencial que facilite el análisis mensual de indicadores clave para la toma de decisiones; un modelo institucional de planificación estratégica que permita definir objetivos, metas e indicadores con seguimiento periódico; y un procedimiento documentado de las operaciones de ventas por medio de SICOP y el descuento de facturas. En conjunto, estas acciones buscan mejorar la capacidad operativa y estratégica de la asociación, reducir riesgos financieros y operativos, y contribuir a su sostenibilidad a largo plazo.

Sistema de reporte financiero gerencial

El sistema de reporte financiero gerencial será elaborado como un archivo en Excel y tendrá como objetivo principal resumir y presentar información clave para el análisis financiero mensual. Este archivo incluirá el cumplimiento del presupuesto, el crecimiento real de los ingresos y gastos, así como la evolución de los principales rubros contables.

Además, integrará indicadores clave como razones financieras (liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia) y análisis de antigüedad de inventarios y cuentas por cobrar. Este reporte permitirá a la Junta Directiva y a la administración de ASESUQSA contar con una herramienta clara y oportuna que facilite la toma de decisiones, mediante alertas visuales, comparativos y secciones automatizadas que simplifiquen el seguimiento de los resultados financieros.

Este reporte será completado por la contadora de la asociación y será revisado por el administrador de la asociación, este reporte podrá ser utilizado directamente para las reuniones de evaluación de resultados con la Junta Directiva.

Pasos por seguir:

1. Elaborar un presupuesto para las cuentas de resultados:

El primer paso consiste en desarrollar un proceso formal de presupuestación, tomando como bases supuestos de crecimiento para las principales cuentas del estado de resultados: ingresos, gastos operativos / costos, gastos financieros y utilidades esperadas. Este presupuesto debe ser desglosado por mes, permitiendo así establecer metas financieras claras.

Tabla 11. Presupuesto

Cuenta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Ingresos por intereses													
Otros ingresos													
Total ingresos													
Costo de ventas													
Gastos administrativos													
Gastos de ventas													
Total gastos y costos operativos:													
Utilidad operativa													
Gastos financieros													
Utilidad operativa antes del I.R.													
Impuestos													
Utilidad neta													

Fuente: Quesada (2025).

Una vez definido el presupuesto por cuenta y por mes, se debe utilizar como referencia para comparar los resultados reales, lo que permitirá medir el grado de cumplimiento, detectar desviaciones y tomar decisiones correctivas a tiempo. La Junta Directiva deberá hacerlo en los últimos meses del periodo para empezar evaluar el presupuesto desde el mes de enero.

2. Recopilar información del año anterior:

Para establecer una base sólida de análisis, es indispensable incorporar en el archivo de Excel los resultados financieros del año anterior, detallados tanto de forma mensual como acumulada. Esta información histórica permitirá visualizar el comportamiento de las cuentas a lo largo del tiempo y servirá como punto de referencia para valorar la evolución de cada rubro.

Al comparar los datos actuales con los del periodo, se podrá dimensionar con claridad si los ingresos han crecido de forma sostenida, si los gastos presentan incrementos relevantes o si las utilidades se mantienen dentro de márgenes aceptables.

3. Recopilar información del año actual:

La contadora deberá completar mensualmente una hoja de trabajo con los datos del estado de resultados por cuenta y el estado de situación financiera correspondiente. Esta hoja funcionará como la base operativa y estará vinculada mediante fórmulas automáticas a las demás secciones del archivo, donde se procesarán los análisis, razones financieras y alertas de cumplimiento. Este diseño permitirá que la información se actualice de forma inmediata y sin necesidad de reprocesar datos. De esta manera, se agiliza la preparación de reportes y se asegura que, al momento de la reunión mensual con la Junta Directiva, se cuente con un análisis financiero claro, actualizado y visualmente amigable, enfocado en facilitar la discusión de los resultados y la toma de decisiones oportunas.

4. Indicadores de cumplimiento y crecimiento: El archivo incluirá una hoja resumen que centralizará la información generada en las hojas de trabajo, lo que permitirá evaluar tanto el cumplimiento del presupuesto como el crecimiento real de las principales cuentas. Esta hoja presentará, por un lado, una comparación entre los datos reales y el presupuesto mensual y acumulado, mostrando la diferencia absoluta y relativa para cada cuenta (Ingresos, gastos/costos y utilidad), lo que facilitará identificar el cumplimiento de las metas y analizar las desviaciones.

Imagen 11. Análisis Real versus Presupuesto

ASESUQSA Análisis de Estado de Resultados versus presupuesto (en miles de colones)



Cuentas	MES					ACUMULADO				
	Real Julio de 2025	Presupuesto Julio de 2025	Variacion Real año Actual vrs presupuesto			Real Acum Julio de 2025	Presupuesto Julio de 2025	Variacion Real año Actual vrs presupuesto		
Ingresos	57 000	53 000	4 000	108%	●	399 000	410 000	- 11 000	97%	●
Gastos y Costos operativos:	37 000	35 000	2 000	106%	●	259 000	280 000	- 21 000	93%	●
Utilidad operativa	20 000	18 000	2 000	111%	●	140 000	130 000	10 000	108%	●
Gastos financieros	800	1 100	- 300	73%	●	5 600	5 500	100	102%	●
Utilidad operativa antes de I.R.	19 200	16 900	2 300	114%	●	134 400	124 500	9 900	108%	●
Impuesto sobre la renta	384	350	34	110%	●	2 688	2 900	- 212	93%	●
Utilidad Neta	18 816	16 550	2 266	114%	●	131 712	121 600	10 112	108%	●

Fuente: Quesada (2025).

Adicionalmente, se incorporará un análisis de crecimiento interanual, en el que se comparará el dato real del mes actual con el mismo mes del año anterior y también el acumulado. Esta comparación incluirá diferencias absolutas y relativas, lo que permitirá evaluar la evolución del desempeño financiero más allá del simple cumplimiento presupuestario.

Como complemento, se agregará un indicador denominado “crecimiento real”, el cual permitirá aislar el efecto de la inflación y el comportamiento del sector económico al que pertenece la asociación. La fórmula utilizada será:

$$\text{Crecimiento real} = (1 + \% \text{ Inflación}) \times (1 + \% \text{ Crecimiento del sector}) - 1$$

Este enfoque facilitará el análisis más estratégico, y permitirá interpretar si el crecimiento observado responde a una mejora genuina en la gestión y si es un crecimiento frente a los factores externos.

Imagen 12. Análisis Real versus año anterior

ASESUQSA

Análisis de Estado de Resultados versus año anterior

(en miles de colones)



Cuentas	MES					ACUMULADO				
	Real Julio de 2025	Real Julio de 2024	Variacion Real año Actual vrs año anterior			Real Acum Julio de 2025	Real Acum Julio de 2024	Variacion Real año Actual vrs presupuesto		
Ingresos	57 000	45 000	12 000	26,7%	●	399 000	380 000	19 000	5,0%	●
Gastos y Costos operativos:	37 000	35 000	2 000	5,7%	●	259 000	235 000	24 000	10,2%	●
Utilidad operativa	20 000	10 000	10 000	100,0%	●	140 000	145 000	- 5 000	-3,4%	●
Gastos financieros	800	900	- 100	-11,1%	●	5 600	5 400	200	3,7%	●
Utilidad operativa antes de I.R.	19 200	9 100	10 100	111,0%	●	134 400	139 600	- 5 200	-3,7%	●
Impuesto sobre la renta	384	350	34	9,7%	●	2 688	2 900	- 212	-7,3%	●
Utilidad Neta	18 816	8 750	10 066	115,0%	●	131 712	136 700	- 4 988	-3,6%	●

Crecimiento Real = (1 + % Inflación) × (1 + % Crecimiento del Sector) - 1

Crecimiento Real = (1 + 3%) × (1 + 2%) - 1

Crecimiento Real = 6,09%

Fuente: Quesada (2025).

5. Razones financieras: El archivo contará con una sección dedicada al cálculo de las principales razones financieras, organizadas por categoría: liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. Estas razones se generarán de forma mensual a partir de información ingresada en la hoja de trabajo, sin necesidad de realizar cálculos manuales adicionales.

El propósito de esta sección es brindar a la Junta Directiva una herramienta sencilla y efectiva para monitorear la evolución de la salud financiera de la asociación. Al analizar mes a mes estos indicadores, será posible identificar tendencias que podrían anticipar situaciones de deterioro financiero y actuar con anticipación. Esta vigilancia sistemática permitirá fortalecer la toma de decisiones estratégicas y mantener el control sobre aspectos clave como la capacidad de pago, la eficiencia operativa, el nivel de endeudamiento y la rentabilidad.

Tabla 12. Razones Financieras

Objetivo	Razón	Fórmula	Recomendado	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25
Liquidez	1. Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	$\geq 2,00$						
	2. Prueba del Ácido	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	$\geq 1,50$						
Actividad	1. Rot. Activo Circulante	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Activo Circulante}}$	$\geq 0,25$						
	2. Rotación Cuentas x cobrar	$\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Cuentas x Cobrar}}$	$\geq 0,50$						
	3. Rotación Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Activo Fijo}}$	$\geq 1,50$						
	4. Rot. Activos Totales	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Activos Totales}}$	$\geq 0,20$						
	5. Rotac. Capital Total	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Capital Total}}$	$\geq 0,25$						
Endeudamiento	1. Razón Deuda	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	$\leq 0,40$						
	2. Razón Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Capital Total}}$	$\leq 0,80$						
	3. Índice de Apalancamiento Patrimonial (IAP)	$\frac{\text{Activos Total}}{\text{Capital Total}}$	$\leq 2,00$						
Rentabilidad	1. Margen Neto de Utilidad %	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas Totales}}$	$\geq 30\%$						
	2. Rend.Sobre Inversión Total %	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	$\geq 7\%$						
	3. Rentab Sobre el Capital %	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$	$\geq 10\%$						

Fuente: Quesada (2025).

6. Análisis de antigüedad de inventarios y cuentas por cobrar: El archivo incluirá una cédula de antigüedad para los inventarios y para las cuentas por cobrar. En el caso del inventario, la información se clasificará en rangos de antigüedad de: No vencido, 0 a 30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días, de 91 a 120 días, de 121 días a 149 días y a más de 150 días. Los montos estarán detallados en miles de colones para simplificar el análisis y permitirá identificar productos con baja rotación, lo que facilitará la implementación de decisiones comerciales orientadas a su movilización, como promociones y revisiones de precios.

Imagen 13. Antigüedad de Saldos

Antigüedad de Saldos de Inventarios

Al 31 de julio de 2025

(En miles de colones)



Antigüedad del inventario	Totales	Relativo
No Vencido	8 500	85,26%
Vencido de 0 - 30 días	310	3,11%
Vencido de 31 - 60 días	415	4,16%
Vencido de 61 - 90 días	300	3,01%
Vencido de 91 - 120 días	254	2,55%
Vencido de 121 - 149 días	100	1,00%
Vencido más de 150 días	90	0,90%
Total del Inventario	9 969	100,00%

Fuente: Quesada (2025).

En el caso de las cuentas por cobrar, cada sección presentará la antigüedad de los saldos clasificados en tramos de días y el porcentaje que representa cada tramo, lo que permitirá identificar la exposición al riesgo en cada segmento. El consolidado permitirá analizar el comportamiento total de las cuentas por cobrar, y facilitará una visión integral para la Junta Directiva.

Respecto a las cuentas por cobrar, el análisis se organizará en cuatro secciones:

Imagen 14. Cuentas por cobrar a instituciones gubernamentales

Antigüedad de Saldos de Cuentas por Cobrar - Instituciones Gubernamentales

Al 31 de julio de 2025
(En miles de colones)



Antigüedad del inventario	Totales	Relativo
No Vencido	25 000	90,58%
Vencido de 0 - 30 días	2 100	7,61%
Vencido de 31 - 60 días	500	1,81%
Vencido de 61 - 90 días	-	0,00%
Vencido de 91 - 120 días	-	0,00%
Vencido de 121 - 149 días	-	0,00%
Vencido más de 150 días	-	0,00%
Total del Inventario	27 600	100,00%

Fuente: Quesada (2025).

Imagen 15. Cuentas por cobrar por descuentos de facturas (Sur Química)

Antigüedad de Saldos de Cuentas por Cobrar - Descuentos de Facturas (Sur Química)

Al 31 de julio de 2025
(En miles de colones)



Antigüedad del inventario	Totales	Relativo
No Vencido	1 552 000	83,19%
Vencido de 0 - 30 días	210 000	11,26%
Vencido de 31 - 60 días	103 500	5,55%
Vencido de 61 - 90 días	-	0,00%
Vencido de 91 - 120 días	-	0,00%
Vencido de 121 - 149 días	-	0,00%
Vencido más de 150 días	-	0,00%
Total del Inventario	1 865 500	100,00%

Fuente: Quesada (2025).

Imagen 16. Cuentas por cobrar a empleados (Sur Química)

Antigüedad de Saldos de Cuentas por Cobrar - Cuentas por cobrar a empleados

Al 31 de julio de 2025
(En miles de colones)



Antigüedad del inventario	Totales	Relativo
No Vencido	750 000	99,73%
Vencido de 0 - 30 días	2 000	0,27%
Vencido de 31 - 60 días	-	0,00%
Vencido de 61 - 90 días	-	0,00%
Vencido de 91 - 120 días	-	0,00%
Vencido de 121 - 149 días	-	0,00%
Vencido más de 150 días	-	0,00%
Total del Inventario	752 000	100,00%

Fuente: Quesada (2025).

Imagen 17. Consolidado general de cuentas por cobrar

Antigüedad de Consolidado de Cuentas por Cobrar

Al 31 de julio de 2025
(En miles de colones)



Antigüedad del inventario	Totales	Relativo
No Vencido	1 730 000	96,62%
Vencido de 0 - 30 días	39 100	2,18%
Vencido de 31 - 60 días	21 500	1,20%
Vencido de 61 - 90 días	-	0,00%
Vencido de 91 - 120 días	-	0,00%
Vencido de 121 - 149 días	-	0,00%
Vencido más de 150 días	-	0,00%
Total del Inventario	1 790 600	100,00%

Fuente: Quesada (2025).

Además del análisis técnico, se recomienda que la asociación evalúe caso por caso aquellas cuentas con mayor antigüedad, a fin de determinar riesgos de incobrabilidad. Como

medida preventiva, se sugiere considerar la creación de una reserva contable para cubrir eventuales pérdidas por la no recuperación de estos saldos. Esto contribuiría a proteger la estabilidad financiera de la asociación y a anticipar los impactos de una eventual pérdida patrimonial.

Tiempo estimado: 1 mes

Documentar procedimientos de descuento de facturas y ventas por SICOP.

Macroproceso: Gestión del descuento de facturas a proveedores de Sur Química

Objetivo: Estandarizar y controlar el proceso de descuento de facturas solicitado por proveedores de transporte vinculados a Sur Química (este proceso serviría con otros clientes de ASESUQSA si la Junta Directiva y la empresa Sur Química deciden ampliar a los proveedores que se les descuenta facturas), mediante una secuencia de fases con controles internos y mecanismos de seguimiento que garanticen transparencia, trazabilidad y reducción del riesgo operativo.

Fase 1: Solicitud formal del descuento

La primera fase se inicia cuando un proveedor autorizado (transportista que brinda servicios a Sur Química) envía un correo electrónico a ASESUQSA solicitando el descuento de una o varias facturas. Este correo debe contener una carta de cesión firmada, que detalle con claridad el número de factura, el monto y la fecha. Como parte del control operativo solo se reciben solicitudes hasta la 1:00 p.m.; las que se reciben posterior de esa hora se tramitan hasta el día hábil siguiente. Esto garantiza que todas las fases de validación, firma, registro y aprobación puedan realizarse a tiempo y el pago se procese el mismo día.

Sistemas de control aplicados:

- Solo proveedores de Sur Química previamente autorizados pueden presentar solicitudes.
- Límite de horario para la recepción: 1:00 p.m.
- Revisión de integridad del documento recibido.

Seguimiento:

- Registro en bitácora digital de solicitudes recibidas (Fecha, cliente, monto).

Fase 2: Validación de la factura con Sur Química

Una vez recibida la solicitud, la Administración de ASESUQSA valida con el jefe de distribución de Sur Química lo siguiente:

- La factura corresponde a un servicio efectivamente prestado.
- El monto indicado es correcto.
- No existen notas de crédito pendientes que afecten el valor de la factura.

La validación se realiza por medio de correo electrónico, el cual se archiva como respaldo. Solo después de esta confirmación puede avanzar el proceso.

Sistemas de control aplicados:

- Confirmación externa obligatoria antes de realizar cualquier pago.

Seguimiento:

- Archivo electrónico del correo de validación como respaldo documental.

Fase 3: Firma del representante legal

El siguiente paso es que el presidente de Junta Directiva, en su rol como representante legal, firma la carta de cesión. Esta firma valida legalmente el proceso y oficializa que la asociación asumirá el cobro de dicha factura. La carta firmada se devuelve al cliente como constancia del acuerdo y compromiso de pago ese mismo día.

Sistemas de control aplicados:

- Firma del representa legal (presidente JD).
- Coordinación con la administración para asegurar que el documento esté completo.

Seguimiento:

- Archivo digital de la carta firmada enviada al proveedor.

Fase 4: Comunicación de la cesión de facturas a Sur Química

El siguiente paso consiste en que la Administración remite la carta de cesión firmada a los departamentos de Cuenta por Pagar y Tesorería de Sur Química. Esto asegura que el pago se realice directamente a ASESUQSA y no al proveedor. La empresa confirma la recepción y el trámite de pago con la cesión de facturas a la asociación según la fecha de vencimiento de las facturas.

Sistemas de control aplicados:

- Comunicación a los responsables de los trámites en Sur Química (Cuentas por Pagar y Tesorería).
- Confirmación obligatoria del recibido por parte de Sur Química.

Seguimiento:

- Archivo del correo de confirmación recibido.

Fase 5: Registro contable previo al pago

Antes de realizar la transferencia la contadora hace el registro, garantizando el orden contable y la trazabilidad, el registro que hace es el siguiente:

- El 100% del valor de la factura como cuenta por cobrar a Sur Química
- El 97% como cuenta por pagar al cliente (Transportista)
- El 3% como ingreso por descuentos de facturas.

Sistemas de control aplicados:

- Registro contable previo al desembolso.
- Validación interna por parte del administrador.

Seguimiento:

- Archivos contables en el sistema contable.

Fase 6: Pago al cliente y autorización a nivel de bancos

El siguiente paso es que la Administración sube la solicitud de pago a nivel de bancos y envía un correo a el tesorero para que autorice la transferencia. El pago requiere firma mancomunada, usualmente entre el tesorero y el presidente de Junta Directiva.

Sistemas de control aplicados:

- Firma mancomunada obligatoria para autorizar el pago.

- Revisión final de la documentación antes de transferir

Seguimiento:

- Archivo del comprobante de transferencia y respaldo contable.

Fase 7: Seguimiento y conciliación con Sur Química

Luego del pago al proveedor, se realiza un seguimiento con Sur Química para verificar que el monto correspondiente a la factura cedida sea efectivamente pagado a la asociación. Esto se gestiona mediante conciliaciones semanales de esta cuenta y envío de estados de cuenta al área de Cuentas por Pagar para que indiquen el estatus de pago.

Sistemas de control aplicados:

- Revisión mensual del estado de cuentas.
- Conciliación contable y bancaria.

Seguimiento:

- Reportes de conciliación archivados
- Control de saldos abiertos por proveedor y factura.
- Tiempo estimado: 1 mes

Tiempo estimado: 2 meses.

Imagen 18. Fluxograma Descuento de Facturas

Fluxograma del Proceso de Descuentos de Facturas



Fuente: Quesada (2025).

Macroproceso: Ventas por SICOP

Objetivo: Estandarizar y controlar el proceso de ventas realizadas por ASESUQSA a través del sistema SICOP, en coordinación con Sur Química, garantizando cumplimiento contractual, trazabilidad operativa, eficiencia administrativa y mitigación de riesgos operativos en la facturación y el cobro.

Fase 1: Identificación de oportunidades de licitación

El Departamento de Licitaciones de Sur Química utiliza el sistema SICOP para identificar oportunidades de venta de productos de la empresa, especialmente pintura para proyectos, pintura para demarcación vial y morteros. Una vez identificado el cartel compatible. Se

comunica a través de correo electrónico al área comercial y de distribución de Sur Química y también a ASESUQSA.

Sistemas de control aplicados:

- Participación exclusiva en licitaciones alineadas con la capacidad operativa.
- Comunicación formal (correo) a todas las partes involucradas

Seguimiento:

- Registro del cartel en un control compartido con todas las áreas.

Fase 2: Confirmación de disponibilidad y condiciones

El área comercial y de distribución de Sur Química revisan el cartel y confirma si existe disponibilidad de producto y si es posible cumplir con las condiciones técnicas, cantidades y plazos de entrega. Esta confirmación se comunica a la asociación para proceder con la elaboración de la oferta.

Sistemas de control aplicados:

- Verificación técnica y logística previa a la elaboración de la oferta.
- Respaldo por correo de las confirmaciones.

Seguimiento:

- Archivo de comunicación como evidencia de viabilidad operativa.

Fase 3: Elaboración y carga de la oferta

Con la confirmación de factibilidad, el representante legal de ASESUQSA (presidente o administrador) llena las declaraciones juradas, contratos y demás documentos exigidos por el cartel. La oferta es cargada a SICOP una vez que todas las partes han validado su contenido.

Sistemas de control aplicados:

- Revisión cruzada de documentos por parte de la administración.
- Verificación de cumplimiento de requisitos del cartel.

Seguimiento:

- Archivo electrónico de la oferta cargada en SICOP

Fase 4: Adjudicación y facturación

Cuando la oferta es adjudicada, ASESUQSA debe emitir la factura correspondiente a la entidad contratante, según las condiciones establecidas en el cartel. Sin embargo, para poder emitir dicha factura, previamente Sur Química emite una factura a ASESUQSA por el valor total del producto a entregar. Esta condición permite mantener la trazabilidad del flujo financiero.

La facturación se realiza únicamente cuando el área de distribución ha confirmado que el producto está listo para despacho y se garantiza así la correcta vinculación entre entrega, facturación y cumplimiento contractual.

Sistemas de control aplicados:

- Facturación condicionada a la validación operativa de Sur Química.
- Factura de Sur Química debe ser emitida antes que la factura de ASESUQSA

- Validación de condiciones de entrega antes de emitir cualquier documento.

Seguimiento:

- Registro contable de ambas facturas (recibida y emitida).
- Control de vencimientos y fechas clave del cartel.

Fase 5: Coordinación de entrega y solicitud de pago

Una vez emitida la factura de ASESUQSA, se coordina con Sur Química la entrega del producto a la entidad adjudicataria. Esta entrega debe hacerse bajo las condiciones establecidas en el cartel y con el respaldo de una factura electrónica. Tras la entrega, la entidad gubernamental firma como recibido conforme, lo cual es condición necesaria para que ASESUQSA pueda tramitar la solicitud de pago en SICOP.

Este trámite puede requerir seguimiento activo, ya que algunas entidades no notifican de manera automática la aprobación del pago, lo cual genera carga operativa adicional para la asociación.

Sistemas de control aplicados:

- Entrega solo con respaldo de factura emitida.
- Revisión del recibido conforme antes de solicitar el pago.
- Comunicación constante entre distribución, licitaciones y ASESUQSA.

Seguimiento:

- Archivo del recibido conforme.
- Verificación del estado del pago en SICOP.

- Registro de solicitudes activas y plazos de respuesta.

Fase 6: Cobro y liquidación del proceso

Una vez aprobado el pago en SICOP y realizado el depósito por parte de la entidad estatal, ASESUQSA procede a liquidar la factura correspondiente con Sur Química. La asociación no realiza ningún pago a Sur Química hasta haber recibido el pago completo de la entidad contratante, lo cual representa un mecanismo de protección financiera.

Como parte del modelo de negocio, ASESUQSA genera una comisión mensual equivalente a aproximadamente un 7% del total licitado, lo que constituye un ingreso operativo para la asociación. Aproximadamente al mes se ganan 5 millones de colones por medio de estas ventas, se le asignan costos por 1 millón doscientos mil, da como resultado de que del total de utilidad de 3 millones (76% del total).

Sistemas de control aplicados:

- Política de pago a Sur Química hasta que la entidad realice el pago a ASESUQSA
- Emisión de factura de la comisión como ingreso
- Verificación de saldos y conciliación constante.

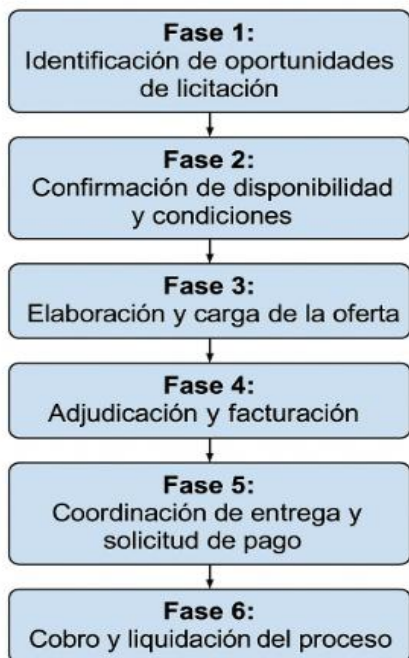
Seguimiento:

- Conciliación bancaria y contable posterior.
- Reporte mensual de comisiones generadas y facturas liquidadas.

Tiempo estimado: 3 meses.

Imagen 19. Fluxograma del proceso de ventas por Sicop

Fluxograma del Proceso de Ventas por SICOP



Fuente: Quesada (2025).

Planificación estratégica

Fase 1: Diagnóstico estratégico

El primer paso fundamental para construir una planificación estratégica consiste en realizar un diagnóstico institucional que permita conocer en profundidad la situación actual de ASESUQSA. Esta etapa busca generar una radiografía objetiva del estado de la asociación desde diferentes perspectivas: financiera, organizacional, operativa y de servicios.

Se recomienda que ASESUQSA implemente un instrumento de diagnóstico estratégico, el cual deberá ser seleccionado por Junta Directiva y la Administración de acuerdo con sus

intereses y prioridades. Este instrumento deberá permitir recopilar información relevante, ordenarla y analizarla de manera sistemática. El diagnóstico deberá enfocarse en identificar:

- Fortalezas institucionales que puedan potenciarse
- Debilidades que representan una barrera para el crecimiento o sostenibilidad.
- Factores externos del entorno que ofrece oportunidades
- Riesgos o amenazas que deben ser gestionados
- Condiciones actuales del mercado, del entorno financiero y normativo que afecten a ASESUQSA

Fase 2: Análisis estratégico

Esta etapa es fundamental, ya que permite interpretar los hallazgos anteriores con una mirada crítica y constructiva, para traducirlos en acciones concretas; la administración y Junta Directiva deberán trabajar en conjunto para:

- Delimitar las prioridades de la asociación en función del contexto actual y los recursos disponibles.
- Definir los problemas centrales que deben ser resueltos desde una perspectiva estratégica.
- Identificar los factores de éxito que deben asegurarse para el cumplimiento de la misión institucional.
- Establecer líneas estratégicas que guíen las decisiones a mediano y largo plazo.

Fase 3: Diseño del modelo de planificación estratégica mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI)

Con los ejes estratégicos definidos, se propone estructurar el modelo de planificación de ASESUQSA a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta permite organizar los objetivos de manera equilibrada, integrando indicadores que faciliten el monitoreo del avance y la evaluación de resultados.

El CMI se construye a partir de cuatro perspectivas fundamentales que permiten observar el desempeño institucional desde ángulos complementarios:

1. **Perspectiva financiera:** Evalúa la sostenibilidad, rentabilidad y eficiencia en el uso de recursos económicos
2. **Perspectiva del cliente:** Mide la satisfacción de los beneficiarios, la calidad del servicio y la percepción del valor por parte de los asociados.
3. **Perspectiva de procesos internos:** Se enfoca en la eficiencia operativa, la calidad en la gestión, los controles internos y la innovación institucional.
4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Analiza el desarrollo del talento humano, la cultura organizacional y la capacidad de adaptarse al cambio.

Cada una de estas perspectivas debe incluir:

- **Objetivos estratégicos:** Qué se desea alcanzar en cada área
- **Indicadores de desempeño:** Cómo se medirá el cumplimiento
- **Metas específicas:** Cuánto se espera lograr en un periodo determinado
- **Iniciativas:** Qué acciones se deben ejecutar para alcanzar las metas

Tabla 13. Cuadro de Mando Integral – ASESUQSA

Perspectiva	Objetivos estratégicos posibles	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera				
Financiera				
Financiera				
Financiera				
Del cliente				
Del cliente				
Del cliente				
Del cliente				
Procesos internos				
Procesos internos				
Procesos internos				
Procesos internos				
Aprendizaje y crecimiento				
Aprendizaje y crecimiento				
Aprendizaje y crecimiento				
Aprendizaje y crecimiento				

Fuente: Quesada (2025).

Tiempo estimado: 4 meses

Cuadro de beneficio y utilidad de la propuesta.

A continuación, se presenta un cuadro resumen del beneficio y utilidad de la propuesta planteada. Si bien no está enfocada en generar ingresos directos, su implementación busca reducir riesgos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la sostenibilidad financiera de ASESUQSA.

Tabla 14. Beneficio y Utilidad de la Propuesta

Elemento de la propuesta	Costo de implementación	Beneficio / Impacto esperado
1. Sistema de reporte gerencial	€150.000 (formulación + capacitación interna)	Mejora en la toma de decisiones estratégicas, reducción de errores y ahorro de tiempo en el análisis financiero.
2. Documentación de procesos (descuento de facturas y ventas por SICOP)	€0 (realizado internamente por administración)	Reduce riesgo operativo. Facilita continuidad operativa en caso de cambios de personal. Evita errores o pérdidas por falta de control.
3. Plantilla de planificación estratégica anual para Junta Directiva y administración	€100.000 (asesoría externa básica opcional)	Fortalece la sostenibilidad financiera al dar dirección clara, seguimiento y control a los objetivos institucionales.
Total estimado	€250.000 aprox.	No genera ingresos directos, pero protege los excedentes, mejora la eficiencia y fortalece la sostenibilidad financiera de ASESUQSA.

Fuente: Quesada (2025).

Referencias bibliográficas

Alvarado Molina, M., Barboza Fajardo, S. A., Barrantes Astorga, J. M., & Gutiérrez Rojas, R. (2022). *Elaboración de un plan de gestión de riesgos financieros y operativos para Coopejournal R.L. (Cooperativa de ahorro y crédito de los empleados del INFOCOOP)*. <https://hdl.handle.net/10669/86027>

Angulo-Gutiérrez, M.-J., Moya-Mora, B., Salazar-Rojas, A., Tinoco-Méndez, L., & Venegas-Cordero, F. (2023). *Diagnóstico de las rentabilidades y riesgos en la banca pública y privada de Costa Rica para el periodo 2020-2022, para el apoyo de la toma de decisiones de inversión*. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/14608>

Arias Arias, W. P. (2023). *Propuestas de medidas de mitigación de riesgos financieros, ante la afectación de los periodos de inestabilidad económica sobre los fondos de pensiones en Costa Rica*. <http://hdl.handle.net/11056/25927>

Baltodano Fuentes, A. C., García Elizondo, N. P., & Romero Leiva, H. de los Á. (2021). *Basilea III: Retos del sistema financiero costarricense*. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/19964>

Barquero Vega, D., & Gómez Gómez, S. (2023). *Evaluación de gestión de riesgos de inversión en la construcción de la piscina semiolímpica en el polideportivo de Santo Domingo de Heredia en el periodo 2022-2023*. <http://hdl.handle.net/11056/26704>

Berstein Kiguel, E. (2022). *Introducción al análisis de carteras de inversión*. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/266718>

Bohórquez Díaz, K. L., & Prieto Moya, Y. T. (2022). *Importancia de los riesgos operacionales para la gerencia financiera de los fondos de pensiones privados de Bogotá desde la perspectiva de sus colaboradores* [Corporación Universitaria Minuto de Dios].

<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/16322>

Borbón Morales, C. G., García Cañedo, A. I., & Orozco Atondo, C. Z. (2025). *Análisis financiero y principios contables: Herramientas para la toma de decisiones de estrategia y políticas de las mipymes mexicanas*. Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación (AMIDI). <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/282694>

Brenes, L. E. (2024, mayo 17). *142 asociaciones solidaristas reportan afectación por inversiones en Coopeservidores*.

Cajamarca Elizalde, R. A. (2022). *El riesgo operativo e impacto en los procesos financieros de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo EP* [masterThesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador].

<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/9241>

Calero Espinales, M. E. (2022). *ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA ARTHROCARE EN LA EMPRESA DE SERVICIOS CORPORATIVOS S.A. EN EL PRIMER CUATRIMESTRE 2022, CON EL OBJETO DE IDENTIFICAR ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA*.

<http://repositorio.uia.ac.cr/handle/123456789/185>

Campos Muñiz, A., Castañeda Audiffred, R., & Holguín Maillard, F. (2020). *Auditoría de estados financieros y su documentación: Con énfasis en riesgos*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/151231>

Carlino, P. (2021). *Antecedentes y marco teórico en los proyectos de investigación: Aportes para construir este apartado*. <https://www.aacademica.org/paula.carlino/274>

Córdoba Calderón, L. P., & Castro Barrantes, C. (2021). *Propuesta de un plan para la mitigación de riesgos cambiarios y tasas de interés en la exposición financiera, mediante el uso de swaps en Florida Ice & Farm Co., periodo 2020*. <https://hdl.handle.net/20.500.13077/678>

Estrada, U. Q., Sepúlveda Aguirre, J., Aguirre Ríos, A., & Garcés Giraldo, L. F. (2020). Riesgos financieros en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(91), 1076-1094.

Falcon Burga, E. B., & Montoya Tirado, D. A. (2022). Los riesgos financieros y su incidencia en la gestión de tesorería en las empresas industriales de fabricación de envases de papel y cartón en el distrito de Lurín, en los años 2020 – 2021. *Repositorio Académico USMP*. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/11421>

García Bojorges, E. B., Biese Decker, W., Cortés Moreno, L. A., & Gras Gas, J. M. (2021). *Guía de estados financieros 2020-2021* (Primera edición). Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/174909?page=21>

García-González, J. R., Sánchez-Sánchez, P. A., García-González, J. R., & Sánchez-Sánchez, P. A. (2020). Diseño teórico de la investigación: Instrucciones metodológicas para el

desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información tecnológica*, 31(6), 159-170. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000600159>

Gregorio Rojas, N. (2023). *Metodología de la investigación para anteproyectos*. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/229656?page=128>

Guerra Salazar, V. P. de la. (2020). *Diseño de un modelo de gestión de riesgos en Expertia Corporativa S.A.* [masterThesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8834>

Herrera Corrales, L., Moreira Gonzáles, K., & Rocha Corea, R. (2021). *Propuesta de implementación de los derivados financieros tipo forward como una alternativa de mitigación de riesgos de coberturas para la empresa Corporación Pipasa SRL, en el año 2020*. <https://hdl.handle.net/20.500.13077/717>

Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., Pulache Lozada, J. L., Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.

Jaimes Parra, J. L., Gil Herrera, J. J., & Gutiérrez Gutiérrez, Á. M. (2022). *La gestión del riesgo y su impacto en la rentabilidad y el correcto funcionamiento de una empresa*. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4924>

Juárez, F., & Useche, A. (2023). *Administración financiera: Modelos, enfoques, tendencias*. Editorial Universidad del Rosario. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/248685>

La Rosa Bernales, M. F., & Bustinza Chavez, I. C. (2023). *El riesgo financiero y su influencia en la rentabilidad de las entidades bancarias del Distrito de Los Olivos, año 2022*.

<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/6b63aeec-1468-4e75-a7ee-77dd94a0310a>

Lizarzaburu Bolaños, E. R., Burneo Farfán, K., & García Gómez, C. D. (2020).

Introducción a las Finanzas: Teoría y Práctica. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/41183>

Llerena Álvarez, J. K. (2022). *Propuesta metodológica para evaluar la gestión de riesgo de liquidez en las cooperativas de ahorro y crédito segmento 3 Caso COAC San Cristóbal*

[masterThesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador].

<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/9078>

López Intriago, C. F., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, I., & Moreno Narváez, V. P. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10 (Julio-Diciembre 2020)), 427-454.

Luna Jacho, W. D. (2021). *Modelo de prevención y detección del riesgo en la gestión del crédito de consumo en el sector bancario* [bachelorThesis, Universidad del Azuay].

<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11320>

Macías, M. T. (2023). *Guía de gerente financiero: Desde el diagnóstico hasta la toma de decisiones*. Universidad de La Sabana.

Mejía Quijano, R. C. (2024). (PDF) La Administración de Riesgos Empresariales.

ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/277752638_La_Administracion_de_Riesgos_Empresariales

Moreira Menéndez, M., & Álcocer Quintero, P. (2022). *Fundamento de contabilidad y finanzas*. <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstreams/9d097703-9821-4471-a757-9250bd>

Orellana, I., Tonon, L., Reyes, M., Pinos, L., & Cevallos, E. (2020). *Riesgos Financieros en el sector manufacturero del Ecuador* [Text.Chapter]. Universidad del Azuay Casa Editora. <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceazuay/catalog/view/131/103/756>

Palacio Giraldo, A. L., & Nuñez, M. A. (2020). Administración del riesgo estratégico en grandes empresas privadas de Colombia. 2020, 91. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.4>

Pereira Palomo, C. A. (2024). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/280487>

Pérez-Carballo, J. (2023). *LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA. Análisis y planificación para la toma de decisiones*. ESIC.

Polanco, Y. J., Santos, P., & Cruz, G. A. de la. (2020). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/175882?as_all=carteras__de__cr%C3%A9dito&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as

Ramírez Osorio, J. H., Hoyos Walteros, H., & Redondo Ramírez, M. I. (2019). *Mercado de capitales e introducción al mercado de divisas*. Ediciones de la U. https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/127075?as_all=mercado__de__capitales&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as

Ríos Insua, D., & Naveiro Flores, R. (2022). *Análisis de riesgos*. Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/219436>

Sánchez Molina, A. A., Murillo Garza, A., Sánchez Molina, A. A., & Murillo Garza, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: Cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la historia*, 9(2), 147-181. <https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>

Sánchez Morales, F. (2024a). *Fundamentos de contabilidad financiera*. Editorial Universitaria de Chile. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/271541>

Sánchez Morales, F. (2024b). *Fundamentos de contabilidad financiera*. Editorial Universitaria de Chile. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/271541>

Tamayo Saborit, M., & Gonzalez Capote, D. (2020a). *La gestión de riesgos: Herramienta estratégica de gestión empresarial*. Editorial Universo Sur. https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/131885?fs_q=gesti%C3%B3n_financiera&prev=fs

Tamayo Saborit, M., & Gonzalez Capote, D. (2020b). *La gestión de riesgos: Herramienta estratégica de gestión empresarial*. Editorial Universo Sur. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/131885?page=60>

Valencia Jara, B. D., & Narvárez Zurita, I. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA*, 7(Extra 2), 691-722.

Anexos

Anexo 1

Entrevista al Administrador

La presente entrevista tiene como objetivo detectar y evaluar los riesgos a los que está expuesta la Asociación Solidarista de Empleados de Sur Química (ASESUQSA).

Nota:

- La información brindada será tratada con estricta confidencialidad y se empleará con propósitos académicos.

A1. ¿Qué procesos internos considera críticos para la operación diaria de ASESUQSA y cómo se asegura su cumplimiento mediante manuales o procedimientos establecidos?

A2. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza la asociación en sus procesos administrativos y financieros, y cómo se manejan los riesgos asociados a su falla o mal uso?

A3. ¿Qué medidas existen para prevenir fraudes, errores u otras interrupciones que puedan afectar los servicios a los asociados?

A4. ¿Cómo evalúan y manejan el riesgo asociado a la dependencia de colaboradores clave en áreas operativas sensibles?

A5. ¿Qué tan sostenibles considera las fuentes de ingreso distintas al crédito, como la tienda o las comisiones, y cómo se evalúan sus riesgos operativos?

A6. ¿Qué acciones se han tomado frente al riesgo de quiebra o pérdida en las entidades donde ASESUQSA mantiene inversiones?

A7. ¿Qué pasos sigue la administración para garantizar que los créditos otorgados cumplan con los requisitos del reglamento interno y con los criterios del comité de crédito?

A8. ¿Cómo considera la morosidad de la entidad?

A9. Para usted, ¿cuáles son las principales causas de la morosidad?

A10. ¿Qué acciones toma la administración para cumplir con las obligaciones legales ante el Ministerio de Trabajo y otras autoridades, y asegurar la vigencia normativa de la asociación?

Anexo 2

Entrevista a la Contadora

La presente entrevista tiene como objetivo detectar y evaluar los riesgos a los que está expuesta la Asociación Solidarista de Empleados de Sur Química (ASESUQSA).

Nota:

- La información brindada será tratada con estricta confidencialidad y se empleará con propósitos académicos.

B1. ¿Cómo describiría el proceso contable de ASESUQSA desde el registro diario hasta el cierre mensual o anual?

B2. ¿Qué tan automatizado está el sistema contable actual y qué riesgos operativos considera que existen en su funcionamiento?

B3. ¿Han identificado errores contables o inconsistencias recurrentes? ¿Cómo se corrigen y previenen?

B4. ¿Qué controles internos existen para validar la veracidad de la información registrada contablemente?

B5. ¿Qué controles internos existen para validar la veracidad de la información registrada contablemente?

B6. ¿Se cuenta con un sistema de alertas tempranas de riesgos de conformidad con el comportamiento de las cuentas de los Estados Financieros?

B7. ¿Qué tipos de informes contables se realizan y a quién se les dirige?

B8. ¿Cómo participa el área contable en el seguimiento o elaboración del flujo de efectivo ?

B9. ¿Cómo asegura la contabilidad que ASESUQSA cumpla con sus declaraciones fiscales, obligaciones laborales y otros requerimientos legales?

B10. ¿Han tenido alguna observación o requerimiento por parte de entes externos como auditorías, Ministerio de Trabajo o Hacienda? ¿Cómo se atienden?

B11. ¿Cómo se registran y actualizan contablemente las operaciones en moneda extranjera o expuestas a variaciones en el tipo de cambio?

Anexo 3

Entrevista al Presidente de Junta Directiva

La presente entrevista tiene como objetivo detectar y evaluar los riesgos a los que está expuesta la Asociación Solidarista de Empleados de Sur Química (ASESUQSA).

Nota:

- La información brindada será tratada con estricta confidencialidad y se empleará con propósitos académicos.

C1. ¿Cómo supervisa la Junta el funcionamiento interno de la asociación y qué mecanismos existen para dar seguimiento a incidentes operativos, tecnológicos o de servicio?

C2. ¿Cómo evalúan el rendimiento y los riesgos asociados a las fuentes de ingreso distintas al crédito, como la tienda o las comisiones?

C3. ¿Qué nivel de participación tiene la Junta Directiva en la definición o supervisión de las políticas de crédito aplicadas a los asociados?

C4. ¿Qué acciones toma la Junta para asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales, la Ley 6970 y la presentación de informes ante el Ministerio de Trabajo?

C5. ¿Con qué periodicidad se revisan y actualizan los estatutos y reglamentos internos de la asociación?

C6. ¿Cómo valora la Junta el impacto de las condiciones económicas externas (como inflación, tasas de interés o tipo de cambio) en la sostenibilidad financiera de ASESUQSA?

C7. ¿Cómo asegura la Junta Directiva que los objetivos estratégicos de ASESUQSA estén alineados con su misión y visión institucional?

C8. ¿Con qué frecuencia se revisan o actualizan los objetivos estratégicos y financieros de la asociación? ¿Quiénes participan en ese proceso?

C9. ¿De qué forma se identifican y evalúan las oportunidades o amenazas externas (económicas, sociales o del mercado) para ajustar la estrategia de la asociación?

C10. ¿Han definido metas de crecimiento, diversificación o fortalecimiento institucional a largo plazo? ¿Cómo se miden los avances?

Anexo 4

Entrevista al Tesorero de la Junta Directiva

La presente entrevista tiene como objetivo detectar y evaluar los riesgos a los que está expuesta la Asociación Solidarista de Empleados de Sur Química (ASESUQSA).

Nota:

- La información brindada será tratada con estricta confidencialidad y se empleará con propósitos académicos

D1. ¿Qué indicadores financieros utiliza para evaluar la salud económica de la asociación en el corto y mediano plazo?

D2. ¿Qué controles existen en Tesorería para prevenir errores, fraudes o fallas en el manejo de los recursos financieros?

D3. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión financiera, y cómo se asegura la integridad de la información?

D4. ¿Qué acciones se toman para garantizar que las futuras Juntas Directivas o administraciones den continuidad a los proyectos de generación de ingresos alternativos al crédito e inversiones, como la tienda, los descuentos de facturas y las comisiones por ventas en SICOP?

D5. ¿Qué mecanismos utilizan para planificar y asegurar la disponibilidad de recursos líquidos ante solicitudes de crédito o retiro de los asociados?

D6. ¿Existe una política formal sobre el uso del fondo de liquidez?

D7. ¿Se elaboran flujos de caja proyectados?

D8. ¿Cómo afecta la variación del tipo de cambio o de las tasas de interés a las inversiones de la asociación, y qué estrategias se han considerado para mitigar esos impactos?

D9. ¿Se han considerado estrategias para mitigar estos impactos en la rentabilidad de la asociación?

D10. ¿Qué medidas toma Tesorería para asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, contables y financieras ante las autoridades correspondientes?

D11. ¿Cuál es su rol en la elaboración y seguimiento del presupuesto anual de ASESUQSA? ¿Cómo se controlan las desviaciones entre lo proyectado y lo ejecutado?