

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Empresas
con Énfasis en Banca y Finanzas*

**TEMA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MIPYMES, DIAGNÓSTICO DE PRÁCTICAS
ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS PARA
IMPLEMENTAR EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y
TRANSPORTE DE PRODUCTOS A NIVEL
NACIONAL, A JULIO 2021**

ERICKA MONTOYA ESQUIVEL

OCTUBRE, 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
AGRADECIMIENTOS	9
DEDICATORIA	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	13
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1 Antecedentes nacionales e internacionales	17
1.1.1.1 Antecedentes nacionales	19
1.1.1.2 Antecedentes internacionales	22
1.1.2 Delimitación del problema	25
1.1.3 Justificación	26
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	29
1.3 OBJETIVOS	30
1.3.1 Objetivo general	30
1.3.2 Objetivos específicos	30
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	31
2.1 MARCO TEÓRICO	32
2.1.1 Teoría clásica de la administración	32
2.2 MARCO CONCEPTUAL	33
2.2.1 Administración	33
2.2.2 Pequeñas empresas	34
2.2.3 Diagnóstico	35
2.2.4 Análisis FODA	35
2.2.5 Matriz FODA	36
2.2.5.1 Análisis externo o macroentorno	37
2.2.5.2 Análisis interno o microentorno	37
2.2.6 Proceso administrativo	38
2.2.7 Administración financiera	39
2.2.7.1 Contabilidad	39

2.2.8	Plan de mejora	40
2.2.9	Planeación estratégica	40
2.2.10	Diseño organizacional	41
2.2.11	Plan de implementación	42
2.2.12	Control administrativo	42
2.2.13	Indicadores financieros	43
2.2.13.1	Valor Actual Neto (VAN)	43
2.2.13.2	Tasa Interna de Retorno (TIR)	44
2.2.13.3	Punto de equilibrio	44
2.2.14	Indicadores económicos	45
2.2.14.1	Inflación	45
2.2.14.2	Tipo de cambio	46
2.2.15	Indicadores de desempeño	47
2.3	MARCO CONTEXTUAL	47
2.3.1	Reseña histórica	47
2.3.2	Misión	48
2.3.3	Visión	49
2.3.4	Principios organizacionales	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		51
3.1	ENFOQUE	53
3.1.1	Enfoque cuantitativo	53
3.1.2	Enfoque cualitativo	53
3.1.3	Enfoque mixto	54
3.2	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.2.1	Alcance descriptivo	55
3.2.2	Alcance correlacional	55
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.3.1	Método no experimental	56
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	57
3.4.1	Población	57
3.4.2	Tipo de muestra	58
3.4.2.1	Muestra	58
3.4.2.2	Caracterización	59
3.4.3	Criterios de inclusión y exclusión	60
3.4.4	Consideraciones éticas	60

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	61
3.5.1 Entrevista	62
3.5.2 Observación	62
3.5.3 Cuestionario	62
3.5.4 Fuentes de información	63
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	64
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	66
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	68
4.1 RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	69
4.1.1 Cuestionario aplicado a los trabajadores y proveedores externos	70
4.2 ESTIMACIÓN DE GASTOS E INGRESOS DEL PERÍODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE JULIO DE 2021	90
4.2.1 Ingresos estimados	90
4.2.2 Gastos estimados	91
4.2.3 Comparativo ingresos vrs gastos estimados a julio 2021	91
4.2.4 Presupuesto proyectado 2021	92
4.2.5 Estado de resultados a julio 2021	94
4.2.5 Resultado de la Matriz FODA	95
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	96
5.1 EFECTUAR UN DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA DE LA EMPRESA TREMMA, S.R.L.	97
5.2 ELABORAR UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TREMMA, S.R.L.	98
5.2.1 Problema principal identificado	98
5.2.2 Diagrama de Ishikawa	99
5.2.3 Plan de mejora	99
5.3 IMPLEMENTAR PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE AYUDEN A MANTENER UN CONTROL ADECUADO DE LA EMPRESA A CORTO Y LARGO PLAZO.	100
5.3.1 Implementación de prácticas administrativas	101
5.3.2 Implementación de prácticas financieras	108
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL OBJETIVO GENERAL	111
6.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	112

CAPÍTULO VII: PROPUESTA	115
7.1 CERTIFICACIÓN PYME	116
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	130
ANEXO 1: ENTREVISTAS APLICADAS A LOS PROPIETARIOS	130
ANEXO 2: DECLARACIÓN JURADA	135
ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN	136
ANEXO 4: CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DEL TUTOR	137
ANEXO 5: CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DEL LECTOR	138
ANEXO 6: LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA LA UTILIZACIÓN DEL TFG	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Detalle de los criterios de inclusión y exclusión.....	60
Tabla 2 - Cuadro de operacionalización de las variables.....	65
Tabla 3 - Género del personal.....	70
Tabla 4 - Taxonomía de las generaciones.....	71
Tabla 5 - Rango de edades.....	71
Tabla 6 - Nivel educativo.....	73
Tabla 7 - Antigüedad en la empresa.....	74
Tabla 8 - Rol empresarial.....	75
Tabla 9 - Posición en el mercado.....	76
Tabla 10 - Ambiente laboral.....	79
Tabla 11 - Prácticas administrativas-financieras.....	80
Tabla 12 - Prácticas administrativas.....	81
Tabla 13 - Política de gastos y viáticos.....	83
Tabla 14 - Proceso de transporte y distribución.....	85
Tabla 15 - Duración diaria de ruta de distribución.....	87
Tabla 16 - Presupuesto proyectado agosto - diciembre 2021.....	92
Tabla 17 - Estado de resultados.....	94
Tabla 18 - Análisis FODA.....	95
Tabla 19 - Plan de mejora.....	100
Tabla 20 - Plantilla cálculo pago de salarios.....	104
Tabla 21 - Cálculo cargas sociales (CCSS) semanales.....	104
Tabla 22 - Plantilla cálculo día de vacaciones.....	105
Tabla 23 - Monto mensual de cargas sociales sin estar registrado como PYME.....	120
Tabla 24 - Porcentajes de la BAS.....	121
Tabla 25 - Monto anual de cargas sociales BAS.....	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Género del personal.....	70
Figura 2 - Rango de edades	72
Figura 3 - Nivel educativo.....	73
Figura 4 - Antigüedad en la empresa.....	74
Figura 5 - Rol empresarial	75
Figura 6 - Posición en el mercado	77
Figura 7 - Ambiente laboral	79
Figura 8 - Prácticas administrativas-financieras	80
Figura 9 - Prácticas administrativas	81
Figura 10 - Política de gastos y viáticos.....	84
Figura 11 - Proceso de transporte y distribución	86
Figura 12 - Proceso de transporte y distribución	87
Figura 13 - Ingresos estimados de enero a julio 2021	90
Figura 14 - Gastos estimados a julio 2021	91
Figura 15 - Comparativo de ingresos y gastos a julio 2021	91
Figura 16 - Diagrama de Ishikawa.....	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Registro ante la CCSS	101
Ilustración 2 - Registro de la Póliza de Riesgos del Trabajo por el INS	102
Ilustración 3 - Base de empleados.....	103
Ilustración 4 - Base de proveedores (Servicios profesionales).....	103
Ilustración 5 - Base flotilla.....	103
Ilustración 6 - Comprobantes de pago	105
Ilustración 7 - Boleta Solicitud de vacaciones.....	106
Ilustración 8 - Paso 1 “Registro como PYME”	117
Ilustración 9 - Paso 2 “Registro como PYME”	118
Ilustración 10 - Paso 3 “Registro como PYME”	118
Ilustración 11 - Paso 4 “Registro como PYME”	119
Ilustración 12 - Paso 5 “Registro como PYME”	119
Ilustración 13 - Certificación PYME”	122

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradezco a Dios, quien me ha llenado de fuerza para siempre seguir adelante y no rendirme, agradecerle por la familia que me dio, ya que ellos me han enseñado a siempre luchar por mis sueños.

Agradezco a mi tutor por su guía durante todo este proceso de elaboración de la tesis, a los profesores de la Universidad Hispanoamericana, porque en cada clase nos llenaron de sus conocimientos para llegar a ser grandes profesionales.

Y también agradezco a los propietarios de TREMMA, por la oportunidad que me dieron al realizar la tesis con ellos y una nueva oportunidad laboral, agradezco a mis jefes por el apoyo brindado durante todo este proceso.

DEDICATORIA

Deseo dedicar este logro a mis padres, Damaris Esquivel Alfaro y Jose Montoya Ugalde, por su apoyo incondicional y palabras de aliento y ánimo para siempre seguir adelante.

Mi mayor dedicatoria es a mi hija Marypaz Venegas por ser mi compañera fiel y mi mayor motivación, en especial porque a pesar de su corta edad entendía que mamá tenía que estudiar y ahorita no podía jugar con ella.

También, se la dedico a mi hermano, que durante estos cinco años de estudio siempre pude contar él.

Sin ustedes esto no hubiera sido posible, y por eso siempre les voy a estar inmensamente agradecida.

Este logro es por ustedes y para ustedes.

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar el impacto que tiene una correcta administración de empresas para el diagnóstico de prácticas administrativas y financieras a implementar en una empresa dedicada al transporte y logística a nivel nacional para el período 2021.

En el capítulo I se detallan los antecedentes sobre los cuales se basa el trabajo, el planteamiento de la investigación, la delimitación que se tuvo para el desarrollo del proyecto, la justificación del tema, así como el objetivo general y los objetivos específicos que lleven a la conclusión de la investigación.

El capítulo II se presenta el sustento teórico sobre el cual se basa el proyecto, así como las definiciones de los conceptos que se utilizan durante el desarrollo de este, además, de mostrar un detalle histórico de la empresa en estudio.

En el capítulo III se describe la metodología de investigación utilizada, el enfoque de estudio, el cual se desarrolla bajo un escenario mixto, el alcance y diseño de la investigación. Para este proyecto, la muestra corresponde al 100% de la población en estudio. Además, se detallará los instrumentos utilizados para recolectar la información necesaria.

Para el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados para recolectar la información, para el presente estudio se aplicó un cuestionario a los empleados de la empresa, y se realizaron entrevistas a sus propietarios.

En el capítulo V se realiza la interpretación de los resultados obtenidos en el capítulo cuatro, y se da respuesta a cada objetivo específico planteado en el proyecto, realizando el análisis de la empresa a julio 2021, se desarrolla un plan de mejora basado en el análisis anterior, y, por último, se realiza la implementación de ese plan de mejora.

En el capítulo VI se desarrollan las conclusiones y recomendaciones por cada objetivo planteado en el proyecto, y definidas a partir de los resultados obtenidos durante la investigación.

Para el último capítulo, el capítulo VII se presenta la propuesta a implementar por la empresa donde se desarrolla la investigación.

Palabras claves: MIPYMES, administración de empresas, procesos financieros, procesos administrativos.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the impact that a correct business administration has for the diagnosis of administrative and financial practices to be implemented in a company dedicated to transport and logistics in the country for the period 2021.

Chapter I details the background on which the work is based, the research approach, the delimitation that was had for the development of the project, the justification of the topic, as well as the general objective and the specific objectives that lead to the conclusion of the investigation.

Chapter II presents the theoretical basis on which the project is based, as well as the definitions of the concepts that are used during its development, in addition to showing a historical detail of the company under study.

Chapter III describes the research methodology used, the study approach, which is developed under a mixed scenario, the scope and design of the research. For this project, the sample corresponding to 100% of the study population. In addition, the instruments used to collect the necessary information will be detailed.

For chapter IV, the results obtained from the instruments used to collect the information are presented. For the present study, a questionnaire was applied to the company's employees, and interviews were conducted with their owners.

In chapter V the interpretation of the results obtained in chapter four is carried out, and a response is given to each specific objective raised in the project, carrying out the analysis of the company in July 2021, an improvement plan is developed based on the previous analysis, and, finally, the implementation of this improvement plan is carried out.

In chapter VI the conclusions and recommendations for each objective set out in the project are developed, and defined from the results obtained during the investigation.

For the last chapter, chapter VII presents the proposal to be implemented by the company where the research is carried out.

Keywords: SEMs, business administration, financial process, administrative process.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las microempresas representan una parte importante del Producto Interno Bruto (PIB) de Costa Rica, pero la alta rotación o muerte de estas empresas no cesa, por lo que esta investigación está enfocada en brindarle las bases a la microempresa en estudio para que pueda formalizar sus operaciones desde una perspectiva administrativa y financiera y que ejerza un efecto positivo en la planeación estratégica.

La empresa TREMMA, S.R.L. donde se lleva a cabo la investigación no cuenta con un control administrativo ni financiero que les permita a sus propietarios mantener un control y conocimiento sobre la gestión y desarrollo de las operaciones, así como validar la mejor forma de administrar la empresa bajo el concepto de costo-beneficio.

Sus propietarios han trabajado durante aproximadamente ocho años bajo una representación física de la empresa, la cual se encontraba a título personal, las operaciones de la compañía han crecido, así como la visión de sus propietarios de una expansión del negocio, por tal motivo, nace la idea de dar a conocer TREMMA, S.R.L. a sus clientes y proveedores como una compañía formal, que cuenta con un respaldo.

Por consecuente, la empresa a finales de mayo del año 2021 se registró como una sociedad de responsabilidad limitada, que le permita contar con cédula jurídica y representación jurídica, antes de su registro operaba a nombre de una persona física como un trabajador independiente. A pesar de tener una trayectoria de aproximadamente nueve años de operación en el mercado costarricense, y de contar con una planilla de 4 empleados fijos, más aproximadamente siete empleadores en la modalidad de subcontratados, es una empresa informal en el contexto que carece de controles; desde el ámbito administrativo, no cuentan con una estrategia empresarial, misión, visión, objetivos estratégicos, control de ventas, planeación estratégica, organización interna en el ámbito de recursos humanos, que son puntos que se

buscan resolver con la implementación de diferentes prácticas acordes a las necesidades que presenta la empresa.

Adicional, de no contar con una descripción formal de los procesos administrativos, costos operativos y una definición clara del ingreso, generando que la empresa carezca de procesos financieros que estén enfocados en el control de facturación, registros contables, presupuestos, entre otros.

Por tal motivo, es que surgió la necesidad de realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, y sobre este resultado realizar una implementación de diferentes prácticas enfocadas a un control óptimo en los ámbitos administrativos-financieros, que como resultado les permita a sus propietarios poder realizar una toma de decisiones estratégica sobre sustentos sólidos y seguros que permitan el crecimiento de la compañía.

Una vez realizadas las implementaciones pertinentes, lo que se pretende con esta empresa es llevarla a la formalidad bajo el concepto de MIPYMES y, además de formalizar el uso y aplicación de los principios de administración general y financiera.

1.1.1 Antecedentes nacionales e internacionales

La Ley 6054 en su artículo 1, inciso b de 1977 afirma que el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (en adelante MEIC) es el:

Ente rector de las políticas públicas de Estado en materia de fomento a la iniciativa privada, desarrollo empresarial y fomento de la cultura empresarial para los sectores de industria, comercio y servicios, así como para el sector de las pequeñas y medianas empresas. (párrafo 3)

Así mismo en mayo del 2002 fue promulgada la Ley 8262 “Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y sus reformas”, la cual ampara el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica, además en su artículo 3 se define el concepto de Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante PYMES) como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de

persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica”. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, p. 1)

El MEIC como ente rector encargado de fomentar el progreso y las políticas de las PYMES en Costa Rica, en conjunto con el Instituto Nacional de Aprendizaje (en adelante INA) y con la colaboración de instituciones que forman parte de la Red de Apoyo PYME, crearon la página web PYME.go.cr llamada PYMES Costa Rica, ventanilla única con el propósito de dar soporte y acceso a los emprendedores en el proceso de creación y desarrollo de las empresas, así como apoyar en el fortalecimiento de la cultura empresarial costarricense. (PYMES Costa Rica Ventana única PYME, s.f.)

A través de esta página, los emprendedores tienen a disposición los formularios y requisitos para los procesos de inscripción, trámites varios como lo son la inscripción ante la Caja Costarricense de Seguro Social (en adelante CCSS), ante el Ministerio de Hacienda, el Instituto Nacional de Seguros (en adelante INS), así como los requisitos y diferentes modalidades para poder acceder a financiamiento.

Como apoyo al MEIC se crea la dependencia conocida como DIGEPYME (Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa), dependencia que se encuentra amparada bajo la Ley 8262, el Decreto Ejecutivo N°39295 (2015) indica que es la encargada de coordinar, promover y evaluar los programas de fomento y apoyo de las PYMES costarricenses y emprendedurismo (art 3), además, este mismo decreto en su artículo 37 menciona sobre el apoyo de la DIGEPYME a las empresas sin condición PYME y emprendedores. (Sistema Costarricense de Información Jurídica [SCIJ])

1.1.1.1 Antecedentes nacionales

De acuerdo con el estudio presentado por el Ministerio de Hacienda (2019) en el cual, además, de explicar el impacto que tiene el sector informal para la economía costarricense, define los términos sobre los que se basa el sector informal y las principales características de este tipo de negocios:

Según la Decimoquinta Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (CIET) las empresas que pertenecen a los hogares y que no están constituidas en sociedad se les conocen como empresas de hogares y se diferencian de las sociedades o cuasi sociedades, por la organización jurídica y el tipo de registro contable que llevan. Además, no es sencillo distinguir las actividades de la producción y las actividades de sus propietarios, así como también sus ingresos y capital. El dueño de la empresa y el funcionamiento de ésta puede ser ejercido por uno o más personas de un mismo hogar o pueden estar formadas por miembros de otros hogares.

Las empresas comprenden a las unidades que emplean trabajadores, negocian con otras unidades, pueden estar manejadas por una persona trabajando por cuenta propia o independiente o ayudado por parientes no remunerados. El lugar donde se realiza la actividad puede ser dentro o fuera del domicilio del propietario o en locales identificables o no, al igual pueden estar en un lugar fijo o no. (p. 7)

Con base a lo anterior, el Instituto Nacional de Estadística y Censo (en adelante INEC) en su informe de resultados generales (2020) habla sobre la informalidad de las microempresas en los hogares costarricenses:

Las microempresas de los hogares se caracterizan por contar con al menos un aspecto de informalidad, según los criterios considerados en su definición. Al respecto, para el año 2019 se estima que, de las 396 796 microempresas de los hogares en el país, el 79,7% no poseen registros contables formales, el 96,8 % no están inscritos en el Registro Nacional con cédula

jurídica y el 99,5 % no tienen un salario fijo asignado para el propio trabajador independiente, sea cuenta propia o empleador.

Algunas microempresas poseen dos de estas características de informalidad simultáneamente: el 96,5 % no están inscritos con cédula jurídica y el trabajador independiente no se asigna salario; el 79,1 % no están inscritos con cédula jurídica y no tienen registros contables formales; y el 79,6 % de los trabajadores independientes no se asignan salario y no llevan libros de contabilidad formal.

También se destaca que el 79 % de estos negocios presentan las tres características a la vez, es decir no poseen cédula jurídica, no cuentan con registros contables formales y no tienen un salario fijo asignado de forma permanente. (p. 34)

Relacionado a lo anterior en el estudio realizado por el Banco Central de Costa Rica (2018) concluye que:

Los hogares productores son unidades dedicadas a la producción de bienes o servicios dirigidos al mercado. La actividad es desarrollada por las personas que trabajan en forma independiente. Se caracterizan por tener un grado de informalidad mayor al de otras unidades productivas y por carecer de una clara separación entre las actividades de producción y de consumo, lo que dificulta su medición.

Aun cuando, en función de sus actividades, los hogares productores pueden ser definidos como MIPYMES, sus características de informalidad impiden a la mayoría de ellos acceder a los beneficios establecidos en la Ley No.8262. (p. 11)

El parque empresarial costarricense en el 2015 se estima en 114 503 empresas, de las cuales el 89% se identificaron como Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante MIPYMES). El aporte de las MIPYMES a la economía de Costa Rica es significativo; se calcula

que generaron el 32% del empleo y el 27% del PIB en el 2015. Estas empresas estuvieron concentradas en actividades de comercio, servicios profesionales y construcción. (p 38)

Las PYMES y MIPYMES en Costa Rica representan el principal pilar para el desarrollo económico y social del país, ya que su aporte es esencial para la economía nacional, así lo asegura el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica en su informe Las MIPYMES en Costa Rica (s.f.) donde afirman que:

Los dueños de las MIPYMES deben tener y mantener siempre claro, el objetivo de su empresa.

Además, las MIPYMES son un eje fundamental en el desarrollo no solo económico, sino social del país; y se convierten en un instrumento de inclusión social, así como una oportunidad del reparto de riqueza y oportunidades para el desarrollo de capacidades productivas". (p. 8)

Aunado a lo anterior y la importancia de las MIPYMES para el mercado costarricense y su aporte a la economía nacional existen diferentes estudios que justifican el por qué este sector no ha sido tan favorecido a pesar de representar una parte del sostén de la economía.

Ante este tema Monge, E. (2018) indica:

Este sector económico se ha distinguido por trabajar con poco recurso económico, humano y financiero. El aporte que da al gobierno no le es retribuido de la misma manera; el apoyo recibido no es el deseado y, muchas veces, se percibe que se le da la espalda. El actual entorno globalizado y competitivo que se vive en el mercado representa un fuerte impacto para este sector en particular y hace imperiosa la necesidad de que estas empresas cuenten con las herramientas administrativas y estratégicas que les permita un posicionamiento adecuado dentro de dicho mercado.

Si las empresas nacionales carecen de ventajas competitivas sobre sus productos y servicios no lograrán mantener una competitividad adecuada ante aquellas internacionales que ingresan al país o que tienen representación por medio de las importaciones de bienes y servicios. La poca adaptabilidad de las micro y pequeñas empresas ante el impacto globalizador hace que estas se vuelvan inestables y con cierto grado de obsolescencia, ocasionando la desmotivación de los pequeños empresarios y la futura quiebra. El impacto de las grandes organizaciones que han iniciado operaciones en el país, la poca transferencia de información y conocimiento, poca capacitación, las limitaciones de mano de obra, la falta de liquidez, poco acceso a la tecnología, reducido acceso a créditos, pobre infraestructura y poco personal, son algunas de los problemas que las MIPYMES deben superar para lograr un posicionamiento aceptable en el mercado competitivo de servicios. (p 12)

Con relación al párrafo anterior, Trigueros, H. (2020) indicó en sus tesis:

En Costa Rica existe un segmento importante de pequeñas empresas que representan un 6.8% en el crecimiento de la economía del país, sin embargo muchas fracasan o no obtienen las utilidades esperadas por falta de controles Administrativos - Financieros, se ha demostrado que estos dos aspectos aseguran su estabilidad ante los fraudes, la eficiencia y la eficacia operativa, y por ende el éxito del negocio, sin embargo es necesario tener un adecuado dominio interno para una excelente operación disminuyendo riesgos y aumentando utilidades. (p 16)

1.1.1.2 Antecedentes internacionales

Las MIPYMES no solo representan un factor importante para la economía costarricense, sino que también a nivel mundial son también uno de los principales pilares generadores de empleo.

La importancia social y económica de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en el Brasil es incuestionable. En la década comprendida entre 2006 y 2015 este segmento representó el 99,6% de la cantidad de empresas, empleó al 52,7% de los ocupados sujetos a una organización empresarial formal, y contribuyó con el 30,4% de los salarios y remuneraciones de la economía. (M. Dini y G. Stumpo, 2018, p 79)

Ramírez, P. y Garavito, M. (2018) mencionan:

El no contar con una buena planeación estratégica en una organización se puede llegar a diversos problemas, primero que todo, las empresas no contaría con estrategias claras y por ello no lograrían alcanzar los objetivos organizacionales planteados, subestimando de una u otra forma las amenazas y debilidades que se les podrían presentar a la organización o incluso subestimando las fortalezas y las oportunidades del entorno, otro de los problemas que se les presentaría es que no contarían con el plan de negocio necesario con los cuales se puedan realizar estudios y obtener información pertinente de lo que puede suceder con el mercado, los productos, los competidores e incluso la administración de los recursos financieros en una compañía, pero más que esto, el verdadero problema que tienen los empresarios es que no tienen la capacidad o la visión de ver más allá, de no visualizar una empresa como un simple negocio generador de ingresos solo como por sobrevivir si no darse la oportunidad de ser un verdadero empresario capaz de generar riqueza. (p 23)

According with the World Bank suggest that the SMEs are:

Small and Medium Enterprises (onwards SMEs) play a major role in most economies, particularly in developing countries. SMEs account for the majority of businesses worldwide and are important contributors to job creation and global economic development. They represent about 90% of businesses and more than 50% of employment worldwide. Formal SMEs contribute

up to 40% of national income (GDP) in emerging economies. These numbers are significantly higher when informal SMEs are included. (World Bank, s.f.)

El Banco Mundial indica que las PYMES son:

Las PYMES desempeñan un papel importante en la mayoría de las economías, especialmente en los países en desarrollo. Las PYMES representan la mayoría de las empresas en todo el mundo y son importantes contribuidores para la creación de empleo y al desarrollo económico mundial. Representan alrededor de un 90% de las empresas y más del 50% del empleo en todo el mundo. Las PYMES formales contribuyen hasta el 40% al ingreso nacional (PIB) en economías emergentes. Estas cifras son significativamente altas cuando se incluyen las PYMES informales.

Musah, A, Gakpetor, E.D. and Poomaa, P (2018) define the business financial administration how:

Financial management practices include all aspects of management that affect the finances of the company and what is needed to achieve the overall objective of the organization. This includes working capital management, long-term financial management and capital structure management, accounting information and financial reporting practices, capital budgeting, etc. (p 26)

Este autor indica:

Prácticas de gestión financiera incluyen todos los aspectos de administración que afectan las finanzas de la empresa y que son necesarias para lograr el objetivo general de la organización. Esto incluye gestión del capital de trabajo, la gestión financiera a largo plazo y la gestión de la estructura de capital, la información contable y las prácticas de informes financieros, presupuesto de capital, entre otros.

1.1.2 Delimitación del problema

De acuerdo con un estudio realizado por el periódico El Financiero (Costa Rica) indican que las microempresas son las que tienen menos probabilidades de supervivencia, la mayoría de los emprendimientos mueren durante el primer año de vida. Así lo detallan en su artículo donde recalcan que:

Según la información de Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (en adelante Acorde), en el caso de las microempresas atendidas que tienen menos de un año, la tasa de mortalidad varía entre 50% y 55%.

En el caso de las empresas con menos de dos años de existir la tasa es de alrededor de un 40%.

Y entre las pequeñas empresas con cinco o más años, la mortalidad varía entre 20% y 25%, aproximadamente.

Además, en este mismo artículo El Financiero hace énfasis en las principales causas de que una microempresa no logre sobrevivir al paso de los años:

1. Subsistencia. De acuerdo con Marcelo Lebendiker, de ParqueTec, en su aporte a El Financiero una de las razones para la alta tasa de mortalidad de los pequeños negocios (80%) es que la mayoría del emprendimiento en Costa Rica surge por necesidad y es de subsistencia.
2. Tradicionales. Otra razón, según Lebendiker, es que son empresas que se sitúan generalmente en los sectores más tradicionales de la economía donde la diferenciación entre unos y otros es muy baja y, en consecuencia, se canibalizan entre ellos a lo largo del tiempo.
3. Falta de financiamiento. Otros motivos que generan esa desaparición de las empresas están ligados también a falta de acceso a financiamiento, falta de capital de riesgo y acompañamiento empresarial.

4. Formación del emprendedor. Según el análisis de los casos atendidos en Acorde y sin pretender generalizar, Danilo Montero mencionó que la tasa de mortalidad de las pequeñas empresas tiende a ser menor pues comúnmente es un profesional quien está al mando.

La empresa analizada no mantiene un registro financiero-contable de todos los procesos necesarios para la operación de una compañía y tampoco cuentan con una persona encargada de la gestión administrativa.

Por otra parte, no hay sistemas de control definidos, ya que los dueños de la empresa no crearon una división de sus cuentas personales con las cuentas de la compañía, por lo que nos enfrentamos a una gran delimitante que es el apoyo de los dueños en el establecimiento de los controles necesarios para la sana gestión de la empresa.

En síntesis, para la elaboración del trabajo no se contó con toda la información histórica requerida, que permitiera crear una línea de tiempo sobre el comportamiento de la empresa durante los años que lleva operando en el mercado costarricense, en tema de ingresos, ventas, gastos, entre otros, se realiza una proyección sobre las declaraciones que presentaban anteriormente como trabajador independiente.

Adicional, al desarrollarse el trabajo de investigación durante los meses de mayo a julio del 2021, y tras la tercera ola de contagios a causa del COVID-19 en la que se encontraba el país, y en acatamiento de las directrices emitidas por el Ministerio de Salud, la mayoría de la información fue recopilada de forma digital, por medio de llamadas telefónicas, mensajes y correos, lo que no permite asegurar la veracidad de toda la información recibida.

1.1.3 Justificación

Según el Banco Central de Costa Rica (en adelante BCCR) las PYMES para el año 2017 representaron el 97.5% del parque empresarial a nivel nacional (MEIC, 2019, p 4).

Aunado a esto Jenkis, C (2019) afirma que una empresa costarricense tiene una probabilidad del 90% de llegar a por al menos un año, pero solo un 63% de alcanzar cinco años. (párrafo 2). Además, a largo plazo, solo la mitad de las microempresas alcanzan los diez años. (párrafo 3)

Este sector se ve afectado por la informalidad en que laboran la mayoría de MIPYMES que no cuentan con una estructura formal, como repercusión los emprendedores deben apalancarse con sus propios recursos lo que no proporciona una visión clara de separación de capital entre la empresa y sus propietarios, así como el rendimiento real de la empresa, al no saber si puede hacer frente a un crédito.

Esta situación se presenta, porque al no contar con estructuras formales y no poder cumplir la cantidad de requisitos que solicitan las entidades financieras para aplicar a financiamiento, las MIPYMES cuentan con una gran limitante que es el acceso a productos financieros que le permitan hacer frente a opciones de expansión, a pesar de que el gobierno ha intentado promover leyes que amparen el crecimiento y puedan optar por esta opción.

La tasa de mortalidad de las micro y pequeñas empresas está ligada a la falta de planeación, al ser resultado de emprendimientos, de dar vida a una idea, no crean la empresa pensando en un futuro si no en el ahora, es decir si funciona o no, muchos de estos proyectos son rentables, por lo que los emprendedores continúan operando sin un objetivo o meta, lo que lleva que al paso de los años ya no tengan un rumbo que seguir o bien tras una crisis no tengan los medios y conocimientos para enfrentarlos.

Siendo las PYMES y MIPYMES el esqueleto de la economía nacional y la fuente de crecimiento económico se han detectado grandes limitantes, como lo es la falta de planificación y conocimiento especializado por parte de sus propietarios.

Con el fin de solucionar lo detallado anteriormente, se recomienda implementar una correcta gestión administrativa-financiera en una empresa que pueda ayudarla a resistir el paso de los años, así como generar instrumentos que permitan una planeación estratégica que permita su permanencia y crecimiento en el mercado.

El proceso administrativo de una empresa debe estar compuesto por las siguientes cuatro actividades:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Las prácticas financieras estudiadas están enfocadas en los aspectos contables y financieros de una compañía, además de poder transmitir a los propietarios la importancia que tiene una sana administración con el éxito de la compañía.

La empresa logró salir adelante a pesar del impacto que ha tenido la pandemia en sus operaciones, a raíz de esto y por una visión diferente de sus propietarios es que se ha decidido llevar la empresa a la formalidad, tras conversaciones con ellos se identificaron los siguientes problemas a resolver:

- Carece de una estructura administrativa.
- No cuenta con registros contables.
- No realiza análisis financieros.
- No hay una división de los gastos personales y los gastos administrativos.
- No se tiene un detalle exacto de los ingresos y egresos de la compañía.
- No se cuenta con un plan estratégico a seguir para la toma de decisiones a largo plazo.
- No cuenta con una figura administrativa que de soporte a estos temas.

- Se tienen atrasos en la entrega de liquidaciones al proveedor, por no contar con una persona encargada del proceso.
- No maneja presupuestos mensuales, ni flujos de caja.
- Se debe de crear una estructura para contar con los procesos de inclusión en planilla a los empleados.
- Crear manuales de procesos para los proveedores, con los requisitos a presentar.

El trabajo de investigación se sustentó sobre las bases de la temática de implicaciones prácticas, ya que el objeto de la investigación está orientado a la resolución de los problemas que presenta la empresa en la gestión financiera-administrativa, así como en la planificación estratégica.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Trillos, P. (2017) indica que:

Una buena pregunta nos da las pautas para justificar de forma sólida la investigación, orienta la adecuada redacción de los objetivos, define el diseño y guía la metodología y el análisis. De una pregunta principal surgen preguntas complementarias o secundarias que igualmente orientan el planteamiento de objetivos específicos y el detalle de un buen plan de análisis. (párrafo 6)

De acuerdo con la definición anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación sobre la cual se basa la investigación:

¿Por qué es importante implementar prácticas administrativas-financieras en una empresa dedicada a la distribución y transporte de productos a nivel nacional a julio 2021?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Campos, M (2017) en su libro indica: Los objetivos generales exponen las metas globales que se buscan con la investigación. Deben contener lo que se pretende demostrar a partir del problema propuesto. Plantean de manera clara y precisa la dirección global de la investigación. (p 30)

Con relación a la definición anterior, se formula el siguiente objetivo general del trabajo de investigación:

Analizar el impacto de la administración empresarial en el diagnóstico de las prácticas administrativas-financieras a ser implementadas en una empresa dedicada a la distribución y transporte de productos a nivel nacional a julio 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos abordan los diferentes aspectos del problema y van marcando los distintos pasos mediante los cuales se obtendrá el cumplimiento de los objetivos generales. Indican lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación y a partir de ellos se estructuran las partes del desarrollo. (Campos, M, 2017, p 30)

Los objetivos específicos planteados para la investigación, se detallan a continuación:

1. Efectuar un diagnóstico actual de la situación administrativa-financiera de la empresa TREMMA, S.R.L.
2. Elaborar una propuesta de mejora para la adecuada administración financiera y planificación estratégica para la empresa TREMMA, S.R.L.
3. Implementar prácticas administrativas-financieras y planificación estratégica que ayuden a mantener un control adecuado de la empresa a corto y largo plazo.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

A continuación, se detalla la teoría sobre la cual se basa el presente estudio y la cual ha creado las bases para el concepto de administración de empresas enfocándose desde una perspectiva de estructura de una organización.

2.1.1 Teoría clásica de la administración

De acuerdo con los estudios realizados por su fundador Henri Fayol la teoría clásica sustenta la importancia de contar con una estructura administrativa en las organizaciones.

Fayol en su teoría hace énfasis en que la estructura organizacional de las compañías debe de estar conformada por seis funciones básicas como lo son:

- *Funciones técnicas:* se refiere a la producción de bienes o servicios de la empresa.
- *Funciones comerciales:* involucran la compra, venta y el intercambio.
- *Funciones financieras:* relacionadas con la obtención y la administración de capitales.
- *Funciones de seguridad:* implican la protección y preservación de los bienes y las personas.
- *Funciones contables:* se refiere a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- *Funciones administrativas:* se relaciona con la integración de las cinco funciones anteriores, ya que coordina y sincroniza las demás funciones de la empresa, es decir, está por encima de estas.

Además, de abarcar estas funciones básicas, Fayol en su teoría explica que la función administrativa también debe de abarcar cinco elementos administrativos:

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: Construir el organismo material como el social de la empresa.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.

- Coordinar: Ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo transcurra de acuerdo con las reglas y las órdenes giradas.

(Chiavenato, I., 2019. pp 51-52)

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. (10ma ed.) MacGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F.

Basados en la teoría clásica, se determinan las bases sobre las que se fundamenta esta investigación, al abarcar las funciones y elementos administrativos, que son los cimientos de una organización, además de establecer la función administrativa como la encargada de administrar las demás áreas; y para llevar a cabo la administración de una organización se debe cumplir con cinco elementos que funcionan como guía para alcanzarlo.

La empresa en estudio no cuenta con una estructura ni procesos administrativos y aunque ha operado durante varios años en el mercado costarricense, surge la necesidad de establecer las bases y objetivos claros sobre los cuales trabajar.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Esta sección está conformada por los principales conceptos y supuestos sobre los cuales se basa la investigación, y que además servirán como sustento teórico y relacionamiento para el diagnóstico e implementación del plan de mejora en la empresa en estudio.

2.2.1 Administración

Quiroa, M (2020) define en el portal web de Economipedia, la administración como “el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución”.
(economipedia.com)

Quiroa, M. (2020). Administración. Economipedia.com. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>

Entre los aspectos anteriores, se recalca que la administración está ligada a cuatro elementos administrativos con los cuales una organización puede alcanzar la eficacia y eficiencia operativa con cual trabajar para el logro de su misión, visión y objetivos. Administrar una empresa de forma correcta, es el principal responsable del éxito y supervivencia de la empresa.

Entre las características de la administración se destaca la universalidad, esto se debe, ya que indiferentemente del tipo de empresa con el que se cuente se puede aplicar, ya que el objeto que se persigue es alcanzar las metas propuestas.

2.2.2 Pequeñas empresas

Diversos autores definen en el libro titulado “Administración de pequeñas empresas” como un negocio que es pequeño en comparación con las grandes empresas en una industria, con operaciones limitadas a un sitio geográfico específico, financiado por unos cuantos individuos y dirigido por un pequeño grupo. (Longenecker, Justin G., J. William Petty, Leslie E. Palich, Frank Hoy, 2012, p. 31)

Asimismo, la CCSS brinda la siguiente definición: Las microempresas son unidades productivas de bienes o servicios de menos de 5 empleados, mientras que las pequeñas tienen de 6 a 30 y las medianas tienen planillas de 31 a 100 colaboradores.

Pymes El Financiero. (27 de septiembre de 2016). ¿A qué se dedican las mipymes en Costa Rica?. El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/a-que-se-dedican-las-mipymes-en-costa-rica/35UD62IRLFD73AHTEBZUS4LKVM/story/>

Las pequeñas empresas están ligadas a diferentes variables que determinan el tamaño de una organización, la legislación costarricense se basa principalmente en la cantidad de empleados, respecto a la definición brindada por la CCSS, además otras instituciones costarricenses toman en consideración para definir el tamaño de una empresa factores como el valor de las ventas y valor de los activos.

2.2.3 Diagnóstico

La Real Academia Española (s.f.) define el término diagnosticar como “recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza”. (definición 1)

Realizar esta etapa de diagnóstico es muy importante a la hora de iniciar el proyecto, ya que brinda una visión general de la situación actual de la compañía, permite tener una idea clara sobre las diversas situaciones a evaluar, así como el plan de acción idóneo a tomar por cada situación.

Se debe de generar un diagnóstico de la compañía antes de tomar decisiones sobre la misma, para contar con una base sobre la cual estimar y dirigir los esfuerzos, concentrándose en las áreas más vulnerables o que se encuentren más afectadas.

2.2.4 Análisis FODA

Cuando se habla de FODA se refiere a las palabras formadas por las iniciales de su acrónimo:

- Fortalezas.
- Oportunidades.
- Debilidades.
- Amenazas.

El análisis FODA permite tener una perspectiva sobre la situación de la empresa y en cuales puntos de mejora enfocarse, así como establecer las ventajas competitivas que diferencian a la compañía y aprovecharlas para una toma de decisiones inteligente, enfocada a una planeación estratégica.

De acuerdo con lo anterior, Nieves, M. (2018) define en el artículo *Origen y evolución de la matriz FODA en la administración estratégica del siglo XXI* de la revista Administración y Finanzas, el análisis FODA como una herramienta que permite acceder a la situación tanto interna como externa de la empresa u organización, logrando de esta manera obtener un diagnóstico preciso, lo que permite, en función de ello; tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. (p. 9)

Para realizar un análisis más profundo del ambiente de la compañía se puede utilizar la matriz FODA, que permite identificar de forma más detallada las estrategias de la empresa y las oportunidades de mejora, por medio de cuatro estrategias enfocadas en los diferentes ámbitos del FODA.

2.2.5 Matriz FODA

La matriz FODA permite analizar la situación actual de una compañía en diversos ámbitos, tomando como base para este análisis los cuatro factores claves a los que se encuentra expuesta una organización, cada uno de estos factores se puede subdividir en diferentes elementos que los componen.

Con relación a lo anterior Proaño, M (2020) define:

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. (p 45)

Proaño, M. (2020). *Plan de negocios para la creación de una microempresa productora y comercializadora de perfumes artesanales en la ciudad de Quito*. Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha. Ecuador. Quito

2.2.5.1 Análisis externo o macroentorno

Para comprender el ambiente externo en el que se desenvuelve la empresa, se debe de realizar un análisis del entorno que lo rodea, esto incluye identificar las amenazas y oportunidades a las que se encuentra expuesta y de aquí poder diseñar un plan de mejora.

Kotler en su libro Fundamentos de Marketing (2017) indica que el macroentorno incluye fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. (p. 68)

Kotler, P., Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
<http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=4393>

2.2.5.2 Análisis interno o microentorno

Este análisis está orientado en la investigación del entorno interno de la compañía, sobre el cual la empresa puede ejercer alguna acción, este análisis incluye el estudio de las fortalezas y debilidades de la organización.

Kotler en su libro *Fundamentos de Marketing* (2017) indica que el microentorno consiste en los participantes cercanos a la compañía que afectan la capacidad de ésta para servir a sus clientes; incluye la propia compañía, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos. (p. 68)

Kotler, P., Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
<http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=4393>

2.2.6 Proceso administrativo

El proceso administrativo es el eje rector de la esencia de la gestión y la administración de un organismo social y de sus diversos niveles y jerarquías gerenciales. El proceso administrativo está integrado por subprocesos informativos operacionales o de control de gestión que permiten el conocimiento del estado que guardan las diferentes áreas de funciones. (p. 60)

Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado Cortes, C. (2020). *Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=10915>

De acuerdo con lo planteado por Fayol en su teoría clásica, así como lo descrito anteriormente, el proceso administrativo está ligado a los cuatro principios básicos, que están entrelazados entre sí para alcanzar las metas propuestas; consiste en una serie de pasos que todo administrador debe seguir.

2.2.7 Administración financiera

La administración financiera se refiere a la planificación de los recursos monetarios con los que cuenta la empresa, y a la eficiente administración de estos para poder hacer frente a las obligaciones o deudas de la compañía, y aun continuar aumentando el valor de la misma.

Salas, T. (2012) define la administración financiera como “encargada de planear, evaluar, captar y controlar los fondos generados y requeridos de las diversas fuentes de efectivo y financiamiento, así como planificar, dirigir y controlar los recursos aplicados e invertidos en forma eficiente y oportuna con el propósito de cumplir con todas las obligaciones y compromisos de su operación y poder satisfacer adecuadamente los objetivos, planes y actividades del negocio, orientados a maximizar el valor de la empresa en el tiempo. (p. 21)

Salas, T. (2012). *Análisis y diagnóstico financiero: Enfoque Integral*. (1ª. ed.) Ediciones Guayacán. San José, Costa Rica.

2.2.7.1 Contabilidad

Expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que una entidad realiza y determinados acontecimientos económicos que la afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura para la toma de decisiones de usuarios externos (acreedores, accionistas, analistas e intermediarios financieros, público inversionista y organismos reguladores, entre otros) e internos (empleados, miembros del consejo de administración, sindicatos, propietarios, etc.) (p. 20)

Guajardo Cantú, G., Andrade de Guajardo, N. E. (2018). *Contabilidad financiera*. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=6251>

Por su parte, Ramírez, D (2018) define en su libro el término contabilidad como la técnica para registrar las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. (p. 10)

Ramírez Padilla, D. N. (2018). Contabilidad administrativa: un enfoque estratégico para la competitividad. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=6254>

La empresa en estudio, entre los problemas que presenta es que no lleva un registro de sus operaciones diarias, ingresos, gastos, utilidades, costos, por lo que establecer un sistema contable para que la compañía empiece a operar

2.2.8 Plan de mejora

Campos, J. (s.f.) define el plan de mejoramiento como: “conjunto de proyectos de corto, mediano o largo plazo destinados a subsanar debilidades detectadas durante los procesos de autoevaluación”. (diapositiva 2)

El plan de mejora está enfocado en remediar los vicios que presenta la organización tanto en su ámbito administrativo como financiero.

2.2.9 Planeación estratégica

Cuando hablamos de planeación estratégica se puede dividir en dos partes: planeación que se relaciona a la acción de fijar un objetivo y trazar un plan de acción para alcanzarlo, y estratégica, que hace énfasis en las metas a largo plazo, es decir, la planeación estratégica se puede definir como el desarrollo de un plan por el cual se busca llegar a lograr las metas fijadas para un período de cinco años (largo plazo).

Con relación a lo anterior Morales, A. y Morales, J. (2014) determina que la planeación estratégica está relacionada con “establecer los objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, y se convierten en la guía para desarrollar los planes de acción de mediano y largo plazo que ayudan a lograr objetivos específicos para la empresa”. (p. 5)

Morales, A. y Morales, J. (2014). Planeación financiera. (1ª. ed. Ebook). Grupo Editorial Patria. México. Recuperado de: <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>

2.2.10 Diseño organizacional

La firma de auditoría y consultoría KPMG (s.f.) especifica en su página web que:

El diseño organizacional es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización (estructura organizacional). Éste contempla los elementos estratégicos, de tal manera que el resultado sea perdurable en el tiempo, que alcance sus metas de negocio, con un crecimiento sostenido; integrando gente, procesos y tecnología.

KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S. (s.f.) *Diseño organizacional*. <https://home.kpmg/co/es/home/services/advisory/management-consulting/corporate-services/capital-humano-y-cambio-organizacional/disenio-organizacional.html>

Es decir, el diseño organizacional envuelve la organización en un todo, ya que todos los diversos elementos trabajan en conjunto para alcanzar una meta en común. Se trata de realizar o ajustar una estructura de funciones y elementos de la compañía, acorde a los objetivos planteados.

2.2.11 Plan de implementación

Planner (2020) describe el plan de implementación como:

Documento en el que se describe cómo se ejecutará el plan de negocio y pondrá en funcionamiento el negocio. La idea es que con el plan de implementación se haga realidad el negocio y que comience a funcionar y a lograr sus primeros clientes.

Planner. (30 de enero de 2020). Pasos para elaborar un Plan de Implementación. *Plan de Negocios Perú*. <https://plandenegociosperu.com/2020/01/pasos-para-elaborar-un-plan-de-implementacion/>

El plan de implementación hace referencia a la puesta en marcha de una propuesta a implementar en una compañía. Con relación al proyecto se refiere a la implementación de las políticas y procedimientos administrativos-financieros que tengan un impacto en el desempeño de la empresa.

2.2.12 Control administrativo

El control se basa en eliminar cualquier riesgo que permita que los procesos no sigan el camino marcado o que puedan tener un impacto en la eficiencia de la compañía.

Ramírez en su libro especifica el control administrativo como “el proceso mediante el cual la administración se asegura de obtener los recursos y usarlos de manera eficiente y efectiva en función de los objetivos”. (p. 15)

Ramírez Padilla, D. N. (2018). *Contabilidad administrativa: un enfoque estratégico para la competitividad*. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=6254>

Durante la fase de implementación del plan de mejora a la empresa TREMMA, S.R.L. se debe de establecer las diferentes medidas que permitirán mantener un control sobre los procesos y poder identificar que se esté cumpliendo respecto a lo pactado inicialmente.

2.2.13 Indicadores financieros

Salas, T. (2012) define los indicadores o índices financieros como indicadores que permiten evaluar el éxito relativo de la empresa, destacando los puntos fuertes y débiles en las áreas examinadas. Las razones ofrecen una medición del funcionamiento de la empresa sobre una base relativa. (p. 45)

Salas, T. (2012). *Análisis y diagnóstico financiero: Enfoque Integral*. (1^a. ed.) Ediciones Guayacán. San José, Costa Rica.

Es decir, por medio de diversos indicadores financieros, se puede determinar la rentabilidad de la empresa actual y futura ante algún proyecto de inversión, se puede definir el estado actual y con respecto a estos indicadores, realizar una toma de decisiones estratégica.

2.2.13.1 Valor Actual Neto (VAN)

Este método consiste en traer todos los flujos positivos de efectivo (o negativos, según sea el caso) a valor presente, a una tasa de oportunidad (la mínima tasa a la que se descuenten dichos flujos debe ser la del costo de capital) y compararlos con el monto de la inversión. Si el resultado es positivo, la inversión es provechosa; si es negativo, no conviene llevar a cabo el proyecto. ”. (p. 352)

Ramírez Padilla, D. N. (2018). *Contabilidad administrativa: un enfoque estratégico para la competitividad*. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=6254>

El VAN busca conocer el valor de una inversión futura al valor actual y con esto poder calcular los ingresos futuros que se generarían por una inversión, al momento actual, esto con la intención de conocer si al estimar los ingresos y restar los gastos, nos queda alguna ganancia y determinar si un proyecto es rentable. El VAN mide la rentabilidad en números absolutos.

2.2.13.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Ross define en su libro el TIR como la tasa de descuento que hace que el VPN de una inversión sea cero. La tasa interna de retorno (TIR) de una inversión es el rendimiento requerido que produce un VPN de cero cuando se usa como tasa de descuento (pp. 280-281)

Ross, S. A., Jordan, B. D., Westerfield, R. W. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=6486>

El TIR es un indicador ligado al VAN, lo que busca es llevar el VAN a cero y con esto demostrar que el proyecto no va a tener pérdidas, la rentabilidad generada por cada colón invertido. A diferencia del VAN el TIR brinda un resultado relativo, es decir expresa porcentualmente la rentabilidad que se obtendría del proyecto.

2.2.13.3 Punto de equilibrio

Nivel de ventas en el cual los ingresos obtenidos son iguales a los costos de producción, tanto fijos como variables. Es el nivel de ventas en el cual la empresa ni gana ni pierde.” (Santos, 2015, diapositiva 3)

Santos, R. (29 de mayo de 2015). *Punto de equilibrio*. [Diapositiva de Power Point]. SlideShare. <https://es.slideshare.net/RonaldSantosCori/06-punto-de-equilibrio>

Para la investigación, se estudiará el punto de equilibrio en el cual deberá de operar la empresa, para igualar sus gastos e ingresos, y de esta referencia alejarse para mantener las ganancias.

2.2.14 Indicadores económicos

Son elementales para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de la región o el municipio en lo referente a la cuestión económica, sino que también son necesarios para valorar el desempeño de cada uno de los programas del gobierno, encaminados a lograr el cumplimiento de las metas y objetivos fijados en las políticas públicas. (López, M., Gentile, N., s.f., p. 12)

López, M. y Gentile, N. (s.f.). *Sistema de indicadores económicos y sociales: la importancia del análisis integrado*. (Material de discusión interno). Universidad Nacional del Mar del Plata. Tomado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/1037/1/00408.pdf>

El monitoreo de los indicadores económicos permiten a las empresas desarrollar estrategias mitigantes contra posibles riesgos por situaciones o afectaciones económicas en el país.

2.2.14.1 Inflación

Para el BCCR (2015) la inflación es el aumento generalizado y sostenido del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía en un período. (p. 1)

Banco Central de Costa Rica. (2015). *Informe Inflación e índices de precios. Conceptos y tasas de variación.* Tomado de: [https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/DocumentosMetodologiasNotasTecnicas/Metodolog%C3%ADa%20Indices/Inflaci%C3%B3n%20e%20%C3%ADndices%20de%20precios%20\(2018-05\).pdf](https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/DocumentosMetodologiasNotasTecnicas/Metodolog%C3%ADa%20Indices/Inflaci%C3%B3n%20e%20%C3%ADndices%20de%20precios%20(2018-05).pdf)

Por medio de este indicador, se puede medir el costo de vida de un país y una generalización de los precios en el mercado.

2.2.14.2 Tipo de cambio

Castro, O. (2016) define el tipo de cambio como el “precio que equilibra las cantidades demandadas y ofrecidas de dólares en el mercado, por lo que su nivel ciertamente no está determinado por el BCCR”. (p. 2)

Castro, O. (2016). *Competitividad, tipo de cambio, empleo e inflación.* Tomado de: https://www.bccr.fi.cr/comunicacion-y-prensa/DocDiscursosPresentaciones/Competitividad_tipo_de_cambio_empleo_e_inflacion.pdf

Las empresas que realizan transacciones en moneda extranjera deben de tener monitoreado este indicador, con el objetivo de mitigar los riesgos productos del tipo de cambio o riesgo cambiario.

2.2.15 Indicadores de desempeño

Son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión. (Ministerio de Economía y Finanzas [en adelante MEF], 2010, p. 1)

Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (Junio 2010). Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño. Tomado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf

Para establecer si los controles, las prácticas administrativas-financieras y la propuesta de implementación están marchando en óptimas condiciones y siguiendo la línea establecida, se deben de establecer indicadores de desempeño que permitan medir el avance y movimiento del plan respecto a los límites planteados.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Reseña histórica

A finales de octubre del 2012 uno de sus propietarios decide emprender en un nuevo negocio, tras contar con bases previas como agente vendedor o ejecutivo de ventas, ya tenía la experiencia en este sector, por lo tanto, decide crear su propia empresa dedicada a la distribución de productos alimenticios.

A inicios del año 2014, aparte de contar con la distribución de diversos productos de snacks, surge la oportunidad de distribuir productos de la marca Big Cola en Heredia.

Durante dos años la empresa operó la distribución de ambos productos, pero diversas circunstancias llevaron a no renovar estos contratos, y tener el reto de reinventarse.

La decisión de no renovar contratos fue un alto impacto a la operación, ya que eran los proveedores a los cuales se les brindaba los servicios, pero como principio y valores de sus propietarios y de la empresa, es la seguridad de sus empleados. Esta decisión llevó a que se liquidaran los activos con los que contaban y disminuir sus operaciones.

A principios del año 2016, después de haber disminuido sus operaciones, se recibe la propuesta de distribución de productos de una empresa de producción y comercialización de productos de café. En sus inicios el reparto estaba destinado a un segmento muy pequeño de la cartera de clientes de dicha empresa, pero con el pasar del tiempo, la empresa logró posicionarse como el proveedor de transportes, encargado del traslado de cargas a los distribuidores mayoristas en diversas zonas del país, así como el reparto a todos de los clientes minoristas ubicados en la zona Atlántica, Turrialba y la zona alta de Cartago.

Pero en marzo de 2020, tras el impacto económico de la pandemia los contratos de proveedores fueron cancelados, afectando significativamente a la compañía. Por la confianza en los servicios y en el trato con la compañía, en setiembre de 2020 la empresa distribuidora decide renovar los repartos, además, de brindar el servicio total de distribución de minoristas a nivel país.

En mayo del 2021, nace TREMMA, S.R.L. empresa dedicada a la logística y transporte de productos a nivel nacional que se caracteriza por brindar servicios de calidad.

2.3.2 Misión

La misión hace una referencia al motivo o la razón de la existencia de la empresa, se relaciona con el momento presente en el que se desempeña la organización, indica que es lo que la empresa realiza en un momento determinado. La misión ayuda a determinar que se tiene que hacer para llegar a una meta futura. (Quiroa, M., 2020, economipedia.com)

Quiroa, M. (2020). *Misión, visión y valores de una empresa*. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>

La empresa en estudio, al apenas estar formalizando operaciones en el mercado, no cuenta con una misión que los identifique, por tal razón, se recomienda el desarrollo de una misión en paralelo a la planificación estratégica de la compañía.

Al crear una misión se debe de iniciar con las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Cuál debería de ser nuestro negocio? La misión debe dar respuesta a cada una de las interrogantes.

La empresa en estudio no cuenta con una misión definida ante el proceso de formalización que está llevando la empresa, por lo tanto, se realizará una propuesta que será presentada por medio de un entregable.

2.3.3 Visión

Por su parte, la definición de visión se puede detallar como “la visión determina el lugar a dónde la empresa debe llegar, por eso su propósito tiene que ser ambicioso, pero sin olvidarse de ser realista”. (economipedia.com)

Quiroa, M. (2020). *Misión, visión y valores de una empresa*. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>

La empresa en estudio no cuenta con una visión definida, ante el proceso de formalización que está llevando la empresa, por lo tanto, se realizará una propuesta que será presentada por medio de un entregable.

2.3.4 Principios organizacionales

Para Prieto, J. (2017) los principios organizacionales son todos aquellos valores, creencias, normas, mitos y tradiciones que diferencian y regulan las relaciones entre todos los miembros de la empresa. (p. 73)

Prieto, J. (2017). Gestión estratégica Organizacional. Ecoe Ediciones. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=506>

La empresa en estudio no cuenta con principios y valores organizacionales implementados, ante el proceso de formalización que está llevando la empresa, por lo tanto, se realizará una propuesta que será presentada por medio de un entregable.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de un proyecto define conceptos teóricos y las distintas variables a considerar para el desarrollo de la investigación. En este capítulo se enlista el tipo de enfoque de la investigación, la población objeto de estudio y la muestra con la que se va a trabajar para la recolección de datos, las técnicas e instrumentos utilizados durante la investigación para el procesamiento de los datos y análisis de la información.

Por medio de este capítulo, se busca alcanzar y dar respuesta a cada uno de los objetivos propuestos, esto se lleva a cabo por medio de diversas técnicas y métodos de investigación que permiten la recolección de distintos datos para luego ser transformados en información.

Al respecto, Azuero, A. (2018) se refiere al marco metodológico como:

La formulación del marco metodológico en una investigación es permitir, descubrir los supuestos del estudio para reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos habitualmente operacionalizados. Significa detallar cada aspecto seleccionado para desarrollar dentro del proyecto de investigación que deben ser justificado por el investigador. Respaldado por el criterio de expertos en la temática, sirviendo para responder al “como” de la investigación. Se expone el tipo de datos que se requiere buscar para dar respuesta a los objetivos, así como la debida descripción de los diferentes métodos y técnicas que se emplearan para obtener la información necesaria. (p. 110)

De acuerdo con la definición anterior, en este capítulo se definen los pasos a seguir para la recolección y procesamiento de los datos y análisis de la información obtenida, esto se logra a través de un proceso en el cual se deben cumplir ciertos pasos para poder llegar a obtener un resultado final.

3.1 ENFOQUE

Para poder determinar el enfoque de estudio que mejor se adapta a la investigación, primero se definen los posibles escenarios o enfoques presentes en un proyecto de esta naturaleza. Diversos estudios dividen estos enfoques en tres clases o tipos: Cuantitativo, cualitativo y mixto.

3.1.1 Enfoque cuantitativo

Para Sampieri, H. R. (2014) el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (p. 4)

Por medio de este enfoque las investigaciones con un enfoque cuantitativo buscan dar respuesta a los objetivos por medio de un proceso secuencial, donde los resultados son obtenidos de información numérica y un análisis estadístico.

3.1.2 Enfoque cualitativo

A diferencia del enfoque cuantitativo el enfoque cualitativo no sigue un proceso secuencial para dar respuesta a una incógnita planteada inicialmente, ya que estas incógnitas pueden surgir en cualquier momento de la investigación.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Sampieri, H. R., 2014, p. 7)

3.1.3 Enfoque mixto

El enfoque mixto se define como la combinación de las prácticas y técnicas utilizadas en los métodos cuantitativos y cualitativos.

Martínez, H. (2018) define el enfoque mixto como “una herramienta que ofrece una visión mucho más completa de la realidad social pues recupera los aspectos favorables de los modelos cuantitativo (análisis estadístico, muestreo probabilístico, aplicación de cuestionarios cerrados) y los integra con los del modelo cualitativo (interpretación de lo individual, entrevista abierta, observación participante). El enfoque puede ser cualitativo-cuantitativo o cuantitativo- cualitativo, lo cual depende de lo que se pretenda obtener mediante la investigación. (pp. 73-74)

Con base en los razonamientos anteriores, se puede concluir que esta investigación se desarrolla bajo un enfoque de carácter mixto, ya que combina los elementos o procesos del enfoque cuantitativo, además de tomar en cuenta diferentes elementos sobre los que se basa un enfoque cualitativo.

Para poder determinar el estado financiero actual de la compañía, se va a necesitar realizar un análisis numérico y estadístico de la compañía, para poder llevar a implementar un plan de mejora en este ámbito.

Además, combina el método cualitativo, ya que para la recolección de diversos datos se utilizan las técnicas de cuestionarios y entrevistas abiertas, que permiten conocer la opinión de los empleados, sus propietarios en diversos temas y, además, se definirán temas propios de la administración estratégica basados en diversas teorías y metodologías.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Las investigaciones se deben desarrollar bajo un alcance, estos se pueden dividir en investigaciones exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas, una vez definida cada uno de los tipos de alcance se selecciona el que mejor se adapte a la naturaleza del proyecto en estudio.

El siguiente proyecto se cimienta sobre las estrategias de estudio que abarcan un alcance descriptivo y correlacional, como se detalla a continuación:

3.2.1 Alcance descriptivo

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Sampieri, H. R., 2014, p. 91)

El proyecto estará enfocado en la sociedad para hacer crecer el negocio, generar riqueza y fuentes de empleo, mediante el crecimiento y la diversificación de los ingresos de la empresa.

3.2.2 Alcance correlacional

Pimienta, J., De la Orden, A. y Estrada, R. (2018) definen la estrategia de investigación correlacional como un alcance que “intenta constatar las relaciones entre dos o más variables, sin manipularlas ni establecer relaciones causales o influencias entre ambas, aunque es posible predecir los valores de una de ellas a partir de los valores de otra con la que está correlacionada”. (p. 36)

Por medio del alcance correlacional se busca medir la relación de las variables de formalización versus ventajas, estructuración versus medición de la rentabilidad y costo-beneficio versus necesidad de recursos.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación se trata de un conjunto de técnicas y métodos que escoge un investigador para llegar a realizar un experimento o un proyecto de investigación. Se trata de una serie de pasos que sirven como guía al investigador. (Ruiz, L. s.f., recuperado de: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/disenio-de-investigacion>)

De acuerdo con lo indicado anteriormente, para poder establecer las bases del proyecto es importante determinar el diseño sobre el cual se basa la investigación, el diseño se puede dividir en método no experimental y experimental. Para el proyecto en estudio se va a definir únicamente el método no experimental, ya que será el utilizado en la investigación.

3.3.1 Método no experimental

De acuerdo con Martínez, H. (2018):

Los métodos no experimentales se utilizan cuando no se contempla la manipulación de variables. Lo que se pretende es estudiar los fenómenos sociales tal como se presentan en la realidad, para después analizarlos, comprenderlos y explicarlos. No existen condiciones o estímulos provocados por el investigador a los cuales sean expuestos los sujetos de estudio, que son observados tal cual se desenvuelven en el entorno social. (p. 56)

Así mismo, define el enfoque longitudinal como el método que utilizan para estudiar los cambios que se advierten en una misma población o muestra, pero en diferentes momentos, con el fin de hacer seguimiento y comparar la información obtenida en cada ocasión e identificar las transformaciones en el fenómeno de interés. (p. 57)

Para realizar el proyecto de diagnóstico e implementación de un plan de mejora en la empresa TREMMA se utiliza el diseño cuantitativo no experimental con enfoque longitudinal, ya que la recolección de datos es histórica con respecto a los resultados obtenidos por la empresa en períodos anteriores, donde no existía formalidad por parte de la compañía.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

García, J. (2016) define el concepto de población como “el conjunto de elementos que tienen una característica común que es observable y acerca del cual queremos realizar determinados estudios”. (p. 130)

Para el proyecto de diagnóstico e implementación de prácticas administrativas-financieras, la población a estudiar estará compuesta por todos los empleados de la empresa TREMMA, S.R.L., por lo que se puede indicar que la población en estudio es una población finita.

La población estará compuesta por:

- Propietarios: Puesto ocupado bajo la figura de personas físicas, en este caso se refiere a sus dos propietarios.
- Administradora: Puesto ocupado bajo la figura de una persona física, encargada de la gestión administrativa-financiera de la empresa en modalidad de planilla (ingreso en julio 2021).

- Transportistas: Tres empleados directos de la empresa bajo la modalidad de planilla.
- Transportistas externos: Siete empleados indirectos de la empresa, bajo la modalidad de proveedores de servicios subcontratados.

3.4.2 Tipo de muestra

Para Ramírez, J. y Calles, R. (2021) “la muestra es la sección de la población general que participará en la encuesta y el muestreo es el proceso de identificación de las personas de esa población que se pretende contactar”. (p. 19)

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. (Sampieri, H. R., 2014, p. 173)

Para el proyecto se debe delimitar la muestra que será parte de la investigación, al ser la empresa en estudio una MIPYME con tres empleados bajo la modalidad de planilla al mes de junio del 2021 y contar con siete proveedores de transporte externos, se decide realizarla sobre el total de los trabajadores.

3.4.2.1 Muestra

Al iniciar la investigación se debe definir la estrategia de muestreo a utilizar, para la muestra cuantitativa existen dos métodos a emplear como se define a continuación:

- Muestra probabilística: Una muestra es probabilística cuando cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para la muestra. Puede darse el caso que no sean iguales las probabilidades, en esta situación deben determinarse dichas probabilidades y realizar el ajuste respectivo. (Lerma, H., 2016, p. 53)

- Muestra no probabilística: La elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende de las decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. (Sampieri, R., Cuevas, A., Mendoza, C. P. Méndez, S., 2017, p. 131)

Para el siguiente proyecto, se considera que la muestra es cuantitativa no probabilística, ya que al ser una microempresa se decidió trabajar sobre la totalidad de la población.

Para la muestra de la población se estará utilizando el criterio del investigador al definir la muestra, tomando para este estudio el 100% del análisis de los individuos que componen la población basados en el tamaño de esta.

Mientras, que para la muestra estará compuesta por:

- Propietarios: Puesto ocupado bajo la figura de personas físicas, en este caso se refiere a sus dos propietarios.
- Transportistas: Tres empleados directos de la empresa bajo la modalidad de planilla.
- Transportistas externos: Siete empleados indirectos de la empresa, bajo la modalidad de proveedores de servicios subcontratados.

3.4.2.2 Caracterización

Al caracterizar la muestra es importante tomar en cuenta los factores que tendrán una repercusión en los resultados o una guía básica de los detalles de las personas encuestadas.

La muestra en estudio se encuentra dividida en un 92% hombres que corresponde a los 11 empleados y un 8% mujeres correspondientes a su propietaria, todos los sujetos en estudio son mayores de edad.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Una vez definida la población y la muestra en estudio, se determinan los criterios de elegibilidad que delimitarán los estudios, para Otzen, T. y Manterola, C. (2017), estos criterios de elegibilidad se definen como:

Los criterios de inclusión corresponden a aquellas características clínicas, demográficas, temporales y geográficas de los sujetos que componen la población en estudio. Por su parte, los criterios de exclusión corresponden a las características de los sujetos que pueden interferir con la calidad de los datos o la interpretación de los resultados.

En la siguiente tabla se detallan los criterios de inclusión y exclusión de la muestra para la presente investigación:

Tabla 1 - Detalle de los criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados fijos con más de tres meses de laborar para la empresa TREMMA, S.R.L. • Proveedores con más de tres meses de brindar servicios de transporte a TREMMA, S.R.L. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados fijos con menos de tres meses de laborar para la empresa TREMMA, S.R.L. • Proveedores con menos de tres meses de brindar servicios de transporte a TREMMA, S.R.L.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.4.4 Consideraciones éticas

Para la presente investigación se definen las consideraciones éticas que se tomaron en cuenta para garantizar el respaldo e integridad de la información proporcionada por los propietarios de la empresa TREMMA, S.R.L.

Por consiguiente, los siguientes datos se mantendrán de forma confidencial:

- Para fines de la investigación no se detallará el nombre real de los proveedores a los cuales se les brinda los servicios de transporte.
- No se publicarán estados financieros de la empresa ni declaraciones de impuestos, o algún otro dato que pueda revelar los ingresos reales.
- No se utilizarán los datos exactos o reales de la empresa.

Además, como parte de las consideraciones éticas, cada una de las personas encuestadas, se les brindará la información pertinente relacionada con la investigación en estudio, esto se realizará de la siguiente manera:

- En las encuestas se detallará el objeto de la encuesta y fines de la investigación.
- Las encuestas serán confidenciales, por lo tanto, no se solicitarán datos personales que pueda determinar el sujeto que realiza la encuesta, se mantendrán en anonimato.
- El propietario de la empresa firmará una carta, donde autoriza a realizar el trabajo en campo.
- Con autorización de la gerencia se aplicó el cuestionario a los colaboradores.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo con Niño, V. (2019) define las técnicas para recoger los datos como los procedimientos específicos que, en desarrollo del método científico, se han de aplicar en la investigación para recoger la información o los datos requeridos y los instrumentos como los materiales que necesita preparar y utilizar el investigador en la aplicación de cada técnica (p. 61)

Existen diversos instrumentos que se pueden aplicar para la recolección de información en una investigación, entre estos se pueden definir:

3.5.1 Entrevista

Para Ramírez, J. y Calles, R. (2021) la entrevista es:

Un intercambio conversacional entre dos o más personas que tiene como finalidad la obtención de información, datos o hechos sobre un problema e hipótesis de investigación.

Entrevista semiestructurada: Esta entrevista sigue un marco general de trabajo para abordar temas clave en lugar de preguntas específicas. Permite un cierto grado de flexibilidad para que el investigador responda a las respuestas del entrevistado... (pp. 26-27).

3.5.2 Observación

De acuerdo con Lerma, H. (2016) menciona que la técnica de observación es:

El investigador observa directamente al objeto de investigación con la intención de medir sus características, para ello utiliza los sentidos y puede recurrir a aparatos como microscopios, telescopios u otros, con el fin de obtener mayor precisión en la medición. (p. 77)

3.5.3 Cuestionario

Un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan diverso como los aspectos que evalúa. (Sampieri, R., Cuevas, A., Mendoza, C. P. Méndez, S., 2017, p. 155)

3.5.4 Fuentes de información

Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información. (Maranto, M y González, M., 2015, p. 2)

Las fuentes de información donde se recolectarán los datos se clasifican en fuentes primarias, secundarias y terciarias.

Para esta investigación se emplearán los instrumentos de recolección de datos antes mencionados, ya que por medio de la entrevista semiestructurada con los propietarios de la TREMMA se planea conocer a fondo la forma de operación de la empresa durante los ocho años que lleva en el mercado costarricense, esto se realiza por medio de relatos de sus propietarios en forma de llamada o grabaciones de voz, a ciertas preguntas específicas, estas entrevistas se aplicarán a lo largo de la investigación para dar respuesta a las distintas incógnitas que vayan surgiendo de los análisis realizados.

Además, se utilizará el método del cuestionario que contendrá preguntas previamente creadas y analizadas que den respuesta a los objetivos de la investigación.

Los cuestionarios serán aplicados a los empleados y propietarios de la empresa que cumplan con los criterios de elegibilidad, además es importante recalcar, que se crearán dos tipos de cuestionarios dirigidos a distintos públicos o rangos y se aplicarán de acuerdo con los roles de los empleados, es decir, el cuestionario se creará dependiendo de la posición de los trabajadores en la organización y la información que se vaya a necesitar recolectar por cada una de las partes que forman parte de la muestra en estudio, como sus puestos y roles son diferentes y no manejan la misma información, no sería óptimo aplicar un mismo cuestionario.

Asimismo, también se realizará un análisis de los registros o datos financieros-administrativos con los que cuente la empresa y que sirvan como complemento del diagnóstico sobre las prácticas administrativas-financieras y la implementación de dichos resultados en TREMMA con el objetivo de mejorar la eficacia de sus operaciones.

El método de observación se aplicará como una forma para esclarecer el manejo de la empresa una vez implementadas estas prácticas y así poder establecer el impacto que tuvieron en su óptimo funcionamiento.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

La investigación se basa en un estudio cuantitativo, por lo que sus variables se deben de definir desde una perspectiva conceptual y operacional.

De acuerdo con los objetivos específicos definidos anteriormente, el diagnóstico e implementación de prácticas administrativas-financieras, se plantea realizar por medio de tres etapas o fases que guíen desde una perspectiva actual hasta la implementación de dichas prácticas.

Las etapas por desarrollar se definen a continuación:

- Realizar una matriz DAFO con el objetivo de conocer el estado actual de la situación administrativa-financiera de la empresa TREMMA.
- Con base en los resultados obtenidos por medio de la matriz, las encuestas y cuestionarios, se desarrollará una propuesta de mejora para la adecuada administración financiera y planificación estratégica de la empresa.
- Con la propuesta de mejora creada y aprobada por los propietarios de la empresa se realizará la implementación de prácticas y controles administrativos-financieros que establezcan las pautas a seguir para desarrollar una planificación estratégica que ayude a los dueños a mantener un control adecuado de la empresa a corto y

largo plazo y se logre una toma de decisiones objetiva basada en datos e información confiable que lleve a un aumento de la rentabilidad mediante la eliminación de gastos no necesarios.

Tabla 2 - Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Efectuar un diagnóstico actual de la situación administrativa-financiera de la empresa TREMMA, S.R.L.	Matriz DAFO	La matriz DAFO está compuesta por las características internas y externas a las que se encuentra expuesta una organización.	Se realizará un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.
Elaborar una propuesta de mejora para la adecuada administración financiera y planificación estratégica para la empresa TREMMA, S.R.L.	Aspectos legales y financieros	Todos aquellos requisitos administrativos y financieros que debe cumplir una organización para llevarla a la formalidad.	Se desarrollará una propuesta para establecer las políticas, procesos administrativos y financieros que debe de implementar la empresa.
Implementar prácticas administrativas-financieras y planificación estratégica que ayuden a mantener un control adecuado de la empresa a corto y largo plazo.	Variable cuantitativa por medio de indicadores financieros.	Los indicadores financieros son herramientas que proporcionan resultados sobre la situación económica-financiera de la compañía.	Se investigarán diversos indicadores y aspectos para medir el desempeño de la compañía después de la implementación de buenas prácticas administrativas-financieras.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Según Niño, V. (2019) define el análisis de los datos como la operación orientada a examinar los datos ya codificados y tabulados, para conceptualizar, comparar, establecer relaciones, etcétera. (p. 153)

Con esta definición, se puede determinar que para realizar el análisis de los datos obtenidos como resultado de los instrumentos que se utilizarán se requieren de diversas técnicas que permitan convertir estos datos en información legible, comparativa y que además ayuden a mostrar los resultados obtenidos y dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

Para la recopilación de estos datos se trabajará con herramientas como lo son la aplicación de cuestionarios, realización de entrevistas, estudio y análisis de registros históricos y una parte determinada a la observación post implementación.

Como soporte para efectuar el análisis de los datos recopilados, se utilizarán diferentes técnicas estadísticas que apoyan en la transformación de los datos en información estadística y la relación de estos con los objetivos planteados.

Según Brase C. H. y Brase, C. P. (2019) se refieren a la estadística descriptiva e inferencial como:

La estadística descriptiva se refiere a los métodos para organizar, imaginar y resumir información de muestras o poblaciones.

La estadística inferencial se refiere a los métodos para utilizar la información de una muestra para obtener conclusiones con respecto a la población. (p. 10)

Teniendo en consideración las definiciones anteriores y la población en que se aplicarán los instrumentos de recopilación de datos, la investigación se trabajará bajo un análisis descriptivo, ya que al ser una población pequeña se aplicarán los estudios sobre la totalidad de la población.

La estadística descriptiva se utilizará bajo el enfoque que, como consecuencia de las variables planteadas anteriormente, los resultados son datos numéricos que van a ser organizados, resumidos y presentados en forma de tablas, gráficos, entre otros.

Adicional, al tener la investigación un enfoque mixto, además de utilizarse la estadística descriptiva para la parte cuantitativa de la investigación, se trabajarán entrevistas semiestructuradas para la parte cualitativa, donde se realizarán las transcripciones de la información recopilada por medio de las entrevistas.

Además, por medio de la búsqueda de fuentes de información primarias y secundarias se realizará un análisis DAFO del estado actual de la empresa.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario a los empleados y proveedores de la empresa, así como las respuestas obtenidas a las entrevistas realizadas a sus propietarios con la finalidad de determinar el estado actual de la empresa y poder establecer un plan de mejora.

El cuestionario fue aplicado al total de empleados y proveedores con los que contaba la empresa a julio del 2021, a través del software Google Forms con el objetivo de facilitar y agilizar el proceso de recolección y análisis de las respuestas, al ser una herramienta de fácil acceso por medio de cualquier artefacto tecnológico con conexión a internet, y que además, por la naturaleza de este tipo de servicios, la disponibilidad de horarios de la población que se requería encuestar se encontraba limitada. Por lo que optar por utilizar las herramientas y la tecnología disponible es la idea más viable para el logro de los objetivos.

La empresa cuenta con dos propietarios, Gerente 1 y Gerente 2, a cada uno se le realizó una entrevista semiestructurada, que permitiera tener una visión de las necesidades de la empresa desde el ámbito gerencial y como han venido operando a través de los años.

Por medio de estos instrumentos, se busca dar respuesta a los objetivos específicos planteados en esta investigación, estableciendo el estado actual de la empresa y con base en estos resultados desarrollar un plan de mejora que se adapte a las necesidades de la empresa y mitigue sus puntos débiles, hasta llevarlos a la fase de implementación.

4.1.1 Cuestionario aplicado a los trabajadores y proveedores externos

Pregunta N° 1 ¿Cuál es su género?

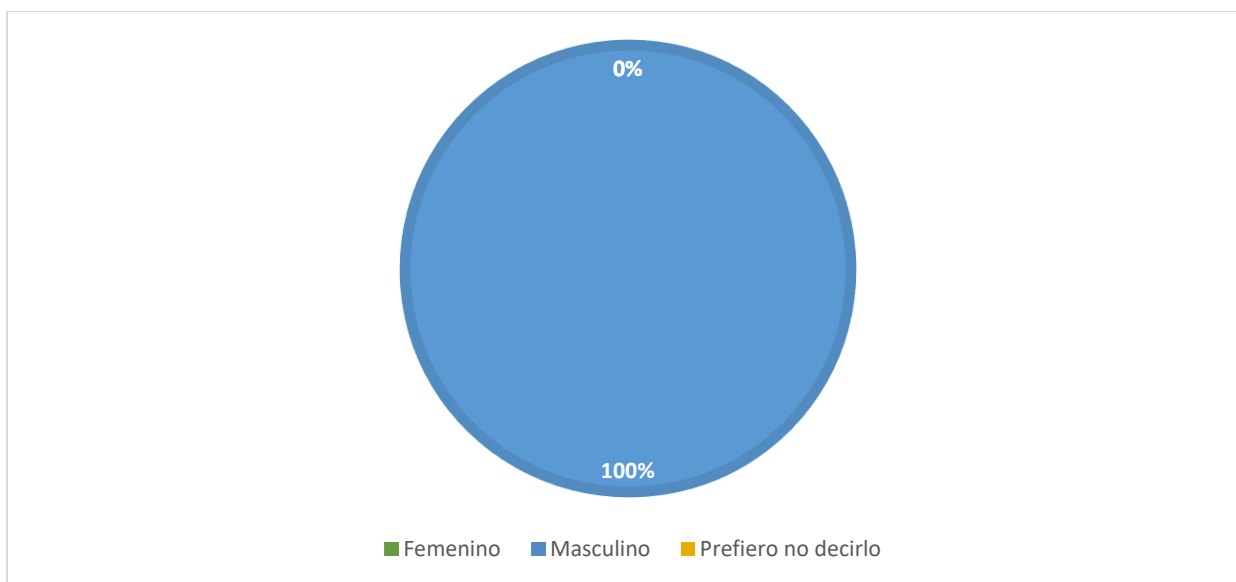
La primera pregunta del cuestionario se enfoca en conocer la diversidad de género en el entorno laboral de TREMMA, además, se le brinda la opción de abstenerse a contestar la pregunta con la opción “prefiero no decirlo”.

Tabla 3 - Género del personal

Género	Valor absoluto	Valor relativo
Femenino	0	0%
Masculino	11	100%
Prefiero no decirlo	0	0%
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1 - Género del personal



Fuente: Elaboración propia.

Según las respuestas obtenidas, el 100% de la población encuestada pertenece al género masculino, de acuerdo con investigaciones internas realizadas, la empresa contrató recientemente una administradora, que fue contratada fuera del período de investigación.

Pregunta N° 2 ¿Cuál es su rango de edad?

La segunda pregunta del cuestionario está dirigida a conocer el rango de edad de los empleados y proveedores de la empresa, los rangos están distribuidos de acuerdo con las edades a las que pertenece cada generación, es decir generación X, *millenials*, generación Z, ya que se puede determinar la facilidad con que estas generaciones se adaptan al cambio.

Tabla 4 - Taxonomía de las generaciones

Generación	Años	Rango
Baby boomers	1949-1968	Más de 52 años
Generación X	1969-1980	Entre 41 y 52 años
<i>Millennials</i>	1981-1994	Entre 28 y 40 años
Generación Z	1994-2010	Entre 18 y 27 años

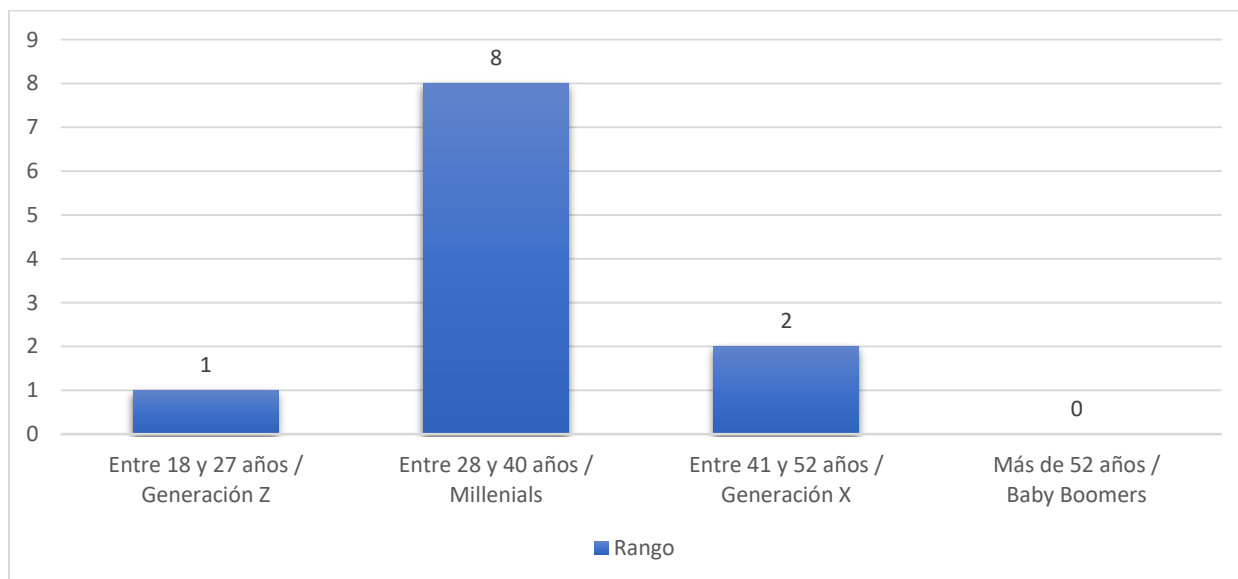
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 - Rango de edades

Rango	Valor absoluto	Valor relativo
Entre 18 y 27 años	1	9.1%
Entre 28 y 40 años	8	72.7%
Entre 41 y 52 años	2	18.2%
Más de 52 años	0	0%
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2 - Rango de edades



Fuente: Elaboración propia.

A partir de las respuestas recopiladas, se puede concluir que el 72.7% de la población pertenece a la generación *Millennials*, esta generación se caracteriza por su capacidad de adaptación al cambio y su espíritu libre y emprendedor, el 18.2% corresponde a la generación X, caracterizados por la búsqueda de estabilidad y perseverancia, y solo un 9.1% del personal pertenece a la generación Z, es la generación todoterreno, ya que nacieron en plena era digital y con una mayor facilidad al cambio.

Pregunta N° 3 ¿Cuál es su nivel educativo?

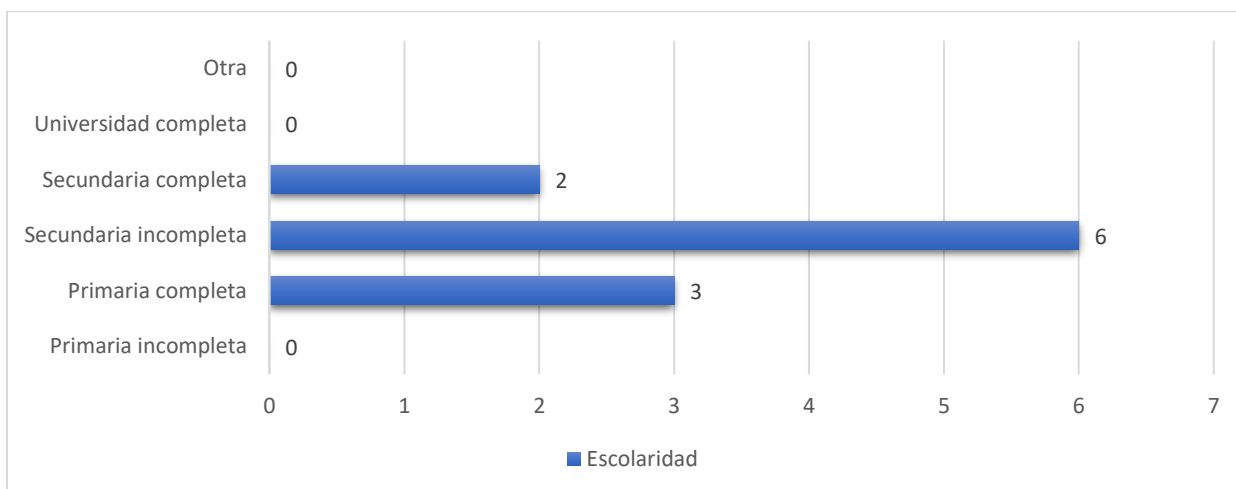
A través de la tercera pregunta, se desea conocer el nivel educativo del personal con el que cuenta la empresa, y que sirva de guía para manuales y perfiles de puestos.

Tabla 6 - Nivel educativo

Escolaridad	Valor absoluto	Valor relativo
Primaria incompleta	0	0
Primaria completa	3	27.3%
Secundaria incompleta	6	54.5%
Secundaria completa	2	18.2%
Universidad completa	0	0
Otra	0	0
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3 - Nivel educativo



Fuente: Elaboración propia.

A partir de las respuestas recopiladas, se puede determinar que, de las 11 personas encuestadas, solo el 18.2% (equivalente a 2 personas) cuentan con la secundaria completa, el 27.3% solo cursó la primaria y un 54.5% cursó la secundaria, pero no la finalizaron.

Con respecto a los empleados directos de la empresa, dos cuentan con la secundaria incompleta y solo uno de los empleados finalizó la secundaria.

Pregunta N° 4 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

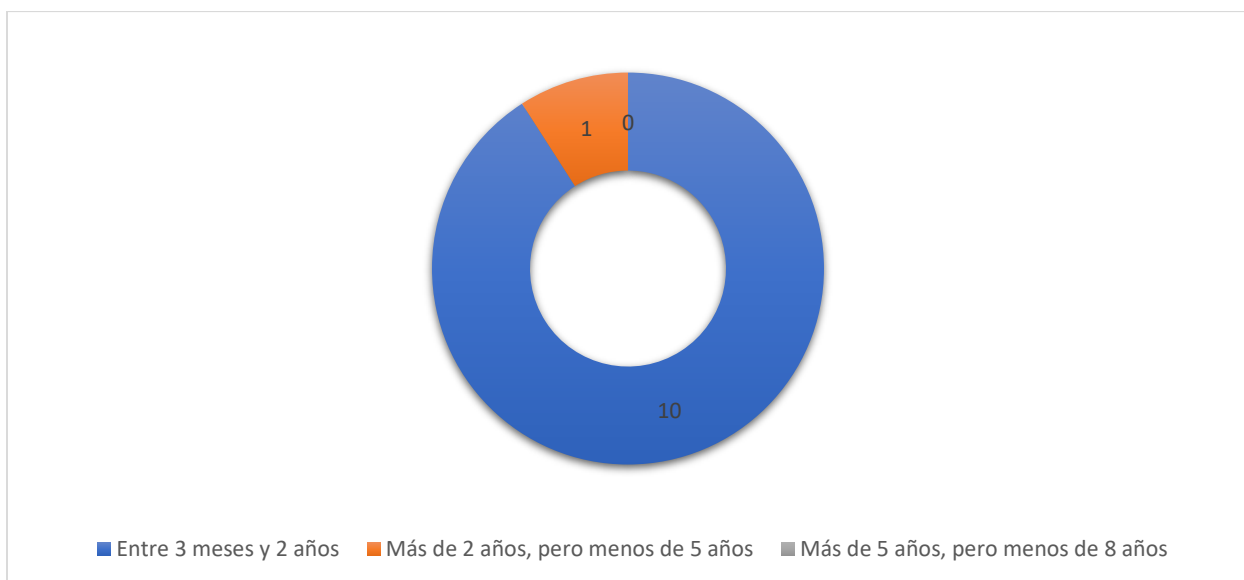
Con esta pregunta se busca, que se cumplan los criterios de inclusión y exclusión establecidos para la investigación, los cuales indicaba que sólo se aplicaría la encuesta a los empleados con una antigüedad mayor a tres meses.

Tabla 7 - Antigüedad en la empresa

Tiempo	Valor absoluto	Valor relativo
Entre 3 meses y 2 años	10	90.9%
Más de 2 años, pero menos de 5 años	1	9.1%
Más de 5 años, pero menos de 8 años	0	0%
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4 - Antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

A partir de las respuestas recopiladas, se puede concluir que el 90.9% de la población es personal con poco tiempo de laborar en la empresa, y sólo un 10% de la población equivalente a una persona, tiene más de dos años de estar trabajando con el propietario.

Pregunta N° 5 ¿Cuál es su rol en la empresa?

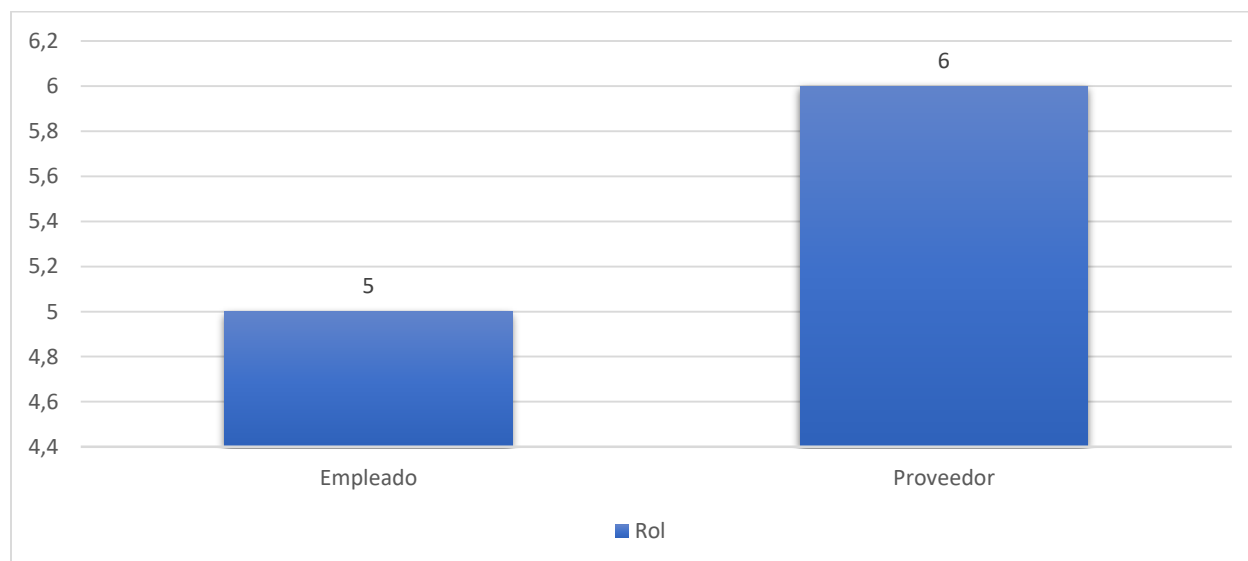
Por medio de esta pregunta, se busca establecer los roles con los que cuenta la compañía, los cuales consisten en los empleados directos y los proveedores o subcontratistas.

Tabla 8 - Rol empresarial

Rol	Valor absoluto	Valor relativo
Empleado	5	54.5%
Proveedor	6	45.5%
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5 - Rol empresarial



Fuente: Elaboración propia.

De las respuestas recopiladas, cinco contestaron que son empleados directos de TREMMA y seis que son subcontratistas y brindan sus servicios profesionales. Por medio de esta pregunta, se logró identificar que el personal no reconoce la diferencia entre los términos de empleado directo y proveedor de servicios, ya que lo indicado por el propietario la empresa cuenta con cinco empleados (incluido la administradora a la cual no se le aplico el cuestionario por quedar excluida según los criterios establecidos y el propietario al cual se le realizó una entrevista).

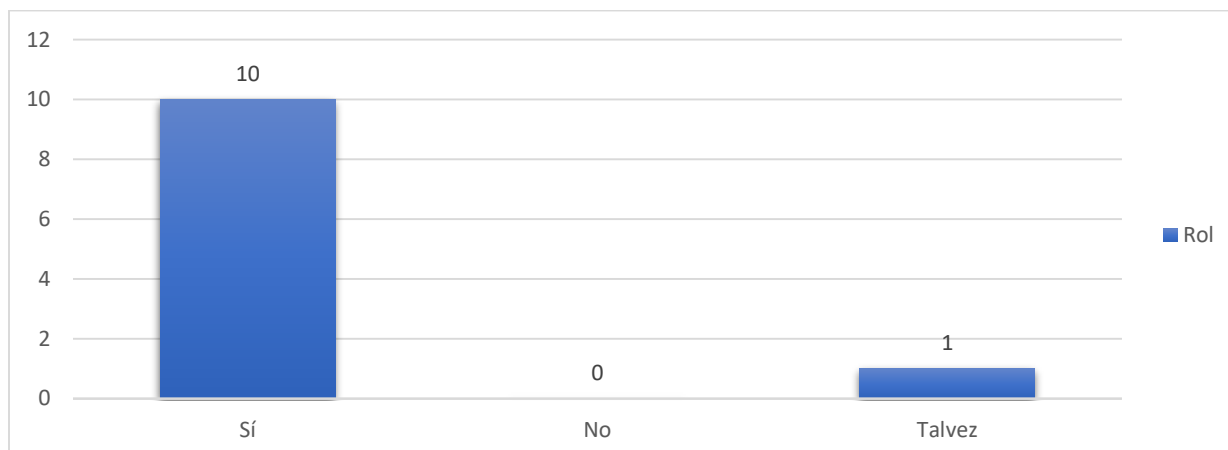
Pregunta N° 6 ¿Desde su perspectiva, considera que la empresa es fuerte en el mercado que está posicionada?

Por medio de esta pregunta, se busca conocer la perspectiva de los empleados sobre la empresa, desde un punto de vista neutro, con la finalidad de concluir si consideran la empresa como una fuente segura y bien posicionada en su sector.

Tabla 9 - Posición en el mercado

Decisión	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	10	90.9%
No	0	0%
Tal vez	1	9.1%
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6 - Posición en el mercado

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las respuestas recopiladas, se concluye que el 90% de la población considera el servicio y la empresa como segura, y solo un 10% no está seguro de la posición de la empresa en el mercado, esto se puede ver influenciado por el crecimiento de la empresa en el presente año, después de haber afrontado un tiempo difícil debido a la pandemia donde las operaciones se vieron paralizadas.

De la única persona que contestó talvez a esta pregunta, se analiza que es uno de los empleados directos de la empresa que lleva entre tres meses y dos años de laborar, esto con respecto a la respuesta dada para la pregunta número cuatro del cuestionario.

Pregunta N° 7 Por favor, indique las distintas áreas que considera que la empresa puede fortalecer o mejorar

A través de la séptima pregunta, se desea conocer la perspectiva de los trabajadores operativos, respecto a las áreas de mejorar que debe tomar en consideración la empresa en este período de formalización, como forma de establecer una relación más cercana con los empleados y que se sientan escuchados.

De los once encuestados, uno considera que se debe de automatizar la forma de cobro a los clientes cuando se procesan facturas a contado, esto porque muchas veces los clientes solicitan cancelar con tarjeta de crédito y los choferes no cuentan con datafono; dos consideran que se debe de trabajar en los horarios establecidos tanto laboral como para carga de mercadería, dos encuestados concluyen en fortalecer el uso de marca de la empresa por medio de uniformes y capacitación al personal, con la formalización a la que se está llevando la empresa, ya los uniformes fueron incluidos, dos consideran que se debe de mejorar el proceso en el área de despacho de mercadería en el cliente, dos concluyen que siempre es bueno mejorar y que la empresa está en un crecimiento constante, y dos encuestados, no indican comentarios de mejora a la empresa.

Pregunta N° 8 ¿Qué acciones identifica que la competencia realiza de mejor manera y que podría implementar la empresa para volverse más competitiva?

A través de esta pregunta, se busca conocer la perspectiva de los trabajadores sobre la empresa versus su competencia, además, que con la experiencia que cuentan muchos de ellos de contratos anteriores con otros clientes, nos permite tener un panorama más claro de la competencia y el camino que debe seguir TREMMA para alcanzar los objetivos planteados.

De los once encuestados, uno considera que se debe de automatizar la forma de cobro a los clientes cuando se procesan facturas a contado, ya que la competencia actualmente brinda este servicio; uno considera que la empresa debe trabajar en publicidad, tres encuestados consideran que la empresa debe considerar expandir la cartera de clientes creando mayor productividad y por último, seis encuestados, indican desconocer que podría implementar la empresa para volverse más competitivo en perspectiva de lo que brinda la competencia.

Pregunta N° 9 ¿Cómo califica el ambiente de trabajo con sus compañeros?

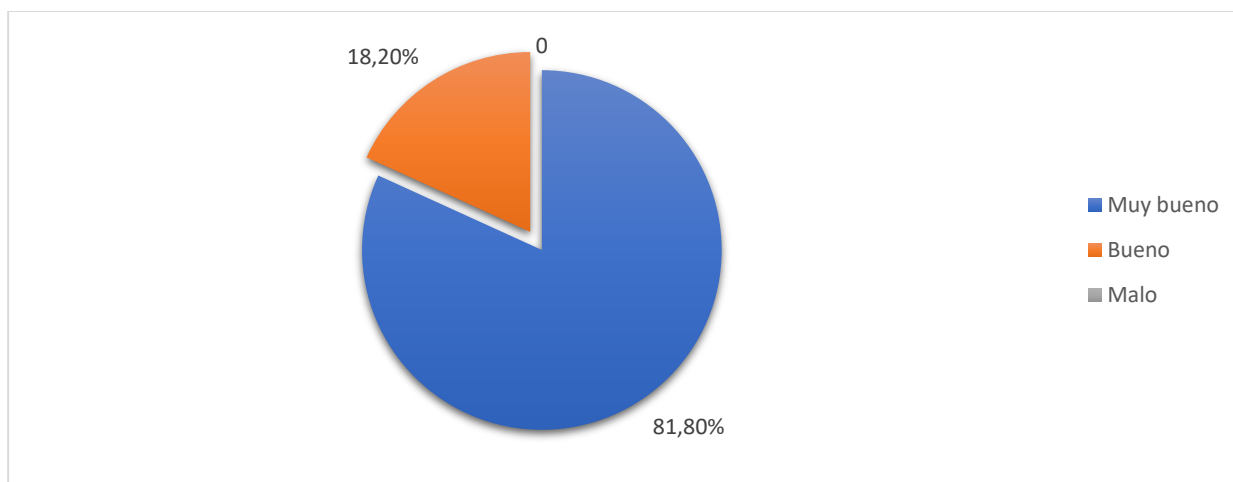
La novena pregunta, está enfocada en analizar el ambiente laboral de la empresa y la perspectiva de los empleados respecto a los compañeros y el trabajo, con el fin de determinar si se deben realizar o establecer políticas.

Tabla 10 - Ambiente laboral

Decisión	Valor absoluto	Valor relativo
Muy bueno	9	81.8%
Bueno	2	18.2%
Malo	0	0%
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7 - Ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis de las respuestas, el 80% de las encuestas consideran que el ambiente laboral es muy bueno, y un 20% considera que es bueno, no se obtuvo ninguna respuesta negativa, lo que nos ayuda a determinar que se trabaja bajo un ambiente sano y armonioso.

Pregunta N° 10 Prácticas administrativas-financieras: Consiste en una serie de actividades importantes a seguir para el logro de objetivos organizaciones. ¿Considera usted que implementar distintas prácticas administrativas-financiera en una empresa es beneficioso para el correcto funcionamiento?

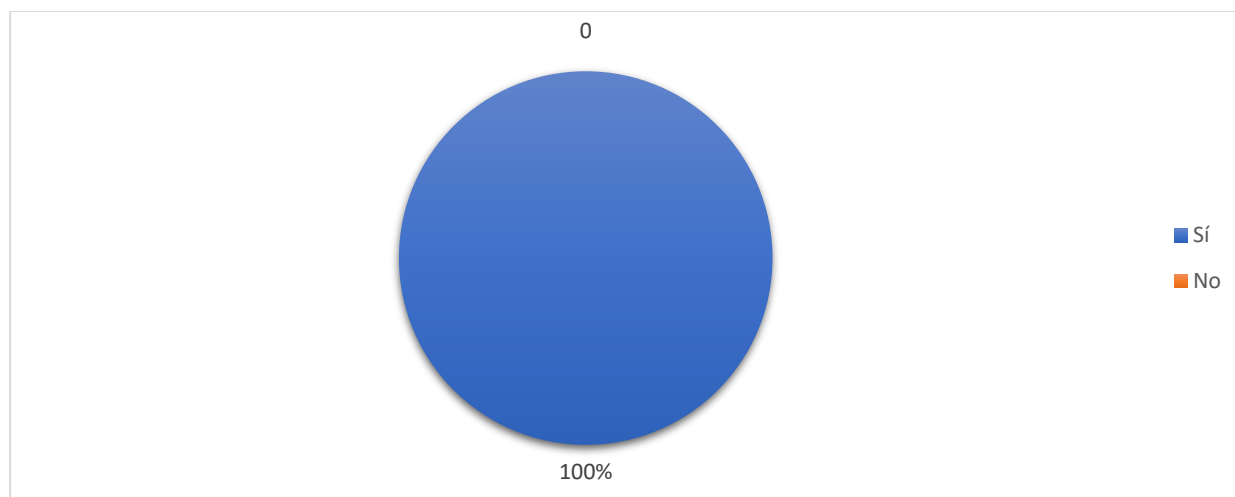
Con esta pregunta se busca, uno que los empleados y proveedores conozcan el significado de la implementación de las prácticas administrativas-financieras y los beneficios que traen consigo.

Tabla 11 - Prácticas administrativas-financieras

Decisión	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	11	100%
No	0	0%
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8 - Prácticas administrativas-financieras



Fuente: Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 100% considera importante y beneficioso implementar prácticas que lleven al crecimiento y solidez de la empresa a través de los años, además, que les permite una idea que vienen cambios a los cuales se deben de adaptar.

Pregunta N° 11 ¿Conoce usted si la empresa tiene implementadas prácticas administrativas que permitan mantener un adecuado control?

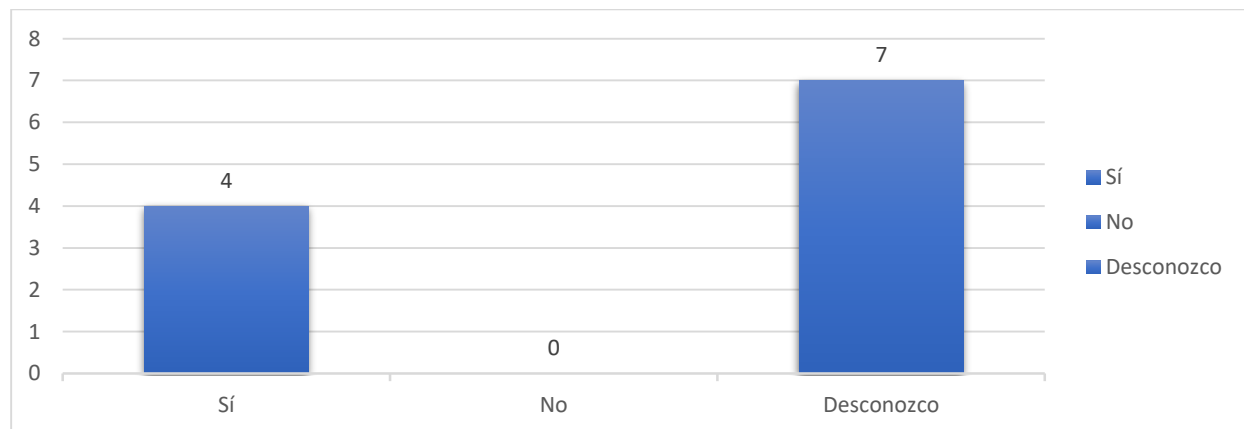
Lo que se busca a través de esta pregunta es identificar si cuando la empresa trabajaba de forma empírica, los trabajadores visualizaban algún control o proceso que ellos tuvieran que seguir para ciertos procedimientos.

Tabla 12 - Prácticas administrativas

Decisión	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	4	36.4%
No	0	0%
Desconozco	7	63.6%
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9 - Prácticas administrativas



Fuente: Elaboración propia.

A partir de las respuestas recopiladas, el 63.6% de la población desconoce si existían prácticas administrativas que tuvieran que seguir y solo el 36.4% de la población contestó conocer que la empresa si tenía implementadas prácticas administrativas, en síntesis, se puede concluir que los trabajadores no identifican adecuadamente el significado de procesos administrativos.

**Pregunta N° 12 ¿Qué procedimientos tuvo que realizar cuando ingreso a TREMMA?
Por favor especificar. En caso de ser proveedor, indique el procedimiento para
registrarse como proveedor**

La pregunta doce del cuestionario está destinada a descubrir el entendimiento de los empleados a las prácticas administrativas de la empresa, además de poder analizar si la empresa ha implementado alguna práctica de forma empírica, aunque no se encuentre documentada.

De los once encuestados, tres que son empleados directos de TREMMA contestaron que tuvieron que realizar una entrevista y presentar la documentación requerida, seis que se puede determinar, que son proveedores, indicaron que para poder ser proveedores de la empresa tuvieron que presentar la inscripción ante hacienda, inscripción como trabajador independiente en la CCSS, comprobante de pago de la póliza de riesgos del Instituto Nacional de Seguros (en adelante INS), comprobante de pago de la póliza de Seguro Transporte Interior Mercancías del INS, contar con facturación electrónica, además, de contar con un vehículo para carga o carga liviana que se encuentre al día, dos de los encuestados, indica no conocer si tuvo que realizar algún proceso en el momento de su ingreso.

Pregunta N° 13 ¿Qué procesos ha tenido que seguir para la solicitud de vacaciones? Responder solo en caso de ser empleado directo

La pregunta trece del cuestionario está destinada a definir prácticas que haya utilizado la empresa antes de su formalidad, y que ya los empleados estén conscientes de este proceso, por tal motivo, se delimita a solo empleados directos de la empresa.

De los once encuestados, en la pregunta cinco del cuestionario, cinco contestaron ser empleados de la empresa, pero en esta pregunta solo dos dieron respuesta, se concluye uno: que los proveedores no identifican la diferencia entre empleado y proveedor de servicios, y dos que de acuerdo con lo indicado por sus propietarios, la empresa cuenta con sus empleados directos, contando con ellos la administradora que tiene menos de un mes de laborar y uno de los dueños de la empresa, razón por la que se excluyeron de este cuestionario.

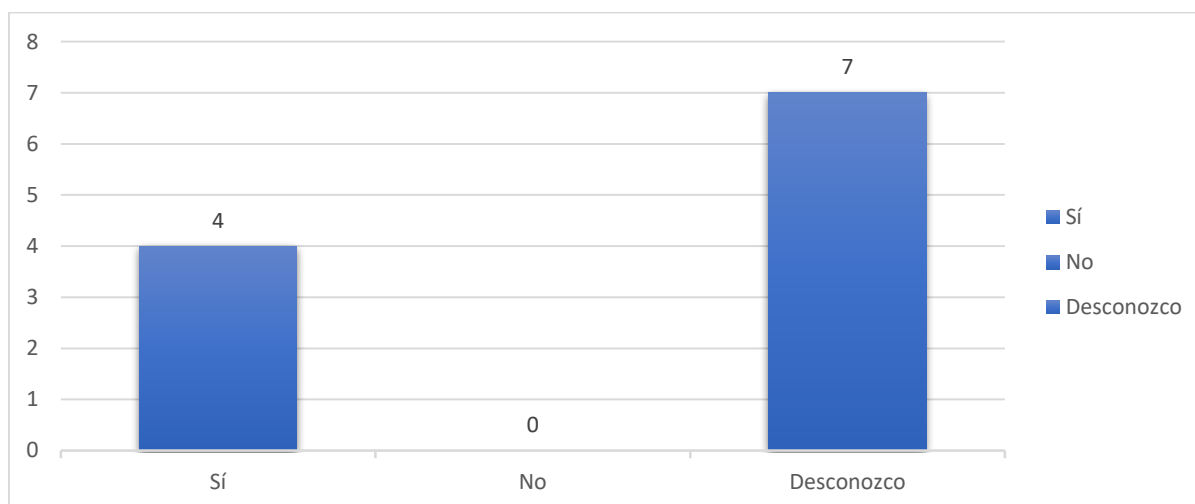
Pregunta N° 14 ¿Conoce usted si empresa maneja alguna política de gastos y viáticos?

Con esta pregunta se busca determinar si existía algún procedimiento que los trabajadores debían de seguir, esto ligado a la naturaleza del servicio brindado por la empresa y las rutas fuera del GAM (Gran Área Metropolitana) que se deben de realizar

Tabla 13 - Política de gastos y viáticos

Decisión	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	4	36.4%
No	0	0%
Desconozco	7	63.6%
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10 - Política de gastos y viáticos

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis de las respuestas recopiladas, el 63% de la población desconoce si existe algún proceso, además, solo el 36% de la población indicó que, si existían procesos para la liquidación de gastos y viáticos, por lo que se puede concluir que las personas que si conocen el proceso corresponden a los empleados directos de la empresa y a los cuales si les aplica presentar dichos gastos.

Para este rubro se determina el utilizar la modalidad de Caja Chica, para sustentar los gastos diarios para la operación.

Pregunta N° 15 Si debe salir a una ruta fuera del Gran Área Metropolitana, ¿Cuál es el procedimiento que debe seguir para la liquidación de los gastos incurridos?

La pregunta quince del cuestionario está destinada a definir si la empresa cuenta con algún proceso interno administrativo a seguir, relacionado a que, por la naturaleza de los servicios, es una práctica recurrente.

De los once encuestados, dos respondieron que deben solicitar en todos los negocios la factura electrónica, además, cuatro contestaron que deben solicitarla y presentar los documentos físicos que respalden esos gastos, dos encuestados contestaron que al ser proveedores los gastos en que incurran corren por cuenta de ellos, pero que este monto está incluido en los honorarios profesionales cobrados, uno indicó que debe realizar un depósito, y dos encuestados indicaron no conocer el proceso.

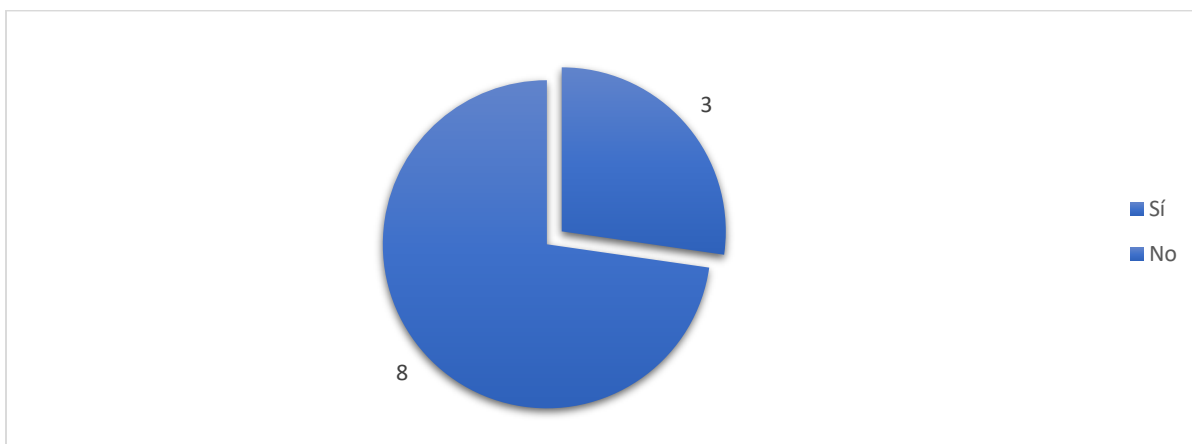
Pregunta N° 16 Respecto al proceso de transporte y distribución que ha implementado la compañía, ¿Considera que existen puntos de mejora en los que se debe trabajar?

A través de esta pregunta, se busca conocer desde la perspectiva del empleado los procesos que lleva la empresa, ya que, al estar involucrados en el proceso desde cero, puede identificar de una manera más fácil posibles puntos de mejora que pueden ser evaluados.

Tabla 14 - Proceso de transporte y distribución

Decisión	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	3	27.3%
No	8	72.7%
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11 - Proceso de transporte y distribución

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que el 72% de la población está satisfecho con los procesos implementados y no identifica puntos de mejora que se deban de tratar, un 27% de los encuestados considera que si existen puntos de mejora que se deben de evaluar.

Pregunta N° 17 En caso de que su respuesta anterior fuera afirmativa, por favor detallar las áreas de mejora a considerar

En la pregunta N° 16 del cuestionario, tres encuestados respondieron de forma afirmativa que consideran que existen puntos de mejora en los que la empresa debe trabajar, enfocados en el área de distribución y transporte, de esta pregunta solo se obtuvo una respuesta, a la cual el encuestado indicó que debe de existir un mayor orden a la hora de realizar la carga o despacho de los productos en el centro de distribución del cliente.

Pregunta N° 18 ¿Cuánto tiempo tarda diariamente en completar su ruta de distribución?

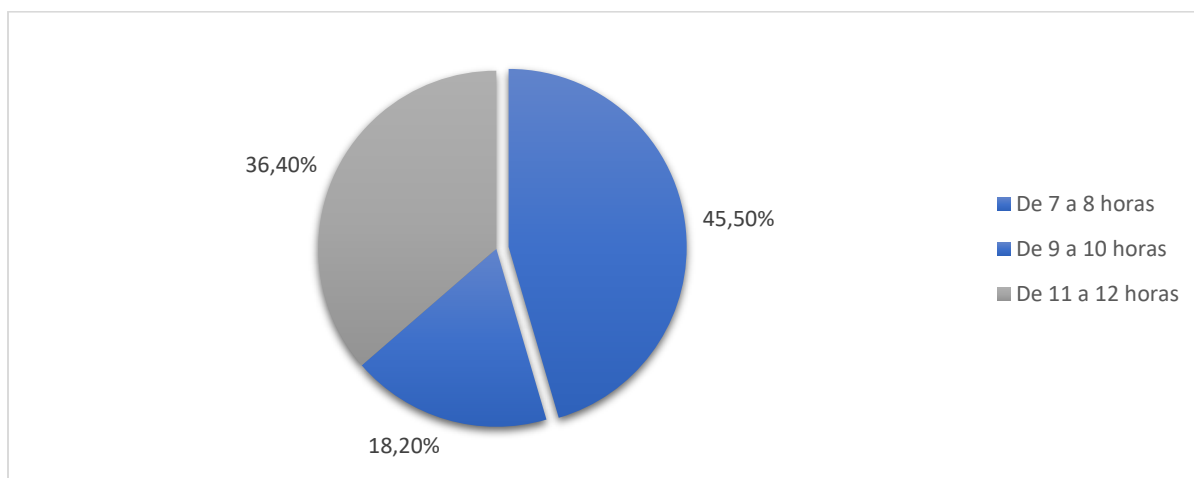
Esta pregunta está enfocada en definir la jornada laboral de los empleados de la empresa actualmente, y lograr establecer un punto de equilibrio enfocado en el ambiente laboral.

Tabla 15 - Duración diaria de ruta de distribución

Duración	Valor absoluto	Valor relativo
De 7 a 8 horas	5	45.5%
De 9 a 10 horas	2	18.2%
De 11 a 12 horas	4	36.4%
Total encuestados	11	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12 - Proceso de transporte y distribución



Fuente: Elaboración propia.

A partir de las respuestas recopiladas, el 36% de la población labora en un horario de 11 a 12 horas, el 45% de la población labora de 9 a 10 horas diarias y solo un 18% de la población labora de 7 a 8 horas diarias, esto en una jornada laboral de lunes a viernes.

Con respecto a esta pregunta, se identifica que la población que labora en un horario de 11 a 12 horas diarias, corresponde a los proveedores y solo laboran cuatro días a la semana de martes a viernes, los que laboran de 9 a 10 horas diarias y de 7 a 8, son proveedores y empleados directos, pero los horarios son rotativos, es decir, hay días a la semana que su horario se extiende hasta 10 horas diarias, mientras que otros días a la semana, solo laboran hasta 6 horas diarias.

A partir de conversaciones que se ha mantenido con los propietarios, se logró identificar que la empresa no cuenta con un perfil profesional, ligado a las sanas prácticas administrativas, se plantea desarrollar un perfil profesional, por tal motivo, las últimas tres preguntas de la encuesta están destinadas a conocer la perspectiva de los trabajadores sobre la empresa, y que sus ideas sirvan de base en los principios de la empresa.

Pregunta N° 19 ¿Cuáles valores considera definen a TREMMA como empresa?

En la pregunta N° 19 del cuestionario, se busca saber que piensan los empleados de TREMMA y como la definen en términos de valores con los cuales se encuentran identificados siendo parte de esta empresa.

De las respuestas obtenidas, el valor que más veces fue indicado por los encuestados fue el respeto, con cinco votos, como segundo valor los encuestados se sintieron identificados con la honestidad, en una misma línea se encuentra la responsabilidad y el compañerismo, valores que fueron sugeridos por tres personas de la encuestadas. Adicional, los encuestados indicaron valores como, puntualidad, esfuerzo, humildad, seriedad, comunicación y lealtad.

Pregunta N° 20 Si tuviera que definir a TREMMA en una palabra ¿Cuál sería?

Como continuación de la cultura organizacional de la empresa y su perfil empresarial, para definir la misión de TREMMA se les pidió a los empleados que definieran para ellos que significa TREMMA, los once encuestados respondieron que para ellos TREMMA significa:

- Bendición
- Compañerismo
- **Fuerte**
- Responsabilidad
- **Servicio**
- Respeto y honestidad
- Igualdad
- Buena
- **Confianza**
- Excelente empresa
- Gritud

Pregunta N° 21 Enfocado en el crecimiento y potencial ¿Cómo visualiza a TREMMA en unos años?

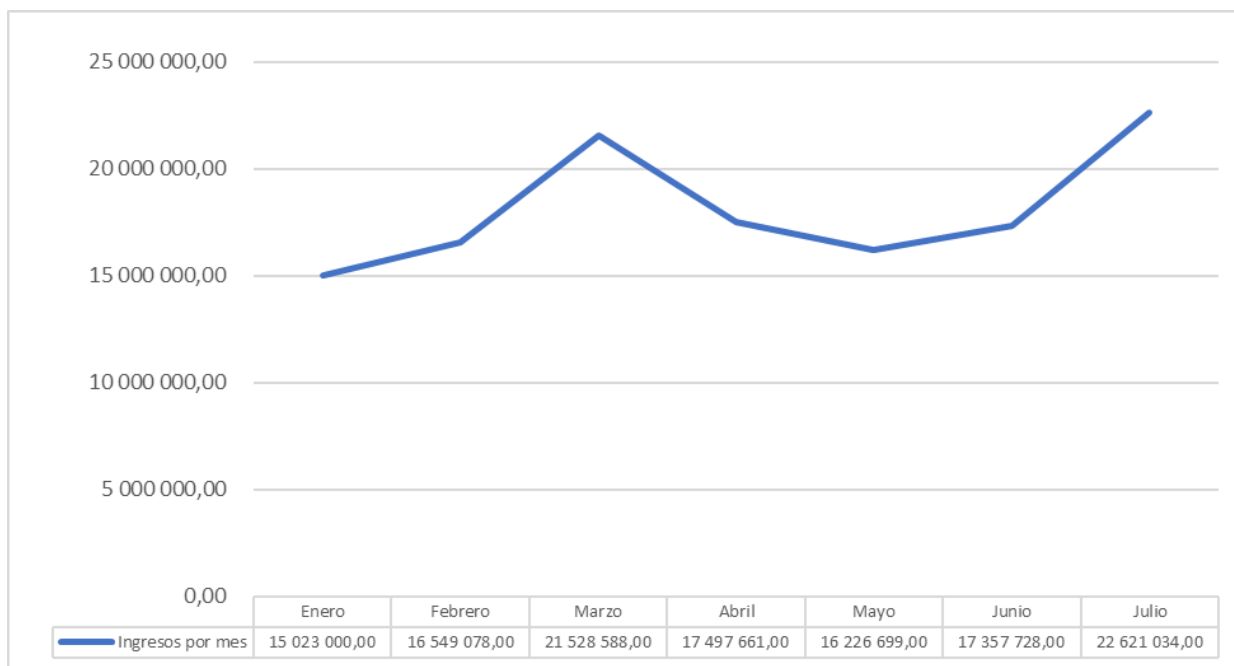
Con esta pregunta se busca que los empleados brinden su aporte en el desarrollo de la visión de la compañía, a través de su perspectiva como empleados.

De los empleados encuestados, diez respondieron que ellos visualizan a TREMMA en unos años, como una empresa más sólida, es decir que estos años cuente con un crecimiento y posición en el mercado y uno respondió que visualiza a TREMMA como la mejor empresa en distribución.

4.2 ESTIMACIÓN DE GASTOS E INGRESOS DEL PERÍODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE JULIO DE 2021

4.2.1 Ingresos estimados

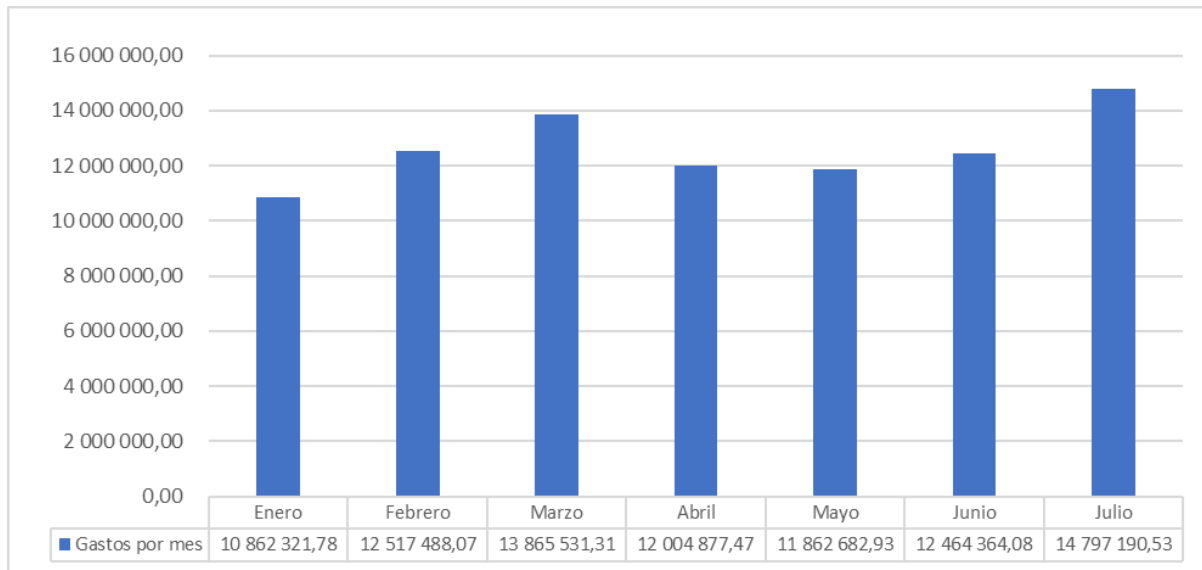
Figura 13 - Ingresos estimados de enero a julio 2021



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Gastos estimados

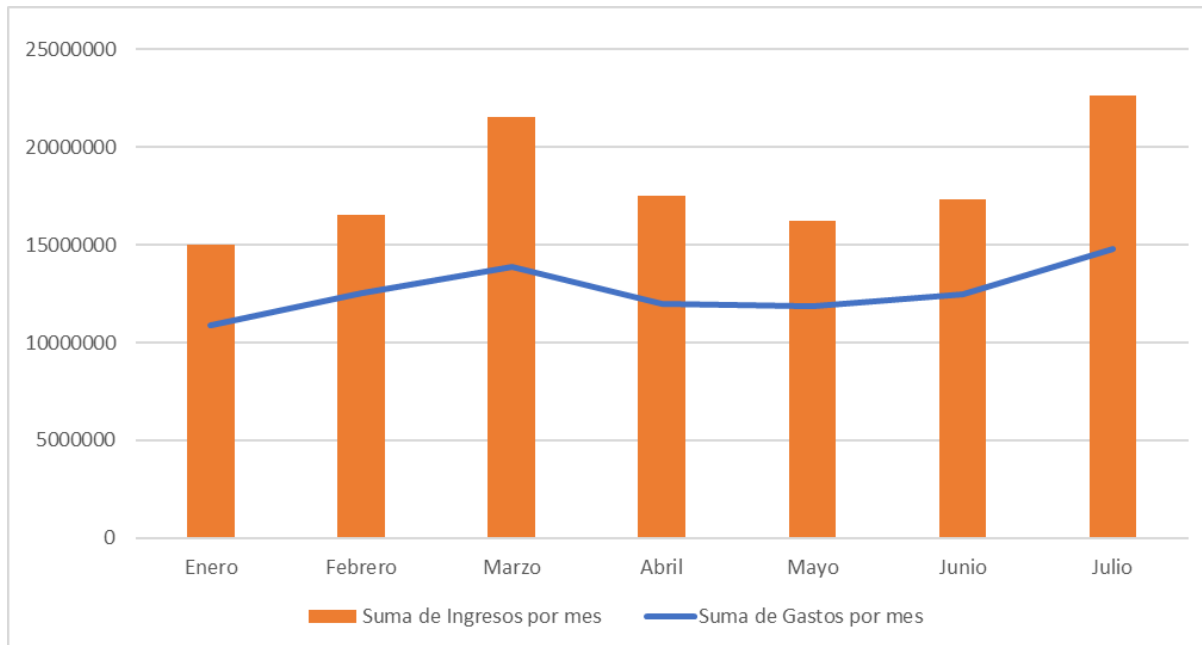
Figura 14 - Gastos estimados a julio 2021



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Comparativo ingresos vrs gastos estimados a julio 2021

Figura 15 - Comparativo de ingresos y gastos a julio 2021



Fuente: Elaboración propia.

4.2.4 Presupuesto proyectado 2021

Tabla 16 - Presupuesto proyectado agosto - diciembre 2021

Mes	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Acumulado
Entradas de efectivo	₡ 18 510 331,00	₡ 18 880 537,62	₡ 19 258 148,37	₡ 19 643 311,34	₡ 20 036 177,57	₡ 96 328 505,90
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-
Total de ingresos proyectados	₡18 510 331,00	₡18 880 537,62	₡19 258 148,37	₡19 643 311,34	₡20 036 177,57	₡96 328 505,90
IVA	₡2 406 343,03	₡2 454 469,89	₡2 503 559,29	₡2 553 630,47	₡2 604 703,08	₡12 522 705,77
Proveedores						
GTI	₡ 4 000,00	₡ 4 000,00	₡ 4 000,00	₡ 4 000,00	₡ 4 000,00	₡ 20 000,00
SERVICENTRO SANTA LUCIA	₡ 700 000,00	₡ 714 000,00	₡ 728 280,00	₡ 742 845,60	₡ 757 702,51	₡ 3 642 828,11
Subtotal proveedores	₡ 704 000,00	₡ 718 000,00	₡ 732 280,00	₡ 746 845,60	₡ 761 702,51	₡ 3 662 828,11
Planillas						
Planillas	₡ 1 572 419,24	₡ 1 978 263,25	₡ 1 978 263,25	₡ 1 978 263,25	₡ 1 978 263,25	₡ 9 485 472,24
Provisión INS	₡ 130 632,00	₡ 130 632,00	₡ 87 080,00	₡ 87 080,00	₡ 87 080,00	₡ 522 504,00
C.C.S.S	₡ 642 883,60	₡ 808 812,93	₡ 808 812,93	₡ 808 812,93	₡ 808 812,93	₡ 3 878 135,32
Provisión aguinaldo	₡ 144 735,69	₡ 182 092,21	₡ 182 092,21	₡ 182 092,21	₡ 182 092,21	₡ 873 104,52
Provisión vacaciones	₡ 75 234,76	₡ 94 652,97	₡ 94 652,97	₡ 94 652,97	₡ 94 652,97	₡ 453 846,65
Subtotal planilla	₡ 2 565 905,28	₡ 3 194 453,36	₡ 3 150 901,36	₡ 3 150 901,36	₡ 3 150 901,36	₡ 15 213 062,73
Servicios profesionales						
Jeffrie Esteban Avendaño Hernandez	₡ 1 040 000,00	₡ 1 050 400,00	₡ 1 060 904,00	₡ 1 071 513,04	₡ 1 082 228,17	₡ 5 305 045,21
Manfred Enrique Nuñez Madrigal	₡ 1 600 000,00	₡ 1 616 000,00	₡ 1 632 160,00	₡ 1 648 481,60	₡ 1 664 966,42	₡ 8 161 608,02
Jeffry David Hernandez Arias	₡ 2 000 000,00	₡ 590 000,00	₡ 590 000,00	₡ 590 000,00	₡ 390 000,00	₡ 4 160 000,00
Emanuel Guillermo Herrera Badilla	₡ 960 000,00	₡ 969 600,00	₡ 979 296,00	₡ 989 088,96	₡ 998 979,85	₡ 4 896 964,81
Jorge Luis Robles Rodriguez	₡ 960 000,00	₡ 969 600,00	₡ 979 296,00	₡ 989 088,96	₡ 998 979,85	₡ 4 896 964,81
Mario David Herrera Badilla	₡ 1 600 000,00	₡ 1 616 000,00	₡ 1 632 160,00	₡ 1 648 481,60	₡ 1 664 966,42	₡ 8 161 608,02
Luis Daniel Herrera Badilla	₡ 960 000,00	₡ 969 600,00	₡ 979 296,00	₡ 989 088,96	₡ 998 979,85	₡ 4 896 964,81
Guido Chacón Paniagua	₡ 1 150 000,00	₡ 1 150 000,00	₡ 1 150 000,00	₡ 1 150 000,00	₡ 1 150 000,00	₡ 5 750 000,00
Tattiana Fallas	₡ 75 000,00	₡ 75 000,00	₡ 75 000,00	₡ 75 000,00	₡ 75 000,00	₡ 375 000,00
Subtotal servicios profesionales	₡ 10 345 000,00	₡ 9 006 200,00	₡ 9 078 112,00	₡ 9 150 743,12	₡ 9 024 100,55	₡ 46 604 155,67

Subtotal con IVA	₡	1 344 850,00	₡	1 170 806,00	₡	1 180 154,56	₡	1 189 596,61	₡	1 173 133,07	₡	6 058 540,24
Mantenimiento vehículos												
Mantenimiento y cambios de aceite	₡	555 309,93	₡	566 416,13	₡	577 744,45	₡	589 299,34	₡	601 085,33	₡	2 889 855,18
Combustible	₡	500 000,00	₡	500 000,00	₡	500 000,00	₡	500 000,00	₡	500 000,00	₡	2 500 000,00
Pólizas	₡	300 000,00	₡	267 790,50	₡	267 790,50	₡	267 790,50	₡	267 790,50	₡	1 371 162,00
Pólizas VT y TI	₡	60 000,00	₡	60 000,00	₡	60 000,00	₡	60 000,00	₡	60 000,00	₡	300 000,00
Provisión flotilla	₡	370 206,62	₡	377 610,75	₡	385 162,97	₡	392 866,23	₡	400 723,55	₡	1 926 570,12
Subtotal provisión mantenimiento	₡	1 785 516,55	₡	1 771 817,38	₡	1 790 697,92	₡	1 809 956,07	₡	1 829 599,38	₡	8 987 587,29
Viáticos y otros gastos												
Alimentación	₡	300 000,00	₡	300 000,00	₡	300 000,00	₡	300 000,00	₡	300 000,00	₡	1 500 000,00
Hospedaje	₡	80 000,00	₡	80 000,00	₡	80 000,00	₡	80 000,00	₡	80 000,00	₡	400 000,00
Dominios web y TI	₡	15 000,00	₡	25 000,00	₡	25 000,00	₡	25 000,00	₡	25 000,00	₡	115 000,00
Suministros oficina	₡	10 000,00	₡	10 000,00	₡	10 000,00	₡	10 000,00	₡	10 000,00	₡	50 000,00
Parqueos y peajes	₡	25 000,00	₡	25 250,00	₡	25 502,50	₡	25 757,53	₡	26 015,10	₡	127 525,13
Subtotal gastos varios y mantenimiento	₡	430 000,00	₡	440 250,00	₡	440 502,50	₡	440 757,53	₡	441 015,10	₡	2 192 525,13
Total gastos proyectados		₡15 240 244,77		₡15 130 720,74		₡15 192 493,78		₡15 299 203,67		₡15 207 318,90		₡76 660 158,93
Total ingresos - egresos		₡3 270 086,23		₡ 3 749 816,88		₡ 4 065 654,59		₡ 4 344 107,67		₡ 4 828 858,66		₡ 19 668 346,97
Impuestos												
IVA	₡	942 502,74	₡	1 167 417,03	₡	1 205 685,18	₡	1 244 812,19	₡	1 310 816,15	₡	5 871 233,30
Provisión impuesto renta	₡	981 025,87	₡	1 124 945,06	₡	1 219 696,38	₡	1 303 232,30	₡	1 448 657,60	₡	5 900 504,09
Total ingresos - egresos después de renta		₡2 289 060,36		₡2 624 871,81		₡2 845 958,22		₡3 040 875,37		₡3 380 201,06		₡13 767 842,88

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5 Estado de resultados a julio 2021

Tabla 17 - Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS

Del período del 1° de enero de 2021 al 31 de julio de 2021

En colones costarricenses

INGRESOS

Ingresos por servicios:

Ingresos por servicios ¢126.803.788

Total ingresos por servicios **126.803.788**

GASTOS

Gastos operativos:

Gastos de personal 13.659.199

Gastos de infraestructura y comunicación 1.379.794

Gastos de vehículos 18.438.653

Gastos generales 63.511.841

Total gastos operativos **96.989.487**

Utilidades antes de impuesto sobre la renta y gastos financieros **29.814.301**

Gastos financieros -

Impuesto sobre venta 7.390.827

Utilidad neta del período **¢ 29.814.301**

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5 Resultado de la Matriz FODA

Tabla 18 - Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector y del cliente al que se le brindan los servicios. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de servicios y ofrecimiento de nuevos servicios. • Aprovechamiento de los beneficios de las MIPYMES.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con sistemas contables. • No cuenta con un registro histórico de la operación de la empresa a título personal • No se tiene un detalle de los gastos reales del negocio. • El pago de impuestos y cargas sociales es alto para una empresa pequeña. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe segregación de ingresos, todos los ingresos de las operaciones proceden de un mismo cliente.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 EFECTUAR UN DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA DE LA EMPRESA TREMMA, S.R.L.

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo específico planteado, se realizaron varias entrevistas a los propietarios, para poder conocer a fondo el estado actual en el cual se encontraban operando, así como la aplicación de un cuestionario a los empleados y proveedores de la empresa, con la finalidad de determinar si se realizaba algunas prácticas empíricas en la operación de la empresa.

A partir de los resultados obtenidos por ambos instrumentos, además, de la observación de la información financiera anterior, se pudo determinar que la empresa no contaba con procesos ni procedimientos para su desarrollo óptimo.

En la encuesta aplicada, la percepción de los trabajadores a la empresa es positiva, ya que consideran una empresa donde laborar a largo plazo y, además, con un ambiente laboral agradable.

De la información obtenida se puede concluir que:

- La empresa no cuenta con manuales de procedimientos, para los diferentes procesos diarios que se deben de desarrollar para la operación de la organización.
- No se realiza una conciliación de que todos los gastos en los que incurre la empresa tengan su debido respaldo (es decir se genere la factura electrónica).
- No cuenta con manuales de puestos y actividades definidas para los empleados y proveedores, en el caso de contratación de personal.
- No hay una separación real de los gastos empresariales versus los gastos personales de los propietarios.

- No se realizan provisiones para el mantenimiento de la flota.
- Se trabaja de forma empírica, sin procedimientos a seguir.
- No cuentan con manuales de recursos humanos, donde detallen el procedimiento de contratación de personal (reclutamiento y selección de personal), el procedimiento para la solicitud de vacaciones.
- No se maneja información contable de la empresa, por lo que no se tiene un respaldo de los movimientos.
- No se cuenta con un proceso para el pago de viáticos de los trabajadores.
- Los pagos se realizaban por SINPE, sin un comprobante de pago, como solicita el Ministerio de Trabajo.
- No cuentan con registros del personal, subcontratistas y los activos de la empresa.

5.2 ELABORAR UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TREMMA, S.R.L.

Esta propuesta es el resultado de este trabajo de investigación, la cual se detalla en forma conjunta en el punto 5.3 de este capítulo, además, se muestra a continuación un plan de mejora desarrollado a partir de las deficiencias analizadas.

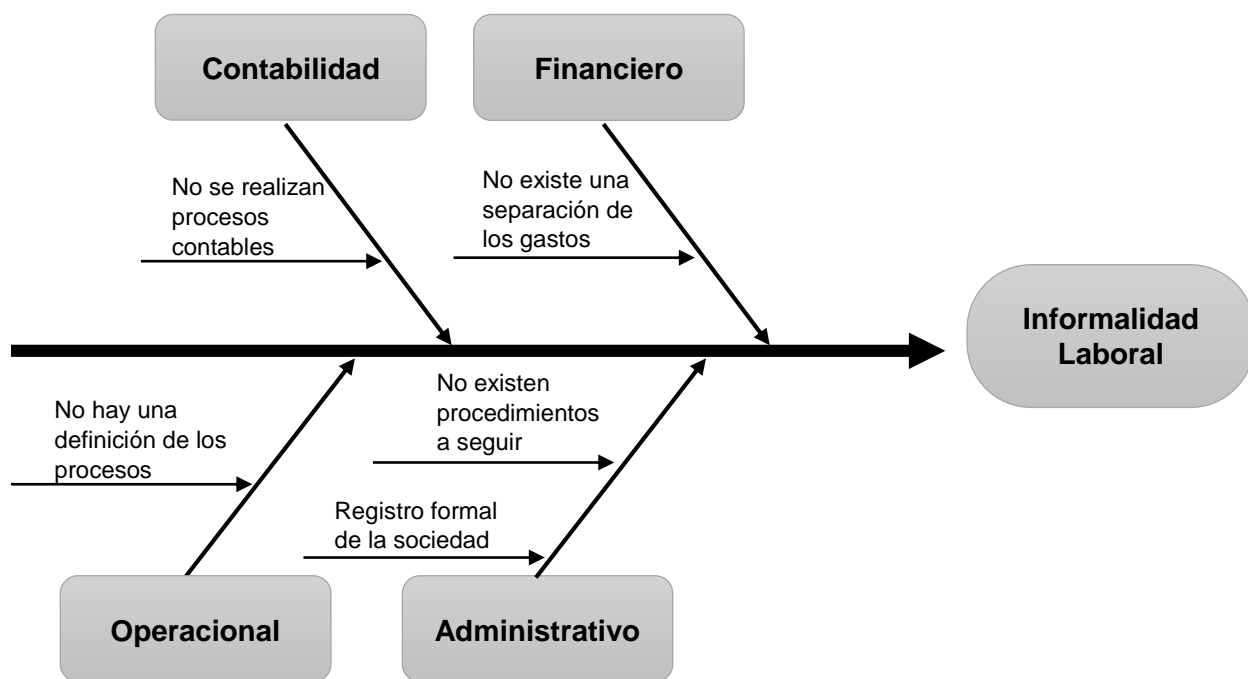
5.2.1 Problema principal identificado

Informalidad laboral

5.2.2 Diagrama de Ishikawa

Para poder detectar las causas del problema central, se realiza un diagrama de Ishikawa, donde se detallan las principales causas del problema central que presenta la empresa.

Figura 16 - Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Plan de mejora

Respecto al diagrama N. 16, se logra identificar cuatro grandes áreas que presentan deficiencias en la organización, razón por la cual se agrupan en dos grupos que serán atendidos por medio de un plan de mejora, el grupo de las prácticas administrativas y un segundo grupo que agrupa las prácticas financieras.

A continuación, se detallan acciones de mejora, que se pueden implementar para solventar las consecuencias de haber laborado bajo un ambiente informal.

Tabla 19 - Plan de mejora

Área	Causa	Acción de mejora	Priorización
Administrativo	No existen procedimientos a seguir	<ul style="list-style-type: none"> Creación de plantillas para los procesos administrativos. 	Media
	Registro formal de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> Registro de la sociedad ante el Ministerio de Hacienda. Registro como patrono ante el INS y la CCSS. 	Alta
Operacional	No hay una definición de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Creación de manuales de puestos. Creación de plantillas para los procesos diarios de la operación. 	Media
Financiero	No existe una separación de los gastos	<ul style="list-style-type: none"> Creación de cuentas a nombre de la sociedad, donde los ingresos y gastos se vean reflejados. Crear presupuestos proyectados, para al cierre de cada mes, poder realizar comparaciones de los montos presupuestados vs. los reales. 	Alta
Contable	No se realizan procesos contables	<ul style="list-style-type: none"> Contratar una contadora encargada del proceso contable. Realizar conciliaciones bancarias, tanto de los movimientos como del registro de los gastos. 	Alta

Fuente: Elaboración propia.

5.3 IMPLEMENTAR PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE AYUDEN A MANTENER UN CONTROL ADECUADO DE LA EMPRESA A CORTO Y LARGO PLAZO.

Teniendo en consideración que, al estar formalizando la empresa, se crearon y establecieron diferentes plantillas por medio de herramientas como lo son Excel y Access, que permiten a la empresa mantener un control adecuado sobre los procesos diarios, tanto en la parte administrativa como financiera.

Los procedimientos implementados están basados en monitorear el desempeño de la empresa, establecer controles y manejar la información de forma diaria, que permita una toma de decisiones asertiva.

Cada proceso puede ser modificado según los cambios en las necesidades de la empresa:}

5.3.1 Implementación de prácticas administrativas

- 1 Para el funcionamiento correcto de la empresa, se realiza el registro ante la Caja Costarricense de Seguro Social (en adelante CCSS) y el Instituto Nacional de Seguros (en adelante INS) para el registro e inscripción de los trabajadores.

Ilustración 1 - Registro ante la CCSS

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
SISTEMA INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN DE INSPECCIÓN
SOLICITUD DE ESTUDIO

DATOS DEL PATRONO/TRABAJADOR INDEPENDIENTE/ASEGURADO VOLUNTARIO

Fecha Solicitud	12/07/2021	Número Solicitud	S-2021-07-152161
Tipo Investigación	INSCRIPCIÓN PATRONAL	Número Patronal/TI/AV	2-3102809050-001-001
Número Patronal Anterior	---	Nombre Patronal/TI/AV	TREMMA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
Nombre Comercial	TREMMA S.R.L.	Actividad Económica	6023 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
Provincia	HEREDIA	Teléfono Patrono/TI/AV	88389379
Cantón	SAN PABLO	Sucursal	SUCURSAL HEREDIA
Distrito	SAN PABLO	Sectorización	ACTIVIDAD ECONÓMICA
Dirección Centro Trabajo Patrono/TI/AV	HDA SN PABLO, URBANIZACIÓN DOÑA LUZ, 25 S DE LA CASA DEL PENSIONADO, MI, DE UNA PLANTA COLOR GRIS CON PORTÓN NEGRO		
Sucursal de Captura	1212-SUCURSAL HEREDIA	Origen de la Solicitud	SOLICITUD DEL PATRONO

DATOS DEL AFECTADO

Identificación		Nombre	
Primer Apellido		Segundo Apellido	
Teléfono			
Dirección			
Detalle	SOLICITA INSCRIPCIÓN PATRONAL A PARTIR DEL 07/07/2021 ESTA SOLICITUD QUEDA SUJETA A LA INVESTIGACIÓN DEL INSPECTOR POR LO TANTO NO PUEDE INTERPRETARSE LA MISMA COMO UN ACTO DEFINITIVO DE INSCRIPCIÓN PATRONAL.		
Nombre Solicitante	GUIDO CHACON PANIAGUA		
Funcionario Responsable	ANDREA MELISSA ULATE SANCHEZ		
----- Última Línea -----			
 Firma del solicitante		 Firma del funcionario responsable	

Este documento es nulo si no cuenta con el nombre, la firma del funcionario responsable y sin el sello de la institución que la emite

Fuente: Fotografía tomada de los documentos de la empresa.

Ilustración 2 - Registro de la Póliza de Riesgos del Trabajo por el INS



Seguro Obligatoria de Riesgos del Trabajo

Condiciones Especiales

Producto: RT-General

Datos Generales de la Póliza			
Nombre del asegurado:	TREMMA SOCIEDAD DE R.L.	N° Identificación:	3102809050
N° Póliza:	4027791	Fecha Emisión:	09/07/2021
Sede:	Sede INS Merced	N° Intermediario:	6210 PROTECCION TOTA L CORREDURIA DE SEGUROS S.A
Forma de Pago:	Trimestral	Vigencia del Seguro	Desde 09/07/2021 Hasta 30/06/2022

Fuente: Fotografía tomada de los documentos de la empresa.

- 2 Se crearon bases de datos con la información de los empleados, proveedores y flotilla con que cuenta la empresa, por medio de la plataforma Access.

De igual forma, se inició a llevar un registro con la información de los empleados, es decir, copia de la cédula de identidad y copia de la licencia. En el caso de los proveedores que brindan servicios a TREMMA, se les solicitó como requisitos estar inscritos ante la CCSS en la modalidad de trabajador independiente y contar con la póliza de riesgos del trabajo del INS.

Ilustración 3 - Base de empleados

Número	Número de	Primer apel	Segundo ap	Nombre de empl	Fecha de na	Fecha de ingres	Puesto
	402320727	MONTOYA	ESQUIVEL	ERICKA	1/10/1996	7/7/2021	ADMNISTRADORA
2	109630117	RAMIREZ	VARGAS	MINOR GERARDO	26/2/1977	1/12/2020	CHOFER CARGA LIVIANA
3	401900191	AVENDAÑO	HERNANDEZ	NOLAN ANDRES	13/1/1986	7/7/2021	CHOFER CARGA LIVIANA
4	603020083	CHINCHILLA	VARGAS	LIDIER	5/10/1979	7/7/2021	CHOFER CARGA PESADA
5	503120855	CHACON	PANIAGUA	GUIDO GERARDO	28/9/1979	7/7/2021	CHOFER CARGA PESADA
* (Nuevo)	0						

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4 - Base de proveedores (Servicios profesionales)

Id	Nombre proveedor	Número de	Fecha de registro	Licencia	Tipo de licei
1	JEFFRIE ESTEBAN AVENDAÑO HERNANDEZ	401850297		<input checked="" type="checkbox"/>	B1
2	MANFRED ENRIQUE NUÑEZ MADRIGAL	110860156		<input checked="" type="checkbox"/>	B2
3	JEFFRY DAVID HERNANDEZ ARIAS	401950869		<input checked="" type="checkbox"/>	B3
4	EMANUEL GUILLERMO HERRERA BADILLA	401880830		<input checked="" type="checkbox"/>	B3
5	JORGE LUIS ROBLES RODRIGUEZ	114140661		<input checked="" type="checkbox"/>	B3
6	MARIO DAVID HERRERA BADILLA	401820949		<input checked="" type="checkbox"/>	B1
7	LUIS DANIEL HERRERA BADILLA	402230079		<input checked="" type="checkbox"/>	B1

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5 - Base flotilla

Id	Marca	Modelo	Año	# Placa	Propietario
1	Daihatsu	Gand Max	2012	CL 262382	Jorge Luis Robles
2	Izusu	fr	1992	C 140076	Jeffrey Hernandez Arias
3	HINO	300	2015	CL 282942	Jeffrey Hernandez Arias
4	Hyundai	H100	2008	CL 232651	Jeffrey Avendaño
5	Hyundai	Starex	2006	641990	David Herrera
6	Hyundai	Starex	2001	BTV253	Guillermo Herrera
7	Hyundai	Starex	1997	757171	Luis Herrera
8	Hyundai	Starex	2000	705577	Manfred Nuñez
9	Izusu	nkr	1998	CL 135045	Manfred Nuñez

Fuente: Elaboración propia

- 3 Creación de una plantilla para realizar el cálculo de los pagos de salario, que, además, incluya el cálculo por horas extras, feriados, entre otros, como se observa en la siguiente imagen, además, de una plantilla para realizar la provisión del gasto por cargas sociales de la CCSS.

Tabla 20 - Plantilla cálculo pago de salarios

TREMMA, S.R.L.
2-102-00010
San Pablo de Heredia



Plantilla del 16 al 21 de agosto de 2021

NOMBRE	SALARIO ORDINARIO	ADELANTO SEMANAL	VALOR HORA SENCILLA	VALOR SALARIO DIARIO	CANTIDAD H.	MONTO EXTRAS	CANTIDAD ST. DOB	MONTO EXT. DOB	FERIADOS	INCAPACIDAD	AUSENCIAS	SALARIO ADICIONAL	TOTAL DEVENGADOS	CCSS	EMBARGOS	CIC	RENTA	TOTAL DEDUCCIONES	SALARIO NETO	REINTEGRO VIATICOS
ADMINISTRATIVO																				
MONTAÑA ESCOBAR LINDA																				
CHOFERES																				
RAHIREZ VARGAS MINOR GERARDO																				
OHINCHILLA VARGAS LIDIER																				
CHACON FANTAGUA GUIDO																				
TOTAL	04,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 - Cálculo cargas sociales (CCSS) semanales

CCSS del 2 al 7 de agosto de 2021

CONCEPTO	PATRONO	EMPLEADO	MONTO
CCSS			
SEM	9,25%	5,50%	Q75 294,83
IVM	5,25%	4,00%	Q47 218,79
Total	14,50%	9,50%	Q122 513,63
Recaudación otras instituciones			
Cuota Banco Popular	0,25%		Q1 276,18
Asignaciones Familiares	5%		Q25 523,67
IMAS	0,50%		Q2 552,37
INA	1,50%		Q7 657,10
Total otras instituciones	7,25%	-	Q37 009,32
Ley de Protección al Trabajador			
Aporte Patrono Banco Popular	0,25%		Q1 276,18
Fondo de Capitalización Laboral	1,5%		Q7 657,10
Fondo de Pensiones Complementarias	2,00%		Q10 209,47
Aporte Trabajador Banco Popular	0,00%	1,00%	Q5 104,73
INS	1,00%		Q5 104,73
Total LPT	4,75%	1,00%	Q29 352,22
	Patrono	Trabajador	Total
Porcentaje total	26,50%	10,50%	37,00%
Monto total reserva	Q135 275,46	Q53 599,71	Q188 875,17

Fuente: Elaboración propia

Adicional, se implementó el procedimiento de todos los viernes al finalizar la jornada laboral, dejar enviado comprobantes de pago de salario, como respaldo del cálculo realizado y las deducciones aplicadas. El proceso de pago salarial y de proveedores se realiza de forma automática por la plataforma del banco BAC Credomatic.

Ilustración 6 - Comprobantes de pago

TREMMA, S.R.L.
3-102-809050
San Pablo de Heredia
Tel: 8796-7767



30 de julio de 2021

No. Empleado	Nombre empleado		Cédula de identidad
02	Minor Gerardo Ramírez Vargas		109630117
Puesto	Semana		Período de pago
Chofer	Semana 4		Del 26 al 30 de julio de 2021
Percepciones	Deducciones		Salario neto recibido
Salario semanal	€0,00	CCSS	€0,00
Feriado	€0,00		
Total ingresos	€0,00	Total deducciones	€0,00
			Observaciones

Fuente: Elaboración propia

- Se crea una plantilla para llevar el control de días de vacaciones del personal, así como una boleta para solicitud de vacaciones.

Tabla 22 - Plantilla cálculo día de vacaciones

TREMMA, S.R.L.
3-102-809050
San Pablo de Heredia



No.	Colaborador	Fecha de ingreso	Fecha actual	Cantidad de Días	dic-20			jul-21		
					Vac. Disfrutadas	Día vacaciones	Saldo Vac Jul 2021	Vac. Disfrutadas	Día vacaciones	Saldo Vac Jul 2021
1	MONTOYA ESQUIVEL ERICKA	5/7/2021	24/8/2021	1,00	0	1	0	0	0	0
2	RAMIREZ VARGAS MINOR GERARDO	1/12/2020	24/8/2021	8,00	5	0	-5	0	2	2
4	CHINCHILLA VARGAS LIDIER	5/7/2021	24/8/2021	1,00	0	1	0	0	0	0
5	CHACON PANIAGUA GUIDO	5/7/2021	24/8/2021	1,00	0	1	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 7 - Boleta Solicitud de vacaciones

Fecha de entrega a Admón de Personal: 13/8/2021

4	Chinchilla	Vargas	Didier
No. de Empleado	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)
Chofer		5 de julio de 2021	
Puesto		Fecha de Ingreso	
Solicito (días de vacaciones reales): <u>2 días</u> Del <u>9 agosto</u> Al <u>10 agosto</u> de 20 <u>21</u>			
Día Mes Día Mes			
SALDO ACTUAL: -1 días			

Nombre y Firma del Solicitante

Nombre y firma de Jefatura


Fuente: Elaboración propia

- 5 Se estableció la figura de vales, los cuales se realizan por Caja Chica, cuando los empleados solicitan adelantos.

VALE A:	Núm. 0003
RECIBI DE _____	
LA CANTIDAD DE ₡ _____	
(_____)	
POR CUENTA DE _____	
_____	_____
FIRMA	FECHA

Fuente: Elaboración propia

- 6 Se estableció el siguiente manual de procedimientos, para el proceso diario de liquidación de rutas que debe ser entregado al cliente.


Nombre:	Liquidación diaria de rutas	
Versión:	1	
Responsable	Administradora	
<p>Pasos para seguir para la liquidación diaria:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Los choferes son responsables de entregar las facturas de la ruta, así como los comprobantes de los depósitos de efectivo realizados. 2 El administrador, diariamente, debe de liquidar las rutas enviadas por el cliente, corroborando que todas las facturas hayan sido entregadas, firmadas de recibido por los clientes de los productos. 3 Cada liquidación enviada debe llevar un número de consecutivo, siempre debe ser la continuación del anterior. 4 En el modelo de Excel brindado por el proveedor, se debe copiar la información del nombre del cliente y número de pedido del Excel "Rutas GAM fecha" o "Rutas Rural fecha". 5 Se debe separar las facturas por la modalidad de pago, ya sean de contado y crédito, se recomienda realizar liquidación por cada lugar de la ruta, esto para poder controlar quien era el responsable y revisar que efectivamente entregó el efectivo recolectado. 6 En la pestaña de Contado, se debe agregar el monto de la factura, detallar la forma de pago e indicar la referencia de las transferencias en las cuales el cliente puede verificar los pagos. 7 En el caso de las facturas de crédito, se debe de revisar que estas vengas firmadas y en el Excel en la pestaña Crédito se debe incluir el monto de las facturas. 		
Elaborado por:	Ericka Montoya Esquivel	
Aprobado por:	Guido Chacón Paniagua	
Fecha de aprobación:	13 de julio de 2021	

5.3.2 Implementación de prácticas financieras

Para el control de la empresa desde el ámbito financiero, se han implementado las siguientes prácticas:

- 1 Aunque la empresa inició operaciones en julio 2021, no fue hasta agosto 2021, que se inició con el registro de las facturas de gastos y la facturación emitida a nombre de la sociedad, antes de esto, no se tenía registro de los movimientos.
- 2 Se decidió contratar un Contador, que será el responsable de elaborar los estados financieros de la empresa, presentar las declaraciones de venta y la declaración de renta.
- 3 Basados en el proceso de registro de gastos que venía desarrollando la empresa, se logró identificar la deficiencia en el proceso, esto porque solo se estaba registrando los gastos provenientes de facturas electrónicas, excluyendo de estos, facturas de comercios sujetos al régimen simplificado que no utilizan facturación electrónica, los peajes, además, que no se revisaba que todos los gastos en los que se incurría realmente la factura electrónica llegara y fuera registrada y aceptada de forma exitosa en el sistema de facturación.

4 Para el registro de los gastos, se estableció el siguiente procedimiento:

Nombre:	Registro de gastos	
Versión:	1	
Responsable	Administradora	
Pasos a seguir para el registro de gastos:		
<ol style="list-style-type: none"> 1 Para la presentación de viáticos, solo están autorizados los empleados directos de la empresa, cuando estos se encuentren en lugares fuera del Gran Área Metropolitana. 2 Para asegurar que los comercios envíen las facturas electrónicas cuando corresponde, los trabajadores deben enviar una fotografía a un grupo de WhatsApp cuando realizan una compra, con esto monitorear que se realizó el gasto y poder aceptarlo en el sistema, o en su lugar, realizar el debido seguimiento para el envío de la factura. 3 En el caso de las facturas presentadas por comercios de régimen simplificado, para estas se realiza una factura de compra, y poder registrar el gasto en el sistema de GTI utilizado para la facturación. 4 El registro de los gastos, deben estar actualizados a más tardar al 30 de cada mes cuando corresponda, y la contadora presentará los estados financieros y declaración de renta a más tardar en los primeros 10 días de cada mes. 		
Elaborado por:	Ericka Montoya Esquivel	
Aprobado por:	Guido Chacón Paniagua	
Fecha de aprobación:	13 de julio de 2021	

5 En el mes de agosto se realizó la práctica de desarrollar un presupuesto proyectado para los meses faltantes del 2021, con esto se pretende poder revisar a final de cada mes, si hubo alguna variación en los montos, y de ser así detectar la causa del aumento o disminución.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se enuncian las conclusiones y recomendaciones obtenidas al finalizar la investigación del diagnóstico de las prácticas administrativas-financieras implementadas en una empresa dedicada a la distribución y transporte de productos a nivel nacional, a julio 2021.

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL OBJETIVO GENERAL

De los resultados obtenidos, se puede determinar para el objetivo general de la investigación lo siguiente:

Analizar el impacto de la administración empresarial en el diagnóstico de las prácticas administrativas-financieras a ser implementadas en una empresa dedicada a la distribución y transporte de productos a nivel nacional a julio 2021.

Conclusiones

- Se concluye que la implementación de distintas prácticas administrativas-financieras en la empresa impacta de manera positiva los resultados financieros y administrativos ligados a la operación diaria, que, además, permiten llevar a la empresa a trabajar bajo la figura de la formalidad.
- Una gestión administrativa y financiera acorde con las necesidades de la empresa permiten una toma de decisiones inteligente y la planificación de los objetivos de la empresa conforme a su desarrollo.

Recomendaciones

- Se recomienda continuar con la ejecución de las diferentes prácticas administrativas y financieras implementadas en la empresa, que se detectaron durante la investigación.

- Se recomienda que la empresa se certifique como PYME, para que pueda tener acceso a los diferentes beneficios que ofrecen las instituciones a las empresas por contar con dicho reconocimiento. El proceso de certificación ya se encuentra finalizado al momento de finalizar la investigación, pero se está llevando un seguimiento con la CCSS ya que se han tenido inconvenientes para acceder a la opción del Reglamento a la Base Ajustada Salarial (en adelante BAS).

6.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De los objetivos específicos planteados para la investigación se puede determinar lo siguiente:

1 Efectuar un diagnóstico actual de la situación administrativa-financiera de la empresa TREMMA, S.R.L.

Conclusiones

- De acuerdo con el cuestionario aplicado a los empleados, se concluye que el personal no reconoce la diferencia entre los términos de empleado directo y proveedor de servicios, ya que las opciones marcadas no corresponden con la información recopilada, además, que tienen claros los conceptos y la importancia de las prácticas administrativas y financieras que se están implementando en la empresa.
- Con respecto a la revisión realizada y las respuestas recopiladas de distintas entrevistas, se determina que la empresa no cuenta con prácticas saludables para su correcto funcionamiento desde el ámbito administrativo y financiero.
- Se concluye que la empresa no cuenta con una diversificación de ingresos, ya que todas las ganancias proceden de un mismo cliente.

Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa imparta una charla a los empleados, donde se les explique la diferencia entre el personal directo y subcontratado de la empresa, y con esto poder evitar temas o disputas legales futuras que pudieran surgir, además, de brindar una charla donde se les explique los cambios significativos de trabajar bajo la formalidad de una empresa.
- Se recomienda implementar distintas políticas y procedimientos que ayuden a la empresa a mantener un control adecuado de su operación, así como tener disponible la información administrativa y financiera de la empresa, que le permita a sus propietarios una toma de decisiones basada en resultados.
- Se recomienda buscar una segregación de los ingresos, por medio de nuevas entradas o clientes, con la finalidad de mitigar el riesgo de diversificación al que se encuentra expuesto la empresa.

2 Elaborar una propuesta de mejora para la adecuada administración financiera y planificación estratégica para la empresa TREMMA, S.R.L.

Conclusiones

- De los resultados obtenidos, se concluyen los procesos, procedimientos y políticas iniciales que la empresa debe de tomar en cuenta para su operación inicial bajo el concepto de formalización jurídica.
- Se concluye que estas prácticas, permiten fortalecer el control interno de la empresa desde una perspectiva administrativa y financiera de forma eficiente, así como facilitar la toma de decisiones estratégica para la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda mantener una revisión de la finalidad del plan de mejora respecto a tiempos o resultados obtenidos, con el fin de determinar si estos se deben de ajustar en razón a cambios en las necesidades de la empresa.

3 Implementar prácticas administrativas-financieras y planificación estratégica que ayuden a mantener un control adecuado de la empresa a corto y largo plazo.

Conclusiones

- Se concluye que estas prácticas implementadas junto con un seguimiento por parte de los responsables, les permite a sus propietarios mantener un control adecuado de la empresa tanto a corto como a largo plazo, ya que se cuenta con información confiable y veraz para tomar decisiones.

Recomendaciones

- Se recomienda mantener al día todos los procesos implementados en la empresa, de manera que se evite estar expuesto alguna sanción por incumplimientos.
- Mantener al día los distintos requisitos solicitados por el cliente, que puedan ocasionar un descontento con la empresa o los servicios brindados.
- Se recomienda la implementación de un flujo de efectivo de la empresa, donde sus propietarios puedan identificar los movimientos de la empresa, así como las diferencias entre los montos presupuestados y los montos reales.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7.1 CERTIFICACIÓN PYME

La propuesta planteada para la empresa TREMMA, S.R.L., es que obtenga la certificación PYME otorgada por el MEIC, y pueda tener acceso a los diferentes beneficios.

Entre los diferentes beneficios a los que la empresa puede tener acceso al registrarse como PYME se citan los siguientes:

- La exoneración anual del pago al impuesto de las personas jurídicas.
- Para nuevas empresas, poder aplicar por el régimen BAS que permite el pago escalonado de las cargas sociales, con una disminución de la base imponible durante los primeros cuatro años de operación.
- Facilidad de acceso a fuentes de financiamiento.
- Además, de poder participar en licitaciones como proveedor del estado.

Con esta certificación se busca que la empresa tenga acceso a los distintos beneficios que otorga el país a los nuevos emprendimientos, y así, disminuir los gastos fiscales y sociales, con el fin de poder hacer frente a los desafíos diarios.

Para lograr esta certificación, la empresa debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Estar al día con el pago de las cargas sociales (CCSS).
2. Estar inscrito ante el Ministerio de Hacienda.
3. Contar con la póliza de riesgos del trabajo del INS.

Una vez, que la empresa determine que cumple con estos requisitos, se ingresa a la dirección <https://www.siec.go.cr/DIGEPYME/login.jsp> para completar el registro de solicitud en línea, también se puede realizar de forma física, presentando la documentación en las oficinas centrales del MEIC ubicadas en Llorente de Tibás.

Una vez que ingresó a la página, se completan las pestañas de los pasos 1, 2, 3, 4 y 5 antes de enviar el formulario. A continuación, se comparten distintas tomas de la página del Sistema de Información Empresarial Costarricense (en adelante SIEC), al momento de completar la solicitud de inscripción de la empresa como PYME

Ilustración 8 - Paso 1 “Registro como PYME”

Selección del tipo de formulario de inscripción y el tipo de fundamento

Tipo de formulario: 02-Inscrip. PYME y Otros (Ley 508 y Dec. 8495 PIA) | Tipo de fundamento: 1-PYME, Pequeña y Mediana Empresa (Ley 8282)

Fecha de solicitud de la inscripción: 18/07/2021

Paso 1 | Paso 2 | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

Información General de la Empresa

Nota importante: Seleccione el tipo de identificación, luego digite el número de identificación de la persona o empresa y presione el botón buscar para verificar si su empresa está registrada previamente en el sistema.

Tipo de identificación: Cédula jurídica | Identificación: 102809050 [Buscar]

Nombre de la persona o empresa: TREMMA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Disponibilidad: Habilitar búsqueda por Nombre de la persona o empresa con autocompletar

Fax: [] | Apartado postal: []

Correo electrónico: guido.chacon@live.com | Página web: []

Provincia: Heredia | Cantón: San Pablo

Distrito: San Pablo | Caserío o barrio: Seleccione una opción

Región: Central Occidental | Dirección exacta: De la casa del Pensionado 300 metros sur

Descripción actividad: Distribución y transporte de productos a nivel nacional

Información del Solicitante

Nota importante: El correo electrónico de la persona solicitante será utilizado para las notificaciones con respecto a la inscripción.

Persona Solicitante: TREMMA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | Correo Persona Solicitante: guido.chacon@live.com

Información de los teléfonos

Teléfono: 87967797 | Tipo de teléfono: Celular

Comentario acerca del teléfono: []

Fuente: Fotografía tomada de la página del SIEC.

Ilustración 9 - Paso 2 “Registro como PYME”

Selección del tipo de formulario de inscripción y el tipo de fundamento

Tipo de formulario: 02-Inscrip. PYME y Otros (Ley 508 y Dec. 6495 PIA) | Tipo de fundamento: 1-PYME, Pequeña y Mediana Empresa (Ley 8282)

Fecha de solicitud de la inscripción: 18/07/2021

Paso 1 | **Paso 2** | Paso 3 | Paso 4 | Paso 5

Información de los personeros (Propietario - Colaboradores - Socios - Personal de Confianza)

Los campos Tipo de identificación e Identificación y % participación son requeridos cuando el Tipo de contacto es Propietario.

Nombre: | Primer apellido:
 Segundo apellido: | Nacionalidad: No conocido
 Tipo de identificación: Seleccione una opción | Identificación:
 Sexo: Seleccione una opción | Fecha de nacimiento:
 Tipo contacto: Seleccione una opción | % participación:
 Tipo de poder: Seleccione una opción | Teléfono:
 Nivel educativo: Seleccione una opción | Correo electrónico:
 Carrera:

Botones: Agregar, Cancelar

Lista de Personeros Agregados

Nombre	Estado	Editar	Borrar	Inactivar
KARLA DANIELA ROBLES SEGURA	Activo			Inactivar
GUIDO GERARDO CHACON PANIAGUA	Activo			Inactivar

Botón: Siguiente

Fuente: Fotografía tomada de la página del SIEC.

Ilustración 10 - Paso 3 “Registro como PYME”

Selección del tipo de formulario de inscripción y el tipo de fundamento

Tipo de formulario: 02-Inscrip. PYME y Otros (Ley 508 y Dec. 6495 PIA) | Tipo de fundamento: 1-PYME, Pequeña y Mediana Empresa (Ley 8282)

Fecha de solicitud de la inscripción: 18/07/2021

Paso 1 | Paso 2 | **Paso 3** | Paso 4 | Paso 5

Información Operacional de la Empresa

Tipo de persona jurídica: Responsabilidad limitada
 Número patrono ante la C.C.S.S:
 Fecha de Inicio de Operaciones: 02/08/2021
 Fecha de vencimiento:
 Marcas comerciales:
 Su empresa es del sector: Comercial
 Su empresa es del subsector: Comercio al por Menor

Botón: Siguiente

Logos: meic, Convenio MEIC-CRUSA, CRUSA

Este sistema funciona de manera óptima si utiliza las versiones actualizadas de los siguientes navegadores

Logos: Firefox

Fuente: Fotografía tomada de la página del SIEC.

Ilustración 11 - Paso 4 “Registro como PYME”

Selección del tipo de formulario de inscripción y el tipo de fundamento

Tipo de formulario: 02-Inscrip. PYME y Otros (Ley 508 y Dec. 5465 FIA) | Tipo de fundamento: 1-PYME, Pequeña y Mediana Empresa (Ley 5202)

Fecha de solicitud de la inscripción: 19/07/2021

Paso 1 | Paso 2 | Paso 3 | **Paso 4** | Paso 5

Principales Productos o Servicios

Descripción producto:

Productos y Servicios Agregados

Descripción producto	Actividad de la empresa según CIIU	Modificar	Borrar producto
DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE DE PRODUCTOS A NIVEL NACIONAL			
Sección Código CIIU			
Sección: H-Divisiones 40-53 Transporte y almacenamiento			
División: 40-Transporte por vía terrestre y transporte por tuberías			
Grupo: 402-Otros tipos de transporte por vía terrestre			
Clase: 4023-Transporte de carga por carretera			
<input type="button" value="Agregar"/>			

Nota importante: Los artículos o materiales utilizados para la actividad es requerido para las empresas de manufactura, para los demás sectores es opcional.

Descripción materia prima:

Fuente: Fotografía tomada de la página del SIEC.

Ilustración 12 - Paso 5 “Registro como PYME”

Valor de las ventas anuales netas: 330 000 000,00

Valor de los activos fijos: 25 000 000,00

Valor de los activos totales: 28 000 000,00

Las acciones de la sociedad pertenecen en un 25% o más a una empresa grande: No

Cumple con el pago de la póliza de riesgos del trabajo: Si

Obligaciones tributarias: Si

Cargas sociales: Si

Seis o más meses de permanencia en el mercado

Empresario(a) con dos años de experiencia en la actividad

Que sea parte de una franquicia

Que participe o haya participado en una incubadora de empresa

Que existan contratos fijos

Proveedora del Estado: No

Exporta: No

(P. Puntaje obtenido por la empresa) es: 5,79

Tamaño Empresa: Micro

Adjuntar Documentos

Nota importante: Los nombres de los documentos no pueden contener tildes, puntos, comas o caracteres extraños ni espacios en blanco entre las palabras. El archivo debe ser de extensión png, jpg, gif o pdf. El Formato del nombre del documento debe ser año actual - nombre representativo del documento. Ejemplo: 2014-carta-solicitud.

Descripción: Seleccione una opción

Comentario:

Nombre del archivo del documento:

Nombre del archivo del documento	Descripción	Descargar	Borrar documento
2021-Formulario-RegPYme.pdf	Formulario PYME para inscribir una empresa	2021-Formulario-RegPYme.pdf	<input type="button" value="✖"/>
2021-Cedula-GC.pdf	Cédula representante legal	2021-Cedula-GC.pdf	<input type="button" value="✖"/>

Fuente: Fotografía tomada de la página del SIEC.

Por último, el tiempo de espera es de una semana, donde le llegará un correo indicando si la información se completó de forma adecuada o bien, si debe de realizar alguna modificación a la documentación presentada.

Entre los beneficios, se presentan los siguientes escenarios que tendría la empresa en términos de cargas sociales, al poder aplicar al régimen BAS como PYME y el monto a pagar en cargas sociales al no registrarse al momento de su inscripción.

Escenario 1

Tabla 23 - Monto mensual de cargas sociales sin estar registrado como PYME.

Concepto	Patrono	Trabajador	Monto
CCSS			
SEM	9,25%	5,50%	₪326 026,63
IVM	5,25%	4,00%	₪204 457,38
Total	14,50%	9,50%	₪530 484,00
Recaudación otras instituciones			
Cuota Banco Popular	0,25%		₪5 525,88
Asignaciones Familiares	5%		₪110 517,50
IMAS	0,50%		₪11 051,75
INA	1,50%		₪33 155,25
Total otras instituciones	7,25%	-	₪160 250,38
Ley de Protección al Trabajador			
Aporte Patrono Banco Popular	0,25%		₪5 525,88
Fondo de Capitalización Laboral	1,5%		₪33 155,25
Fondo de Pensiones Complementarias	2,00%		₪44 207,00
Aporte Trabajador Banco Popular	0,00%	1,00%	₪22 103,50
INS	1,00%		₪22 103,50
Total LPT	4,75%	1,00%	₪127 095,13
	Patrono	Trabajador	Total
Porcentaje total	26,50%	10,50%	37,00%
Monto total reserva	₪585 742,75	₪232 086,75	₪817 829,50

Fuente: Elaboración propia.

Al no realizar los procedimientos necesarios, la empresa deberá cancelar mensualmente ₪817.829,50 por concepto de cargas sociales, al totalizar este monto de forma anual, la empresa deberá desembolsar anualmente por concepto de cargas sociales un total de ₪9.813.954.

Escenario 2

Al aplicar al régimen BAS, se modifica el monto de la Base Imponible, sobre el cual se calcula el rubro de Seguro por Enfermedad y Maternidad (en adelante SEM), con una base escalonada para los primeros cuatro años de operación. Esta base aplica tanto para el patrono como para el trabajador.

En el comunicado CCSS aprueba reglamento a favor de las microempresas emitido por la Presidencia de la República (2019) donde se explica el funcionamiento del régimen BAS, además, de detallar los porcentajes aplicables por año a la base imponible.

Tabla 24 - Porcentajes de la BAS.

Tipo de empresa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Patronos	4.25%	5.25%	6.25%	7.25%
Trabajadores	4.20%	4.50%	4.80%	5.00%

Fuente: Datos tomados del comunicado de la Presidencia de la República.

Tabla 25 - Monto anual de cargas sociales BAS.

Año	Monto anual a cancelar BAS	Cargas sociales sin BAS	Diferencia
Año 1	₡8.142.929,40	₡9.813.954,00	₡1.671.024,60
Año 2	₡8.487.744,00	₡9.813.954,00	₡1.326.210,00
Año 3	₡8.832.558,60	₡9.813.954,00	₡981.395,40
Año 4	₡9.150.849,00	₡9.813.954,00	₡663.105,00
Total	₡34.614.081,00	₡39.255.816,00	₡4.641.735,00

Fuente: Elaboración propia.

A partir del cuadro anterior, se puede deducir que la empresa se ahorraría ₡4.641.735, en el transcurso de los cuatro años, representando este monto una disminución en un 12% para el rubro de cargas sociales.

Ilustración 13 - Certificación PYME

REPÚBLICA DE COSTA RICA
 MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO
 CÉDULA JURÍDICA 2-100-042003
 DIRECCIÓN GENERAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (DIGEPYME)

DIGEPYME-SIEC-CONST-13-21

Karina Barboza Pérez
 Asistente de Dirección

DIRECCIÓN DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (DIGEPYME)

DEPARTAMENTO DE REGISTRO

HACE CONSTAR QUE:

Con vista en los registros del Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) y de conformidad con el artículo 3, inciso m) de la Ley No. 6054, la empresa con el nombre de **TREMMA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**, cédula número 3102809050, clasificada como Micro empresa del sector **Servicios que NO son Tec. Inf.**, con clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) **4923** correspondiente a su actividad principal, se encuentra registrada y al día en su condición PYME, la cual vence el día **27 de Julio de 2022**.

La empresa declara dedicarse a: **Transporte de carga por carretera.**

ES CONFORME. Se extiende la presente a solicitud del interesado para efectos administrativos y para que la empresa pueda obtener los beneficios derivados de la Ley No. 8262, la cual no exime, ante otras instancias, el cumplimiento de los requisitos que éstas señalen.

Emitida digitalmente en San José, a las **07:54 PM** horas, del **4 de Agosto de 2021**.

Destinatario email: guido.chacon@live.com

KARINA
 ANTONIA
 BARBOZA
 PEREZ
 (FIRMA)

Firmado
 digitalmente por
 KARINA ANTONIA
 BARBOZA PEREZ
 (FIRMA)
 Fecha: 2021.08.09
 11:22:55 -06'00'



Dirección Liorante de Tibás, 400 metros este del Grupo Nación, Oficentro ASEBANACIO.
 Dirección electrónica: www.miec.or.cr
 Apertado Postal: 10.216-1000 San José, Costa Rica.



Fuente: Fotografía tomada de los documentos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arce, J (2019). *Informe Estado situacional de la PYME en Costa Rica, Serie 2012-2017. Nueva metodología*. Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Ley N° 8262. Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas. (2002). D.O. 17 de mayo del 2002.
- Azuero, A. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de Investigación. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA. Año IV. Vol IV. N°8. DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>.
- Banco Central de Costa Rica (2018). Informe sobre el acceso de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, a los servicios financieros. https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocSectorReal/Informe_acceso_mipymes_servicios_financieros.pdf
- Banco Central de Costa Rica. (2015). *Informe Inflación e índices de precios. Conceptos y tasas de variación*. Tomado de: [https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/DocumentosMetodologiasNotasTecnicas/Metodolog%C3%ADa%20Ind%C3%ADces/Inflaci%C3%B3n%20e%20%C3%ADndices%20de%20precios%20\(2018-05\).pdf](https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/DocumentosMetodologiasNotasTecnicas/Metodolog%C3%ADa%20Ind%C3%ADces/Inflaci%C3%B3n%20e%20%C3%ADndices%20de%20precios%20(2018-05).pdf)
- Brase, C. H., Brase, C. P. (2019). *Estadística básica*. Cengage Learning. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=9532>
- Brenes, K y Mora, N. (2019). Ministerio de Hacienda. *Informalidad en la Economía Costarricense y su Impacto en los Ingresos Fiscales*. Recuperado de: https://www.hacienda.go.cr/docs/5ef0f7e107055_InformalidadEconCR_IngresosFiscales.pdf

- Campos Ocampo, M (2017). *Métodos de investigación académica. Fundamentos de investigación bibliográfica.* (v 1, p 30) Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Campos, J. (s.f.). Plan de mejoramiento: elementos básicos para su diseño. [Diapositiva de Power Point]. Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de: <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/materiales1.pdf>
- Castro, O. (2016). *Competitividad, tipo de cambio, empleo e inflación.* Tomado de: <https://www.bccr.fi.cr/comunicacion-y-prensa/DocDiscursosPresentaciones/Competitividad tipo de cambio empleo e inflacion.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración.* (10ma ed.) MacGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F.
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores.* (1ª ed.) Bogotá: Ediciones de la U. Tomado de: <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>
- Guajardo Cantú, G., Andrade de Guajardo, N. E. (2018). *Contabilidad financiera.* McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=6251>
- Hernández Sampieri, R., Cuevas Romo, A., Mendoza Torres, C. P. Méndez Valencia, S. (2017). *Fundamentos de investigación.* McGraw-Hill. Tomado de: <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado Cortes, C. (2020). *Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial.* McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=10915>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2019. Resultados generales.* San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reeconomenameh2019.pdf>

- Jenkis, C. (2019). Unos 1.750 negocios cierran por año en el país: microempresas tienen la mayor mortalidad. *Diario El Observador*. <https://observador.cr/unos-1-750-negocios-cierran-por-ano-en-el-pais-con-la-mayor-mortalidad-entre-microempresas/>
- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=4393>
- KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S. (s.f.) *Diseño organizacional*. <https://home.kpmg/co/es/home/services/advisory/management-consulting/corporate-services/capital-humano-y-cambio-organizacional/disenio-organizacional.html>
- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. (5ª ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones. Tomado de: <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>
- Ley 6054 de 1977. *Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio*. (v.8 del 22 de junio de 2018). Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48541#ddown
- Ley 8262 de 17 de mayo del 2002, Decreto Ejecutivo: 39295 del 22 de junio de 2015. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Costa Rica, 23 de noviembre de 2015.
- Longenecker, Justin G., J. William Petty, Leslie E. Palich, Frank Hoy. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. (16ª ed. ISBN: 978-607-481-852-9) MacGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F.
- López, G. (2006). *Cálculo financiero aplicado. (Un enfoque profesional)*. (2ª ed.). Buenos Aires: Editorial La Ley. Tomado de: http://alimentos.web.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/39/2014/12/FEP_Lopez_Dumrauf_Cap.-10.pdf

- López, M. y Gentile, N. (s.f.). *Sistema de indicadores económicos y sociales: la importancia del análisis integrado*. (Material de discusión interno). Universidad Nacional del Mar del Plata.
Tomado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/1037/1/00408.pdf>
- M. Dini y G. Stumpo (coords.), "Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento", Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/ Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.
- Maranto, M. y González, M. (2015). *Fuentes de información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Martínez, H. (2018). Metodología de la investigación. ISBN:978-607-526-668-8. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Tomado de: <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Miembros Comisión de Realidad Nacional en colaboración con Pam, J. Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica. Informe Las MIPYMES en Costa Rica. (s.f.). Recuperado de: <https://www.colegiocienciaseconomicas.cr/documentos/asamblea/MIPYMES-REALIDAD-NACIONAL.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (Junio 2010). Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño. Tomado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), s.f. Recuperado de: PYMES Costa Rica Ventana única PYME <https://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=2>
- Morales, A. y Morales, J. (2014). Planeación financiera. (1ª. ed. Ebook). Grupo Editorial Patria. México. Recuperado de: <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>

- Musah, A., Gakpetor, E. D., & Poomaa, P. (2018). Financial Management Practices, Firm Growth and Profitability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs). *Information Management and Business Review*, 10(3), 25-37. <https://doi.org/10.22610/imbr.v10i3.2461>
- Nieves-Medrano, Maria Luisa. (2018). *Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI*. (Vol. 5, No.16 8-27) *Revista de Administración y Finanzas*. Recuperado de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol5num16/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V5_N16_2.pdf
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación: diseño, ejecución e informe*. Ediciones de la U. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=9546>
- Otzen, T., Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pimienta, J., De la Orden, A. y Estrada, R. (2018). *Metodología de la investigación*. (1ª ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-32-4432-9. Tomado de: <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>
- Planner. (30 de enero de 2020). Pasos para elaborar un Plan de Implementación. *Plan de Negocios Perú*. [https://plandenegociosperu.com/2020/01/pasos-para-elaborar-un-plan-de-
implementacion/](https://plandenegociosperu.com/2020/01/pasos-para-elaborar-un-plan-de-implementacion/)
- Presidencia de la República de Costa Rica. (Agosto 2019). CCSS aprueba reglamento a favor de las microempresas. Tomado de: [https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2019/08/ccss-aprueba-reglamento-a-favor-de-
las-microempresas/](https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2019/08/ccss-aprueba-reglamento-a-favor-de-las-microempresas/)
- Prieto, J. (2017). *Gestión estratégica Organizacional*. Ecoe Ediciones. [http://ebooks7-
24.com.uh.remotexs.xyz/?il=506](http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=506)

- Proaño, M. (2020). *Plan de negocios para la creación de una microempresa productora y comercializadora de perfumes artesanales en la ciudad de Quito*. Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha. Ecuador. Quito
- Pymes El Financiero. (13 de marzo de 2015). La 'muerte' de las pymes: ¿Cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué?. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-muerte-de-las-pymes-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/>
- Pymes El Financiero. (27 de septiembre de 2016). ¿A qué se dedican las mipymes en Costa Rica?. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/a-que-se-dedican-las-mipymes-en-costa-rica/35UD62IRLFD73AHTEBZUS4LKVM/story/>
- Quiroa, M. (2020). Administración. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Quiroa, M. (2020). *Misión, visión y valores de una empresa*. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- Ramírez Padilla, D. N. (2018). *Contabilidad administrativa: un enfoque estratégico para la competitividad*. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=6254>
- Ramírez, D. (2013). *Contabilidad administrativa: Un enfoque estratégico para competir*. (9ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Ramírez, J. y Calles, R. (2021). *Manual de metodología de la investigación en negocios internacionales* (1a ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones. Tomado de: <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Ramírez, P y Garavito, M. (2018). *Propuesta estratégica para el mejoramiento de la gestión Administrativa en los procesos operativos de las pymes, objeto de estudio en la ciudad de Medellín*. (Trabajo de grado). Universidad San Buenaventura, Medellín, Colombia.
- Real Academia Española. (s.f.). Diagnosticar. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 6 de junio de 2021, de <https://dle.rae.es/diagnosticar>

- Ruiz, L. (s.f.). ¿Qué es el diseño de investigación y cómo se realiza? *Psicología y mente*. Recuperado el 14 de junio de 2021 de: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/disenode-investigacion>
- Salas, T. (2012). *Análisis y diagnóstico financiero: Enfoque Integral*. (1ª. ed.) Ediciones Guayacán. San José, Costa Rica.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.) Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Santos, R. (29 de mayo de 2015). *Punto de equilibrio*. [Diapositiva de Power Point]. SlideShare. <https://es.slideshare.net/RonaldSantosCori/06-punto-de-equilibrio>
- Trigueros Fernández, Harold (2020). *Sistema administrativo y financiero para el proyecto de emprendimiento “Restaurante y Heladería La Parada y Afines” ubicado en San Rafael de Esparza, Puntarenas, para el período 2020*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.
- Trillos, C. (2017). La pregunta, eje de la investigación. Un reto para el investigador. *Revista Ciencias de la Salud*. vol. 15 (núm. 3). <https://revistas.urosario.edu.co/xml/562/56253119001/index.html>
- World Bank. (s.f.) *Small and medium enterprises (SMES) finance*. [https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance#:~:text=SMEs%20account%20for%20the%20majority,\(GDP\)%20in%20emerging%20economies](https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance#:~:text=SMEs%20account%20for%20the%20majority,(GDP)%20in%20emerging%20economies).

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTAS APLICADAS A LOS PROPIETARIOS

Entrevista propietario N°1

1. ¿Qué lo motivó a llevar la empresa a la formalidad?

Respuesta: Debido a que la empresa comenzó a tener un tamaño significativo, del cual dependen muchas familias, se vio la necesidad de mitigar riesgos de índole laboral, y ofrecer a nuestro principal cliente la formalidad.

2. ¿Se ha mantenido algún control contable sobre los movimientos personales o empresariales? Si su respuesta es sí, por favor de detallar el proceso

Respuesta: La empresa se venía manejando como persona física, y se ha venido manteniendo un control contable por medio de un Contador Privado tercerizado, el cual se encarga de emitir las declaraciones respectivas. A partir del 01 de agosto de 2021. la contabilidad sería para razón social y se contrató otro Contador Privado, el cual se encargará de las declaraciones y estados financieros. No se ha establecido un proceso aún.

3. ¿Cuánto estima que gasta mensualmente en la empresa, y cómo maneja el control y registro de estos gastos?

Respuesta: No existe un control del gasto. Actualmente los gastos de la empresa son 2 millones de colones mensuales.

4. ¿Con qué recursos cuenta la empresa actualmente?

Respuesta: Se tiene una oficina equipada (3 computadores, 2 impresoras, mobiliario de oficina), flotilla de 5 vehículos (4 panel y un camión).

5. **¿La mayor parte de los ingresos los aporta un único cliente o se encuentran distribuidos?**

Respuesta: Todos los ingresos se reciben de un único cliente.

6. **¿Quiénes considera que son sus principales competidores? ¿Considera que estos competidores han tenido éxito?**

Respuesta: Inicialmente, DHL Costa Rica División Terrestre; que era el anterior distribuidor oficial del cliente. También, existe otro competidor (persona física) que tiene a cargo la distribución de Supermercados y la empresa también tiene un área que distribuye sus productos con personal interno.

7. **¿Quién se encarga de conseguir nuevas oportunidades de negocio en la empresa?**

Respuesta: Mi persona.

8. **¿Considera necesario para el desarrollo de la empresa, implementar procesos, manuales y prácticas que permitan un mayor control en los procesos administrativos-financieros?**

Respuesta: Por el tamaño que está tomando la empresa, lo considero necesario para un mejor control de los procesos.

9. **¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o ha decrecido en los últimos años?**

Respuesta: La empresa atiende un cliente único.

10. ¿La toma de decisiones de la empresa es compartida o recae en una sola persona?

Respuesta: Se toman decisiones de forma consensuada por parte de los representantes legales.

11. ¿Considera que la implementación de políticas y manuales de procedimientos, pueden ayudar a la empresa en el logro de sus objetivos?

Respuesta: Más que al logro de los objetivos, cumplen un papel importante en la gestión diaria del personal y proveedores que forman parte de la organización. Y se convierten en la guía de los procesos que se deben ejecutar.

12. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes de la empresa?

Respuesta: Conocimiento del negocio a quien se le brinda el servicio.

Experiencia en el mercado de distribución.

Conocimiento de la operación del negocio (servicios, equipo, canales de distribución, etc.). Lo anterior porque se estuvo ligado internamente con el cliente.

13. ¿Qué oportunidades identifica para la empresa en el entorno actual?

Respuesta: Demanda de servicios de los diferentes departamentos de la empresa.

Cliente con estabilidad y presencia en el mercado de muchos años.

Cliente líder en su mercado.

14. ¿Considera que existen amenazas que puedan afectar el desarrollo o desempeño de la empresa, desde el ámbito político, social, legal o técnico?

Respuesta: Ámbito social por ejemplo Pandemia.

Ámbito técnico por ejemplo factores ambientales que no favorecen la cosecha de café.

15. ¿Cuáles son las debilidades que identifica a las que se enfrentado la empresa?

Respuesta: Falta de capital

Falta de liquidez

Haber trabajado bajo la figura de persona física.

Ausencia de procesos internos.

Entrevista propietario N°2**1. ¿Cuenta la empresa con un perfil empresarial? Entiéndase perfil empresarial por misión, visión, valores...**

Respuesta: No documentado, sin embargo, la visión siempre ha sido clara para nuestro negocio.

Los valores de la empresa son los valores que nos representan a mi esposo y mi persona.

2. ¿Tiene definido la empresa un organigrama?

Respuesta: No, inicialmente éramos pocas personas, es hasta ahora que se ha venido dando un incremento de personal en planilla y/o proveedores.

3. ¿Qué procesos han seguido para llevar el control de los ingresos y gastos de la empresa?

Respuesta: No se ha manejado como proceso, más bien, como actividades aisladas que se deben ejecutar. Se realizan conciliaciones de bancos del dinero que ingresa producto del pago de nuestros servicios y los gastos no se han controlado.

4. ¿Se manejan cuentas separadas de los ingresos de la empresa y los personales?

Respuesta: Hasta la semana anterior se manejaban en la misma cuenta bancaria, se habían creado cuentas para hacer traslados sobre la misma cuenta. Para el 01 de agosto de 2021 ya se abrieron cuentas en 2 bancos (en dólares y colones) para los ingresos de la empresa.

- 5. ¿Se mantienen bases de datos con la información de los empleados, proveedores, flotilla?**

Respuesta: No se tiene documentación.

- 6. ¿Se maneja un control de pago de salarios y vacaciones?**

Respuesta: No se tiene como proceso, normalmente se paga contra factura y cantidad de días laborados para personal interno.

- 7. ¿Se realizan préstamos o adelantos de salarios a los empleados? De ser así, ¿cómo controlan los adelantos, se tiene alguna planilla?**

Respuesta: No se manejan prestamos, los adelantos de salarios son mínimos y se mantiene un recordatorio para hacer el rebajo respectivo en el pago, al finalizar la semana.

ANEXO 2: DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Ericka Montoya Esquivel, mayor de edad, cédula de Identidad número 4-0232-0727, en condición de egresada de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "Administración de empresas MIPYMES, diagnóstico de prácticas administrativas-financieras para Implementar en una empresa dedicada a la distribución y transporte de productos a nivel nacional, a julio 2021" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad Heredia, el 22 de setiembre del año dos mil veintiuno.



Ericka Montoya Esquivel
Cédula de Identidad: 4-0232-0727

ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN



Heredia, 1^o de noviembre de 2021

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Representante Legal de TREMMA, S.R.L., brindo autorización para que la estudiante Ericka Montoya Esquivel, cédula de identidad 4-0232-0727, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Administración de empresas MIPYMES, diagnóstico de prácticas administrativas-financieras para implementar en una empresa dedicada a la distribución y transporte de productos a nivel nacional, a julio 2021".

Además, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa. Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico guido.chacon@tremma.cr, o al teléfono 8796-7767.

Atentamente,

GUIDO GERARDO
CHACÓN
PANIAGUA (FIRMA)

Firmado digitalmente por
GUIDO GERARDO CHACÓN
PANIAGUA (FIRMA)
Fecha: 2021.11.01 14:41:28
+0500

Guido Chacón Paniagua
Representante Legal
TREMMA, S.R.L.

TREMMA, S.R.L. | 3-102-800050
Heredia, San Pablo
Tel: 8796-7767
info@tremma.cr



ANEXO 4: CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DEL TUTOR

CARTA DE TUTOR

04 de octubre del 2021

Servicios estudiantiles
Universidad Hispanoamérica
Presente

Estimados señores

El estudiante Ericka Montoya Esquivel, cédula de Identidad número 0402320727, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de Investigación denominado "Administración de empresas Mipymes, diagnóstico de prácticas administrativas - financieras para implementar en una empresa dedicada a la distribución y transporte de productos a nivel nacional, a julio 2021", el cual ha elaborado para optar por el grado Licenciatura en Administración de Empresas, con énfasis en Banca y Finanzas.


En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Factor a valor		Puntaje Obtenido	
a-	Originalidad del tema	10%	10%
b-	Cumplimiento entrega de avances	20%	20%
c-	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d-	Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20%
e-	Calidad y detalles del Marco Teórico	20%	20%
Total		100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2021.10.05 15:29:05 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zuñiga.

Cédula de Identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

ANEXO 5: CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DEL LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José, 06 de noviembre del 2021

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera de Administración

Estimado señor

La estudiante ERICKA MONTOYA ESQUIVEL, cédula de identidad 4-0232-0727, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MIPYMES, DIAGNÓSTICO DE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS-FINANCIERAS PARA IMPLEMENTAR EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE DE PRODUCTOS A NIVEL NACIONAL, A JULIO 2021.", el cual ha elaborado para obtener su grado de licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

ALEXANDER
CORDERO
CESPEDES (FIRMA)

Firmado digitalmente por
ALEXANDER CORDERO
CESPEDES (FIRMA)
Fecha: 2021.11.06
07:47:24 -06'00'

MBA. Alexander Cordero Céspedes, lic.
Cédula 1-732-096
Carné 5813

ANEXO 6: LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA LA UTILIZACIÓN DEL TFG

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

Heredia, 1^o de noviembre de 2021.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, Ericka Montoya Esquivel, con número de identificación 4-0232-0727, autora del trabajo de graduación titulado "Administración de empresas MIPYMES, diagnóstico de prácticas administrativas-financieras para implementar en una empresa dedicada a la distribución y transporte de productos a nivel nacional, a julio 2021", presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio Institucional.

Cordialmente,



Ericka Montoya Esquivel
Cédula de Identidad: 4-0232-0727

ANEXO 1**LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA
CONSULTA Y USO****Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio
Institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.