



UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Proyecto de Graduación

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, CONTROL INTERNO,
PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIERA, DE LA FÁBRICA DE
PRODUCTOS EN CONCRETO L&M DE HOJANCHA, GUANACASTE,
PERIODO 2016-2017.**

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del jurado examinador
para optar por el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión
Financiera

Supervisor: Lic. Álvaro Garro Garro

Sustentantes:

Carlos Andrés Leitón Mora

Alejandro de los Ángeles Molina Méndez

Meylin Rodríguez Sánchez

Campus Nicoya, Guanacaste, Costa Rica

Julio, 2018

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, CONTROL INTERNO,
PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIERA, DE LA FÁBRICA DE
PRODUCTOS EN CONCRETO L&M DE HOJANCHA, GUANACASTE,
PERIODO 2016-2017.**

CARLOS ANDRÉS LEITÓN MORA

ALEJANDRO DE LOS ÁNGELES MOLINA MÉNDEZ

MEYLIN RODRÍGUEZ SÁNCHEZ

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Jurado Examinador para optar por el grado de Licenciatura con Énfasis de Gestión Financiera. Cumple con los requisitos establecidos por el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional.

Guanacaste, Costa Rica,

2018

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedicamos primeramente a Dios, por permitirnos el don de la vida para realizar este proyecto.

A nuestros Padres, por todo el sacrificio, apoyo y comprensión brindados, durante esta etapa de nuestras vidas.

Carlos

Alejandro

Meylin

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al profesor supervisor, Lic. Álvaro Garro Garro, por todo el tiempo y apoyo brindados, así como los conocimientos transmitidos.

A Gabriel Leitón Mora, dueño y administrador de la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha, Guanacaste, por permitirnos el desarrollo de este trabajo en su empresa.

HOJA DE APROBACIÓN

Evaluación de la Estructura Organizativa, Control Interno, Producción, Comercialización y Financiera, de la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojanca, Guanacaste, periodo 2016-2017.

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Jurado Examinador para optar por el grado de Licenciatura con Énfasis de Gestión Financiera.

Aprobado por:

Dr. Víctor Julio Baltodano Díaz

Decano

Dra. Aurora Hernández Ulate

Directora Académica, Campus Nicoya

MBA. José Francisco Vargas Segnini

Lector

MGA. María Marcela Vargas Sibaja

Lectora

Lic. Álvaro Garro Garro

Supervisor

Carlos Andrés Leitón Mora

Sustentante

Alejandro de los Ángeles Molina Méndez

Sustentante

Meylin Rodríguez Sánchez

Sustentante

DECLARACIÓN JURADA

Nosotros: Carlos Andrés Leitón Mora, portador de la cédula 503910446; Alejandro de los Ángeles Molina Méndez, portador de la cédula 503850661; Meylin Rodríguez Sánchez, portadora de la cédula 503930841, y el Lic. Álvaro Garro Garro, portador de la cédula 501600071. Estudiantes y Académico de la Carrera de Administración de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya, declaramos bajo juramento que:

1- Somos autores del trabajo titulado *“Evaluación de la estructura organizativa, control interno, producción, comercialización y financiera de la fábrica de productos en concreto L&M de Hojanca, Guanacaste, periodo 2016-2017”*, presentada para obtener el título de Licenciatura en Gestión Financiera de la Universidad Nacional de Costa Rica.

2- El presente trabajo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para el cual se respetaron las Normas Internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

3- El trabajo presentado no atenta contra derechos de terceros.

Por lo expuesto, mediante la presente asumimos frente a la Universidad Nacional, cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo.

Carlos Andrés Leitón Mora

Alejandro de los Ángeles Molina Méndez

Meylin Rodríguez Sánchez

Lic. Álvaro Garro Garro

DECLARACIÓN DERECHOS DE AUTOR

Con base en la legislación costarricense sobre los Derechos de Autor y, en específico, la Ley 6683, queda totalmente prohibida la reproducción parcial o total de este trabajo, sin la autorización de los autores.

Carlos Andrés Leitón Mora
Cédula: 5 0391 0446

Alejandro de los Ángeles Molina Méndez
Cédula: 5 0385 0661

Meylin Rodríguez Sánchez
Cédula: 5 0393 0841

Lic. Álvaro Garro Garro
Cédula: 5 0160 0071

ÍNDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo	xxiv
Introducción	xxvi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.1.1 Antecedentes	2
1.1.2 Descripción del Problema.....	5
1.1.3 Formulación del Problema.....	7
1.1.4 Sistematización del Problema	7
1.2 Justificación de la Investigación	8
1.2.1. Justificación Teórica	9
1.2.2. Justificación Metodológica.....	12
1.2.3. Justificación Práctica	12
1.3 Delimitación Institucional, Espacial y Temporal	13
1.4 Objetivos de la Investigación.....	13
1.4.1. Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
1.5. Metodología de la Investigación	14
1.5.1 Tipo de Investigación.....	14
1.5.2 Tipo de Enfoque	15
1.5.3 Fuentes de Información	15
1.5.3.1 Fuentes Primarias.....	15

1.5.3.2 Fuentes Secundarias	16
1.5.4 Instrumentos para la Recolección de Datos	16
1.5.4.1 Fuentes Primarias.....	16
1.5.4.1.1 Cuestionarios	16
1.5.4.1.2 Entrevista Personal.....	17
1.5.4.1.3 Escala de Likert	18
1.5.4.1.4 Hoja de Cotejo	18
1.5.4.2 Fuentes Secundarias.....	19
1.5.5 Análisis e Interpretación de la Información	20
1.5.6 Alcances y Limitaciones	20
1.5.6.1 Alcances	20
1.5.6.2 Limitaciones.....	20
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL O CONCEPTUAL.....	21
2.1. Marco Teórico	22
2.1.1 Administración.....	22
2.1.1.1. Organización.....	23
2.1.1.2 Control Interno	23
2.1.1.3 Planeación	24
2.1.1.4 Producción.....	25
2.1.1.5. Comercialización	26
2.1.1.6 Finanzas	27
2.2 Marco Referencial	28
2.2.1. Empresa Industrial.....	28

2.2.2. Cemento	29
2.2.3. Armadura.....	29
2.2.4. Concreto	30
2.2.5. Concreto Reforzado o Armado	31
2.2.6. Moldes	31
2.2.7. Vibrador.....	32
2.2.8. Tecele.....	33
2.2.9. Aceite Quemado.....	34
2.2.10 Especificaciones de los Procesos	35
2.2.11 Ente Regulador.....	37
2.2.12. Aspectos Legales	39
2.2.13 Reglamento Vigente	40
2.3 Marco Conceptual	40
2.3.1 Gestión de Riesgo	40
2.3.1.1. Riesgo Legal.....	41
2.3.1.2. Riesgo Operativo	42
2.3.1.3. Riesgo de Liquidez	43
2.3.1.4. Riesgo de Solvencia	44
2.3.1.5. Riesgo Fiscal	44
2.3.1.6. Riesgo Ambiental.....	45
2.3.2. Estructura Financiera	46
2.3.2.1. Administración Financiera.....	47
Estados Financieros	47

I. Balance General.....	48
II. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	48
III. Estado de Patrimonio.....	49
IV. Estado de Flujo de Efectivo	49
V. Notas de los Estados Financieros.....	50
2.3.3. Razones Financieras.....	51
□ Razones de Liquidez.....	52
□ Razones de Actividad.....	52
□ Razones de Endeudamiento.	52
□ Razones de Rentabilidad.	53
□ Razones de Mercado.	53

**CAPÍTULO III EVALUACIÓN LEGAL, ORGANIZATIVA, CONTROL INTERNO,
PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIERA..... 55**

3.1 Evaluación Legal.....	56
3.1.1 Requerimientos Legales.....	56
Hallazgos.....	57
3.2. Evaluación Organizativa.....	58
3.2.1. Estrategias.....	58
Hallazgos.....	58
3.2.2. Procedimientos.....	59
Hallazgos.....	59
3.2.3. Organización	60
3.2.3.1 Recurso Humano.....	60

Hallazgos	60
3.2.3.2. Estructura Organizacional.....	61
Hallazgos	61
3.2.3.3. Manual Descriptivo de Puestos	61
Hallazgos	61
3.2.3.4. Salarios.....	61
Hallazgos	62
3.2.3.5. Motivación.....	62
Hallazgos	62
3.3. Evaluación del Control Interno	62
Hallazgos.....	63
3.4. Evaluación de Producción y Comercialización	65
3.4.1. Producción.....	65
Hallazgos	65
3.4.2. Comercialización	67
Hallazgos	67
3.5 Evaluación Financiera	80
Hallazgos.....	80
3.5.1 Estados Financieros	80
3.5.1.4 Estado de Flujo de Efectivo	85
Hallazgos	85
3.5.1.5 Estado Cambios en el Patrimonio	85
Hallazgos	85

3.5.1.6 Notas a los Estados Financieros	85
Hallazgos	85
3.5.1.6 Normas Internacionales de Información Financiera	86
3.6 Razones Financieras.....	86
Hallazgos	86
3.6 Análisis Horizontal y Vertical	86
Hallazgos	86
3.7 Libros Contables (Legales).....	86
Hallazgos	86
3.8 Presupuestos.....	87
Hallazgos	87
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
4.1. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación Legal	89
4.1.1. Conclusiones	89
4.1.2. Recomendaciones.....	90
4.2. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación Organizativa	90
4.2.1. Conclusiones	90
4.2.2. Recomendaciones.....	92
4.3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación del Control Interno.....	93
4.3.1. Conclusiones	93
4.3.2. Recomendaciones.....	96

4.4. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación del Área de Producción	98
4.4.1. Conclusiones	98
4.4.2. Recomendaciones	100
4.5. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación de Comercialización .	101
4.5.1. Conclusiones	102
4.5.2. Recomendaciones	103
4.6. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación Financiera	104
4.6.1. Conclusiones	104
4.6.2. Recomendaciones	105
CAPÍTULO V PROPUESTA	108
MODELO ORGANIZATIVO	110
5.1 Modelo Organizativo	111
5.1.1 Elementos Propuestos	111
5.1.1.1 Misión	111
5.1.1.2 Visión	112
5.1.1.3 Valores.....	112
5.1.1.4 Objetivos.....	113
5.1.1.5 Estrategias.....	114
5.1.1.7 Las Cinco Fuerzas de Porter	131
5.1.1.8 Recurso Humano	133
Machote de Contrato de Trabajo	133

Medidas Reglamentarias del Control de Horario de Trabajo	137
Medidas Reglamentarias para Control de Horas Extras	138
Medidas Reglamentarias para Pago de Planillas de Salarios.....	139
5.1.1.9. Manual Descriptivo de Puestos de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	144
MODELO DE CONTROL INTERNO	170
5.2. Modelo de Control Interno.....	171
5.2.1. Efectivo y Equivalentes.....	172
Medidas Reglamentarias para el Control de Cheques	172
5.2.2. Vale de Caja Chica.....	173
5.2.3. Reintegro de Caja Chica.....	174
Reglamento de Caja Chica y su Reintegro	175
5.2.4. Arqueo de Caja Chica.....	177
Medidas Reglamentarias y Aplicación del Arqueo.....	178
5.2.5. Cuentas por Cobrar	179
Reglamento de Uso de la Cédula de Reporte de Gestión de Créditos y Cobranzas.....	180
5.2.6. Inventarios.....	183
Medidas Reglamentarias y Aplicación del Inventario y Control de Activos	184
Medidas Reglamentarias y Aplicación de una Orden de Compra.....	187
Medidas Reglamentarias y Aplicación de una Requisición.....	188
5.2.7. Control de Activos No Corrientes.....	189
Control del Uso del Combustible	189

Medidas reglamentarias y utilización de la boleta del uso de combustible	191
5.2.8. Control de Pasivos.....	191
Medidas reglamentarias y utilización de la boleta de Control de Pasivos.	193
MODELO DE PRODUCCIÓN	195
5.3. Manual de Procedimientos.....	196
Políticas para Procedimientos de Producción	197
Descripción de Operaciones de Producción.....	197
Políticas para la Venta.....	199
Descripción para las operaciones de venta	199
MODELO DE COMERCIALIZACIÓN.....	202
5.4. Modelo de Comercialización	203
5.4.1. Logo y eslogan	203
5.4.2. Estrategia de las Cuatro “P”	204
5.3.2.1. Producto y Precio	204
5.3.2.2. Plaza.....	220
5.3.2.2. Publicidad o Promoción	220
MODELO DE CONTROL FINANCIERO	222
5.5. Modelo Financiero.....	223
5.5.1. Estado de Situación.....	224
5.5.2. Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.....	226
5.5.3. Estado de Flujo de Caja	227
5.5.4. Estado de Flujo de Efectivo	228

5.5.5.	Estado de Cambios en el Patrimonio.....	230
5.5.6.	Notas a los Estados Financieros	231
5.5.7.	Análisis Horizontal	232
5.5.8.	Análisis Vertical	235
5.5.9.	Razones Financieras	238
	Razones de Liquidez	238
	Razón Corriente.....	238
	Razón Prueba de Ácido	239
	Capital de Trabajo.....	239
	Razones de Actividad	239
	Rotación Inventario	239
	Rotación Cuentas por Cobrar	240
	Periodo Medio de Cobro	240
	Periodo Medio de Pago	241
	Razones de Endeudamiento.....	241
	Índice de Deuda.....	241
	Razones de Rentabilidad.....	242
	Margen Utilidad Bruta	242
	Margen de Utilidad Neta	242
5.5.10.	Presupuestos Financieros	243
	Referencias Bibliográficas	260
	ANEXOS.....	269

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis FODA Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	115
Cuadro 2. Construcción de Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Fábrica de Productos en Concreto L&M	124
Cuadro 3. Construcción de Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	127
Cuadro 4. Plantilla de Control de Horario de Trabajo Fábrica de Productos en Concreto L&M	137
Cuadro 5. Plantilla Control de Horas Extras Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	138
Cuadro 6. Plantilla de Boleta de Registro de Pago Fábrica de Productos en Concreto L&M	139
Cuadro 7. Boleta de Comprobante de Pago de Salarios Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	141
Cuadro 8. Boleta para Cálculo de Aguinaldo Fábrica de Productos en Concreto L&M	142
Cuadro 9. Boleta de Control de Incapacidades Fábrica de Productos en Concreto L&M	143
Cuadro 10. Control de Cheques Fábrica de Productos en Concreto L&M	172
Cuadro 11. Vale de Caja Chica Fábrica de Productos en Concreto L&M	174
Cuadro 12. Reintegro de Caja Chica Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	175
Cuadro 13. Arqueo de Caja Chica Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	177

Cuadro 14. Reporte de Cuentas por Cobrar Fábrica de Productos en Concreto L&M	179
Cuadro 15. Control de Entradas y Salidas de Activos Fábrica de Productos en Concreto L&M	183
Cuadro 16. Control de Inventarios Periódicos Fábrica de Productos en Concreto L&M	184
Cuadro 17. Orden de Compra Fábrica de Productos en Concreto L&M	186
Cuadro 18. Requisición de Compra Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	188
Cuadro 19. Control del Combustible Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	190
Cuadro 20. Control de Pasivos Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	192
Cuadro 21. Dimensiones y Clases de Alcantarillas Confeccionadas en la Fábrica de Productos en Concreto L&M.	210
Cuadro 22. Machote Estado de Situación Fábrica de Productos en Concreto L&M ..	225
Cuadro 23. Machote Estado de Pérdidas y Ganancias Fábrica de Productos en Concreto L&M	226
Cuadro 24. Estado de Caja Fábrica de Productos en Concreto L&M	227
Cuadro 25. Machote Estado de Flujo de Efectivo Fábrica de Productos en Concreto L&M	229
Cuadro 26. Machote Estado de Cambios en el Patrimonio Fábrica de Productos en Concreto L&M	230
Cuadro 27. Machote Análisis Horizontal de Estado de Pérdidas y Ganancias Fábrica de Productos en Concreto L&M	233

Cuadro 28. Análisis Horizontal Estado de Situación Comparativo Fábrica de Productos en Concreto L&M	234
Cuadro 29. Machote Análisis Vertical Estado de pérdidas y ganancias Fábrica de Productos en Concreto L&M	236
Cuadro 30. Machote Análisis Vertical Estado de Situación Comparativo Fábrica de Productos en Concreto L&M	237
Cuadro 31. Presupuesto de Ventas Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	244
Cuadro 32. Presupuesto de Producción Fábrica de Productos en Concreto L&M	245
Cuadro 33. Presupuesto de Compras Fábrica de Productos en Concreto L&M	246
Cuadro 34. Presupuesto de Requerimiento de Materia Prima Fábrica de Productos en Concreto L&M	247
Cuadro 35. Presupuesto de Mano de Obra Fábrica de Productos en Concreto L&M	248
Cuadro 36. Presupuesto de Mano de Obra Directa	249
Cuadro 37. Presupuesto de Carga Fabril Fábrica de Productos en Concreto L&M ...	250
Cuadro 38. Presupuesto de Gasto de Ventas y Administración Fábrica de Productos en Concreto L&M	252
Cuadro 39. Presupuesto de Efectivo Fábrica de Productos en Concreto L&M	254
Cuadro 40. Presupuesto de Efectivo necesario para Materias Primas Fábrica de Productos en Concreto L&M	255
Cuadro 41. Presupuesto de Efectivo necesario para Carga Fabril Fábrica de Productos en Concreto L&M	256

Cuadro 42. Presupuesto de Efectivo para Gastos de Ventas y Administración Fábrica de Productos en Concreto L&M 257

Cuadro 43. Presupuesto de Efectivo Resumen General Fábrica de Productos en Concreto L&M 259

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento de la población acerca de la existencia de la Fábrica de Productos en Concreto L&M	68
Gráfico 2. Medios en los cuales se dio a conocer de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.	69
Gráfico 3. Población que ha comprado en la Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	70
Gráfico 4. Producto Comprado en la Fábrica de Productos en Concreto L&M	71
Gráfico 5. Calidad de la materia prima utilizada en la fabricación de los productos de la Fábrica de Productos en Concreto L&M	72
Gráfico 6. Consideración del Servicio Brindado dentro de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.	73
Gráfico 7. Población que ha adquirido productos similares en otras empresas	74
Gráfico 8. Comparación de Precios entre la Fábrica de Productos en Concreto L&M y la competencia.....	75
Gráfico 9. Consideración de precios de la Fábrica de Productos en Concreto L&M....	76
Gráfico 10. Lugar donde la población compraría nuevamente productos	77
Gráfico 11. Población que considera ideal la ubicación de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	78
Gráfico 12 Aspectos que la Fábrica de Productos en Concreto L&M, debe mejorar según la población	79
Gráfico 13. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	130

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Balance de Comprobación	81
Ilustración 2. Estado de Situación	82
Ilustración 3. Estado de Pérdidas y Ganancias	84
Ilustración 4. Estructura Organizativa Fábrica de Productos en Concreto L&M	144
Ilustración 5. Diagrama de Flujo de Procedimientos de Producción Fábrica de Productos en Concreto L&M	198
Ilustración 6. Diagrama de Flujo de Procedimiento de Ventas Fábrica de Productos en Concreto L&M	200
Ilustración 7. Logo y eslogan Fábrica de Productos en Concreto L&M	203
Ilustración 8. Página de Facebook Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	220
Ilustración 9. Tarjeta de presentación Fábrica de Productos en Concreto L&M.....	221

Resumen Ejecutivo

Para un mayor entendimiento de los lectores de esta investigación, se logra destacar que, una vez que se analiza los datos obtenidos por los diferentes medios, se desarrollará el cuerpo de la investigación, la cual finaliza en la presentación de conclusiones sobre las situaciones observadas y sus recomendaciones para solucionarlas; además, se desarrolla una propuesta de mejora que muestra a la Fábrica de Productos en Concreto L&M., sobre cómo aplicar y resolver los elementos mencionados.

Se encontró que en la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha, Guanacaste, la situación legal es regular, puesto que, aunque cumplen con algunos requerimientos, todavía falta que se certifique en otras áreas, tales como inscribirse en el registro de pymes de Costa Rica y el pago de pólizas de riesgos en el Instituto Nacional de Seguros.

En materia organizacional, la situación actual es deficiente, puesto que no presenta una planificación estratégica que guíe el rumbo de cada una de las funciones y operaciones que realiza el administrador y sus colaboradores dentro de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

Con respecto al control interno, se debe mejorar en áreas de control de inventarios, manejo y actualización de libros contables, apertura de una caja chica, entre otros.

En cuanto a las áreas de producción y comercialización, la fábrica realiza sus trabajos, de acuerdo con el Manual de Fabricación de Tubos para el Camino, brindado por la Municipalidad de Hojancha. En cuanto a las estrategias de comercialización, la

única estrategia de publicidad utilizada es la de bola de nieve, comúnmente conocida, como de boca en boca, no tiene alguna otra, por lo que debería usar las páginas web para darse a conocer de una forma más fácil.

Asimismo, en el área financiera, realizan informes financieros básicos, por lo que deben requerir conocimientos acerca de lo estipulado por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad N°1 (NIC 1), además de, conocimiento de técnicas como las del punto de equilibrio, razones financieras, grado de apalancamiento operativo y financiero, entre otros.

Introducción

En Costa Rica, el 93% del parque empresarial está constituido por MIPYMES, las cuales para el año 2016, generó el 31% del empleo en el país, de acuerdo con el V Informe del Estado de la Situación Pyme 2016 en Costa Rica. (El Financiero, 2017).

Por lo que la realización de investigaciones de este tipo entre los estudiantes universitarios y estas empresas, toman mucha importancia, en el tanto que se logre brindar herramientas necesarias para trabajar en la mejora continua, y que ayuden a desarrollar el funcionamiento de estas pequeñas empresas.

Se presenta una evaluación en el área Legal, Organizativa, Control Interno, Producción, Comercialización y Financiera de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., ubicada en el cantón de Hojancha, Guanacaste, la cual se basa en métodos cuantitativos de recolección de datos.

Asimismo, se establece un detallado análisis de la información, con el fin de obtener resultados definitivos, que se expresa por medio de hallazgos y conclusiones sobre cada una de las áreas en las que se trabajó, lo que permite la presentación de diversas recomendaciones que brindan una solución a las situaciones encontradas.

De igual forma, se elaboró una propuesta de mejora, la cual está enfocada en resolver los puntos frágiles encontrados en cada una de las áreas funcionales de este trabajo.

Para dicha propuesta, se tomó en cuenta las fortalezas y oportunidades que posee la Fábrica de Productos en Concreto L&M., obtenidas mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos; logrando que sean herramientas de fácil utilización en el corto plazo y permitiendo una mejora evidente, desde el momento de su ejecución.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA

INVESTIGACIÓN

Capítulo I. Planteamiento de la Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Antecedentes

Hojancha, es un cantón con una actividad económica concentrada en el sector primario (agricultura y ganadería), aprovechando el recurso que es relativamente más abundante: la tierra. Se identifica que la mayor parte de los trabajadores laboran por cuenta propia.

Por lo anterior, muchas personas, al ver las pocas fuentes de empleo existentes en el lugar, y la escasez de oferta de algunos servicios y productos en él, proceden a emprender su propio negocio, el cual va a contribuir con la economía, no solo de la familia, sino con el desarrollo del cantón.

Dadas esas condiciones y bajo ese modelo, nace en el año 1994, la Fábrica de Productos en Concreto L&M., ubicada en Hojanca centro, con una ubicación física de 300 metros al oeste y 50 metros sur de la Escuela Victoriano Mena. El origen de su nombre se debe a los apellidos del matrimonio de Gerardo Leitón Sánchez e Irma Mora Berrocal, fundadores de este negocio.

Esta idea surge de una necesidad y oportunidad que se visualizó de mercado, la cual no era satisfecha en esta región, además, que el dueño de esta empresa ya contaba con una experiencia de doce años de desempeñar trabajos de este tipo, porque había desarrollado estas labores en la Municipalidad de Hojanca.

Por lo anterior, al contar con la experiencia para desempeñar esos procesos, el matrimonio Leitón-Mora decide invertir en la compra de maquinaria y equipo para la elaboración de productos con base en el cemento.

De la mano con el trabajo de la municipalidad, dicho matrimonio logra emprender este negocio, con el fin de generar un ingreso extra, que sería de gran ayuda para mantener su economía, y el cual ayudaría para mantener y sacar adelante a su familia.

En sus inicios, esta fábrica solamente ofrecía los siguientes productos: alcantarillas en dos tamaños diferentes, blocks y pilas para lavar. Con el pasar de los años, y a pesar de una administración totalmente empírica por parte de los propietarios, logran identificar que el negocio es rentable, sin embargo, la producción y venta de blocks estaba siendo perjudicado por la competencia, ya que empresas como Pedregal tienen mejores técnicas y facilidades para elaborarlos, por lo tanto, no podían competir en precios.

Por lo que deciden desistir de la elaboración de blocks, y optan por invertir un poco más de sus ahorros en la compra de nuevo equipo, para agrandar su calendario de productos y ofrecer mayores opciones en el mercado.

Actualmente, esta empresa logró ampliar el calendario de oferta de sus productos y, 23 años después de su inicio, elaboran alcantarillas en seis tamaños diferentes y en dos modalidades (Refuerzo Sencillo o Refuerzo Especial), además de mesas, postes, bancas para parque, letrinas, comederos

y bebederos para ganado porcino y vacuno, maceteros, mojones, tanques sépticos, pilas para lavar (lujadas o enchapadas), trampas de grasa, entre otros.

Hoy, el dueño de la fábrica L&M es Gabriel Leitón Mora, hijo mayor del matrimonio fundador de la empresa, además, es la persona encargada de desarrollar la actividad de la mano de sus hermanos y el padre de ellos.

Esta microempresa es de tipo familiar, ya que todos los procesos se transmiten de padres a hijos, y son estos los que se encargan de elaborar y confeccionar todos estos productos, sin embargo, en distintas ocasiones, se tiene que contratar temporalmente a más personal, dado que la demanda de algunos productos va en aumento, y no se cuenta con los colaboradores suficientes para producir las cantidades necesarias para satisfacerla.

Por lo anterior, los dueños de la empresa la consideran como una microempresa, ya que cuenta con un número menor a cinco colaboradores en diferentes jornadas de trabajo, para desarrollar su actividad principal. Además de ello, se clasifica como una organización de tipo industrial, puesto que la actividad principal es transformar la materia prima que, en este caso, es el cemento, la arena, la piedra y la varilla, en productos de concreto terminados y listos para comercializar (Leitón M. G., Leitón M. G & Mora B. I., comunicación personal, 31 de marzo del 2017).

No obstante, en lo que respecta a la estructura organizativa, la empresa no cuenta con una que los respalde, ni con estudios previos a esta investigación, igualmente, no poseen ningún tipo de procedimientos que garanticen el control

interno dentro de ella. Asimismo, cabe rescatar que, en la parte financiera, aunque existe un contador que lleva las finanzas, es muy básica, puesto que no posee una estructura actual que los guíe.

Por otra parte, la Fábrica de Productos en Concreto L&M no cuenta con procesos de comercialización o publicidad debidamente establecidos, que le permita darse a conocer dentro de la región. En lo que respecta a los procesos productivos la fábrica, se guía con los manuales asignados por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), para la elaboración de productos en concreto.

1.1.2 Descripción del Problema

Muchas organizaciones que se mantienen en el mercado no cuentan con una planificación estratégica actual que guíe el rumbo de su empresa, sino que son administradas de una manera empírica por sus dueños, quienes, en la mayor parte, no tienen conocimientos básicos de cómo administrar una organización, por más pequeña que sea.

Lo mencionado, lo viene a validar (Leandro, 2015), cuando señala que los principales errores en las operaciones de las pymes son los siguientes: manejo indisciplinado del efectivo, desconocimiento del comportamiento del mercado y de la economía, desconocimiento del costo de operación, exceso de endeudamiento, poca inversión en tecnología y errores en la administración y poco asesoramiento de personas especializadas.

De este modo, pese a que la Fábrica de Productos en Concreto L&M cuenta con más de veinte años de permanecer en el mercado y ofrece sus productos, no cuenta con una estructura establecida, que facilite realizar funciones básicas en la parte técnica, teórica y práctica, referentes a la administración de empresas, por lo tanto, no poseen controles en la parte administrativa, control interno, financiera, de producción y comercialización, los cuales le permitan tener una mejor planificación y manejo de sus actividades.

Además, la persona encargada no cuenta con conocimientos básicos de administración, sino que maneja la fábrica de forma empírica, lo que causa que los trabajos no se hagan de forma oportuna, por lo tanto, se pierde credibilidad, confianza y dinero.

Además, genera que se presente una mala organización en cuanto a sus procesos y actividades diarias, por lo tanto, en un análisis preliminar, se logra identificar una mala gestión en los procesos de compra de materia prima, mal manejo de registro de facturas, una gestión financiera inadecuada, la inexistencia de manuales descriptivos de puestos, y no cuenta con el recurso humano adecuado para una gestión más transparente, ya que esto hace que la misma persona que se encarga de los procesos productivos es la que realiza los pedidos, las ventas y la que administra el dinero.

Por otra parte, el poco posicionamiento de la empresa dentro de la provincia de Guanacaste y el país provoca que las ventas no aumenten considerablemente, ya que, según los registros presentados por el contador, revisados preliminarmente, demuestran una inconstancia en su crecimiento,

además, se logra determinar que, en ciertos meses del año, es cuando se da mayor demanda de sus productos.

Finalmente, todo lo anterior genera un efecto en la Fábrica de Productos en Concreto L&M., de manera que ella se ve limitada a un crecimiento integral, por lo tanto, el desarrollo de la empresa se ve afectado, ya que produce un estancamiento en cuanto a maquinaria y equipo, posicionamiento en el mercado, instalaciones físicas, recurso humano, métodos de producción, entre otros.

En este mercado, es fundamental que la empresa anualmente aumente la capacidad productiva, además, que se invierta en la compra de equipo tecnológico, el cual contribuya a mejorar los procesos, y mantener controles que generen mayor confianza, sin embargo, la realidad que presenta la Fábrica de Productos en Concreto L&M en 20 años de estar en el mercado es muy distinta.

1.1.3 Formulación del Problema

¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa, de control interno, financiera, de comercialización y producción adecuada y funcional para el crecimiento de la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha, Guanacaste?

1.1.4 Sistematización del Problema

¿Tiene la Fábrica de Productos en Concreto L&M una estructura legal realmente establecida?

¿Cuenta la Fábrica de Productos en Concreto L&M con una estructura organizativa funcional?

¿Posee la Fábrica de Productos en Concreto L&M procesos establecidos sobre el control interno de sus operaciones?

¿Dispone la Fábrica de Productos en Concreto L&M con una estructura de producción?

¿Utiliza la Fábrica de Productos en Concreto L&M estrategias de comercialización?

¿Emplea la Fábrica de Productos en Concreto L&M los procedimientos financieros, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera?

1.2 Justificación de la Investigación

Con el presente trabajo, se logró contribuir al mejoramiento organizativo, de control interno, de producción, comercialización y financiero de la fábrica de Productos en Concreto L&M., ubicada en Hojancha, Guanacaste.

Se entrelazó tres líneas principales que, en conjunto, sirvieron de apoyo para la empresa en general, las cuales son:

La primera línea, permitió demostrar las condiciones de esquemas organizativos, de control interno, de comercialización, producción y financiero que pueda ayudar a la situación económica de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., puesto que, al tener tantos años de funcionamiento, deben

conocer acerca del manejo adecuado de los recursos de ella en todas las áreas mencionadas.

En una segunda línea, lo que se buscó es que los investigadores puedan optar por el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya.

En una tercera línea, la realización de esta investigación sirvió como material de apoyo para otras investigaciones futuras en temas similares o para todas aquellas empresas que quieran utilizarla como ejemplo por seguir, dado que, en la actualidad, hay quienes desconocen sobre el manejo correcto de este tipo de trabajos, por lo que es de gran relevancia la realización de él, para que las organizaciones tengan nuevos conocimientos.

1.2.1. Justificación Teórica

Para la presente investigación fue necesario establecer explicaciones teóricas que ayudaran a validar los objetivos del trabajo, debido a que según los (Miembros Comisión de Realidad Nacional & Pam, s.f, pág. 1):

El escenario mundial ha convergido en los últimos años en un interés creciente por las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales impulsan la competitividad, el conocimiento e innovación, la adaptación y especialización flexible, ayudan a reducir la pobreza; panorama del que Costa Rica no escapa.

El Estado, por medio del establecimiento de políticas públicas, busca fomentar y fortalecer a este sector de pequeñas empresas, por lo que para el

caso de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., existe una serie de leyes, en particular, que deben tomar cuenta para el funcionamiento de ella.

La Ley de Fortalecimiento a las Pymes (Ley 8262), la Ley del Sistema Banca para el Desarrollo (Ley 8634), son solo algunos de los pronunciamientos del Estado para impulsar la ayuda y el asesoramiento a estas empresas.

Ahora bien, este trabajo tuvo como objetivo formular una propuesta de estructura organizativa, control interno, de comercialización, producción y financiero, de la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha, en donde se realizó diagnósticos y se diseñó estrategias para resolver un problema concreto, lográndolo por medio de una investigación administrativa, en la cual se pueda poner en práctica los conocimientos, habilidades y competencias inherentes en las áreas mencionadas, puesto que constituye una herramienta importante en la actualidad, para que la alta dirección de las organizaciones tenga la capacidad de competir en mercados cada vez más exigentes, no solo en la entrega de un producto o servicio de calidad, sino en la eficiencia en el uso de los recursos.

Diversas teorías se utilizó para el desarrollo de las áreas en mención de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., además de las leyes precitadas.

En relación con la estructura organizativa, entre la literatura que se utilizó estuvo el libro *Administración estratégica: Competitividad y globalización*, escrito por Hitt, Ireland y Hoskisson, usado como referencia para los principales conceptos de planificación estratégica que debe realizar una empresa.

En cuanto al control interno, fue necesario tomar en cuenta la Ley general de control interno en Costa Rica y, también, información acerca del informe COSO,

ya que el control interno es preocupación de las entidades en las últimas décadas, y es fundamental que esta empresa lo maneje responsablemente, para el desarrollo de sus labores.

En el proceso de comercialización, la fábrica, al no contar con estudios previos, los miembros de la empresa necesitaron tener conocimientos de posicionamiento, canales de distribución, análisis FODA, entre otros, que ayudaran al mejoramiento de él, por lo que la literatura idónea que se utilizó fue el libro de Kotler, Philip, Amstrong Gary. *Marketing*, dado a que ahí explica las condiciones que debe presentar una empresa para que la comercialización sea todo un éxito.

En relación con los procesos de producción, se utilizó los manuales asignados por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), para la elaboración de productos en concreto, también, se consultó los decretos y reglamentos establecidos por el Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales (LANAMME) de la Universidad de Costa Rica.

Por último, en la variable financiera, se utilizó diversas teorías, entre ellas, las Normas Internacionales de Información Financiera, libros como el de *Principios de administración financiera*, de Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter; *Administración financiera*, de García Santillán, A. (2013), también textos como el de *Finanzas de empresas*, de Fernando Gómez; José Maradiaga; Javier Santibañez y Amaia Apraiz, (2013), entre otros que, en conjunto, facilitó el desarrollo de la parte financiera del trabajo.

1.2.2. Justificación Metodológica

Para la presente investigación se utilizó todos aquellos instrumentos válidos y necesarios, que facilitaran realizar la investigación, para presentar resultados verídicos, que sustenten y/o argumenten el trabajo, por lo tanto, fue necesario utilizar diferentes técnicas o instrumentos metodológicos existentes, que permitieran recolectar la información suficiente y necesaria para la redacción de él, por lo que se propuso utilizar instrumentos, tales como cuestionarios, entrevistas, hoja de cotejo y escala de Likert.

Estos instrumentos se aplicó, con el propósito de obtener, de manera más asertiva, información sobre la situación actual y real de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., de Hojancha.

No obstante, las fuentes de información, primarias y secundarias, tales como libros físicos y digitales, artículos científicos, trabajos finales de graduación, resúmenes de artículos de revistas, entre otros, ayudaron a la recolección de datos importantes.

1.2.3. Justificación Práctica

La realización de la presente investigación pretendió ofrecer la posibilidad que la Fábrica de Productos en Concreto L&M., de Hojancha, presentara mejoras en la situación de control interno, de comercialización, de producción y financiera, lográndolo por medio del desarrollo de propuestas específicas que se adapte con las necesidades y recursos económicos existentes dentro de las áreas funcionales citadas.

Además, el desarrollo de este trabajo se hizo para que los investigadores pudieran optar por el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya.

1.3 Delimitación Institucional, Espacial y Temporal

Institucional	Espacial	Temporal
Fábrica de Productos en Concreto L&M.	Hojancha, Guanacaste.	Periodo 2016- 2017

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Evaluar la estructura organizativa, de control interno, producción, comercialización y financiera de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., por medio de un análisis de la situación actual de la empresa, para la maximización del valor dentro del mercado.

1.4.2 Objetivos Específicos

- I. Determinar si la Fábrica de Productos en Concreto L&M presenta los aspectos legales correspondientes.
- II. Analizar la estructura organizativa de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.
- III. Ejecutar una evaluación del control interno de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

- IV. Describir los procesos productivos que emplea la Fábrica de Productos en Concreto L&M y los costos de producción.
- V. Identificar las estrategias de comercialización utilizados por la Fábrica de Productos en Concreto L&M.
- VI. Realizar una evaluación de la estructura financiera que emplea la fábrica de Productos en Concreto L&M.
- VII. Establecer una propuesta de mejora para cada una de las áreas funcionales de la fábrica de Productos en Concreto L&M.

1.5. Metodología de la Investigación

En relación con la metodología, se explicó el tipo de investigación por realizar, el enfoque, las fuentes de información y los instrumentos que se utilizó para la recolección de la información para el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.5.1 Tipo de Investigación

La investigación por realizar, fue muy relevante para conocer el funcionamiento de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., ubicada en Hojancha, Guanacaste, en las diferentes áreas, tales como la estructura organizativa, de control interno, de comercialización, producción y financiera, debido a esto, se realizó una investigación de tipo descriptiva, porque lo que se buscaba era detallar con datos y características cada una de las áreas que se deseaba mejorar, no obstante, este tipo de investigación, lo que procuró fue determinar cuál era la situación o problema que se estaba presentando en la empresa, mediante descripciones de actividades, procesos y personas.

1.5.2 Tipo de Enfoque

Para la realización de esta investigación, el enfoque utilizado fue el cuantitativo, debido a que se realizó diferentes entrevistas, así como otros instrumentos que ayudaron a analizar, si la labor que realizaban los colaboradores de la fábrica, en las áreas administrativas, de control interno, de comercialización, de producción y financiera era la más indicada para la empresa o se podría mejorar.

1.5.3 Fuentes de Información

Para la presente investigación se acudió a diferentes fuentes de información, tanto primarias como secundarias, que permitieron cumplir con los objetivos planteados, ya que, por medio de estas, se logró validar, de manera más efectiva, el desarrollo de ellos.

1.5.3.1 Fuentes Primarias

Son todas aquellas fuentes de información que se crea a partir de trabajos o investigaciones intelectuales, utilizando diferentes instrumentos para la recolección de datos, los cuales permiten obtener información única, y que no haya sido analizada. Por ejemplo, para el caso de esta empresa, el administrador de ella.

Además, los libros legales, libros contables como el diario, mayor y balance de comprobación, la debida inscripción ante la Dirección General de Tributación Directa, la solicitud de la patente municipal correspondiente, permisos del Ministerio de Salud y de la Caja Costarricense de Seguro Social, así como entrevistas, cuestionarios, hoja de cotejo, entre otros.

1.5.3.2 Fuentes Secundarias

Son todos aquellos datos que se recibió por otros autores y utilizados en diferentes trabajos. Para la presente investigación, este tipo de fuentes fue utilizado en la consulta de diferentes conceptos, en libros de textos referentes al área de las finanzas, leyes y reglamentos que faciliten un mejor entendimiento del lector y de los investigadores.

1.5.4 Instrumentos para la Recolección de Datos

En toda investigación, es de vital importancia la recolección de datos, que ayuden a darle credibilidad y veracidad a ella, por lo tanto, se aplica una serie instrumentos, los cuales son elaborados por los investigadores, de manera que ellos determinan una serie de variables que, en conjunto, van a ser las líneas por seguir para obtener los resultados deseados y confiables. A continuación, se define los instrumentos utilizados.

1.5.4.1 Fuentes Primarias

1.5.4.1.1 Cuestionarios

Este instrumento es uno de los más utilizados para la recolección de datos, sobre un tema en específico, debido a que su aplicación es sencilla y tiene un bajo costo de realización.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), señalan que, los cuestionarios consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables por medir, el cual debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

Con la realización de un cuestionario, lo que se buscó fue obtener información válida y suficiente sobre el conocimiento de las personas en un tema en específico, para así poder buscar soluciones al problema planteado. El instrumento se aplicó a los clientes, para identificar la manera en cómo estos se enteraron de la existencia de esta fábrica y la calidad del servicio brindado.

1.5.4.1.2 Entrevista Personal

Las entrevistas son otro de los instrumentos utilizados en la elaboración de investigaciones, ya que estas permiten obtener la información de una manera más personalizada o de forma directa.

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), estas permiten que una persona calificada (entrevistador) aplique el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial; es una especie de filtro.

Cabe mencionar que lo más recomendable es que las entrevistas se desarrollen de manera personal. La entrevista debe ser aplicada por una persona con el conocimiento óptimo, relacionado con el tema por tratar, con el propósito que los datos recolectados tengan mayor validez con respecto al tema que se investiga.

En relación con la investigación, se realizó entrevistas a los dueños de la fábrica, para identificar aspectos claves del control interno, la estructura organizacional y financiera que emplea la fábrica, además, se realizó una

entrevista al contador de la empresa, con la finalidad de determinar el manejo y la presentación de la información financiera de ella.

1.5.4.1.3 Escala de Likert

Es un instrumento cuantitativo utilizado por los investigadores, con la finalidad de facilitar el desarrollo de la investigación, la cual se emplea para medir actitudes hacia objetos, hechos e ideas.

Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se piden las reacciones de los participantes, es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción, eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico y así el participante obtiene un valor.

Una vez obtenida la reacción de los involucrados y de acuerdo con la categoría que ellos asignen, se obtendrá un valor que facilitará la obtención de los resultados oportunos para la investigación. Las escalas de Likert se utilizaron en los cuestionarios, con el fin de analizar e interpretar, con mayor facilidad, la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos a los colaboradores y clientes de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

1.5.4.1.4 Hoja de Cotejo

La hoja de cotejo es un instrumento que utilizan los investigadores para verificación, evaluando con mayor o menor grado la precisión del proceso que se quiere revisar.

Para (Barrantes E. R, 2014), es un instrumento sencillo, el cual consiste en una matriz de doble entrada en la que se anota las filas, los conceptos o aspectos que se va a observar y, en las columnas, la nota que se otorga a esa observación.

Por medio de la hoja de cotejo, se establece rangos, para determinar la profundidad lo que se desea investigar, lográndolo por medio de una matriz de doble entrada, en la investigación, este instrumento fue utilizado para evaluar la estructura organizativa, control interno, proceso de producción, comercialización y financiera de la fábrica.

1.5.4.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información utilizadas para el desarrollo de este proyecto fueron diferentes documentos, tales como artículos científicos, libros, tesis, manuscritos, entrevistas, entre otros.

Además, fueron una herramienta importante en la orientación de los investigadores, en relación con aspectos de estructura organizacional, control interno, comercialización, producción y financiero fundamentales para el desarrollo de la investigación.

1.5.5 Análisis e Interpretación de la Información

Con base en la información obtenida en los instrumentos que se aplicó, se realizó un análisis e interpretación de ellos, mediante la utilización del programa Microsoft Excel, en donde se realizó cuadros, gráficos y tablas, que permitieran la simplificación de datos, una vez realizado ese análisis, y con base en los resultados, se brindó una propuesta para dar solución a las necesidades que presenta la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

1.5.6 Alcances y Limitaciones

En este apartado, se desarrolló los principales alcances de la investigación y las posibles limitaciones que se podría presentar.

1.5.6.1 Alcances

Con la realización de esta, se conoció la estructura organizativa de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., para la determinación de las condiciones con las que cuentan las áreas funcionales de la estructura organizativa, control interno, comercialización, de producción y finanzas, lo cual ayudó a realizar una propuesta de mejora de las situaciones deficientes de las áreas mencionadas.

1.5.6.2 Limitaciones

La investigación no presentó limitaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL O

CONCEPTUAL

Capítulo II. Marco Teórico, Referencial o Conceptual

2.1. Marco Teórico

Como parte indispensable de dicho trabajo, a continuación, se desarrolla una serie de conceptos teóricos, de acuerdo con el estudio bibliográfico de diferentes autores, buscando con ello, la validación de la investigación y, a su vez, una mejor comprensión por parte del lector.

2.1.1 Administración

La administración es la base fundamental de cualquier organización, ya que es aquí donde se planea todos los lineamientos y metas por cumplir por parte de la compañía en general; si bien es cierto, de una administración exitosa va a depender el triunfo de la empresa dentro del mercado donde se encuentra.

De acuerdo con (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.32).

Es decir, la administración busca que dentro de las empresas, los individuos fomenten el trabajo en equipo, para lograr el éxito mediante del cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa en un inicio. Dentro de la administración, existen una serie de áreas funcionales, tales como lo son la organización, control interno, la comercialización, producción y finanzas que, en conjunto, permiten que se desarrolle de la mejor manera. A continuación, se explicará cada una de ellas.

2.1.1.1. Organización

En lo que respecta a la organización, es un tema en el cual las empresas deben tener sumo cuidado a la hora de ponerlo en práctica, dado que, de no ser así, puede conllevar a problemas que generen pérdidas.

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012):

Es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluye los comportamientos de todos los participantes; otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso, hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa (p. ej., la United States Steel Corporation o el Departamento de Defensa), pero para la mayoría de los gerentes en funciones, el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos (p.228).

Por ello, en este caso, el término organización hace referencia a la estructura que emplean las empresas para llevar a cabo sus funciones, de manera que sirve como una estructura donde se detalla los puestos que cada colaborador debe desempeñar para lograr el éxito de la compañía, así mismo, otras de las áreas de gran relevancia para una empresa es el control interno. A continuación, se dará una breve explicación de él.

2.1.1.2 Control Interno

Para que dentro de una organización todos vayan en la misma dirección, es importante establecer objetivos y metas que sean alcanzables, pero además de

ello, es básico implementar medidas o controles, que guíen el camino correcto para llegar al triunfo, es por ello, que el control interno juega un papel fundamental dentro de las empresas, ya que es este el que ayuda a que todo el personal ostente un grado de seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos planeados.

(Camino, 2014), señala que:

El Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzará los objetivos de ella, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos (p.9).

Por tanto, es evidente que el control interno es fundamental para el buen accionar de las empresas, debido a que este facilita una mejor observación o intervención en los posibles riesgos latentes para que, de este modo, los objetivos de ella sean alcanzables y puedan posibilitar el triunfo dentro de su sector comercial.

Otra área fundamental es la planeación que, en conjunto con el control, ayudan al crecimiento de las organizaciones, por lo que se explicará en qué consiste:

2.1.1.3 Planeación

La planeación dentro de las empresas permite que se establezca las formas en las cuales se pueda lograr los objetivos, utilizando diferentes opciones.

Para (Cannice M. Koontz H. Weihrich. H., 2017), la planeación consiste en una selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Por lo que se puede decir que, por medio de la planeación, los gerentes o administradores de empresas pueden seleccionar cuáles son esos objetivos y metas que desean poder cumplir en un determinado periodo.

Cabe rescatar que, dentro de la administración, un área fundamental es la de producción empresarial, puesto que es ahí donde se lleva a cabo una serie de procesos para el éxito de la empresa, por lo que este término se define de la siguiente manera

2.1.1.4 Producción

Es el proceso que llevan a cabo las empresas a la hora de elaborar un bien o servicio, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Para (Montoyo & Marco, 2011-2012), “producción es la creación de un bien o servicio mediante la combinación de factores necesarios para conseguir satisfacer la demanda del mercado (p.3).

Cabe señalar, que la producción es uno de los factores más importantes dentro de las empresas, pues si bien es cierto, la calidad en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados es lo que va a definir la cantidad de demanda que se dé en el mercado de dichos productos.

Para que las empresas se den a conocer, necesita de procesos como el de comercialización, para poder obtener consumidores y grandes proveedores, por lo que esta área se define a continuación:

2.1.1.5. Comercialización

Esta se basa en la búsqueda del camino correcto para llegar al cliente potencial, de tal modo que permita a la empresa vender sus productos y crecer dentro del mercado que se encuentra.

Para (Olivieri, 2010):

La comercialización se concentrará en optimizar la atención de los mercados elegidos, de manera que se pueda lograr el mayor aporte posible al resultado económico y financiero de la empresa. Del adecuado y eficiente manejo de los mercados proveedores y de su planificación frente al mercado atendido donde competirá, logrará su crecimiento genuino a largo plazo (p.21).

No obstante, este mismo autor, señala que la comercialización es la impulsora de la empresa pues, es en ella donde se conoce al mercado, es decir, las necesidades, deseos y posibilidades de sus clientes, así como las fuerzas competidoras que existen o pueden aparecer.

Por tanto, para las empresas la comercialización juega un papel fundamental, ya que es mediante esta guía que logran establecer los canales de distribución y los métodos por implementar, para llegar a cada uno de los clientes principales de la compañía.

Dentro de esta área, es necesario mencionar que los clientes puedan satisfacer las necesidades básicas en todos los aspectos de la vida cotidiana, para lograrlo, es necesario que las compañías pongan en práctica el mercadeo, lo cual se define de la siguiente manera.

Mercadeo

El mercadeo no solo consiste en vender y hacer publicidad, busca satisfacer las necesidades del cliente.

Para (Amstrong G & Kotler P, 2012, pág. 5) “El marketing es un proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos”.

En la actualidad, las empresas no solo deben preocuparse por vender sus productos, también deben darle el valor que el cliente se merece, tomando en cuenta sus gustos y preferencias, para que estos se sientan como parte fundamental de ella. Por último y no menos importante, todo gerente empresarial, debe tener cuidado en el manejo de las finanzas, por lo que esta área se define de la siguiente forma.

2.1.1.6 Finanzas

Las finanzas dentro de las empresas son una herramienta que permite tomar decisiones para el bienestar de ellas, lográndolo por medio de una administración idónea.

Para (Gitman L. J. Zutter C.J., 2012), “las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero” (pág.3).

A nivel individual, las finanzas afectan las decisiones de cuánto dinero se gasta, en comparación con los ingresos. En relación con las empresas, las finanzas ayudan a tomar decisiones, tales como incrementar el dinero de los inversionistas o de cómo reinvertir dicho dinero.

2.2 Marco Referencial

Es importante definir una serie de conceptos que se relaciona con la elaboración de este trabajo y que, además, son característicos del ambiente de mercado de la empresa estudiada, de manera que aportan un mejor entendimiento de los términos por utilizar.

Según su actividad, se determina que la Fábrica de Productos en Concreto L&M es de tipo industrial, para lo cual es importante establecer su concepto.

2.2.1. Empresa Industrial

La Fábrica de Productos en Concreto L&M es una empresa clasificada, según su actividad, como una empresa de tipo industrial, ya que esta, por medio de la transformación de sus materias primas (arena, piedra, cemento y varilla) elabora una gran cantidad de productos terminados (alcantarillas, mesas, bancas, pilas lavar, comederos y bebederos de ganado, postes, entre otros), los cuales son puestos a la venta, a disponibilidad de los clientes.

Según lo menciona la revista (Actualícese.com, 2014) una empresa industrial es aquella que “realiza actividades económicas organizadas, que, para el cumplimiento de su objetivo misional, requieren de la transformación y/o extracción de materias primas de cualquier tipo”.

Por lo tanto, se determina que esta fábrica, por medio de sus procesos, logra transformar sus materias primas y oferta al mercado productos ya elaborados, con base en el cemento, principalmente, que da el enlace a sus otras materias primas, por lo tanto, el cemento se define de la siguiente manera.

2.2.2. Cemento

Es un compuesto mineral con base en partes pequeñas de algunas rocas, el cual, combinado con algunos otros elementos, puede llegar a alcanzar un estado sólido muy resistente.

La (Real Academia Española, 2017) lo define como “mezcla formada de arcilla y materiales calcáreos, sometida a cocción y muy finamente molida, que mezclada a su vez con agua se solidifica y endurece”.

Por lo tanto, el cemento va a brindar macidez a los productos ofrecidos por la fábrica, pero para garantizar una mayor calidad y resistencia de ellos, aparte del cemento, también se agrega a los productos una armadura, y esta se define de la siguiente forma.

2.2.3. Armadura

Es un soporte confeccionado con base en varilla de acero, la cual, por medio del alambre de construcción, se sujeta las partes, para que adopte la forma del producto.

Es el conjunto de varillas y aros de acero amarrados con alambre o soldados, que conforman el refuerzo del concreto. La armadura es el esqueleto del tubo, el cual se hace de varilla de acuerdo con la

forma del producto (Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ), 2017).

La armadura garantiza que a la hora que el producto sufra un golpe, no se desmorone, ya que está unida con el concreto, para dar forma al producto, de este modo, entiéndase el término concreto como se menciona.

2.2.4. Concreto

Es la composición de materiales utilizados por la empresa en la que se combina ciertas cantidades de arena, cemento y piedra y, además, se le agrega una cantidad de agua, dando como resultado una sustancia de consistencia pastosa, la cual se vuelve sólida, al ponerla a exposición con el ambiente.

El (Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ), 2017) define el concreto como:

Una mezcla de arena, piedra quebrada, agua y cemento, el cual por su resistencia es utilizado en muchas obras. Como si fuera una receta de cocina, las cantidades de arena, piedra y cemento deben ser medidas para obtener un concreto de resistencia.

La Fábrica de productos en concreto, además de utilizar medidas que le garanticen una mayor resistencia, debe apegarse a normas o reglamentos a los que deben estar adaptados algunos de sus productos, como es el caso de los tubos de concreto, los cuales deben ser elaborados con un concreto reforzado o armado; entiéndase este de la siguiente manera.

2.2.5. Concreto Reforzado o Armado

Es la combinación de la elaboración de un concreto de calidad y la armadura que deben tener ciertas estructuras o productos, para ser aceptados, según las normas y poder ofrecerlas al mercado.

El (Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ), 2017) define el concreto reforzado o armado como “una mezcla de agregados pétreos y de cemento, con refuerzo de acero”.

El concreto reforzado garantiza una mayor resistencia de los productos, ya que posee un soporte extra al que brinda el cemento, lo cual lo da las estructuras de acero que lleva inmerso el concreto.

Una empresa industrial, aparte de materia prima, también requiere de una serie de equipo, el cual le permita desarrollar sus productos de manera más eficiente, por lo tanto, la Fábrica de Productos en Concreto, al ser una empresa industrial, necesita de este tipo de mecanismo, por ello, uno de los equipos más utilizados son los moldes, los cuales se define de la siguiente manera.

2.2.6. Moldes

Son estructuras con forma de los productos hechas con base en platinas de hierro o madera, las cuales, al acoplarse, queda un espacio en medio, el cual se rellena de concreto reforzado y este, al secarse, se procede a desacoplar el molde para obtener el producto.

(Villalba, 2012), señala que:

Un molde es un recipiente que presenta una cavidad en la que se introduce un material en estado de fusión que, al solidificarse, adopta la forma de la cavidad. Luego se deja enfriar el tiempo necesario hasta que se solidifique y se extrae del molde. Los moldes, en general, constan de dos piezas, perfectamente acopladas.

De este modo, se puede concluir que los moldes son vitales en la empresa en estudio, ya que son estos los que dan forma a los productos. Sin embargo, además de los moldes, también son necesarios otros equipos, que ayudan a mejorar la calidad de los productos, tal es el caso de los vibradores de concreto, entiéndase por ello, lo siguiente.

2.2.7. Vibrador

El vibrador es una herramienta eléctrica utilizada para una mejor compactación de la mezcla y el concreto reforzado, ya que este elimina el aire de ella. El vibrador está conformado de una aguja punzante que, al conectarse con corriente eléctrica, genera una vibración, de modo que se introduce en concreto para obtener mejores resultados.

Un vibrador consta de una aguja vibrante, que se sumerge en el interior de la mezcla fresca de concreto. La herramienta mejora la resistencia del producto, pues reduce el nivel de aire ocluido, optimizando la distribución de las partículas. La compactación del concreto es la operación por medio de la cual se densifica la masa, todavía blanda, reduciendo a un mínimo la cantidad de vacíos, los

cuales provienen de varias causas, siendo las principales el aire atrapado y los vacíos producidos por la evaporación de parte del agua de amasado (Constructivo.com, 2016).

El vibrador, aparte de mejorar la resistencia del concreto, ayuda a una mejor presentación física del producto, ya que evita que queden grietas a la hora de distribuir el concreto.

Por otra parte, los moldes y los productos, al ser estructuras elaboradas con base en hierro y concreto, en muchas ocasiones, se tornan pesados y no pueden ser movilizadas por personas, ya que no poseen la fuerza necesaria para hacerlo, de manera que otro equipo utilizado por la Fábrica de Productos en Concreto es un tecele manual, el cual se describe de la siguiente forma.

2.2.8. Tecle

Es una herramienta de carga que permite alzar o mover estructuras pesadas de una manera más fácil y práctica, está compuesto por dos cadenas y un eje central, y funciona de forma manual o, en algunos casos, de forma eléctrica.

(Movitécnia Productos Industriales., 2014), lo define como:

Un equipo de izaje que está compuesto por dos tipos de cadena calibrada, que están montadas sobre un piñón central y dos piñones satélites, además, cuenta con un sistema de freno, el cual está compuesto por discos de frenos y trinquetes y con ganchos superiores e inferiores. Muchos de ellos tienen una palanca accionadora de movimiento.

Para el caso de la empresa en estudio, los tecles manuales son utilizados para sacar o alzar el cilindro o núcleo de los moldes a la hora de confeccionar los tubos de concreto, ya que estos son muy pesados.

Este tipo de herramientas y equipos utilizados son de mucha importancia para la actividad que desarrolla la empresa, por lo que se deben usar con mucha cautela, para alargar su vida útil, y un líquido utilizado que contribuye al cuidado de los equipos y herramientas es el aceite quemado, que se define del siguiente modo.

2.2.9. Aceite Quemado

Es aquel aceite usado extraído de los motores de los vehículos, el cual queda de un color negro, y no puede reutilizarse para su origen principal, sin embargo, sí para otros tipos de actividades, pero con ciertos cuidados, ya que puede ser un alto contaminante del ambiente.

El aceite de cárter es el líquido aceitoso, pardo a negro, que se remueve del motor de un automóvil cuando se cambia el aceite. Es similar al aceite usado excepto que contiene productos químicos adicionales a causa de su uso como lubricante del motor (Agencia para Sustancias Tóxicas y el Registro de Enfermedades., 2016).

Para el caso de la Fábrica de Productos en Concreto, este producto es reutilizado como antiadherente entre el concreto y los moldes utilizados para la confección de productos, ya que este permite desacoplar los moldes de una manera más sencilla, y evita que el concreto o la mezcla se adhiera a ellos.

2.2.10 Especificaciones de los Procesos

Para el desarrollo de esta parte, se tomó como base el Manual de Fabricación de tubos para caminos, del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, desarrollado durante el Convenio Costarricense Alemán de Cooperación Técnica Proyecto MOPT/GTZ. San José (1999), el cual es un documento guía en el que la Fábrica de Productos en Concreto se basa para la elaboración de sus productos.

Condición de los Materiales

Los materiales requieren tener las siguientes condiciones:

- ✚ El agua debe estar limpia.
- ✚ La arena no debe tener tierra ni piedras gruesas, es decir, debe estar limpia y ser fina.
- ✚ La piedra quebrada no debe tener tierra, ni ser más gruesa que la piedra cuartilla o más que la quintilla.

Elaboración del Concreto

Para medir la arena, la piedra y el cemento, se usa unos cajones de madera de 30 x 30 x 30 cm. La medida recomendada es:

- ✚ 1 cajón de cemento.
- ✚ 1 cajón de arena.
- ✚ 2 cajones de piedra (cuartilla o quintilla).

La cantidad de agua es cuestión de ojo y tacto. Es difícil decir exactamente cuántas cubetas o baldes de agua debe tener una mezcla de concreto, porque muchas veces, la piedra y la arena están húmedas. La mezcla tendrá la cantidad

exacta de agua, cuando sea pastosa, no brille mucho, sea espesa y cueste moverla con la pala.

Cuando la mezcla parece una sopa, chorrea y se riega fácilmente de los carretillos, da como resultado un concreto de baja resistencia.

Preparación del Molde

El molde para la elaboración de los tubos tiene dos cilindros, uno grande con bisagras y trancas, llamado camisa de fuerza o tapas, y otro más pequeño conocido como el cilindro o núcleo. En el caso de los otros productos, los moldes son de acuerdo con la forma de ellos.

La preparación del molde es un trabajo sencillo, consiste en lavarlo y quitarle cualquier pedazo de concreto que tenga pegado, luego deben aceitarse las bisagras y las trancas de las tapas y aceitar las tapas y el cilindro por dentro, sin dejar ningún sitio sin aceitar, finalmente, se deben ensamblar las partes que conforman el molde.

Colocación del Concreto

Ensamblado el molde, se debe colocar la armadura dentro de él, para esto, primero se debe rellenar con una pequeña base de concreto, para evitar que la armadura quede sobre el suelo. Puesta la armadura, se procede a chorrear el concreto dentro del molde, conforme se va llenando, se debe ir aplicando vibración al concreto, para lograr una mejor distribución del material y evitar que queden espacios vacíos. También, el concreto se puede acomodar utilizando

barras de varilla gruesa o reglas de 1 a 3 pulgadas y de 1 metro y medio de largo.

Después de un tiempo estimado, con la ayuda de un tecele, se procede a sacar el cilindro o núcleo del molde y, posteriormente, las tapas, dando como resultado final el tubo de concreto o demás productos elaborados.

Curado de los Productos

Para curar el tubo o demás productos de concreto, es necesario mantenerlo húmedo de forma permanente. Al estar húmedo, su resistencia aumenta día con día. En el caso de los tubos, deben permanecer húmedos por un periodo preferiblemente de 14 a 21 días.

Los productos no curados son quebradizos y de mala calidad, porque el concreto se pulveriza, muchos de ellos, hasta se desmoronan (Ministerio de Obras Públicas y Transporte., 1999).

2.2.11 Ente Regulador

En Costa Rica, el ente encargado de regular y supervisar la construcción de tubos en concreto es el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO).

El INTECO es una asociación privada, sin fines de lucro, con personería jurídica y patrimonio propio. Creada en 1987, en el año 1995 fue reconocida, por decreto ejecutivo, como el Ente Nacional de Normalización. Ese reconocimiento se consolida con la emisión de Ley del Sistema Nacional para la Calidad, N° 8279, publicada el 21 de mayo del 2002.

INTECO es reconocido como el Ente Nacional de Normalización por cinco años, reconocimiento que se puede mantener, si la Asociación cumple a satisfacción con el encargo que le hace la Ley.

Misión

“Desarrollar la normalización del país, con el soporte de los servicios de evaluación de la conformidad y productos relacionados nacional e internacionalmente, con un equipo humano competente, con credibilidad e independencia”.

Visión

“Ser el ente que mejora constantemente la calidad de vida de la sociedad costarricense, mediante la normalización y su uso práctico en la vida cotidiana”.

Política de Calidad

En INTECO, mediante la prestación de los servicios de normalización, certificación, verificación, capacitación e información, se compromete a:

- ✚ Cumplir con lo establecido en la Ley N°8279 como Ente Nacional de Normalización.
- ✚ Satisfacer las necesidades de los clientes y partes interesadas, mediante el cumplimiento de sus requisitos, además de cualquier otro requisito suscrito por INTECO.
- ✚ Contribuir con el desarrollo sostenible, mejorando continuamente la eficacia de nuestros sistemas de gestión (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO)., 2017).

2.2.12. Aspectos Legales

Para la creación de una empresa en Costa Rica, se requiere realizar una serie de procesos, los cuales avalen la actividad desarrollada por la empresa por crearse, de este modo el Estado, mediante sus instituciones, se encarga de otorgar los permisos necesarios para su debido funcionamiento, por lo tanto, la Fábrica de Productos en Concreto L&M., al ser una empresa a nombre de una persona física, no cuenta con un reglamento que la regule específicamente.

Sin embargo, debe apegarse y cumplir con los requisitos establecidos por el Estado para la creación de una empresa. De este modo, se describirá los permisos requeridos y las instituciones responsables de emanarlos, para ejercer legalmente la actividad lucrativa.

Como primer punto, todas aquellas personas físicas o jurídicas que ejerzan actividad lucrativa deben inscribirse como contribuyentes ante la Dirección General de Tributación Directa (DGT), estas pueden optar por inscribirse en el régimen simplificado o en el régimen tradicional.

Por otra parte, todas las empresas, independientemente de la figura jurídica bajo la cual se constituyan, además de acatar las normas o requisitos que establece el Código de Trabajo, deben solicitar el permiso municipal de uso de suelo, para desarrollar su actividad en la zona respectiva, ya que, según los planes reguladores del cantón, hay actividades que no están permitidas. También, en esta misma institución, se debe solicitar una patente municipal que habilite la actividad a la que se va a dedicar la organización.

Además de esto, las empresas deben solicitar el permiso sanitario de funcionamiento, ante el Ministerio de Salud, en cualquiera de las áreas rectoras ubicadas en el territorio nacional. Finalmente, si la persona física o jurídica tiene personal a cargo, debe inscribirse como patrono ante la Caja Costarricense de Seguro Social y ante un ente asegurador autorizado, para suscribir la póliza de riesgo de trabajo (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2016).

2.2.13 Reglamento Vigente

- I. Manual de Especificaciones Generales para la Construcción de Carreteras, Caminos y Puentes CR-2010.
- II. Tuberías de Concreto sin Refuerzo, INTE 16-11-04-08, ASTM C-14, AASHTO M86.
- III. Tuberías de Concreto con Refuerzo, INTE 16-11-01-08, ASTM C-76, AASHTO M170.

2.3 Marco Conceptual

Para la realización de esta investigación, aparte de una validación teórica y referencial, también es importante tener un marco conceptual, en donde se defina términos relacionados con diferentes variables en estudio, los cuales son los siguientes:

2.3.1 Gestión de Riesgo

La gestión de riesgos busca que las empresas se enfoquen en los diferentes tipos de riesgos latentes, de manera que puedan tomar las medidas necesarias y pertinentes para preverlos y, de esta forma, evitar que afecten directamente el éxito de la organización.

No obstante, (Baños, Pérez, & Vásquez, 2011), expresan que:

La gestión de riesgos es necesaria para el éxito de cualquier empresa, ya que consiste esencialmente en tomar decisiones con base en las expectativas de beneficios futuros, ponderando las posibilidades de pérdidas inesperadas, controlar la puesta en práctica de las decisiones, y evaluar los resultados de las mismas de manera homogénea y ajustada según el riesgo asumido (p.22).

Por tanto, es importante que toda empresa tome en consideración que, como parte del desarrollo de sus actividades, se puede desencadenar riesgos, los cuales pueden ser controlados desde un inicio, de manera tal que no afecten el éxito de la organización dentro del mercado que se ubica, dentro de este término, existen una serie una serie de riesgos que se desarrollará, a saber:

2.3.1.1. Riesgo Legal

Si bien, el riesgo legal implica que una empresa pueda dejar de funcionar, ya que viene relacionado con toda la normativa legal que deben cumplir las organizaciones, para poder llevar a cabo sus operaciones dentro del país.

Para el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, citado por (Zurita, 2015), el riesgo legal es “la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos privados entre las partes” (p.30).

Por lo anterior, se deduce que el riesgo legal ostenta la posibilidad que las empresas sean castigadas por parte de las autoridades competentes, debido al

incumplimiento de leyes, regulaciones y/o normativas establecidas por el estado, provocando con ello, pérdidas importantes a la empresa. Además del riesgo legal, es necesario conocer el término de riesgo operativo, dado que en las empresas es muy común que se presente dicho término.

2.3.1.2. Riesgo Operativo

Parte importante del buen funcionamiento de las empresas es contar con personal capacitado, maquinaria y equipos especializados, con el propósito de evitar posibles riesgos latentes dentro del entorno donde se desarrolla las actividades principales de ella.

Cabe señalar, que riesgo operativo “es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos, (Quintero, 2017, pág. 1).

Por tanto, empresas como la estudiada deben tener en consideración este tipo de riesgo, puesto que la mayoría de empresas, al no contar con los recursos económicos financieros suficientes, no contratan el personal especializado, sino que realizan las operaciones empíricamente, lo cual puede desencadenar problemas que lleven a la empresa a pérdidas adquisitivas.

Al realizarse la presentación de los estados financieros, estos pueden presentar un riesgo a la hora de darse obligaciones de liquidez en las empresas, por lo que a continuación se define dicho término.

2.3.1.3. Riesgo de Liquidez

La liquidez es un factor fundamental dentro de las empresas, pues es la que permite a ellas hacer frente a las obligaciones financieras que se presenta como parte de la actividad que desarrollan, por ello, es esencial que sepan cómo manejar las finanzas y, de este modo, poder evitar dicho riesgo.

No obstante, según (Aravena & Cifuentes, 2013), se entiende por riesgo de liquidez:

(...) la posibilidad de sufrir pérdidas originadas por la dificultad, total o parcial, de realización de ventas o compras de activos, sin sufrir una modificación sensible de los precios. También se refiere a las pérdidas originadas por encontrar dificultades en la financiación necesaria para mantener el volumen de inversión deseado, por ausencia de ofertas o elevación de los tipos de interés (p.14).

De lo anterior, se logra percibir que el riesgo de liquidez es un factor determinante dentro del buen funcionamiento de las empresas ya que, si estas no tienen capacidad de pago, es decir, recursos en efectivo suficientes para pagar sus deudas al vencimiento, pueden caer en quiebra y llegar al cierre de sus operaciones.

Otro de los riesgos que sufren las empresas a la hora de funcionamiento, es el riesgo de solvencia, que se explica de la siguiente manera.

2.3.1.4. Riesgo de Solvencia

Este tipo de riesgo se presenta en las empresas, cuando estas tienen deudas que sobrepasen a los activos totales.

Según los define (Freixas X & Rochet J. C, 1999), ocurre cuando los pasivos son mayores a los activos totales (p.129).

Por lo que se puede decir que el riesgo de solvencia es aquel que afecta a las empresas, cuando se quedan sin ningún tipo respaldo frente sus inversionistas.

En Costa Rica, existen muchas medidas fiscales, producto de las regulaciones que se establece para el manejo correcto de las organizaciones, por lo que este puede presentar un riesgo que, a la larga, conlleva diversos factores, determinantes para el manejo financiero empresarial.

2.3.1.5. Riesgo Fiscal

Es un factor determinante en el funcionamiento de las empresas, principalmente en el caso de Costa Rica, debido a que existen muchas regulaciones en este ámbito, por ello, es importante que los dueños o administradores conozcan, sobre todo, lo que engloba este tipo de riesgo.

No obstante, (Polackova y Schick, 2002), citado en (Pérez, 2015), señalan que:

Los riesgos fiscales se definen como fuentes de estrés financiero que podría enfrentar un gobierno en el futuro y que requerirán financiamiento. Su característica principal es que solo aparecen

cuando los gobiernos ven más allá de los presupuestos y revelan las contingencias y obligaciones explícitas (p.8).

Es evidente, que el riesgo fiscal conlleva cierto grado de estrés financiero para las empresas, de ahí la importancia que empleen estrategias, desde un principio, que permitan prevenirlos y, si es el caso, resolverlos de la manera correcta, para evitar que provoquen desniveles o pérdidas a la compañía.

No solo desde el punto de vista financiero las compañías deben cumplir leyes, sino que también la protección del ambiente es un aspecto relevante en la actualidad, para esta investigación, al tratarse de la elaboración con materiales de cemento, los dueños de la fábrica deben obtener conocimiento sobre el riesgo ambiental que pueden presentar, por lo que este término se define del siguiente modo.

2.3.1.6. Riesgo Ambiental

Este tipo de riesgo conlleva un alto grado de responsabilidad por parte de las empresas, puesto que revela la posibilidad de daños en los ecosistemas naturales, como parte de las actividades de las empresas.

Si bien, para La Agencia Americana de Protección Ambiental, citada en (Garrido, 2014), el riesgo ambiental es: “la posibilidad de efectos dañosos a la salud humana o a los ecosistemas resultante de un estresor ambiental” (p.47).

Por tanto, se percibe que los riesgos ambientales son aquellos que las empresas pueden provocar en la naturaleza a la hora de llevar a cabo sus

funciones, es decir, esas alteraciones que el ambiente o la salud humana puedan recibir por el desarrollo negligente de sus actividades.

2.3.2. Estructura Financiera

Para que una empresa lleve a cabo todas sus funciones, tal como se planeó, es indispensable contar con una estructura financiera idónea, ya que esta le permitirá establecer presupuestos claros sobre las actividades que se deben desarrollar para llevar un buen funcionamiento dentro del mercado, que le permita mantenerse y lograr un crecimiento constante.

Según Mascareñas (2007), citado en (Carretero, Alarcón, & Padrón, 2013, pág. 3): es: “[...] la combinación de todas las fuentes financieras de la empresa sea cual sea su plazo o vencimiento” (p.2). No obstante, Weston y Brigham (1995), citado en (Carretero, Alarcón, & Padrón, 2013, pág. 3), especifican que: “La estructura financiera óptima es aquella que logra un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de modo tal que maximice el precio de la acción” (p.797).

Es decir, para que una empresa goce de una estructura financiera idónea, debe garantizar que el grado de riesgo que se pueda presentar como parte de las actividades que desarrolla la compañía es bajo y no provocará pérdidas significativas. Además de este término, es importante conocer qué es la administración financiera, lo que a continuación se define.

2.3.2.1. Administración Financiera

La administración financiera busca que los gerentes financieros administren los asuntos financieros de las organizaciones, ya sean públicas, privadas, entre otras.

Para (Gitman L. J. Zutter C.J., 2012) La administración financiera “Se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa” (pág.3).

Dichas tareas permiten que las metas y objetivos de las empresas se puedan lograr con éxito, entregando productos financieros a individuos, empresas y gobiernos de excelente calidad.

Para cualquier tipo de empresa, la elaboración, y presentación de los estados financieros, es de gran relevancia, puesto que es por medio de estos que se determina si las finanzas y la contabilidad se están dando de una manera correcta, por lo que a continuación se detallará cada uno de los estados que lo conforman.

Estados Financieros

En relación con la presentación de los estados financieros, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) explican que para una empresa es de carácter obligatorio presentar cuatro estados financieros y las notas aclaratorias para su respectivo análisis.

Según las (Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 1), 2005). Los estados financieros con propósitos de información general son aquellos que

pretenden cubrir las necesidades de los usuarios, que no estén en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

Los estados financieros se elaborarán con una periodicidad, esto con el objetivo de obtener la información financiera de la empresa al día, para la toma de decisiones, por consiguiente, se detallará en qué consiste, los estados financieros y las notas aclaratorias.

I. Balance General

Este balance permite mostrar la posición financiera de una empresa en un periodo específico, indicando lo que posea y la forma en que sus activos, pasivos y patrimonio puedan ser presentados.

Para (Gitman L. J. Zutter C.J., 2012):

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños) (pág. 56).

Dicho balance permite, además, la comparación entre dos o más periodos, clasificándolos de acuerdo con cada una de las partidas, para determinar el grado de liquidez de una empresa.

II. Estado de Pérdidas y Ganancias

Dicho estado permite presentar los ingresos, y gastos de una organización en un periodo específico.

De acuerdo con (Gitman L. J. Zutter C.J., 2012). “Dicho estado también es conocido como Estado de Resultados, proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico” (pág. 53).

En el Estado de Resultados las partidas se encuentran distribuidas, primero los ingresos y luego los gastos, para determinar al final, el superávit o déficit del efectivo.

III. Estado de Patrimonio

Presenta los cambios realizados en el patrimonio neto de ingresos y gastos reconocidos de las operaciones de los socios.

De acuerdo con (Gitman L. J. Zutter C.J., 2012) “Muestra todas las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un año específico” (pág. 59).

En él, se refleja los aumentos o disminuciones del capital brindado por los accionistas.

IV. Estado de Flujo de Efectivo

Este estado presenta de forma razonable la información sobre el manejo del efectivo de una organización, mostrando de cuanto se dispone en un periodo establecido, analizando los posibles cambios de ella.

En relación con (Gitman L. J. Zutter C.J., 2012) “Este estado proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la

empresa, y los reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante el periodo” (pág. 60).

Dicha información permite a los gerentes evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo, y así determinar las necesidades que se pueda presentar en la utilización de los flujos de efectivo en dicha entidad.

V. Notas de los Estados Financieros

Las notas de los estados financieros permiten brindar información sobre cada una de las transacciones que se realice dentro una empresa.

Para (Gitman L. J. Zutter C.J., 2012). “Las notas explicativas detallan la información sobre políticas contables, procedimientos, cálculos y transacciones subyacentes en los rubros de los estados financieros” (pág. 60).

Por medio de estas notas, las empresas pueden obtener información detallada sobre algunos rubros de gran relevancia de cada uno de los estados financieros.

Hasta ahora, se han analizado cada uno de los estados financieros, la importancia de la implementación de cada uno de ellos permite que las partes interesadas conozcan la regularidad y desempeño de la empresa, pero es importante destacar que estos estados se basan en el uso de las razones financieras, por lo que a continuación se dará una breve explicación de dichas razones.

2.3.3. Razones Financieras

Estas son una de las técnicas o indicadores financieros que se emplean con mayor frecuencia, para analizar o evaluar los Estados Financieros dentro de las empresas, con el propósito de determinar en qué situación se encuentra.

Para (Philippatos, 1979, p.381), citado en (Valencia, 2012):

Las razones financieras son sencillas medidas de desarrollo esperado, se basan en datos reales provenientes de los estados financieros de la empresa, típicamente el Balance General y el Estado de Ingresos. Como tales son medidas estáticas que de alguna manera reflejan la habilidad de la empresa para pagar sus obligaciones conforme estas vengán, así como la eficiencia de actividades tales como ventas e inversiones (p.64).

No obstante, cabe señalar que (Garrido C. , 2017), indica que “se conoce como razón el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades” (p.2).

De igual modo, (Gitman & Zutter, 2012) expresan que:

Las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento (p.65).

Dichas razones se definen de la siguiente manera.

✚ **Razones de Liquidez.** las razones de liquidez son muy importantes para las empresas, porque estas indican la capacidad económica para solventar las deudas, de acuerdo con la fecha de vencimiento.

Según (Solís, 2011):

Es el indicador que al descartar del activo corriente las cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo, es muy usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las empresas (p.32).

Por tanto, una mala capacidad económica, indica que no existe una posición adecuada de ella, significando un riesgo crediticio ya que, al no contar con capacidad de pago, es posible que se cree un ambiente de desconfianza por parte de sus acreedores.

✚ **Razones de Actividad.** Según (Gitman & Zutter, 2012): **índices de actividad** “miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas” (p. 68).

Es decir, las razones de actividad ayudan a determinar la rapidez o eficiencia con que las empresas realizan sus actividades.

✚ **Razones de Endeudamiento.** Las razones de endeudamiento determinan el nivel de apalancamiento financiero que posee la empresa para, de esta manera, generar utilidades y poder cubrir sus deudas, tanto a corto, como mediano y largo plazos.

Por lo que según (González, 2013), identifican el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad de asumir sus pasivos.

Por lo anterior, se determina que las razones de endeudamiento ayudan a determinar los riesgos que puede sufrir una empresa, si no controlan sus cuentas de pasivos.

✚ **Razones de Rentabilidad.** Se emplean para medir la eficiencia de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos en que deben incurrir y así convertir las ventas en ganancias y actividades, (Campos, Mejía, & Menjívar, 2011), (p. 14).

✚ **Razones de Mercado.** Esta razón implica el valor del mercado de una empresa.

Por lo que para (Gitman & Zutter, 2012), (p. 77) “Relacionan el valor de mercado de una empresa, medido por el precio de mercado de sus acciones, con ciertos valores contables”.

Por lo anterior, se determina que dicha razón refleja la evaluación que realizan los accionistas en el desempeño pasado y futuro de las empresas.

Por tanto, se puede percibir que las razones financieras son una herramienta fundamental para que los dueños, accionistas, o bien, los administradores de empresas evalúen el desempeño financiero de ella y, de esta forma, determinen si es rentable, es decir, si cuenta con liquidez para poder cubrir sus deudas, cuando estas lleguen a su vencimiento.

De igual forma, si tienen la capacidad o rapidez necesaria para que las cuentas se conviertan en efectivo, además de ello, si su capacidad o grado de endeudamiento es suficiente como para poder hacer frente a sus obligaciones de pago, en el momento cuando se requiere.

Además, ayuda a determinar si la empresa es rentable en términos que, una vez suplidadas todas las obligaciones, la empresa obtenga ganancias como parte de su actividad.

Por último, estas también ayudan a determinar la relación que existe entre precio/ganancia dentro del mercado en que se encuentra la empresa.

CAPÍTULO III

**EVALUACIÓN LEGAL, ORGANIZATIVA,
CONTROL INTERNO, PRODUCCIÓN,
COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIERA**

Capítulo III. Evaluación Legal, Organizativa, Control Interno, Producción, Comercialización y Financiera de la Fábrica de Productos en Concreto L&M

Al establecer el planteamiento de la investigación, así como la causa, el efecto, la consecuencia del problema, y explicado los tres marcos correspondientes (teórico, referencial y conceptual), se llega a la presentación de los hallazgos obtenidos de las diferentes áreas de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., como los son el área legal, organizacional, control interno, producción, comercialización y financiera, las cuales se detalla seguidamente.

3.1 Evaluación Legal

En esta sección, se presenta los resultados obtenidos de la Evaluación, realizada a la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha, Guanacaste, en lo que respecta al cumplimiento de los requisitos legales para su buen funcionamiento.

3.1.1 Requerimientos Legales

Según la legislación del país y los aspectos legales dictados por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (Ley N° 6054), las Pymes deben cumplir con los siguientes requerimientos:

- ✚ La Pyme deberá tramitar y obtener la Personería Jurídica e inscribirse ante el Registro de Empresa PYME, según (PYMES Costa Rica, 2016).

- ✚ La Pyme deberá estar inscrita ante La Dirección General de Tributación Directa, de acuerdo con lo establecido por él (Ministerio de Hacienda, 2017).
- ✚ La Pyme deberá poseer los permisos de funcionamiento al día con la Municipalidad correspondiente.
- ✚ La Pyme deberá poseer los permisos de funcionamiento correspondiente por parte del Ministerio de Salud.
- ✚ La Pyme deberá poseer los permisos correspondientes por parte del Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).
- ✚ La Pyme deberá tener los permisos y pólizas correspondientes por parte del Instituto Nacional de Seguros (INS).

Hallazgos

La Fábrica de Productos en Concreto L&M, posee Personería Jurídica (física) y, además, se encuentra inscrita ante la Dirección General de Tributación Directa, de acuerdo con la documentación presentada por el dueño (Ver Anexo 1), no obstante, no se encuentra inscrita en el Registro de Empresa PYME.

Por otra parte, la fábrica cuenta con los permisos correspondientes de la Municipalidad para su buen funcionamiento, así como también con el permiso del Ministerio de Salud (Ver Anexo 2 y 3, respectivamente).

En lo que respecta a la Caja Costarricense de Seguro Social, el dueño se encuentra inscrito debidamente como trabajador independiente (Ver Anexo 4), sin embargo, no registra planillas ante la Caja, de tal manera que los

colaboradores con los que cuenta, no se encuentran debidamente registrados y asegurados, siendo esto un riesgo legal para la empresa.

Por otra parte, la empresa en estudio no posee los permisos ni las pólizas correspondientes por parte del Instituto Nacional de Seguros, lo que la expone en otro riesgo legal, pese a que el dueño menciona que el INS lo exonera del pago de póliza de riesgos de trabajo, por ser una empresa familiar, sin embargo, esto hace que tanto el dueño como sus colaboradores no sean atendidos por el INS, en caso de accidentes.

3.2. Evaluación Organizativa

En este apartado, se muestra los hallazgos obtenidos de la evaluación organizativa realizada a la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojanca, Guanacaste.

3.2.1. Estrategias

Como estrategias, se entiende aquellas acciones que llevará a cabo la empresa, para cumplir con los fines que sigue. De acuerdo con el instrumento aplicado, los hallazgos obtenidos son los siguientes.

Hallazgos

Según el instrumento aplicado, se encontró que la Fábrica de Productos en Concreto L&M, no posee técnicas para la obtención y el ahorro de recursos, lo cual genera que existan desperdicios notables de materias primas utilizadas, por lo tanto, se podría obtener beneficios, al planear estrategias con estos residuos.

Tampoco cuentan con estrategias para contrarrestar los cambios climáticos, ni poseen estrategias basadas en el marco normativo vigente para la gestión, sin embargo, sí se capacitan en temas de interés.

No cuentan con un programa de salud ocupacional, ante alguna posible emergencia.

3.2.2. Procedimientos

En esta sección, se describe cómo se hace cada una de las actividades de la empresa.

Hallazgos

La Fábrica de Productos en Concreto L&M, cuenta con un manual (Manual de Fabricación de Tubos para el Camino), en el cual se especifica los procedimientos necesarios para la elaboración correcta de los productos, específicamente, las Alcantarillas (Ver Anexo 5).

Además, tiene la facilidad para obtener la materia prima, ya que tienen alianzas estratégicas o convenios con las ferreterías de la zona, las cuales le otorgan las facilidades de crédito y traslados de materias primas (Ver Anexo 6); sin embargo, los productos elaborados por la Fábrica en cuestión., no están certificados por ningún ente sea nacional o extranjero, es decir, tampoco se realiza pruebas que analicen las dosificaciones de la mezcla utilizada en la elaboración de productos, ni de calidad.

Por otra parte, la fábrica cuenta con la facilidad del servicio eléctrico dentro de la infraestructura (Ver Anexo 7), así como también, acceso al recurso hídrico

proveniente de Acueductos y Alcantarillados (A y A) (Ver Anexo 8), además de ello, poseen acceso a un teléfono para que los clientes hagan sus pedidos (Ver Anexo 9); además, poseen transporte propio para ofrecer el servicio de traslado de algunas materias primas para la producción.

3.2.3. Organización

En este apartado, se hace hincapié a la parte de la administración que tiene que ver con la estructura que emplea la Fábrica de Productos en Concreto L&M., en cuanto al establecimiento de roles para cumplir con la actividad principal de la empresa, los cuales se detalla a continuación:

3.2.3.1 Recurso Humano

En este elemento imprescindible para la empresa, se presentó los siguientes hallazgos:

Hallazgos

La Fábrica de Productos en Concreto L&M., cuenta principalmente con dos personas encargadas de las actividades, los cuales son: el dueño Gabriel Leitón Mora y su padre, Gerardo Leitón Sánchez, en temporadas altas cuentan con la ayuda de Carlos Leitón Mora y otro colaborador. Además de ello, externamente, poseen un contador privado (Edwin Rodríguez Araya, Contador, C.P.I. 21199), quien lleva toda la contabilidad de la fábrica.

3.2.3.2. Estructura Organizacional

En esta sección, se obtuvo los siguientes hallazgos.

Hallazgos

La Fábrica de Productos en Concreto L&M., no posee planificación estratégica ni una estructura organizacional que guíe el accionar de ella, si bien toda la obligación recae sobre el dueño Gabriel Leitón Mora.

3.2.3.3. Manual Descriptivo de Puestos

De acuerdo con este apartado, donde se establece los roles y tareas correspondientes a cada puesto, se encontró los siguientes hallazgos.

Hallazgos

La Fábrica de Productos en Concreto L&M., no cuenta con un Manual Descriptivo de Puestos, donde se describa detalladamente las funciones correspondientes de cada colaborador, sino que cada uno de ellos trabaja en lo que sabe hacer, es decir, realizan sus funciones, de acuerdo con su conocimiento empírico, que han obtenido con el paso de los años, de manera que cada uno sabe las tareas que se deben llevar a cabo, ya que los procesos son muy esquematizados o repetitivos.

3.2.3.4. Salarios

En este aspecto fundamental para la empresa, se obtuvo los siguientes hallazgos.

Hallazgos

La Fábrica de Productos en Concreto L&M., establece un porcentaje del 2,08% del dinero que ingresa en la fábrica (ventas), para el pago de salarios, además de ello, utilizan el mecanismo (valoración por horas), para establecer el salario de sus colaboradores, sin embargo, no cuentan con un registro físico de él para registrar formalmente el pago de salarios a estas personas y, por ende, disminuir tasas tributarias. Tampoco pagan el salario mínimo establecido por Ley, ni son asegurados los colaboradores.

3.2.3.5. Motivación

En lo que respecta a este elemento fundamental para el buen desempeño de los colaboradores dentro de las empresas, se obtiene los siguientes hallazgos.

Hallazgos

La Fábrica de Productos en Concreto L&M., no emplea actividades o técnica de motivación del personal, así como tampoco brinda capacitaciones en cuanto a temas de fabricación de productos con base en concreto, ni temas de salud ocupacional.

Por otra parte, tampoco se emplea herramientas de medición del desempeño a sus colaboradores.

3.3. Evaluación del Control Interno

En relación con la evaluación realizada al control interno de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., se muestra los hallazgos obtenidos.

Hallazgos

En relación con esta área, se analizó por medio de un cuestionario y hoja de cotejo, los procedimientos y el control que manejan los miembros de la empresa para la obtención de activos físicos, humanos, manejo de inventario, pagos, entre otros, en materia contable y administrativa.

La Fábrica de Productos en Concreto L&M., contrata servicios externos de un contador, quien se encarga de la elaboración y presentación de los estados financieros, los cuales son entregados al dueño de la fábrica y al Ministerio de Hacienda, de forma trimestral, no obstante, la empresa no cuenta con los libros de diario, mayor y el balance de comprobación físicos, solo se tienen los reportes brindados por el contador.

Al ser esta empresa familiar, existe una buena comunicación entre cada uno de los miembros, inclusive con el contador, lo que permite la facilidad entre los pagos de las compras, ventas e ingresos, con su debida factura timbrada (Ver Anexo 10 y 11, respectivamente) de los productos que son comprados y vendidos en la fábrica.

La Fábrica L&M no cuenta con pasivos a largo plazo (documentos por pagar), dado que nunca han solicitado ningún prestamos, porque trabajan con recursos propios y cuando compran a crédito, lo hacen por un periodo corto, máximo de mes y medio de tiempo, además, estas cuentas son canceladas con dinero en efectivo y, en algunas ocasiones, por medio de depósito bancario. Es importante señalar que la empresa no realiza pagos mediante cheques.

No existe un catálogo de cuentas ni manual de contabilidad de responsabilidades de procedimientos completo y actualizado.

La fábrica de Productos en Concreto L&M no cuenta con una persona encargada en recursos humanos dado que, al ser una microempresa, el dueño es quien se encarga de contratar personal en el momento requerido.

Esta fábrica posee un control sobre los activos físicos y humanos de la empresa, sin embargo, no existe un documento físico que demuestre ese control, sino que cuando el administrador lo requiere, revisa el estado de los activos, y evalúa el funcionamiento del personal que labora para ella.

Esta empresa posee un vehículo para el traslado de algunas materias primas o insumos para la producción.

La fábrica se ubica dentro de la propiedad donde se encuentra la casa de la familia Leitón Mora.

La fábrica no cuenta con una caja chica en la cual se tenga a disposición efectivo de manera inmediata, para dar vueltos a los clientes o realizar pagos de compras mínimas.

La fábrica vende a sus clientes a crédito, sin embargo, el dueño no va tomando un control físico de quienes compran de esta manera.

El manejo del inventario es revisado y comparado, de acuerdo con los registros contables de forma corriente, pero de una manera empírica, por lo tanto, no se lleva un registro físico de la toma de inventario ya que, al ser productos grandes y fáciles de contar, se hace de forma ligera.

3.4. Evaluación de Producción y Comercialización

En este apartado, se detalla los principales hallazgos encontrados mediante, cuestionarios, entrevistas y hoja de cotejo de la evaluación realizada a las áreas de funcionamiento de la producción y comercialización de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

3.4.1. Producción

Hallazgos

La fábrica emplea técnicas estándar para la elaboración de sus productos, dado a que los moldes poseen las medidas establecidas, de acuerdo con el Manual Fabricación de Tubos para el Camino establecido por la Municipalidad del cantón de Hojanca, la materia prima utilizada para la elaboración de ella está certificada, ya que, pese a que se adquiere de ferreterías de la localidad, la materia prima es proveniente de empresas como Pedregal y Cemex, las cuales están certificadas a nivel nacional.

La maquinaria y el equipo que utiliza esta fábrica, pese a ser adquirido algunos años atrás, se encuentran en condiciones idóneas para su funcionamiento, ya que la mayoría son estructuras de hierro, las cuales son bien cuidadas para garantizar una mayor vida útil (Ver Imagen 12).

Existen algunas acumulaciones de desperdicios en la materia prima para la elaboración de los productos que, con los años, van quedando, este material es removido cada cierto periodo, y reutilizado como lastre o relleno de terrenos con pendientes, sin embargo, al acumularse en la empresa, reduce los espacios físicos disponibles para la producción (estorbo) (Ver Imagen 13).

La empresa no cuenta con catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de productos, folletos, entre otros, las cuales son de gran ayuda para una mejor publicidad y descripción de los productos ofertados por la empresa.

La fábrica no cuenta con un sistema de señalización, en donde se identifique los sitios donde podría haber peligro, sitios de mayor seguridad, en caso de alguna emergencia y señalización de los lugares en los que se encuentran cada una de las máquinas, materia prima y productos terminados.

No poseen un registro físico de las estadísticas en donde se determine cuáles son los meses en donde deben elaborar la mayor cantidad de productos o en los que las ventas tienden a disminuirse, pese a esto, al tener varios años, el dueño sí logra identificar que, en los meses de setiembre y octubre, las ventas disminuyen, pero estos meses son aprovechados para producir en mayor cantidad, ya que el agua de lluvia es aprovechada para fraguar (amacizar) los productos.

Las instalaciones están construidas con base de madera, y ya se encuentran en mal estado, además, se observa mucho material acumulado, el cual hace que se disminuya el espacio. El mantenimiento a las instalaciones no se encuentra estipulado, sin embargo, indican el dueño que se contrata maquinaria una vez al año para limpieza. Las instalaciones eléctricas están expuestas, lo que podría generar peligro. El espacio físico es grande, sin embargo, se requiere limpiarlo y estructurarlo de diferente manera, para aprovecharlo mejor. Existe equipo, el cual está viejo y fuera de uso, no obstante, no se ha trasladado

a un botadero de basura o recibo de chatarra, (Ver imagen 14 y 15, respectivamente).

La Fábrica L&M produce de acuerdo con su nivel de demanda y pedidos que los clientes le realicen previamente, además, de igual manera, se trata de mantener una existencia de cantidades de materias primas (Ver anexo 16), las cuales son determinadas por el dueño, de acuerdo con la experiencia y el comportamiento de las ventas en los periodos.

La empresa se encuentra dentro de la misma propiedad en la que vive la familia, lo que hace que algunos recibos de servicios públicos no salgan a nombre del dueño, sino a nombre de la mamá de él, lo mismo pasa con el lote en el que se encuentra físicamente la fábrica, el cual también pertenece a su madre.

3.4.2. Comercialización

Hallazgos

Se realizó una encuesta de la cual se obtuvo valiosa información para la evaluación del posicionamiento dentro del área de comercialización, el propósito fue efectuar un estudio de percepción a las personas del cantón de Hojancha, con el objetivo de medir por medio de porcentajes, la opinión que tiene la población en cuanto al funcionamiento de la Fábrica de Productos en Concreto L&M, para lo cual es de relevancia analizar los siguientes datos representados.

Según los datos recolectados del estudio de mercado, se logra determinar que un 60% de la población encuestada conoce la existencia de la Fábrica, por lo tanto, el 40% restante, manifiesta no conocer la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha, debido a que la empresa no posee ningún tipo de publicidad que le permita ser más reconocida.

Gráfico 1. Conocimiento de la población acerca de la existencia de la Fábrica de Productos en Concreto L&M

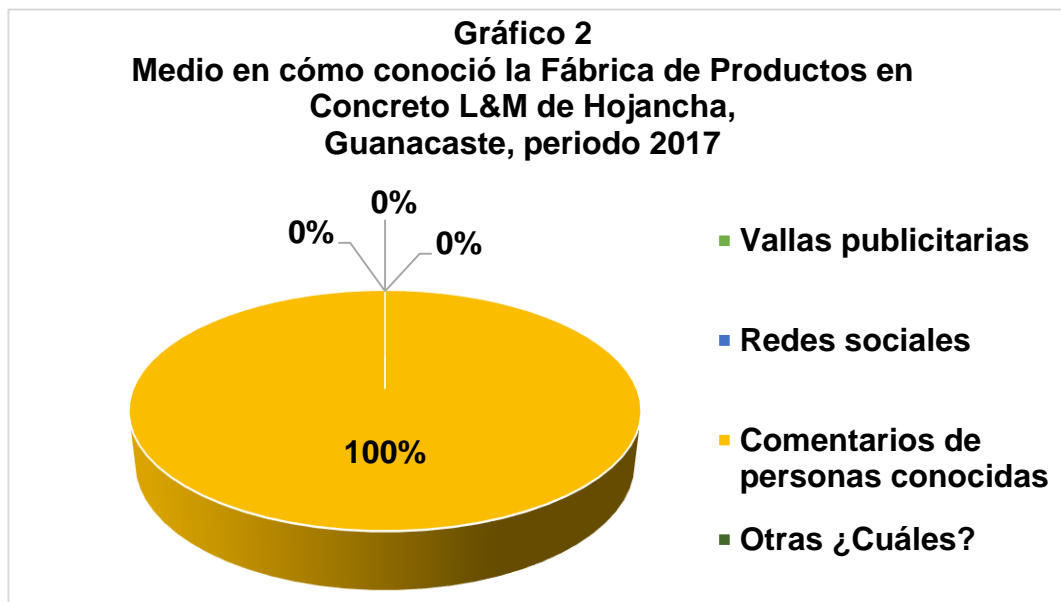


Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por otra parte, el 100% de las personas que conocen la existencia de la fábrica, aseguran que el medio por el cual se enteraron de ella fue por recomendación o comentarios de un amigo o conocido, lo cual refleja que esta empresa no emplea estrategias de publicidad.

La Fábrica de Productos en Concreto L&M, posee un sistema de comercialización poco convencional, ya que la única estrategia utilizada a nivel interno, para dar a conocer los productos es estar inscrita en el registro de proveedores de la municipalidad, así como una alianza estratégica con Ferretería Karla, la cual revende los productos hechos por la fábrica, sin embargo, estas dos estrategias no ayudan eficientemente a alcanzar un reconocimiento total de la empresa, por parte de la población del cantón.

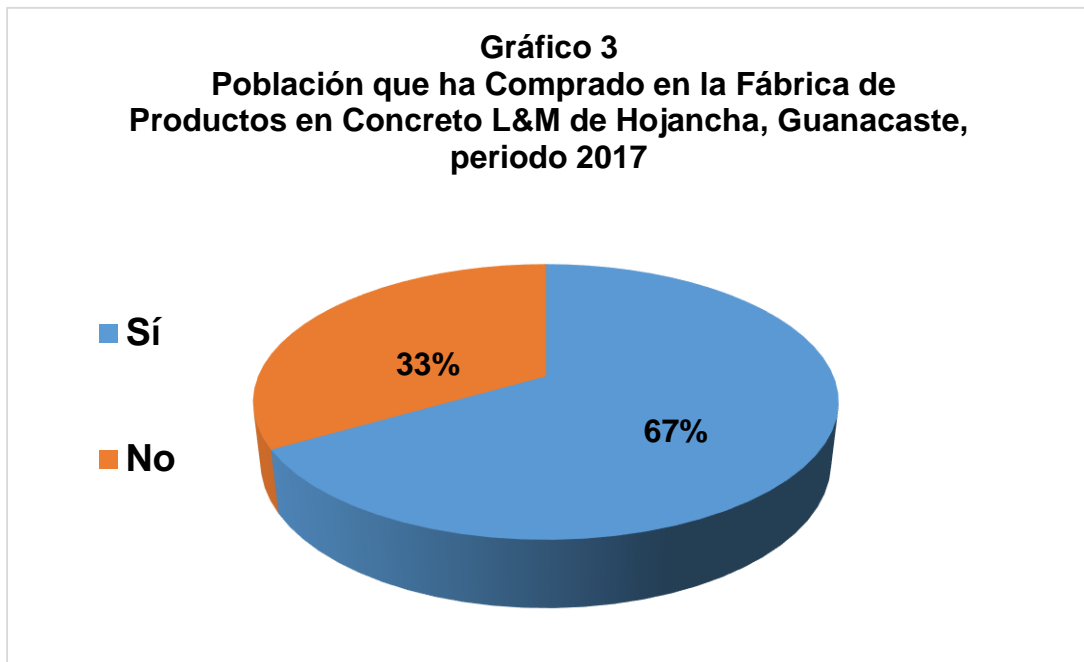
Gráfico 2. Medios en los cuales se dio a conocer de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

También, según la cantidad de personas encuestadas, de las que manifestaron que conocen a la empresa, se determinó que el 67% de ellas compra los productos ofrecidos por fábrica, pese a esto, un 33% de esta población que conoce a esta empresa, nunca adquirió dichos productos.

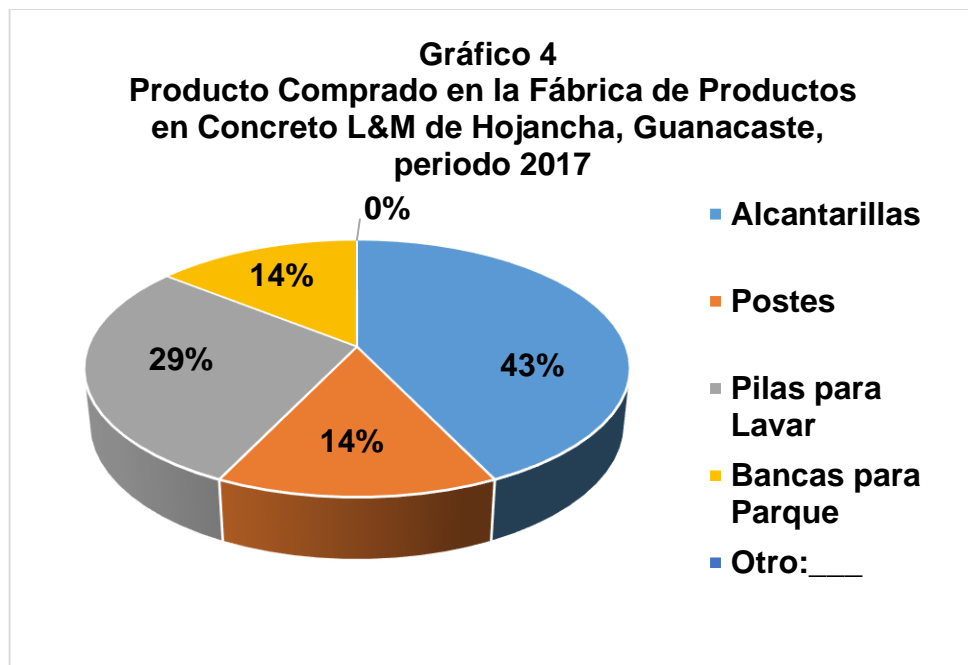
Gráfico 3. Población que ha comprado en la Fábrica de Productos en Concreto L&M



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En cuanto a los productos ofrecidos por la empresa L&M., se refleja, según los datos obtenidos, que los más comprados por los clientes son las alcantarillas con un 43%, seguido por las pilas, con un 29%, y los postes y bancas, ambos con un 14%. Además de esto, se logró identificar que la mayoría de los clientes requirió de la compra de dos o más productos diferentes.

Gráfico 4. Producto Comprado en la Fábrica de Productos en Concreto L&M



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En cuanto a la calidad de la materia prima del total encuestados, el 100% indicó que los materiales utilizados son de buena calidad.

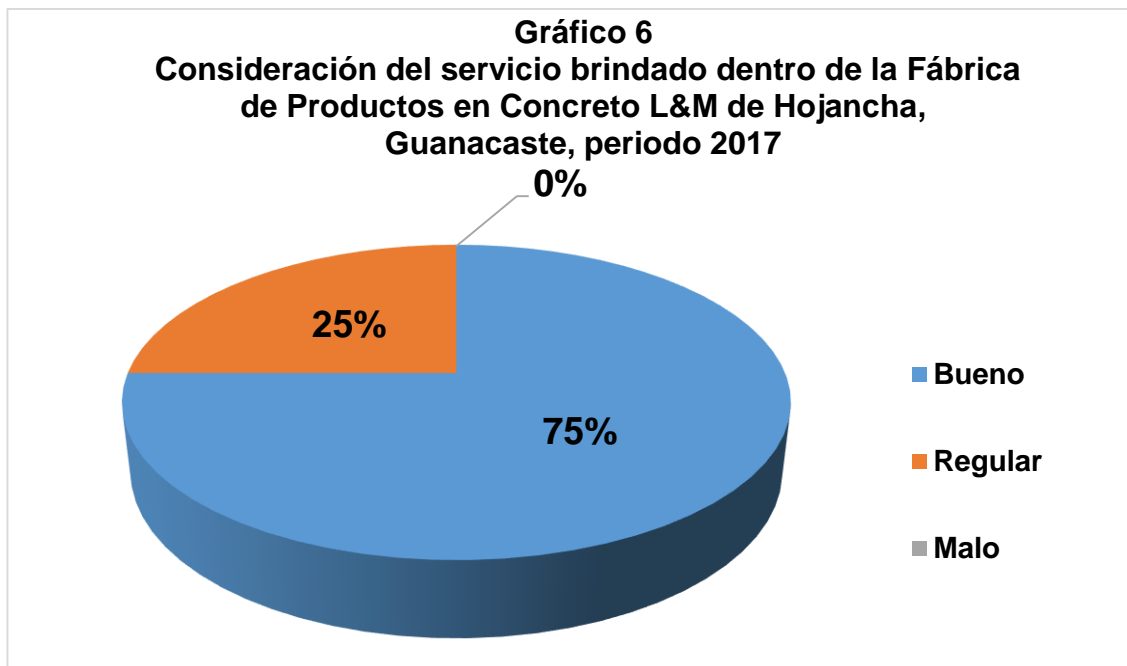
Gráfico 5. Calidad de la materia prima utilizada en la fabricación de los productos de la Fábrica de Productos en Concreto L&M



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En lo referente al servicio que se brindó a los clientes, en el momento en que se efectuó la compra, un 75% de los clientes considera que es bueno y un 25% cree que es regular, lo cual hace que esta empresa tenga que establecer acciones que ayuden a mejorar la percepción de los clientes en lo referente al servicio brindado a la hora de la compra.

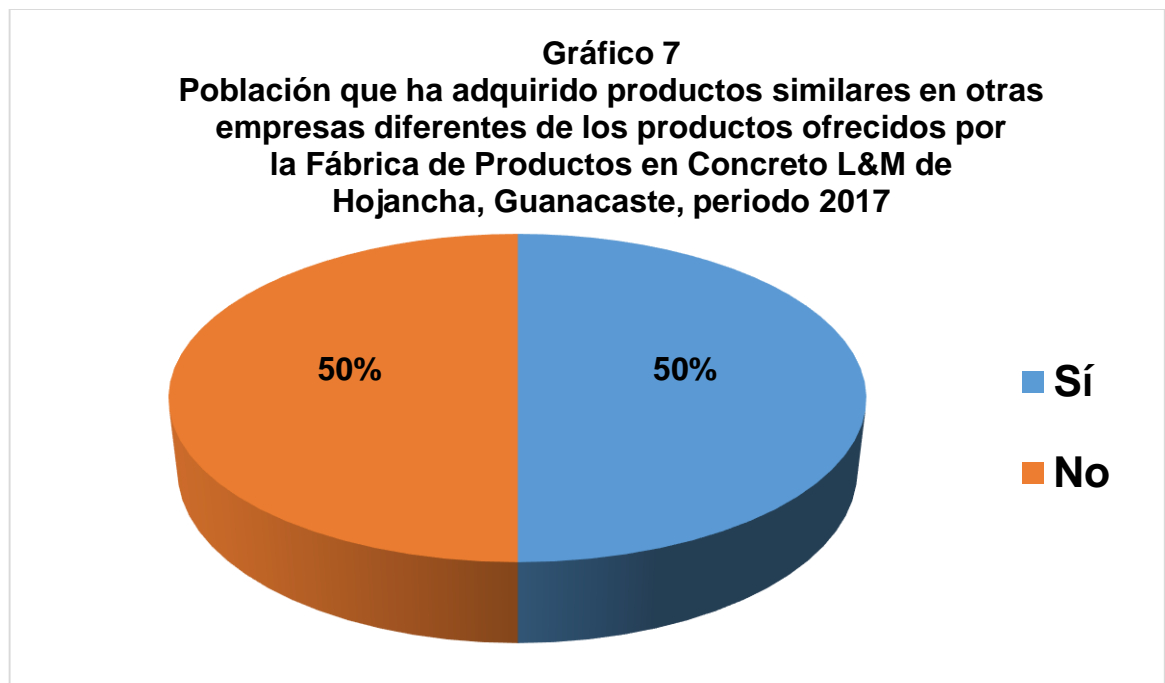
Gráfico 6. Consideración del Servicio Brindado dentro de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con, las encuestas realizadas del total de entrevistados un 50% afirmó que ha adquirido productos similares a los ofrecidos por la Fábrica de Productos en Concreto L&M, en otras empresas, mientras que el otro 50% nunca ha adquirido estos productos en otras empresas, por lo que el dueño de la fábrica tiene que buscar métodos para elaborar nuevos productos.

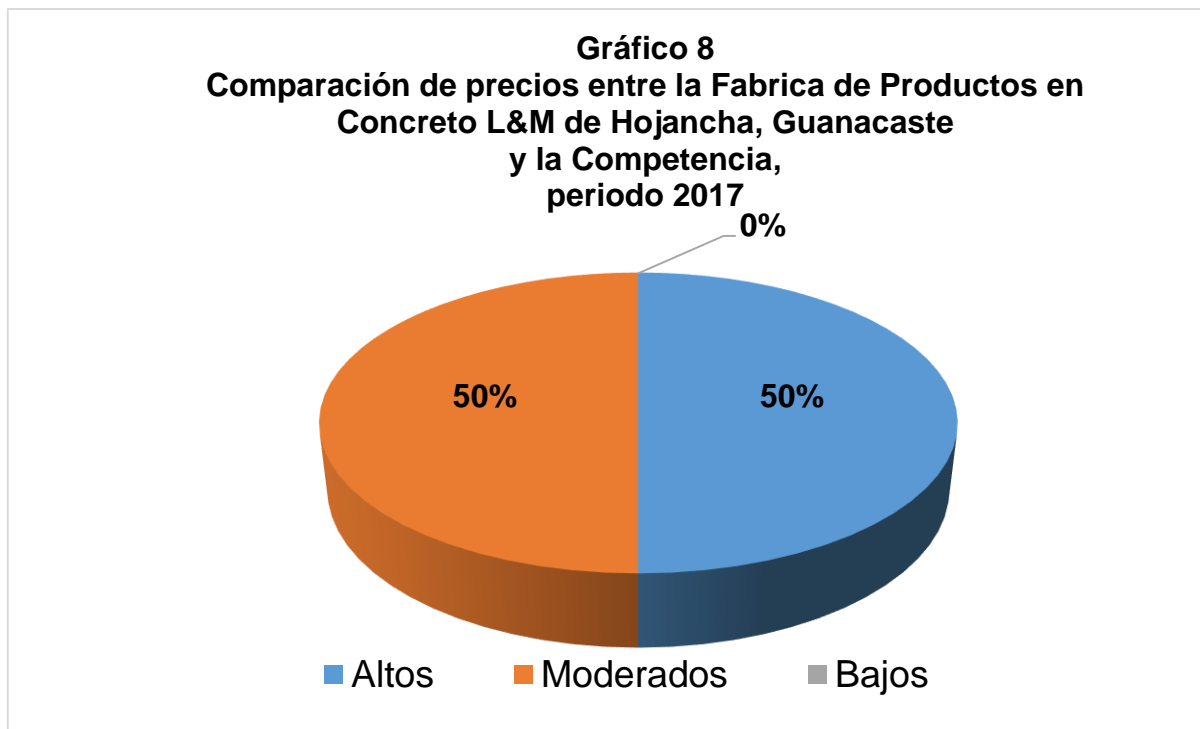
Gráfico 7. Población que ha adquirido productos similares en otras empresas



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los clientes de la Fábrica de Productos en Concreto L&M, que en alguna ocasión han adquirido productos similares en la competencia, afirman que el precio establecido por estas empresas, tiende a ser mayor que los precios de los productos L&M y, además, la calidad es menor a la de los productos L&M, por lo tanto, en caso de requerir nuevamente productos de este tipo, las personas acudirían a la fábrica, ya que se les garantiza un precio más bajo y una mayor calidad, sin embargo, un 50% de los entrevistados afirmó que los precios son altos y el otro 50% seleccionó la opción de precios moderados.

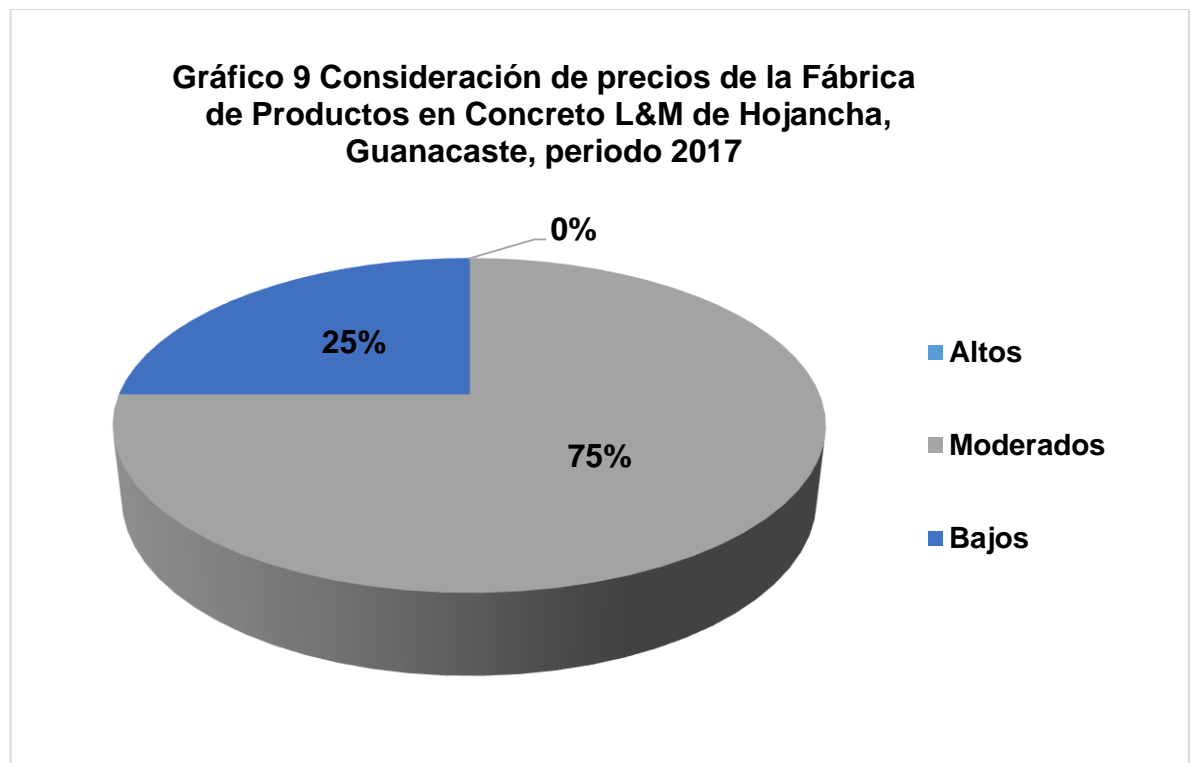
Gráfico 8. Comparación de Precios entre la Fábrica de Productos en Concreto L&M y la competencia.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Además, un 75% de los entrevistados indica que los precios de los productos ofrecidos por la Fábrica de Productos en Concreto L&M, son moderados, mientras que el 25% seleccionó la opción de precios altos, no obstante, la calidad de la materia prima de los productos es de mejor calidad y se encuentran debidamente certificados.

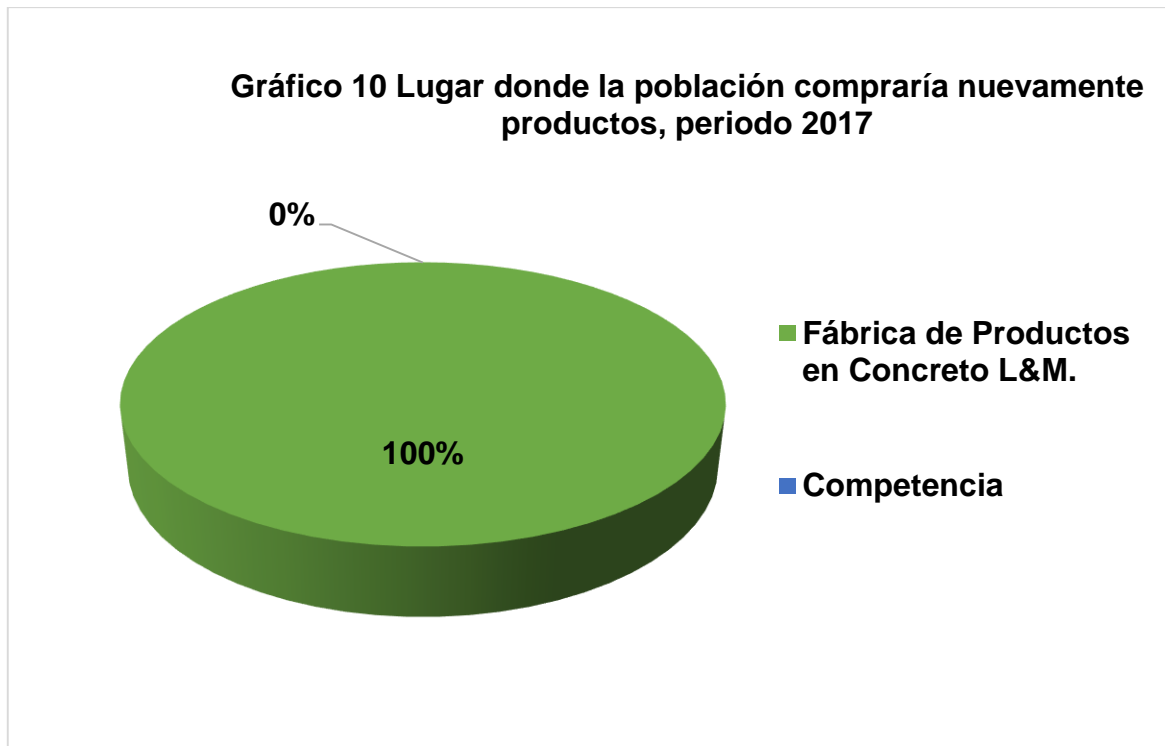
Gráfico 9. Consideración de precios de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

A los entrevistados se les preguntó en qué lugar volverían a comprar productos, a base de concreto, por lo que el 100% afirmó que lo harían en la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

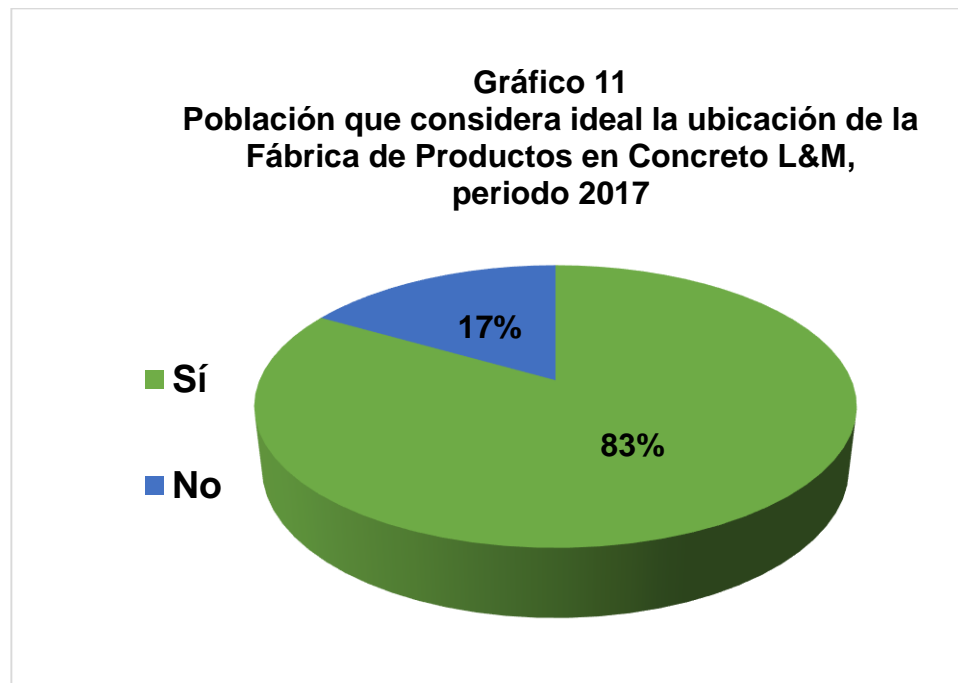
Gráfico 10. Lugar donde la población compraría nuevamente productos



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Un 83% de las personas que conoce esta fábrica, asegura que tiene una ubicación ideal, ya que se encuentra cerca del centro y el acceso en cuanto a la carretera es muy bueno, además, no está cerca de ningún río, el cual se pueda ver afectado por fluido de algunos desechos generados. Pese a esto, un 17% de la población encuestada, considera que la fábrica debería estar aún más cerca del centro, específicamente, en la calle principal, de manera que todas aquellas personas que visiten el cantón de Hojanca y que no la conozcan, se den cuenta de la existencia de la misma, también, manifiestan que es una forma más efectiva de mostrar la totalidad de productos ofrecidos.

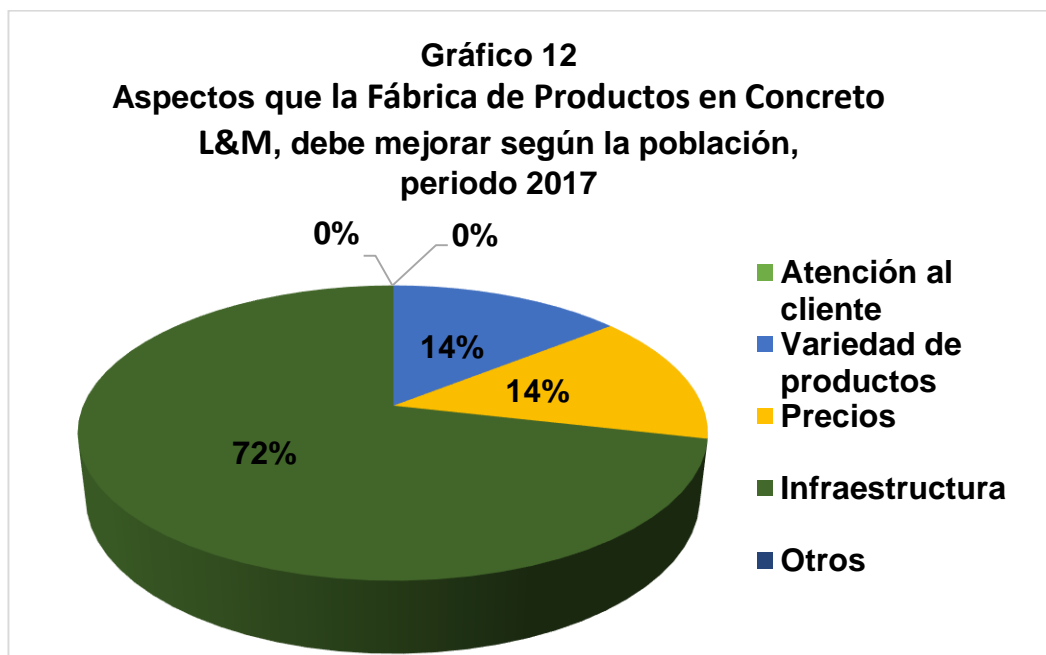
Gráfico 11. Población que considera ideal la ubicación de la Fábrica de Productos en Concreto L&M



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Finalmente, en cuanto a la encuesta que se realizó, se considera que la empresa debe mejorar, principalmente en infraestructura, ya que el 72% de las personas que conocen la empresa así lo manifiestan, puesto que el edificio está hecho con base de madera, y se construyó hace más de 20 años, de manera que ya se encuentra deteriorado. Por otra parte, se coincide en un 14% que se debe mejorar también, tanto en la variedad de productos como el precio.

Gráfico 12 Aspectos que la Fábrica de Productos en Concreto L&M, debe mejorar según la población



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En cuanto al mercado meta de la Fábrica de Productos en Concreto L&M, se considera que son todas aquellas personas habitantes del cantón que cuenten con una casa o un terreno que requiera mejoras, además de aquellas empresas o instituciones como los centros educativos, centros turísticos, y su principal cliente, la Municipalidad del cantón de Hojancha.

Por otra parte, el dueño de la empresa tiene muy identificado los meses cuando se realiza menos ventas, los cuales son setiembre y octubre, debido a que son periodos muy lluviosos, pese a esto, se trata de producir los faltantes de la existencia de productos, para aprovechar el agua de las lluvias para fraguar sus productos.

3.5 Evaluación Financiera

En esta área, se conocerá los resultados de la evaluación realizada a los Estados Financieros, presentados por la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

Hallazgos

3.5.1 Estados Financieros

Los hallazgos más relevantes de los estados financieros se presentan a continuación:

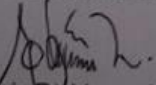
Ilustración 1. Balance de Comprobación

GABRIEL LEITON MORA BALANCE DE COMPROBACION AL 30 DE SETIEMBRE DE 2017		
CAJA Y BANCOS		
INVENTARIO	12.232.270,36	
TERRENOS	3.968.778,00	
EDIFICIOS	-	
MOBILIARIO Y EQUIPO	-	
DOCUEMOTOS POR PAGAR L.P.	1.130.000,00	
CAPITAL		-
UTILIDADES RETENIDAS		5.000.000,00
IMPUESTO DE VENTAS		8.092.047,26
VENTAS		(139.068,38)
COMPRAS		13.691.079,63
GASTOS GENERALES Y ADMINISTR.	6.972.375,76	
GASTOS FINANCIEROS	2.340.634,39	
SUMAS IGUALES	-	
	<u>26.644.058,51</u>	<u>26.644.058,51</u>

Fotografía de Carlos Leitón Mora, sábado 4 de noviembre del 2017, Hojancha.

Ilustración 2. Estado de Situación

GABRIEL LEITON MORA ESTADO DE SITUACION AL 30 DE SETIEMBRE DE 2017		
ACTIVOS		
ACTIVO CIRCULANTE		
Caja y Bancos	12.232.270,36	
Impuesto de ventas		
Inventario	4.350.000,00	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>4.350.000,00</u>	16.582.270,36
ACTIVO FIJO		
Terrenos	0,00	
Edificios	0,00	
Mobilirio y Equipo	1.130.000,00	
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>1.130.000,00</u>	1.130.000,00
TOTAL ACTIVOS		<u>17.712.270,36</u>
PASIVOS		
PASIVO A CORTO PLAZO		
Impuesto de ventas por pagar	-139.068,38	
Cuentas por pagar Proveedores		
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO		-139.068,38
PASIVO A LARGO PLAZO		
	0,00	
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		0,00
TOTAL PASIVOS		<u>-139.068,38</u>
PATRIMONIO		
CAPITAL	5.000.000,00	
UTILIDADES ACUMULADAS	8.092.047,26	
GANANCIA O PERDIDA DEL PERIODO	4.759.291,48	
TOTAL PATRIMONIO		<u>17.851.338,74</u>
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		<u>17.712.270,36</u>


 Edwin Rodríguez Araya
 Contador, C.P.I. 21199

Fotografía de Carlos Leitón Mora, 4 de noviembre del 2017, Hojancha, Guanacaste.

Al analizar el Estado de Situación presentado por el contador de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., se logra identificar que no se elabora de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad N°1 (NIC 1), de manera que la empresa puede verse afectada al realizar cualquier trámite donde así lo requiera.

Algunos de los errores identificados es que el estado no indica el tipo de moneda en el cual está elaborado, además de esto, la información no es presentada de forma comparativa, por lo tanto, se debe presentar la información de un año base y el año en curso, para facilitar el análisis y comprensión de posibles aumentos o disminuciones de las cuentas.

La cuenta de terrenos se encuentra en cero colones, debido a que el lugar donde se encuentra el local no pertenece al dueño de la empresa, este terreno está a nombre de la madre del dueño de la Fábrica.

Por otra parte, la cuenta de edificios se registra en cero colones, debido a que en el momento en que la fábrica se inscribe ante el Ministerio de Hacienda (MH), hacía varios años realizaba actividades, pese a esto, no se registró un valor a dicha cuenta, a pesar de que sí existía y se podía determinar un valor para ellas.

También, en lo que respecta a la cuenta de mobiliario y equipo, únicamente se encuentra registrado la máquina mezcladora (batidora), ya que los demás equipos pasaron el mismo caso que la cuenta de edificios, es decir, en el momento de inscribirse ante MH, la fábrica ya tenía años de realizar su actividad

y el equipo no fue valorado y registrado en ese momento. Se logra identificar que no se están depreciando los activos que lo ameritan.

Ilustración 3. Estado de Pérdidas y Ganancias

GABRIEL LEITON MORA ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 30 DE SETIEMBRE DE 2017	
INGRESOS	
VENTA DE SERVICIOS	13.691.079,63
OTROS INGRESOS	
TOTAL DE INGRESOS	13.691.079,63
COSTO DE VENTAS	
INVENTARIO INICIAL	3.968.778,00
COMPRAS	6.972.375,76
INVENTARIO FINAL	4.350.000,00
TOTAL COSTO DE VENTAS	6.591.153,76
UTILIDAD ANTES GASTOS	7.099.925,87
GASTOS GENERALES Y ADMINIST.	2.340.634,39
GASTOS FINANCIEROS	-
TOTAL GASTOS	2.340.634,39
UTILIDAD (PERDIDA) DEL PERIODO	4.759.291,48

Fotografía tomada por Carlos Leitón Mora, el sábado 4 de noviembre del 2017, Hojancha.

Al analizar el Estado de Pérdidas y Ganancias presentado por el contador de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., se logra identificar que no se elabora de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad N°1 (NIC 1), ya que presenta una estructura distinta de la establecida por las normas, además de esto, el contador no indica el tipo de moneda en el cual el estado fue elaborado, por otra parte, no presenta la información comparativa con respecto a un año base y al año en curso en el cual se elabora el estado.

3.5.1.4 Estado de Flujo de Efectivo

Hallazgos

De acuerdo con información brindada por el contador de la Fábrica de Productos en Concreto L&M, el Estado de Flujo de Efectivo no se elabora.

3.5.1.5 Estado Cambios en el Patrimonio

Hallazgos

De acuerdo con información brindada por el contador de la Fábrica de Productos en Concreto L&M, el Estado de Cambios en el Patrimonio no se elabora.

3.5.1.6 Notas a los Estados Financieros

Hallazgos

De acuerdo con los dos estados presentados por la Fábrica de Productos en Concreto L&M., no poseen notas, las cuales faciliten la comprensión de dicha información financiera.

3.5.1.6 Normas Internacionales de Información Financiera

En referencia a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se puede decir que la Fábrica de Productos en Concreto L&M., no las aplica en la presentación de sus Estados Financieros, por el hecho de no contar con las Notas a los Estados Financieros. Además, no elabora el Estado de Flujo de Efectivo y el Estado de Cambios en el Patrimonio.

3.6 Razones Financieras

Hallazgos

La Fábrica de Productos en Concreto L&M, no realiza evaluaciones de los Estados Financieros, por lo tanto, esta empresa no aplica las Razones Financieras, ni ningún otro método de evaluación de Estados Financieros.

3.6 Análisis Horizontal y Vertical

Hallazgos

De acuerdo con, los dos estados presentados por la Fábrica de Productos en Concreto L&M, se logra determinar que no realiza este tipo de análisis financieros, los cuales son de gran importancia para la empresa ya que, por medio de estos, se puede determinar el crecimiento o decrecimiento de las cuentas y, con base en ello, plantear nuevas estrategias.

3.7 Libros Contables (Legales)

Hallazgos

Según información brindada por el contador y verificada por el dueño y los investigadores, la Fábrica de Productos en Concreto L&M, no posee libros

contables, ni de manera física ni de forma digital, por lo tanto, se expone a multas dictadas por parte de la Dirección General de Tributación Directa, ya que no mantienen registros de sus operaciones de forma oficial.

3.8 Presupuestos

Hallazgos

Con base en la información brindada por la empresa, se logró determinar que la Fábrica de Productos en Concreto L&M, no posee una planificación financiera en cuanto al tema de presupuestos, de este modo, hace que la empresa no posea proyecciones de ingresos futuros, que le permita guiar las acciones y planificar posibles inversiones que contribuyan al crecimiento integral de la empresa.

En cuanto al dinero que ingresa por concepto de ventas, en su gran mayoría, es reinvertido en la compra de materiales, sin embargo, no se manejan los porcentajes claros de cuánto dinero se destina a la compra de materiales, mobiliario y equipo, y cuál es el margen bruto y neto de ganancias por cada producto, tampoco se tiene establecido un porcentaje destinado para imprevistos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones

Obtenidos los resultados de los principales hallazgos en la evaluación de las diferentes áreas funcionales de la empresa, tales como la legal, organizativa, control interno, producción, comercialización y financiera, se realizará la presentación de las conclusiones y recomendaciones, a saber:

4.1. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación Legal

En esta sección, se presentará las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, después de haber evaluado y analizado la Fábrica de Productos en Concreto L&M., con el propósito de determinar si cumplía con los requisitos legales para funcionar como lo emanan las leyes de Costa Rica.

4.1.1. Conclusiones

Se concluye que la Fábrica de Productos en Concreto L&M., cumple con algunos de los requisitos que se solicita a las Pymes, para poder funcionar en el territorio nacional, esto se debe a que sí se encuentra inscrita como persona física, además, está inscrita ante la Dirección General de Tributación Directa, y tributa mediante el Régimen Tradicional. También cuenta con los permisos correspondientes por parte de la Municipalidad de Hojancha, los permisos del Ministerio de Salud y la Caja Costarricense de Seguro Social.

No obstante, dicha fábrica no se encuentra inscrita ante el Registro de Empresas Pyme, ni tampoco cuenta con las pólizas de riesgos de trabajo por parte del Instituto Nacional de Seguros, es decir, no se paga pólizas de ningún tipo, por tanto, no se reporta pagos ni planillas de sus colaboradores.

4.1.2. Recomendaciones

A partir de lo anterior, se recomienda lo siguiente:

La Fábrica de Productos en Concreto L&M., inscribirse ante el Registro de Empresas Pyme de Costa Rica.

A partir del 1 de enero del año 2018 en Costa Rica, se hará uso del sistema de las facturas electrónicas a las empresas, por lo que se recomienda a la fábrica la utilización de ella para un mejor control del funcionamiento, además de ser un requisito obligatorio.

Por consiguiente, también se recomienda obtener los permisos correspondientes por parte del Instituto Nacional de Seguros (INS), es decir, adquirir pólizas, tanto para resguardo de la infraestructura como para los colaboradores de la fábrica puesto que, al tratarse de una empresa industrial, es indispensable contar con ellas.

4.2. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación Organizativa

En este apartado, se presentará las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, después de haber realizado la evaluación correspondiente al área organizativa de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

4.2.1. Conclusiones

Se concluye que la Fábrica de Productos en Concreto L&M., en lo que respecta al indicador de estrategias: no posee técnicas para la obtención y ahorro de recursos, así como tampoco cuenta con estrategias que permitan contrarrestar los cambios climáticos. De igual modo, no posee ningún tipo de

técnica de gestión administrativa, elaborada con el marco normativo vigente en Costa Rica.

Sin embargo, aprovechan las capacitaciones brindadas por algunas entidades, con el fin de instruirse en temas de interés.

Por otra parte, en lo que concierne a los procedimientos: la Fábrica de Productos en Concreto L&M, utiliza un manual brindado por la Municipalidad de Hojancha (Manual Fabricación de Tubos para el Camino), para elaborar los productos, de acuerdo con lo establecido por las leyes del país.

Asimismo, tiene la facilidad para obtener los recursos materiales para la elaboración de productos, dado a que cuenta con una alianza estratégica con una ferretería de la zona (Ferretería Karla).

No obstante, cabe señalar que los productos actualmente no se encuentran certificados por ningún ente nacional, es decir, no se realiza pruebas para constatar que las cantidades de mezcla utilizadas sean las correctas.

La Fábrica no hace uso de un sistema de salud ocupacional, por lo que no están preparados ante una emergencia.

Por otro lado, se concluye que la Fábrica de Productos en Concreto L&M., posee acceso a los servicios básicos, es decir, servicio eléctrico, hídrico y telefónico, además, cuenta con transporte propio para el traslado de algunos materiales.

Además, en lo que respecta a organización, se concluye que la fábrica no cuenta con una planificación estratégica, es decir, no posee misión, visión,

objetivos y metas planteados, que guíen el accionar o rumbo de la fábrica, además, de ello, no poseen una estructura organizativa, ni cuentan con manuales descriptivos de puestos, donde especifiquen las funciones o roles de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Por otra parte, también se concluye que la fábrica destina un porcentaje del dinero que ingresa para el pago de salarios, sin embargo, no pagan el salario mínimo establecido por ley, y el mecanismo que utilizan para valorar el salario es de acuerdo con la cantidad de horas laboradas.

De igual manera, se concluye que la fábrica no utiliza técnicas o actividades para la motivación de personal, es decir, no emplea herramientas de medición del desempeño.

4.2.2. Recomendaciones

Se recomienda a la Fábrica de Productos en Concreto L&M, aplicar técnicas que permitan la obtención y ahorro de recursos, de modo que, a su vez, puedan contrarrestar los cambios climáticos.

Igualmente, se insta a la fábrica a que realice y, a su vez, participe en capacitaciones sobre temas de interés para los microempresarios, así como temas de motivación y evaluación del desempeño.

Además, se recomienda adquirir la certificación correspondiente que avale la calidad y garantía de los productos ofrecidos por la empresa, dado que esto les permite tener un plus y generar más ganancias.

Del mismo modo, se recomienda diseñar una planificación estratégica que se adecue claramente a ella, es decir, que establezcan una misión, visión, metas y estrategias, que les ayude al logro de los objetivos planteados, aparte de crear una estructura organizacional, que permita identificar el rol de cada uno de los colaboradores, así como también, un manual descriptivo de puestos, donde se detalle las funciones o tareas de cada uno de los miembros de la empresa.

Se recomienda al dueño de la Fábrica, implementar un sistema de salud ocupacional, para estar preparados ante una emergencia o accidente laboral.

Por último, se insta a que la fábrica emplee un método más eficiente para calcular el salario correspondiente a cada uno de sus empleados, con el propósito que cumpla con los requisitos y el salario mínimo establecido por ley.

4.3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación del Control Interno

En este apartado, se explicará las conclusiones y recomendaciones que se logró identificar de la evaluación del control interno, en relación con el cumplimiento de ella.

4.3.1. Conclusiones

Recolectada y analizada la información, de acuerdo con el cuestionario de control interno para la elaboración de dicho trabajo, se determina que, en relación con el control interno, la Fábrica de Productos en Concreto L&M,

presenta aspectos positivos y negativos en el manejo de las áreas funcionales, lo cual se presenta a continuación.

La fábrica, aunque utiliza servicios de un contador externo y presenta el reporte financiero de ella ante Tributación Directa, no lo hace de acuerdo a lo establecido por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad N°1 (NIC 1), no obstante, el dueño de la empresa no maneja los tres libros básicos de contabilidad de manera física (diario, mayor e inventarios y balances), esto provoca que se puedan presentar algunas irregularidades, porque, aunque posean informes financieros, no llevan de manera adecuada el control de ellos.

El dueño de la fábrica no elabora presupuestos para las actividades empresariales, por lo que no podrán determinar los ingresos y gastos de la actividad económica de la empresa en un tiempo determinado, ni tampoco posee un catálogo de cuentas actualizado.

La fábrica cuenta con un control de activos físicos y humanos, sin embargo, no ostenta documentos físicos de ese control, lo cual puede generar que, si se pierde algo, no tienen manera de demostrarlo, porque no existen pruebas en relación con eso, o bien, si alguno de los trabajadores contratados está disconforme con algo, le podría generar problemas a la empresa por no poseer un control adecuado.

La fábrica se encuentra dentro de la propiedad de la casa donde vive la familia Leitón Mora.

La fábrica posee un vehículo para el traslado de la compra de materia prima.

La empresa no posee una caja chica, por lo que no dispone de un monto razonable de manera inmediata para realizar vueltos a clientes o pago a proveedores en el momento.

En cuanto al manejo de transacciones, el dueño de la empresa no posee recibos con toda la información para identificarlas, por lo que no tienen pruebas, en caso de que el contador o tributación se las solicite.

El dueño de la fábrica vende a sus clientes a crédito, sin embargo, no lleva un control físico o un registro individualizado para cliente, por lo que no tiene manera de analizar, periódica y mensualmente, los saldos de cuentas por cobrar de cada uno de ellos.

Las compras son debidamente autorizadas, sin embargo, no tienen un control adecuado del manejo de facturas y pagos de las cuentas por pagar.

Un aspecto positivo por resaltar es la buena comunicación entre los miembros que conforman la empresa, lo que permite que, a la hora de cumplir con las funciones, se den de una manera más fácil, en relación con las compras, ventas y gastos para la fábrica.

La Fábrica de Productos en Concreto L&M., al no contar con ningún tipo de préstamo, le trae aspectos positivos, dado que no tendrán que estar realizando pagos de intereses, ya que el dueño trabaja recursos propios, sin ninguna preocupación.

Al no existir un adecuado manejo del inventario, dado que no llevan un registro físico de él, no se puede comparar con los registros contables de forma inmediata.

4.3.2. Recomendaciones

Una vez identificadas las principales conclusiones del control interno que maneja la Fábrica de Productos en Concreto L&M., se realizó una serie de recomendaciones que permiten dar mayor facilidad al desarrollo de las actividades en esta área funcional, dentro de las que se cita:

El dueño de la empresa, aunque posee los registros contables, debería manejar los libros de contabilidad de manera física (diario, el mayor y el de inventarios y balances), para llevar un mejor control de las diferentes partidas que la conforman.

Se debería elaborar presupuestos para las diferentes actividades de la fábrica, para poder determinar los ingresos y gastos de los movimientos económicos de la empresa en un tiempo determinado, y crear un catálogo de cuentas con las principales partidas que utilizan las empresas industriales.

Como recomendación a la fábrica, debería establecer un control de activos físicos y humanos, y manejar documentos físicos de ese control, porque así tendría respaldo de los mismos, ante algún posible inconveniente.

La empresa debería tener una caja chica, por lo que así tendría a disposición un monto razonable y, de manera inmediata, para suplir gastos menores.

Se le recomienda a la Fábrica de Productos en Concreto L&M, llevar un control y registro físico e individualizado de quienes compran a crédito, esto con el fin de analizar periódica y mensualmente los saldos de las cuentas por cobrar de cada uno de ellos, para así evitar pérdidas significativas en las ventas.

Además, se le invita al dueño tener un manejo adecuado de las transacciones, y recibos con toda la información para identificarlas, en el momento que así se requiera.

Se aconseja a la Fábrica de Productos en Concreto L&M, tener un control adecuado del manejo de facturas y pagos de las cuentas por pagar a sus proveedores, para así no atrasarse en el pago de ellas.

Se recomienda establecer un manejo adecuado del control de inventarios de manera física, para poder revisar y comparar, de acuerdo con los registros contables de forma corriente cada equipo, herramienta, materia prima, entre otros, que la empresa vaya a utilizar.

Por último, se recomienda al dueño de la fábrica realizar un contrato de comodato a largo plazo, haciendo constar que él realiza el mantenimiento a la propiedad, sin ningún costo, dado a que la fábrica se encuentra dentro de la propiedad de la casa donde vive la familia Leitón Mora, y esto podría generar consecuencias a la hora de realizar pagos ante Tributación Directa.

4.4. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación del Área de Producción

En relación con la evaluación del área de producción, se identificó las siguientes conclusiones y recomendaciones.

4.4.1. Conclusiones

Al emplear la fábrica técnicas estándar para la elaboración de sus productos, permite que tengan un acabado de excelente calidad, esto es posible dado que los moldes poseen medidas establecidas, de acuerdo con el Manual Fabricación de Tubos para el Camino, brindado por la Municipalidad del cantón de Hojancha, y que son estructuras de hierro que garantizan una vida útil más prolongada, además, que la materia prima utilizada para la elaboración de ella está certificada, ya que pese a que se adquiere de ferreterías de la localidad, la materia prima es proveniente de empresas como Pedregal y Cemex, las cuales están certificadas a nivel nacional.

En la fábrica L&M, se encontró algunas acumulaciones de desperdicios de materia prima para la elaboración de los productos, este material es removido cada cierto periodo y reutilizado como lastre o relleno de terrenos con pendientes, sin embargo, al acumularse en la empresa, reduce los espacios físicos disponibles para la producción (ver imagen 13), provocando que, muchas veces, se deba utilizar tiempo para hacer limpieza y liberar espacios para continuar con la producción.

La empresa no cuenta con catálogos, folletos informativos, manuales de uso, especificaciones técnicas de productos, entre otros, las cuales son de gran

ayuda para una mejor publicidad y descripción de los productos ofrecidos por la empresa.

La fábrica no posee un sistema de señalización en donde se identifique los sitios donde podría haber peligro, sitios de mayor seguridad, en caso de alguna emergencia, y señalización de los lugares en los que se encuentra cada una de las máquinas, materia prima y productos terminados.

No poseen un registro físico en donde se determine cuáles son los meses donde se debe elaborar la mayor cantidad de productos o en los que las ventas tienden a disminuirse, lo que puede generar desperdicios de materia prima o elaborar productos que, al final, no se lleguen a vender, sin embargo, el dueño procura producir de acuerdo con el nivel y pedidos realizados por los clientes.

La infraestructura está construida con base de madera y se encuentra en mal estado, así mismo, las instalaciones eléctricas están expuestas, lo que podría generar peligro, el mantenimiento a ellas no se encuentra estipulado, sin embargo, el dueño manifestó que se contrata maquinaria una vez al año para su limpieza. El espacio físico es grande y existe equipo, el cual está viejo y fuera de uso, sin embargo, no se ha trasladado a un botadero de basura o recibo de chatarra (ver imagen 13).

Otro aspecto por considerar es que la fábrica se encuentra dentro de la misma propiedad en la que vive la familia, lo que hace que algunos recibos de servicios públicos no salgan a nombre del dueño, sino a nombre de su madre, lo mismo sucede con el lote en el que se encuentra físicamente la fábrica.

4.4.2. Recomendaciones

Establecidas las principales conclusiones de la evaluación del área de producción que maneja la Fábrica de Productos en Concreto L&M., se identificó una serie de recomendaciones que permiten establecer el desarrollo de las actividades en esta área funcional, las cuales son las siguientes.

Como recomendación, se establece que, si hasta hoy, la fábrica trabaja de acuerdo con el Manual Fabricación de Tubos para el Camino, brindado por la Municipalidad de Hojancha y la materia prima utilizada para la elaboración de ella, está certificada por empresas como Pedregal y Cemex, que lo continúen haciendo, puesto que, hasta el día de hoy, ha dado grandes resultados.

Brindar mantenimiento periódicamente a la maquinaria y el equipo que utiliza esta fábrica, pese a que se encuentran en condiciones idóneas para su funcionamiento, dado que son estructuras de hierro, es bueno revisarlas con periodicidad (ver imagen 12).

Se recomienda realizar mantenimiento a las instalaciones constantemente, para evitar que se den acumulaciones de desperdicios en la materia prima durante los años, para así tener mayor espacio a la hora de elaborar productos.

Se recomienda al dueño crear catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de productos, así como, diagramas de flujos donde se especifiquen los procesos de producción y ventas.

Se aconseja establecer dentro de la fábrica un sistema de señalización en donde se identifique los sitios en los que podría haber peligro, sitios de mayor

seguridad, en caso de alguna emergencia y señalización de los lugares en los que se encuentra cada una de las máquinas, materia prima y productos terminados.

Se invita a la fábrica a establecer un registro físico de los meses en los cuales la misma elabora mayor cantidad de productos o en los que las ventas tienden a disminuir, para así prepararse adecuadamente y poder enfrentar los pedidos que realizan los clientes.

Se recomienda mejorar o reforzar la apariencia física de las instalaciones, dado que actualmente está hecha con base de madera, pero con el tiempo se deteriora, lo que a mediano plazo podría causar daños físicos a la maquinaria y equipo e, inclusive, a los trabajadores (ver anexo14).

Se le invita al dueño de la fábrica, ampliar el espacio físico en donde se encuentra ubicada la misma, ya que esto mejoraría la imagen de ella, y a su vez podría tener más espacio para la materia prima como arena y piedra (ver anexo 15 y 16) o, inclusive, aumentar la cantidad de productos para la venta.

4.5. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación de Comercialización

En este apartado, se dará a conocer las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio, previo a la evaluación de la parte de comercialización de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

4.5.1. Conclusiones

Se concluye que la única estrategia de publicidad que favorece a la empresa es la bola de nieve, comúnmente conocida como de boca en boca, la cual se adquirió por el tiempo que esta empresa tiene de realizar sus actividades, ya que cuenta con más de 20 años de existir, pese a que, anteriormente no estaba debidamente inscrita ante la Dirección General de Tributación Directa.

Según lo investigado, la empresa no cuenta con una página web en la cual se pueda mostrar y promocionar los productos, de una manera más práctica y efectiva, ya que actualmente, la mayoría de personas tiene facilidades para acceder a Internet y poseen algún tipo de red social como, por ejemplo, Facebook, WhatsApp, entre otros.

De la misma manera, se concluye que la fábrica no posee un catálogo físico y digital de sus productos y, de acuerdo con la entrevista realizada, las personas que se entrevistó opinaron que deberían contar con nuevos productos.

Se concluye que los precios de la competencia, en relación con los de la fábrica son mayores, lo que genera cierta ventaja para la misma, ya que quienes fueron entrevistados afirman que, en calidad y precio, los de esta empresa en estudio son mejores.

Por otra parte, también se concluye que la fábrica actualmente solo cuenta con una alianza estratégica con una empresa del mismo cantón, la cual es una ferretería, que revende los productos que esta produce y brinda crédito de materia prima para la producción, además, solo se encuentra registrada como

proveedora de la Municipalidad de Hojanca, lo que reduce las posibilidades de aumentar el nivel y la constancia de las ventas.

Finalmente, se identificó que la empresa no cuenta con un plan de mercadeo en el cual se establezca estrategias y acciones por seguir, con el fin de atraer nuevos clientes, que contribuyan con el crecimiento constante de la empresa

4.5.2. Recomendaciones

Se invita a la empresa a crear una estrategia de mercadeo que le permita promocionar sus productos de una manera más efectiva, tanto a nivel local como regional, para poder incrementar el nivel de las ventas y ganar nuevos clientes.

También, se recomienda crear una página en Facebook, tener tarjetas de presentación, además, de un número de WhatsApp en el cual la empresa pueda darse a conocer de forma más rápida y, a la vez, mostrar sus productos, atender todas aquellas dudas o consultas que surjan de las personas en cuanto precios, formas de realizar los pedidos y pagos, entre otras.

Diseñar un catálogo físico y digital detallado de los productos elaborados, que muestre las especificaciones técnicas de cada uno de ellos, en cuanto a medidas, características, precios, entre otros, que permita conocer al cliente cómo se elaboran y de qué manera garantizar una mayor vida útil de los productos.

Establecer alianzas o convenios con otras ferreterías y registrarse como proveedor, de las distintas municipalidades de alrededores del cantón de

Hojancha, para garantizar una mayor apertura de los productos elaborados por la fábrica.

Elaborar un plan de mercadeo en el que se establezca las acciones y estrategias por seguir por la empresa en cuanto a publicidad, el cual sea revisado y actualizado todos los años, con el fin de valorar si da resultados o si se deben establecer nuevas estrategias que garanticen mantener y, a su vez, captar nuevos clientes.

4.6. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación Financiera

Seguidamente, en este apartado, se dará a conocer las conclusiones y recomendaciones analizadas respecto a la información financiera presentada por la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

4.6.1. Conclusiones

Se concluye, que la empresa no presenta su información financiera, según lo plantean las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad N°1 (NIC 1), de manera tal que no elaboran los cuatro estados básicos establecidos por dichas normas, así como también las Notas Financieras, en este caso, la Fábrica solo presenta el Estado de Situación y el Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados, con varias inconsistencias en cuanto a la estructura de presentación, es decir, se omite la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y las respectivas Notas a los Estados Financieros.

La Fábrica de Productos en Concreto L&M., no realiza ningún tipo de análisis de la información financiera elaborada por su contador, llámese a este análisis horizontal y vertical, así como también razones financieras, que le brinden un panorama en cuanto a la liquidez, solvencia o cobertura que tiene la empresa para desarrollar sus actividades.

En cuanto al balance de comprobación, se logró observar que, para el mes de setiembre, la cuenta de caja y bancos manejan una gran cantidad de efectivo por lo que podría invertir en compra de materia prima para elaborar más productos para la venta.

La fábrica no utiliza la técnica de punto de equilibrio para determinar la oferta y demanda de sus productos, es decir, no determina cuánta cantidad de mercadería debe mantener para cumplir con lo demandado.

Por último, se concluye que la empresa no utiliza las técnicas del Grado de Apalancamiento Operativo, para determinar si la sustitución de los costos variables por fijos puede traer consecuencias en los niveles de producción y el Grado de Apalancamiento Financiero, como mecanismo para aumentar el dinero que se desee utilizar hacia alguna inversión

4.6.2. Recomendaciones

Se recomienda a la Fábrica de Productos en Concreto L&M., presentar la información financiera de acuerdo como lo establecido por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad N°1 (NIC 1), de manera tal que se confeccionen los cuatro

estados financieros básicos mencionados, con sus respectivas notas a los estados, las cuales ayuden a que las personas no especializadas en información financiera puedan comprender, de una mejor manera, la información presentada en los estados por el contador.

Por otra parte, se insta a la empresa a aplicar técnicas, indicadores o instrumentos de análisis como las razones financieras, análisis horizontal y vertical, que permitan a la empresa analizar su información financiera, con la finalidad de determinar aspectos como la solvencia, la liquidez, la variación de las cuentas y la representatividad de cada una, de manera que se puedan plantear nuevas estrategias que busquen incrementar el valor de la empresa.

Se recomienda en cuanto a lo observado en el balance de comprobación, que si la cuenta de caja y bancos maneja una gran cantidad de efectivo, elaborar una mayor cantidad de productos para satisfacer la demanda, siempre y cuando, se considere que los pedidos aumenten, o bien, innovar dentro de la misma línea de productos.

También, se aconseja a la fábrica utilizar la técnica de punto de equilibrio, para determinar la oferta y demanda de sus productos, y así establecer cuánta cantidad de mercadería debe realizar en un periodo determinado.

Asimismo, se recomienda que utilice técnicas como el Grado de Apalancamiento Operativo (G.A.O.) para determinar si la sustitución de los costos variables por fijos puede traer consecuencias en los niveles de producción y el Grado de Apalancamiento Financiero (G.A.F.), como mecanismo para aumentar el dinero que se desee utilizar para alguna nueva inversión.

CAPÍTULO V
PROPUESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA

SEDE REGIONAL CHOROTEGA, CAMPUS NICOYA

**Carrera: Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión
Financiera**

Informe Final Práctica Dirigida

**Propuesta de un Modelo de Gestión para la Fábrica de Productos en
Concreto L&M de Hojanca, Guanacaste, Costa Rica.**

**Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal
Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Administración
con Énfasis en Gestión Financiera.**

Sustentantes:

Carlos Andrés Leitón Mora

Alejandro de los Ángeles Molina Méndez

Meylin Rodríguez Sánchez

Campus Nicoya, Guanacaste, Costa Rica

2018

MODELO ORGANIZATIVO

Capítulo V. Propuesta

Propuesta de mejora, de acuerdo con las recomendaciones dadas en el capítulo anterior.

5.1 Modelo Organizativo

La planificación dentro de las empresas es un elemento de suma importancia, dado que les ayuda a definir las pautas por seguir para lograr el éxito dentro del entorno donde se desarrolla, por eso, en este apartado se propone lo siguiente:

- ✚ Misión
- ✚ Visión
- ✚ Valores
- ✚ Objetivos
- ✚ Estrategias
- ✚ Políticas y Manual de Procedimientos
- ✚ Estructura Organizativa
- ✚ Manual Descriptivo de Puestos

5.1.1 Elementos Propuestos

5.1.1.1 Misión

“Somos una empresa dedica a fabricar y distribuir productos en concreto de alta calidad, cumpliendo con estándares dentro del mercado, para satisfacer la demanda en la región de Guanacaste”.

5.1.1.2 Visión

“Ser una empresa líder en la fabricación y distribución de productos de concreto a nivel nacional, ofreciendo un servicio de alta calidad, de manera que le permita posicionarse en el mercado”.

5.1.1.3 Valores

- ✚ **Integridad:** Somos una empresa comprometida a trabajar con lealtad en la elaboración de nuestros productos y con nuestros clientes, lo que nos conduce a ser una empresa íntegra en nuestro accionar y así obtener excelentes los resultados.
- ✚ **Transparencia:** Somos una empresa en donde se trabaja de manera clara, legal y transparente, lo que nos permite mantener una excelente confianza con nuestros clientes y empleados.
- ✚ **Compromiso:** Somos una empresa dispuesta y comprometida a establecer las mejores actitudes y conductas para dar siempre lo mejor de nuestro esfuerzo.
- ✚ **Democracia:** Somos una empresa en donde todos tenemos las mismas oportunidades, ya que la mayor parte de las decisiones son tomadas colectivamente.
- ✚ **Innovación:** Somos una empresa orientada a cambiar e innovar para mantener satisfechos nuestros clientes y personal.
- ✚ **Pasión por la Excelencia:** Somos una empresa en donde el deseo por ser mejores y superarnos, se mezcla con la pasión por la excelencia, clave para el crecimiento dentro del mercado.

- ✚ **Actitud Positiva:** Somos una empresa, guiados a trabajar positivamente y con el firme propósito de lograr nuestras metas, lo que nos permite mostrar eficiencia y eficacia en las labores realizadas.
- ✚ **Trabajo en Equipo:** Somos una empresa organizada y que confía plenamente en todo su personal, y el trabajo en equipo nos ayuda a lograr todas las metas establecidas.
- ✚ **Responsabilidad Social Empresarial:** Somos una empresa dispuesta a cumplir con nuestras leyes y normas, lo que nos lleva a contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental de nuestro país.

5.1.1.4 Objetivos

Se realiza una serie de objetivos, conforme al funcionamiento de la Fábrica de Productos en Concreto L&M, para así cumplir con la misión y la visión de ella.

Objetivo General

Determinar las áreas funcionales que puedan afectar el funcionamiento de producción y servicio de calidad, dentro de la Fábrica de Productos en Concreto L&M en Hojancha, Guanacaste.

Objetivos Específicos

- I. Realizar una revisión de las diferentes áreas de la empresa para la determinación de los estándares de mercado en la elaboración de productos en concreto de alta calidad.
- II. Elaborar planes de trabajo en la fabricación y distribución de productos de concreto a nivel local, de forma anual, de manera que estos se mantengan en buen estado durante más tiempo.
- III. Mantener la fabricación de los diferentes productos, actualizada, de acuerdo con lo solicitado por las leyes y reglamentos del país.

5.1.1.5 Estrategias

- ✚ Cumplir con las leyes y reglamentos, así como con los permisos correspondientes estipulados para el funcionamiento adecuado de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.
- ✚ Realizar presupuestos para las diferentes actividades de mantenimiento, mejora y control de la fábrica, de forma tal que, si es necesario buscar ayudas o colaboración de instituciones para realizar dichas actividades, se logre llevar a cabo cuando se necesita.
- ✚ Llevar y presentar la información contable, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

Cuadro 1. Análisis FODA Fábrica de Productos en Concreto L&M

Análisis	Organización	Control Interno	Producción	Comercialización	Financiera
<p>Fortalezas</p>	<p>Utiliza un manual brindado por la Municipalidad de Hojancha (Manual Fabricación de Tubos para el Camino), para elaborar los productos, de acuerdo con lo establecido por las leyes del país.</p>	<p>Poseen un contador externo. Buena comunicación entre los miembros que conforman la empresa.</p>	<p>Utilizan técnicas estándar para la elaboración de sus productos, lo que permite que tengan un acabado de excelente calidad. La materia prima utilizada para la</p>	<p>La fábrica es conocida en la región de Hojancha. La fábrica se encuentra registrada como proveedora de la Municipalidad del cantón.</p>	<p>La fábrica cuenta con un contador privado que realiza la contabilidad de la empresa.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Posee acceso a los servicios básicos (Servicio eléctrico, hídrico y telefónico). 		<p>elaboración de los productos de la fábrica está certificada a nivel nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La fábrica posee alianzas de estratégicas con Ferreterías de la zona. • Los precios de los productos son accesibles. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones brindadas por algunas entidades, con el fin de instruirse en 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de los libros contables requeridos por ley. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar instalaciones. • Ofrecer más productos a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una página web, para promocionar los productos. • Alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la información financiera, según las Normas Internacionales

<p>Oportunidades</p>	<p>temas de interés.</p> <p>+ Convenio con empresas para la obtención de materiales para la fabricación de productos (Ferretería de la zona).</p>	<p>+ Elaboración de presupuestos.</p> <p>+ Implementación de catálogos de cuentas.</p> <p>+ Utilización de caja chica.</p> <p>+ Implementación de registro físico de inventarios.</p> <p>+ Implementación de registro de cuentas por cobrar.</p>		<p>estratégicas con otras empresas de la provincia.</p> <p>+ Implementación de catálogos físicos y digitales de los productos.</p> <p>+ Desarrollo de un plan de mercadeo idóneo.</p>	<p>de Información Financiera (NIIF).</p> <p>+ Emplear métodos de análisis de la información financiera.</p> <p>+ Emplear métodos de punto de equilibrio, así como también métodos para determinar la cantidad de productos en existencia.</p>
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>✚ Implementación de registro de facturas y cuentas por pagar a proveedores.</p> <p>✚ Implementación de registro de control físico de las ventas a crédito.</p>			
	✚ No posee técnicas para la obtención y ahorro de recursos.	✚ Ausencia del manejo de los tres libros básicos de	✚ Acumulacion es de desperdicios de materia prima	✚ La fábrica no posee medios de publicidad como páginas web.	✚ La empresa no presenta sus Estados Financieros,

<p>Debilidades</p>	<p>✚ Los productos actualmente no se encuentran certificados por ningún ente nacional.</p> <p>✚ No poseen una planificación estratégica.</p> <p>✚ No poseen una estructura organizativa definida.</p> <p>✚ No cuentan con manuales</p>	<p>contabilidad de manera física (diario, mayor y el balance de comprobación).</p> <p>✚ No poseen elaboración de presupuestos.</p> <p>✚ No poseen un catálogo de cuentas actualizado.</p> <p>✚ La empresa no posee una caja chica.</p>	<p>para la elaboración de los productos.</p> <p>✚ La fábrica no posee manuales de uso, especificaciones técnicas de productos.</p> <p>✚ La fábrica no posee un sistema de señalización en donde se identifique los sitios donde podría haber</p>	<p>✚ La fábrica no posee catálogos físicos de sus productos.</p> <p>✚ No posee plan de mercadeo establecido.</p>	<p>según lo establecido por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).</p> <p>✚ La fábrica no emplea ningún tipo de análisis financiero.</p> <p>✚ La fábrica no tiene ningún método que indique la cantidad de</p>
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>descriptivos de puestos.</p> <p>✚ No utiliza técnicas o actividades para la motivación de personal.</p> <p>✚ No emplea herramientas de medición del desempeño.</p> <p>✚ No pagan el salario mínimo establecido por ley.</p>	<p>✚ Ausencia del registro físico del inventario.</p> <p>✚ La empresa no cuenta con un registro individualizado de las cuentas por cobrar para cada uno de los clientes.</p> <p>✚ No tienen un control adecuado del manejo de facturas y pagos.</p>	<p>peligro, sitios de mayor seguridad, en caso de alguna emergencia.</p> <p>✚ Deterioro de las infraestructuras, debido a la antigüedad de ellas.</p> <p>✚ Las instalaciones eléctricas están expuestas, lo que podría generar peligro.</p>		<p>productos que se deben mantener en existencia.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------

	<p>✚ No cuenta con estrategias que permitan contrarrestar los cambios climáticos.</p> <p>✚ No poseen ningún tipo de técnica de gestión administrativa elaborada bajo el marco normativo vigente en Costa Rica.</p>	<p>✚ de las cuentas por pagar.</p> <p>✚ Ausencia del control físico de las ventas a crédito.</p>	<p>✚ Espacio físico pequeño.</p>		
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	--	--

<p>Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Cambios en políticas y reglamentos estatales. 		<ul style="list-style-type: none"> + Competencias modernizadas. + Robos de productos o materia prima. + Ausencia de registros físicos en donde se determine los meses en donde deben elaborar la mayor cantidad de productos o en los que las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> + Ingreso de empresas competidoras en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> + Que la Dirección General de Tributación Directa, los sancione por no presentar la información financiera como corresponde. + Cambios en las normas, reglamentos y leyes financieras existentes.
------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			tienden a disminuirse. ✚ Productos nuevos y más baratos.		
--	--	--	-------------------------------------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cuadro 2. Construcción de Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fábrica de Productos en Concreto L&M

MATRIZ MEFI			
FACTOR CRITICO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Utiliza un manual brindado por la Municipalidad de Hojancha (Manual Fabricación de Tubos para el Camino), para elaborar los productos de acuerdo con lo establecido por las leyes del país.	0,10	4	0,4
Utilizan técnicas estándar para la elaboración de sus productos, lo que permite que los mismos tengan un acabado de excelente calidad.	0,09	4	0,36
La fábrica se encuentra registrada como proveedora de la Municipalidad del cantón.	0,09	4	0,36
La fábrica posee alianzas de estratégicas con Ferreterías de la zona.	0,09	3	0,27
Los precios de los productos son accesibles.	0,10	3	0,3
SUBTOTAL DE FORTALEZAS	0,47		1,69
Los productos actualmente no se encuentran certificados por ningún ente nacional.	0,10	2	0,2
No poseen una estructura organizativa definida.	0,09	1	0,09
No pagan el salario mínimo establecido por ley.	0,10	2	0,2
Ausencia del manejo de los tres libros básicos de contabilidad de manera física (diario, mayor y el balance de comprobación).	0,10	2	0,2
No poseen ningún tipo de técnica de gestión administrativa elaborada bajo el marco normativo vigente en Costa Rica.	0,10	2	0,2
SUBTOTAL DE DEBILIDADES	0		0,89
TOTAL	0,96		2,58

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La matriz anterior demuestra que las fuerzas internas que posee la Fábrica son favorables para el desarrollo de ella, así como también, que las debilidades se pueden controlar y convertir en fuerzas favorables.

Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para llevar a cabo la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, se debe seguir los siguientes pasos, según (Cuevas, 2013):

- I. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la institución, alrededor de 10 y 20.
- II. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre: 0,0 Sin importancia y 1.0 Muy importante.
 - a. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una institución. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. Las sumas de dichas ponderaciones deben totalizar 1,0.
- III. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor:
- IV. Debilidad importante 1, Debilidad menor 2, Fortaleza menor 3, Fortaleza importante 4.
- V. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer ponderado para cada variable.
- VI. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el fin de determinar el resultado total ponderado para una institución.

Interpretación de los Resultados

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0 siendo 2,5 el resultado promedio.

Los resultados mayores que 2,5 indican una institución poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

Cuadro 3. Construcción de Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Fábrica de Productos en Concreto L&M

MATRIZ MEFE			
FACTOR CRITICO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Implementación de los libros contables requeridos por ley	0,10	4	0,40
Elaboración de presupuestos.	0,10	3	0,30
Implementación de catálogos de cuentas.	0,09	3	0,27
Presentar la información financiera según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).	0,10	4	0,40
Emplear métodos de punto de equilibrio, así como también métodos para determinar la cantidad de productos en stock.	0,10	4	0,40
SUBTOTAL DE OPORTUNIDADES	0,49		1,77
Competencias modernizadas.	0,10	1	0,10
Sanciones por parte de la Dirección General de Tributación Directa, por no presentar la información financiera como corresponde	0,10	2	0,20
Cambios en las normas, reglamentos y leyes financieras existentes	0,10	2	0,20
Ingreso de empresas competidoras en la región.	0,10	1	0,10
Robos de productos o materia prima	0,09	1	0,09
SUBTOTAL DE AMENAZAS	0,49		0,69
TOTAL	0,98		2,46

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La matriz anterior, se emplea para evaluar la información externa que se encuentra relacionada directamente con el accionar de la empresa, por lo tanto, es por medio de ella que se puede percibir que la Fábrica de Productos en Concreto L&M, está manejando las oportunidades que se presenta en su entorno, para utilizarlas de manera eficaz y eficiente, logrando con ello, combatir las amenazas latentes dentro del sector donde se desarrolla.

Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para el desarrollo de la matriz, se debe seguir los siguientes pasos, según (Fred, R. David, 1997), citado en (Upegui & Estupiñán, 2013), pág.41, y (López, 2016):

- I. Listar de forma específica los factores externos, deben ser alrededor de 10 y 20.
- II. Asignar a esta una ponderación o, en este caso, un peso, el cual hace referencia a la importancia que tiene esta para alcanzar el éxito de la empresa: (0.0) no importante e (1.0) importante.
- III. La calificación tiene una escala de 1 a 4, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 una respuesta inferior. Esta clasificación responde a la pregunta: ¿Cuán eficaces son las estrategias de la empresa?
- IV. Multiplicar el peso de cada uno de los ítems por su clasificación, para así conocer la ponderación total.

- V. Realizar la suma del total ponderado de cada una de las variables, para así obtener la puntuación total para la empresa, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0

Interpretación de los Resultados

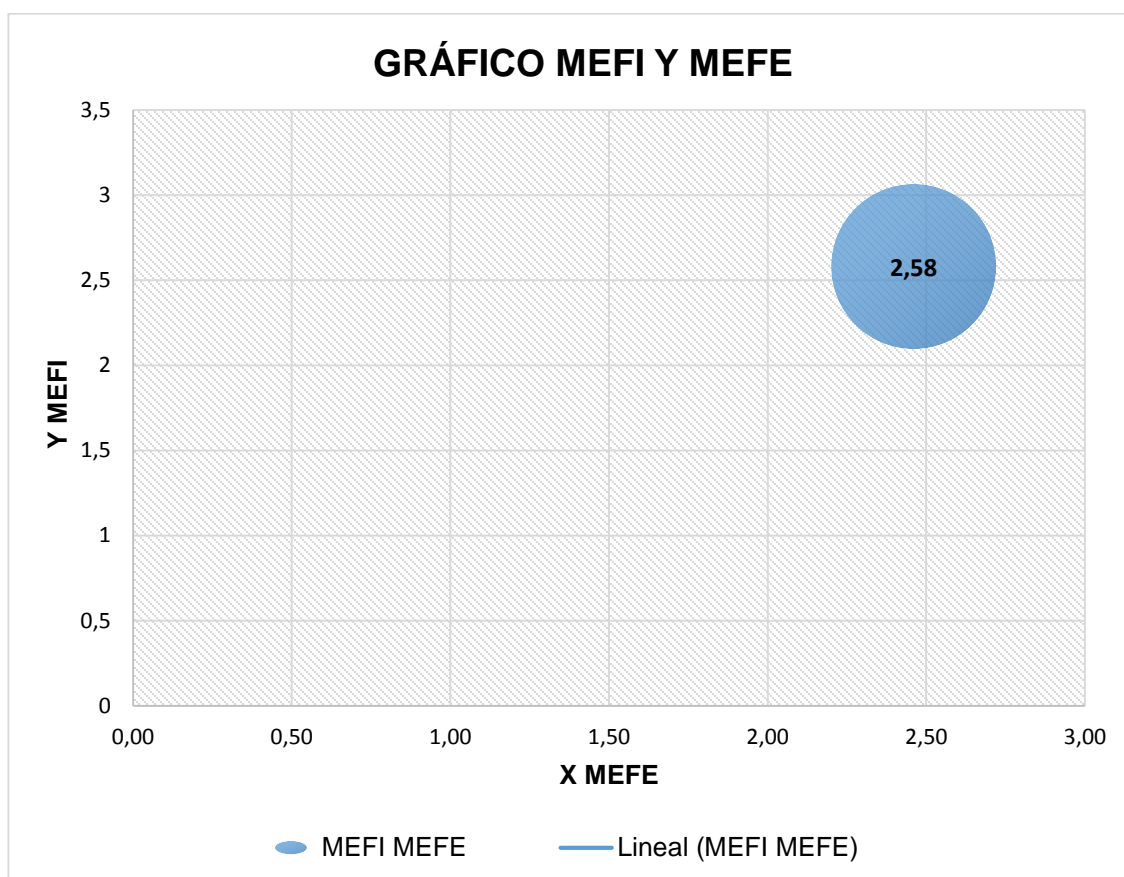
Un promedio ponderado de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

Dicho de otra manera, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Por el contrario, un promedio ponderado de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Gráfico 13 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Y	X	
MEFI	MEFE	BURBUJA
2,58	2,46	2,52



Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.1.1.7 Las Cinco Fuerzas de Porter

I. Amenaza de los competidores

La Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojanca, Guanacaste, debe implementar una serie de estrategias, en donde pueda posicionarse de una mejor manera en el mercado, esto a pesar de no tener competencia directa, ya que, si bien es cierto, la competencia indirecta puede crear estrategias que, en conjunto, podrían perjudicar a la fábrica, es por eso que realizando más publicidad, creando alianzas con otras empresas y brindando productos con materiales de alta calidad ayudarán a que esta empresa no se enfrente una mayor amenaza, en relación con los competidores.

II. Rivalidad entre competidores

En relación con los competidores, la principal competencia de la fábrica son algunas ferreterías que ofrecen ciertos productos similares a los que realiza esta, y aunque ofrezca precios iguales o menores, la materia prima para su elaboración es muy distinta entre uno y otro, dado que la fábrica ofrece productos con materiales certificados, no obstante, el dueño de la fábrica deberá realizar campañas publicitarias e, inclusive, ciertas promociones y crear nuevos productos para competir dentro del mercado.

III. Poder de negociación de los proveedores

Dentro del mercado existen una gama de proveedores que venden materia prima para el desarrollo de las empresas, para que estos sean atractivos, deben estar debidamente organizados, teniendo fuertes recursos e imponiendo

condiciones de precios, de acuerdo con el tamaño de los pedidos, lo que el dueño de la fábrica L&M debe tener cuidado es que quienes contrate como proveedores, tengan toda clase de materia prima, incluyendo productos sustitutos y con costos razonables.

IV. Poder de negociación de los clientes

Los clientes son una base fundamental para el posicionamiento de una empresa, puesto que hay clientes muy organizados que al comprar buscan calidad a un bajo costo, hay otros que, al contrario, aunque los productos sean de precios elevados, no se fijan tanto en dichos precios, sino que estos sean de excelente calidad, por lo que el dueño de la fábrica debe considerar los diferentes tipos de clientes a los que se puede enfrentar. Además, debe garantizarse que los clientes actuales se mantengan satisfechos con los productos ofrecidos y que esta misma cartera de clientes le ayude a atraer nuevos clientes en el futuro.

V. Amenaza de servicios y productos sustitutos

Las empresas enfrentan guerras entre precios y productos, por lo que muchas veces elaboran productos y servicios nuevos que sustituyen a los antiguos. Para el caso de la Fábrica L&M, la creación de estos productos podrían complicar la estabilidad de ella, pero presentándose dicho caso, el dueño debe prepararse para enfrentar estos cambios, lográndolo por medio de la obtención de avances tecnológicos más sofisticados, así como también fabricar productos con precios más bajos, reduciendo con ello los márgenes de utilidad.

5.1.1.8 Recurso Humano

La Fábrica de Productos en Concreto L&M., posee una estructura de recurso humano capacitado para el funcionamiento de ella, sin embargo, el dueño de la empresa no cuenta con un control adecuado de quienes laboran en su empresa, ya que lo hace de manera empírica, por lo que a continuación se presenta una serie de ideas para una mejor organización.

Machote de Contrato de Trabajo

FÁBRICA DE PRODUCTOS EN CONCRETO L&M

CONTRATO DE TRABAJO

Nosotros, **Nombre del Dueño, cédula xxxxxxxx, en calidad de **Dueño y Representante Legal** de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., por una parte, y yo, **Nombre trabajador, “nacionalidad”**, con cédula de identidad **Nº xxxxxxxxxxxxxx** vecino de _____, otra parte, convenimos en celebrar el siguiente **CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO **DEFINIDO O INDEFINIDO****.**

El primero, que en adelante y para los efectos de este contrato se denominará "**Patrono**" o "Empresa" en representación de la institución mencionada, contrata los servicios personales del segundo que, en adelante y para los mismos efectos, se llamará "**El Trabajador**", con sujeción a las siguientes cláusulas:

PRIMERA. El trabajador se obliga a prestar los servicios a la Empresa como ***Indicar ocupación***.

SEGUNDA. El trabajador, además de las funciones diarias asignadas por su **Patrono**, deberá orientarse por lo establecido por el manual descriptivo de puestos, el cual será entregado el día de la firma de su contrato, para conocimiento de las reglas internas de trabajo.

TERCERA. La jornada ordinaria de trabajo será de **Indicar número horas** acuerdo con el siguiente horario_____.

CUARTA. El trabajador se obliga a prestar sus servicios en horas extraordinarias, dentro de los límites preestablecidos por el artículo 140 del Código de Trabajo, devengando un salario correspondiente fijado por ley. Esta jornada extraordinaria se pagará después de que el Trabajador haya completado una jornada no inferior a la máxima autorizada por las leyes de trabajo.

QUINTA. El trabajador acepta cualquier variación del horario o del turno, cuando las necesidades de la institución así lo exijan, siempre dentro de las limitaciones que sobre jornadas de trabajo establezca el Código respectivo.

SEXTA. El trabajador gozará de un día de descanso absoluto después de seis días de trabajo continuo, correspondiéndole el día de cada semana que sus jefes designen, de acuerdo con las necesidades del servicio.

SÉTIMA. El trabajador tendrá derecho, cuando la jornada sea continua, al descanso mínimo que establece el Código de Trabajo. Únicamente las

necesidades del servicio determinarán la obligación de trabajar jornada continua o discontinua en cualquier momento.

OCTAVA. Por la ejecución de sus labores el trabajador percibirá: ¢ ***Indicar Salario*** por cada ***Indicar Número días**.

El salario estipulado que le será pagado por **Indicar frecuencia pago** (aceptando las deducciones del salario autorizado por las leyes.)

DÉCIMA. De acuerdo con la legislación de trabajo y el reiterado criterio del Tribunal Superior de Trabajo y de la Sala de Casación, cualquier suministro adicional que el trabajador reciba, sea en dinero, alimentación, casa de habitación o alojamiento, uniforme o ropa de trabajo, lavado de uniformes, o cualquier otra concesión que no disminuya el monto del salario establecido en la escala correspondiente, se reputarán como otorgados a título gratuito. En virtud de lo anterior, tales suministros no se computarán para el aumento del salario ordinario ni de las otras prestaciones a que pudiera tener derecho el trabajador. Sin embargo, todas las prestaciones adicionales contempladas en esta cláusula se mantendrán, en beneficio del servidor, mientras subsisten las condiciones en cuanto a lugar de trabajo y a horario, que las originaron. En el momento que tales condiciones desaparezcan, la Empresa suprimirá de inmediato, las concesiones que se hubieren otorgados, sin ninguna responsabilidad de su parte.

DÉCIMO PRIMERA. El trabajador garantiza poseer las aptitudes, capacidades y conocimientos necesarios para el eficiente desempeño del cargo para el que se le contrata, acepta los sistemas de fiscalización que para el control de tiempo de

trabajo adopte la Empresa y se compromete a respetar y acatar las obligaciones que el presente contrato, el Reglamento Interior de Trabajo, las leyes de trabajo y bienestar social, y las demás disposiciones reglamentarias y administrativas que la Empresa le imponen; los cuales se consideran incorporados a este contrato. A su vez, la Empresa se obliga a conceder al trabajador todas las garantías y beneficios establecidos por las leyes de trabajo y del bienestar social, y por las disposiciones legales y reglamentarias de la institución que le sean aplicables.

DÉCIMO SEGUNDA. Las modificaciones a las cláusulas de este contrato se consideran parte integrante de él, siempre que hayan sido conocidas por el trabajador y tramitadas por la Empresa.

DÉCIMO TERCERA. Ambas partes fijan la ciudad de _____ como domicilio para los efectos legales de este contrato, que comenzará a regir a partir del _____ hasta _____ dejando constancia, para los mismos efectos que el trabajador ha prestado los servicios a la Empresa ininterrumpidamente desde el día _____.

Nombre, Cédula y Firma Patrono

Nombre, cédula y Firma Trabajador

Cuadro 4. Plantilla de Control de Horario de Trabajo Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojanca, Guanacaste Control de Horario de Trabajo						
Fecha	Hora de Entrada	Hora del café (Mañana)	Hora de almuerzo	Hora de café (Tarde)	Hora de salida	Firma

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Medidas Reglamentarias del Control de Horario de Trabajo

Para la realización de las labores dentro de la Fábrica de Productos en Concreto L&M, se debe cumplir una serie de medidas que, en conjunto, ayudará a que se dé una mejor organización en la empresa.

- ✚ La hora de entrada será a las 7:00 a.m., para todos los trabajadores, sin excepción.
- ✚ Los trabajadores tendrán el derecho de 15 minutos en la mañana (de 9:00 a.m., a 9:15 a.m.) y 15 minutos en la tarde (2:00 p.m., a 2:15 p.m.) para tomar café, quien incumpla este horario será sancionado.
- ✚ Los colaboradores tendrán derecho a una hora de almuerzo de 12:00m.d., a 1:00 p.m.
- ✚ La hora de salida para todos los trabajadores será a las 4:00 p.m.

Cuadro 5. Plantilla Control de Horas Extras Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojancha, Guanacaste Control Horas Extras				
Fecha	Nombre Completo	Justificación	Cantidad de Horas	Firma

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Medidas Reglamentarias para Control de Horas Extras

- ✚ Se trabajará horas extras, única y exclusivamente cuando se requiera (en caso de emergencia), el jefe deberá comunicarlo a sus colaboradores con antelación.
- ✚ Se pagará las horas extras, de acuerdo con lo establecido en el Código de Trabajo y la nueva Reforma Procesal Laboral.
- ✚ El máximo de horas extras que se trabajará durante la semana será 12 horas por colaborador.
- ✚ El pago nunca será en especie, además, se transferirá a la cuenta correspondiente de los empleados.
- ✚ El colaborador que no desee trabajar horas extras podrá no hacerlo.

Cuadro 6. Plantilla de Boleta de Registro de Pago Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojanca, Guanacaste Boleta de Registro de Pago						
Nombre y Apellidos	Cédula	Fecha	Monto	Lugar	Hora	Firma

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Medidas Reglamentarias para Pago de Planillas de Salarios

Para un mejor control del pago de planillas dentro de la Fábrica de Productos en Concreto L&M, se debe cumplir una serie de medidas reglamentarias que brindarán un adecuado control de los pagos correspondientes a cada mes dentro de la empresa.

- I. El pago se hará de forma mensual, haciendo un anticipo salarial de forma quincenal del 50%, correspondiente al salario devengado por el colaborador.
- II. El salario correspondiente a cada empleado será de acuerdo con su ocupación y a lo establecido por la ley vigente en el país.
- III. El salario devengado nunca será menor al fijado por ley, es decir, se pagará el salario mínimo.

- IV. El colaborador deberá firmar cada mes la boleta “**Comprobante de Pagos de Salarios a Empleados**”.
- V. El salario devengado por el colaborador se realizará mediante de transferencia electrónica al número de cuenta correspondiente, indicado por el empleado, una vez que ingresa a la empresa.
- VI. No se realizará pago de salario en especie.
- VII. El salario neto por pagar a cada colaborador contemplará las deducciones correspondientes, según lo establecido por la ley vigente.

**Cuadro 7. Boleta de Comprobante de Pago de Salarios Fábrica de
Productos en Concreto L&M**

LOGO DE LA EMPRESA	FÁBRICA DE PRODUCTOS EN CONCRETO L&M	
	Hojancha,Gte.	
	COMPROBANTE DE PAGO DE SALARIOS A EMPLEADOS	
Mes por Pagar:		XXX XXX
EMPLEADO:	XXXXXXX	CÉDULA: XXXXX
INGRESOS		
	Salario Ordinario.....	\$ -
Otros:	Horas Extras.....	\$ -
	TOTAL INGRESOS.....	\$ -
DEDUCCIONES		
	Seguro Enf. Y Maternidad	\$ -
	Invalidez, Vejez y Muerte	\$ -
	Aporte BPDC	\$ -
	Pensión Alimentaria	\$ -
	Otras Deducciones	\$ -
	Adelantos del Mes	\$ -
	Cuota Préstamo N°	\$ -
	TOTAL DEDUCCIONES	\$ -
	NETO A PAGAR	\$ -
MONTO EN LETRAS CON 00/100		
Firma de Recibido Conforme: _____		
Cédula N°: _____		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 8. Boleta para Cálculo de Aguinaldo Fábrica de Productos en Concreto L&M

LOGO DE LA EMPRESA	FÁBRICA DE PRODUCTOS EN CONCRETO L&M Hojanca, Gte.
Fecha: <u>xxxxxx</u>	
<u>COMPROBANTE DE PAGO A EMPLEADO</u> TRECEAVO MES PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL MES DE DICIEMBRE XXXX A NOVIEMBRE XXXX	
EMPLEADO: <u>XXXXXXXXXX</u> Cédula: <u>00000000</u>	
<u>DETERMINACIÓN:</u>	
MES	SALARIO RECIBIDO
DICIEMBRE	₡ -
ENERO	₡ -
FEBRERO	₡ -
MARZO	₡ -
ABRIL	₡ -
MAYO	₡ -
JUNIO	₡ -
JULIO	₡ -
AGOSTO	₡ -
SEPTIEMBRE	₡ -
OCTUBRE	₡ -
NOVIEMBRE	₡ -
TOTAL DEL PERIODO	₡ -
Aguinaldo Proporcional (Salario en el año/12)	₡ -
NETO A PAGAR	
Recibo Conforme: _____ Cédula N° _____	

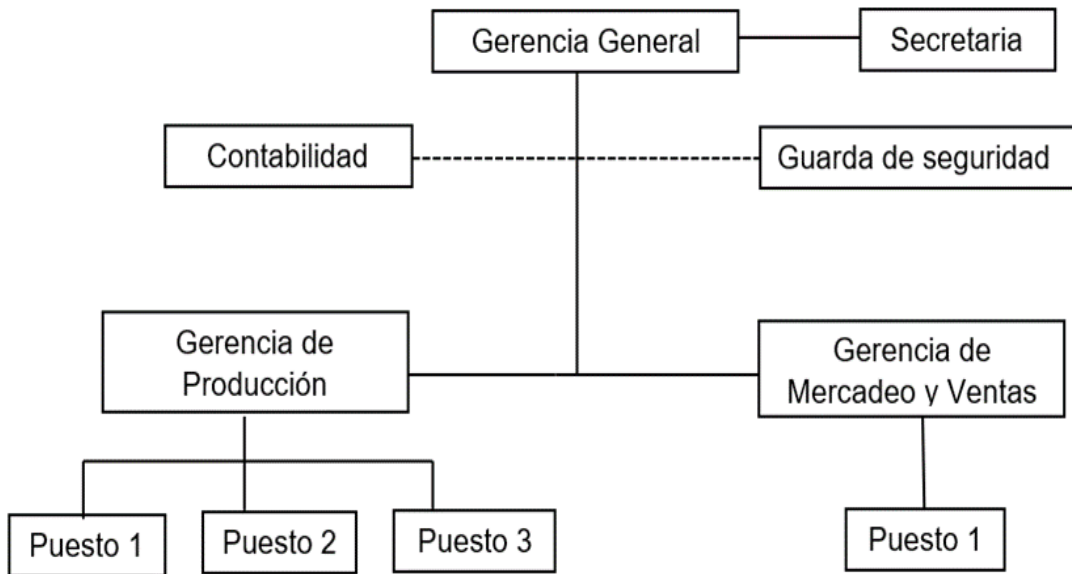
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 9. Boleta de Control de Incapacidades Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojanca.						
Boleta de Control de Incapacidades						
No.	Fecha	Periodo Otorgado		No. Días	Diagnostico	Nombre y Código Médico
		Del	Al			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Caja Costarricense de Seguro Social, 2018.

Ilustración 4. Estructura Organizativa Fábrica de Productos en Concreto L&M



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La Fábrica de Productos en Concreto L&M., al no poseer una estructura organizacional funcional, se le recomienda estructura la anterior, en donde se agrega puestos funcionales, de forma tal que se delegue las responsabilidades.

5.1.1.9. Manual Descriptivo de Puestos de la Fábrica de Productos en Concreto L&M

Para la Fábrica, es indispensable y, a su vez, fundamental, tener bien definidas las actividades en que se debe desempeñar cada uno de los miembros que pertenecen a ella, puesto que dicha labor le permite crear mejores vínculos de comunicación, así como también establecer roles y puestos de mando que ayuden a agilizar los procesos y que, al mismo tiempo, mejoren la eficacia y eficiencia dentro de la organización.

Por lo anterior, se propone a la Fábrica de Productos en Concreto L&M., tomar en cuenta el siguiente manual descriptivo de puestos, para que sea aplicado y le permita agilizar sus funciones.

PRESENTACIÓN

El Manual Descriptivo de Puestos es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos en las empresas. Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias, con el objetivo de lograr un mejor aprovechamiento del personal.

Las ventajas y beneficios derivados del Manual Descriptivo de Puestos en una empresa justifican su preparación y mantenimiento, ya que se debe adecuar, de acuerdo con las necesidades de cada empresa, por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos, con el fin de mantenerlo actualizado.

ESTRUCTURA

El Manual Descriptivo de Puestos se diseña con el fin de dotar a la Fábrica de Productos en Concreto L&M de un elemento esencial para la administración racional de su recurso humano.

La estructura de este manual sigue una serie de componentes, los cuales describen puesto por puesto las aptitudes y características que debe poseer cada una de las personas para ejercer el trabajo.

✚ Título del puesto.

✚ Naturaleza de Trabajo.

✚ Funciones.

✚ Supervisión recibida.

✚ Supervisión ejercida.

✚ Características Personales

✚ Requisitos Académicos, Legales y Deseables.

Las descripciones de las clases del Manual están orientadas a una descripción generalizada para guiar el quehacer institucional, tras el logro de los objetivos y no de limitar las funciones que se ejecuta en los diferentes puestos, ya que la descripción detallada de las tareas es responsabilidad del Administrador y demás gerentes que tengan colaboradores a su cargo, indicarlas.

REQUISITOS

Se entiende por “Requisitos”, el cúmulo de conocimientos, habilidades, experiencia y capacitación académica o su preparación equivalente, para el adecuado desempeño del trabajo y condiciones que deben poseer los candidatos a los puestos.

Los casos en que se requiere conocimientos, habilidades o experiencia especial para desempeñar adecuadamente un puesto, se especifica dichos factores en el requisito.

Es importante destacar que entre los requisitos no se menciona cualidades personales, tales como honestidad, cortesía, esmero, amabilidad, entre otras, ya que son cualidades que deben poseer todos los servidores.

Requisitos exigidos en las Diferentes Clases

SEXTO GRADO

- ✚ Certificado de aprobación de estudios de los ciclos primero y segundo de la Educación General Básica.

TERCER AÑO

- ✚ Certificado de Conclusión de Estudios de Educación General Básica.

QUINTO AÑO

- ✚ Bachiller en Educación Media.

BACHILLER UNIVERSITARIO

- ✚ Técnico Universitario o Diplomado, según sea el caso.

Instrucciones Generales para el Manejo del Manual

DESCRIPTIVO DE PUESTOS

El Manual Descriptivo de Puestos sirve para localizar los perfiles de las clases de puestos, según el tipo de actividad. Si se conoce la labor ejecutada, se busca en el índice el grupo ocupacional respectivo.

PUESTO

Son los deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente, para que sean atendidos por un funcionario durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo.

TAREA

Descripción general de actividades que debe cumplir el trabajador dentro de una organización, contenida en una clase de puesto. Por lo tanto, el trabajador no se debe limitar a realizar solamente las funciones descritas en la clase del puesto, debido a que en el acápite de las tareas se describe como última actividad “Realizar otras tareas afines al puesto”, lo que significa que puede ejecutar otras actividades que no se describe en el perfil, pero que son afines a su puesto.

RESPONSABILIDAD Y OTRAS CARACTERÍSTICAS

Indica ciertos factores que caracterizan a una clase o que diferencian entre sí a los diversos niveles de una serie, tales como la dificultad técnica, la responsabilidad administrativa, la independencia de acción, la supervisión

ejercida y recibida, las condiciones de trabajo y otros aspectos relacionados con la naturaleza del puesto.

Es el conjunto de clases, cuyo tipo de trabajo puede estimarse como de una misma área de actividad o naturaleza de trabajo.

UNA CARRERA UNIVERSITARIA AFÍN O QUE FACULTE PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Indica que puede ser candidato u oferente para ocupar un puesto, en el cual se pide requisitos de nivel universitario, considerando no solo una carrera específica, sino varias.

CONOCIMIENTO

Es el grado necesario para el que el servidor labore con efectividad en situaciones de trabajo normales, sin necesidad de supervisión directa permanente.

REQUISITO LEGAL OBLIGATORIO

Indica cuáles certificaciones, licencias o títulos deben poseer los candidatos para ocupar un puesto. Tales atestados son los que se exigen a quienes van a trabajar en ciertas labores, en cuya ejecución, por su índole, resultaría ilegal o sumamente difícil sin el documento específico.

Seguidamente, se procederá a realizar la descripción de los puestos y perfiles de los colaboradores requeridos por la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

I. Título Puesto: GERENCIA GENERAL

Naturaleza de las Funciones

Su gestión administrativa es específica, donde organiza, planifica, dirige en las finanzas, costos y presupuestos; coordina, controla, desarrolla y ejecuta acciones de índole administrativa, requeridas para la producción y actividades de la empresa.

Funciones

- ✚ Ayudar en la elaboración de presupuestos de la empresa.
- ✚ Planificar acciones en las áreas administrativas, financieras, presupuestarias, de materiales y recursos humanos, para la producción de artículos en concreto.
- ✚ Evaluar y controlar la gestión administrativa en términos de productividad, costo beneficio, según los objetivos fijados para el área o departamento.
- ✚ Establecer, mantener, perfeccionar y velar por un sistema de control interno administrativo, de ejercerlo en forma previa, concurrente y posterior a las operaciones.
- ✚ Asignar los recursos que brinde como rol proveedor para la atención de los problemas y necesidades de los clientes y la calidad del proceso de atención.
- ✚ Gestionar y administrar los recursos humanos, de conformidad con lo que establezcan las disposiciones legales y reglamentarias aplicables en esta materia, con las limitaciones que acuerde la Institución. Definir y establecer modalidades alternativas de contratación de los recursos humanos,

aplicables al sistema de empleo o de contratación, nuevos esquemas de flexibilización de condiciones laborales y modalidades de pago, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente y sin perjuicio de los derechos adquiridos.

- ✚ Formular e implantar las normas y procedimientos que regulan la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales, así como garantizar su cumplimiento, para la consecución de los objetivos, previamente establecidos.
- ✚ Promover en el capital humano el desarrollo de habilidades y conocimientos, requeridos para la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento, que potencie la elaboración de los productos con calidad.
- ✚ Diseñar e implementar estrategias que garanticen la continuidad y sostenibilidad de los procesos, mediante la elaboración de estándares de rendimiento e índices de producción.
- ✚ Diseñar sistemas de incentivos económicos y no económicos de participación y de gestión que considere conveniente, con el propósito de mejorar la eficiencia y la calidad de la atención prestada a los clientes e incrementar la motivación de los funcionarios, dentro del marco de las regulaciones presupuestarias de la institución.

Supervisión Recibida

- ✚ Trabaja con considerable independencia, siguiendo indicaciones del Dueño de la Empresa. Su labor es evaluada mediante la eficiencia y eficacia de los métodos empleados y la calidad de los resultados obtenidos.

Supervisión Ejercida

- ✚ Le corresponde ejercer supervisión sobre personal de menor nivel, dedicado a la gerencia de Producción, Mercadeo y Ventas; en tales casos, es responsable de las actividades asignadas a ellos.

Características Personales

- ✚ El cargo demanda una amplia visión del entorno, un sólido criterio y madurez profesional, para planificar y dirigir el desarrollo de funciones en equipos de trabajo de alto rendimiento. Capacidad analítica, crítica y de síntesis, capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas para responder con oportunidad y calidad a los cambios permanentes del entorno, con aportes originales y creativos.
- ✚ Excelente comunicador con capacidad de influir de manera segura y autoafirmativa en los miembros de su equipo, a fin de inducir cambios, positivos en sus actitudes, creencias y comportamientos, en los procesos de trabajo y de negociación con la comunidad.

Requisitos Académicos, Legales y Deseables

Académicos

- ✚ Bachiller en Administración o carrera afín.

Legales

- ✚ Incorporado al Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas.

Deseable

- ✚ Experiencia demostrada de tres a cinco años en el ejercicio de cargos o gestión de funciones de similar naturaleza o de jefatura administrativa.

II. Título del Puesto: SECRETARIO (A)

Naturaleza del Trabajo

Ejecución de labores de secretariado de índole administrativa, de soporte al gerente de la empresa y de manejo y resguardo del fondo de caja chica de la empresa.

Funciones

- ✚ Redactar y confeccionar cartas, notas, mensajes, circulares, reportes, informes y otros documentos.
- ✚ Recibir, registrar, clasificar, sellar, leer, distribuir y archivar la correspondencia que ingresa diariamente a la unidad.
- ✚ Llevar la agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de la jefatura y mantenerlo informado al respecto.

- ✚ Realizar el correcto trámite de los asuntos administrativos y de personal presentados en el curso normal de su trabajo.
- ✚ Enviar a las dependencias o instituciones que correspondan, los asuntos que previamente ha determinado la jefatura, para el trámite respectivo.
- ✚ Atender el teléfono, al público y a funcionarios de la Institución, así como resolver consultas o trasladarlas a quien corresponda.
- ✚ Asistir a reuniones, tomar nota, confeccionar las actas e informes y hacer las comunicaciones respectivas.
- ✚ Confeccionar trabajos complejos: Cuadros, actas, informes, formularios, estenciles, presupuestos y otros documentos.
- ✚ Mantener organizados y actualizados los archivos de la unidad.
- ✚ Velar por la custodia y autorizar los gastos de caja chica.
- ✚ Hacer los pedidos de materiales, útiles de oficina y equipos para la unidad, distribuirlos y llevar los controles correspondientes.
- ✚ Cotejar y verificar datos diversos en cuadros, reportes, informes, formularios, actas y otros documentos.
- ✚ Realizar otras labores afines al cargo y previamente notificadas.

Supervisión Recibida

- ✚ Trabaja siguiendo normas establecidas e instrucciones generales en cuanto a métodos y sistemas de trabajo. Su labor es supervisada y evaluada por medio del Gerente General.

Supervisión Ejercida

- ✚ No ejerce supervisión directa sobre ningún otro colaborador de la institución.

Características Personales

- ✚ Debe tener discreción y confidencialidad, en relación con los asuntos encomendados.
- ✚ Requiere: Habilidad para tratar en forma cortés y oportuna al público. Habilidad para redactar y tomar dictado taquigráfico. Considerable conocimiento de vocabulario, ortografía, puntuación, técnicas y sistemas de archivo de documentos. Destreza en el manejo de máquinas de oficina, tales como calculadoras, computadoras y variedad de paquetes de cómputo. Conocimiento de la organización y funciones de la Institución. Excelente presentación personal.

Requisitos Académicos, Legales y Deseables

Académicos

- ✚ Bachiller en Educación Media Graduado(a) de un Colegio Técnico Profesional Título de Secretaria.

Legales

- ✚ Poseer Licencia de Conducir tipo B1.

Deseables

- ✚ Tres años de experiencia demostrada en labores de secretariado, Conocimiento del uso y manejo de paquetes de Cómputo, experiencia en manejo de carros con motor manual.

III. Título del Puesto: CONTADOR (Outsourcing)

Naturaleza del Trabajo

Ejecución de labores de tipo profesional de gran responsabilidad, complejidad y volumen en la planeación, dirección y supervisión de actividades especializadas en el área financiero contable, con carácter de asesoría y asistencia a los niveles superiores, compañeros y otros servicios.

En este perfil, se incorpora lo relativo al Modelo Funcional y Organizacional del Área Financiero-Contable en la Empresa.

Funciones

- ✚ Elaborar los presupuestos de la empresa.
- ✚ Realizar un análisis y control de las cuentas por cobrar.
- ✚ Dirigir, coordinar y supervisar programas de contabilidad y finanzas.
- ✚ Realizar estudios de organización en el área financiero contable.
- ✚ Preparar estados y balances contables, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, para presentarlo a la administración tributaria e informar a sus superiores.
- ✚ Estudiar el comportamiento de las variables e indicadores financieros.

- ✚ Brindar asesoría a las diferentes unidades sobre la formulación de presupuestos y sus modificaciones.
- ✚ Realizar conciliaciones de contabilidad con el área de presupuesto.
- ✚ Coordinar y supervisar la preparación de proyectos de presupuestos.
- ✚ Velar por el fiel cumplimiento y aplicación de la Ley de Administración Financiera de la República.
- ✚ Participar en el establecimiento de métodos y procedimientos técnicos de trabajo.
- ✚ Llevar controles variados sobre las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad.
- ✚ Colaborar en el análisis, organización e implantación de nuevos métodos de trabajo o en la mejora de los existentes.
- ✚ Ejecutar otras tareas propias del cargo que la Gerencia considere conveniente.

Supervisión Recibida

- ✚ Trabaja con considerable independencia siguiendo instrucciones de carácter general, métodos y procedimientos establecidos en manuales, circulares y en la legislación vigente en el área financiera contable. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, la eficiencia y eficacia de los métodos empleados y la calidad de los resultados obtenidos, presentados al Gerente General.

Supervisión Ejercida

- ✚ No ejerce supervisión sobre ningún colaborador de la empresa, ya que es un servicio Outsourcing.

Características Personales

- ✚ Debe observar discreción, en relación con los asuntos encomendados.
- ✚ Requiere: capacidad para realizar cálculos aritméticos y análisis diversos; resolver situaciones imprevistas; redactar informes y otros documentos. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad.

Requisitos Académicos, Legales y Deseables

Académicos

- ✚ Licenciado en Contaduría Pública.

Legales

- ✚ Incorporado al Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica o al Colegio de Contadores Privados de Costa Rica para el ejercicio del correspondiente grado y área profesional.

Deseables

- ✚ Cuatro años de experiencia demostrada en actividades relacionadas.

IV. Título del Puesto: GERENTE PRODUCCIÓN

Naturaleza Trabajo

Planeación, organización, coordinación, dirección, control y seguimiento de los procesos y actividades de tipo técnico, administrativo y profesional del departamento a su cargo.

Funciones

- ✚ Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- ✚ Asignar, dirigir y controlar las labores del personal a su cargo, resolver los problemas técnicos, administrativos y profesionales que se presente, controlar el cumplimiento de las instrucciones giradas, tanto en calidad como en tiempo de respuesta.
- ✚ Coordinar con la gerencia para la selección del personal, adquisición de materiales y para el mantenimiento de equipos.
- ✚ Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos, relacionados con el cuidado y preservación de los activos asignados al Departamento.
- ✚ Velar por la seguridad del trabajador, desde el inicio hasta el final de su contrato.
- ✚ Gestionar todas las actividades competentes para el desarrollo de los procesos de producción.

- ✚ Elaborar el diseño de armaduras de los diferentes productos que así lo requieran.
- ✚ Aplicar conocimientos técnicos y experiencia adquirida para mejorar la calidad de los procesos.
- ✚ Establecer control y vigilancia de los diferentes procesos para garantizar calidad de los productos.

Supervisión Recibida

- ✚ Trabaja con considerable independencia, siguiendo instrucciones de carácter general, métodos y procedimientos establecidos, Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, la eficiencia y eficacia de los métodos empleados y la calidad de los resultados obtenidos, presentados al Gerente General.

Supervisión Ejercida

- ✚ Le corresponde ejercer supervisión sobre personal de menor nivel, dedicado a tareas técnicas y prácticas de Producción, en tales casos es responsable de las actividades asignadas a ellos.

Características Personales

Requisitos Académicos, Legales y Deseables

Académicos

- ✚ Poseer un técnico en fabricación de productos en Concreto o Carrera afín.

Legales

- ✚ Poseer licencia de conducir Tipo B1.

Deseables

- ✚ Tener como mínimo tres años de experiencia en puestos similares.

V. Título del Puesto: GERENTE MERCADEO Y VENTAS

Naturaleza Puesto

Ejecución de labores de tipo profesional de gran responsabilidad, complejidad y volumen en la planeación, dirección y supervisión de actividades especializadas en el área de Mercadeo y Ventas, con carácter de asesoría y asistencia a los niveles inferiores, compañeros y otros servicios.

Funciones

- ✚ Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.
- ✚ Establecer un modelo de evaluación, en coordinación con la Gerencia, que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.
- ✚ Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que presta la empresa.
- ✚ Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que ofrece o brindará la Empresa.

- ✚ Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del Mercado, de tal manera que se pueda proyectar la demanda de los distintos servicios de telecomunicaciones.
- ✚ Elaborar y dar seguimiento a los planes de Comercialización de los Servicios actuales y futuros que proporcionara la Empresa.
- ✚ Definir Estrategias de Comercialización.
- ✚ Definir la imagen publicitaria que se quiere comunicar al mercado y/o consumidores.
- ✚ Establecer que medios publicitarios serán utilizados para promover los diferentes productos y servicios que ofrece la Empresa.
- ✚ Presentar con periodicidad convenida todos los informes de ejecución y de resultados que solicite la Gerencia General y los diferentes entes de control.
- ✚ Elaboración del presupuesto de ventas respectivo.
- ✚ Identificar qué tipos de canales directos de distribución serán utilizados para la comercialización de los productos o servicios: Preventa, Auto venta y/o Tele-ventas, entre otros.
- ✚ Establecer el tipo de material Publicitario por utilizar y especificar la zona geográfica donde serán distribuidos.

Supervisión Recibida

- ✚ Trabaja con considerable independencia, siguiendo instrucciones de carácter general, métodos y procedimientos establecidos. Su labor se evalúa, mediante el análisis de los informes que presenta, la eficiencia y eficacia de

los métodos empleados y la calidad de los resultados obtenidos, presentados al Gerente General.

Supervisión Ejercida

- ✚ Le corresponde ejercer supervisión sobre personal de menor nivel, dedicado a tareas técnicas y prácticas de Producción, en tales casos, es responsable de las actividades asignadas a ellos.

Características Personales

- ✚ Es una labor que requiere disciplina, perseverancia, talento, capacidad de influencia, seguridad, convencimiento y, sobre todo, una alta dosis de vocación. De ahí que no todas las personas tengan las aptitudes necesarias para desempeñarla.

Requisitos Académicos, Legales y Deseables

Académicos

- ✚ Bachiller en Mercadeo y Ventas.

Legales

- ✚ Incorporado al Colegio respectivo.

Deseables

- ✚ Tener como mínimo tres años de experiencia en puestos similares.

VI. Título del Puesto: Colaborador 1, 2, 3 PRODUCCIÓN

Naturaleza Puestos

Realizar las actividades de ayuda y asistencia en tareas de coordinación, preparación y control necesarias para la elaboración de productos en concreto, bajo la supervisión de una persona encargada.

Funciones

- ✚ Confeccionar las armaduras requeridas para la producción de los diferentes productos de la fábrica, de acuerdo con el Manual utilizado por la empresa.
- ✚ Preparación y ensamblaje de los espacios y moldes para la elaboración de productos.
- ✚ Elaborar el concreto necesario para la confección de los productos ofrecidos, de acuerdo con las dosificaciones establecidas en el manual.
- ✚ Desensamblar los productos y trasladarlos al patio o zona de fragua de ellos.
- ✚ Ayudar en el proceso de carga y descarga de Productos vendidos o materia prima recibida.

Supervisión Recibida

- ✚ Gerente de Producción.

Supervisión Ejercida

- ✚ No posee ningún personal su a cargo.

Características Personales

- ✚ Todas estas actividades requieren de disposición y actitud de colaborar en equipo, sentido de responsabilidad, habilidad de manejo y conocimiento de la planta, personas cuidadosas, activas que gocen de buena condición física.

Requisitos Académicos, Legales y Deseables

Académicos

- ✚ Primaria Completa.

Legal

- ✚ Dos cartas de recomendación.

Deseable

- ✚ Dos años de experiencia demostrada en trabajos afines.

VII. Nombre del Puesto: Colaborador 1 MERCADEO Y VENTAS

Naturaleza Puesto

Brindar asistencia en la ejecución de labores respectivas de mercadeo y ventas de la fábrica, que contribuyan a la obtención de mayores volúmenes de ventas e ingresos.

Funciones

- ✚ Apoyar al gerente de mercadeo y ventas para alcanzar una estrategia global del departamento, creando una asociación de la marca con el mercado meta.

- ✚ Poseer creatividad para ofrecer nuevas propuestas a la gerencia relacionada con estrategias que beneficien el posicionamiento de la empresa.
- ✚ Tener conocimientos acerca de los medios de mercadeo online.
- ✚ Realizar reportes con estadísticas en relación con las ventas.
- ✚ Otros.

Supervisión Ejercida

- ✚ No tiene personal a su cargo.

Supervisión Recibida

- ✚ Gerente de Mercadeo y Ventas.

Características Personales

- ✚ Tratar con cortesía al público, relacionarse con el público en general.
Detectar errores de ortografía y redacción, manejo de material de oficina, manejo de computadora.

Requisitos Académicos, Legales y Deseables

Académico

- ✚ Bachiller en Educación Media.

Legales

- ✚ Poseer licencia de Conducir tipo B1.

Deseables

- ✚ Experiencia demostrada y conocimiento en temas de publicidad, mercadeo, diseño y montaje, organización y promoción de eventos, redacción y ortografía, diseño gráfico, relaciones humanas, lectura rápida.

VIII. Título del puesto: GUARDA DE SEGURIDAD (Outsourcing)

Naturaleza de las Funciones

El guarda de seguridad o vigilante es aquella persona que se encarga de la labor de proteger, custodiar, efectuar controles de seguridad de identidad en el acceso o en el interior de los inmuebles determinados, y vigilar bienes muebles e inmuebles de cualquier naturaleza.

Funciones

- ✚ Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso pueda retener la documentación personal.
- ✚ Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes, en relación con el objeto de su protección.
- ✚ Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero y materia prima.
- ✚ Evaluar riesgos, para así poder tomar decisiones y actuar de forma rápida, lográndolo por medio de la observación y control necesario.

- ✚ Poseer conocimiento en relación con la negociación individual y colectiva.
- ✚ Saber utilizar tecnología, dado que las empresas modernas han desarrollado tecnología de punta en materia de seguridad.
- ✚ Laborar en cualquier segmento de la empresa, por lo que debe tener conocimiento de todas las áreas funcionales de ella, y debe saber lo que el cliente o usuario necesita.

Supervisión Recibida

- ✚ Trabaja mediante las indicaciones asignadas por el dueño de la empresa. Su labor es evaluada mediante la eficiencia y eficacia de los métodos empleados y la calidad de los resultados obtenidos.

Supervisión Ejercida

- ✚ No ejerce supervisión directa sobre ningún otro colaborador de la institución.

Características Personales

- ✚ Quien esté a cargo de este puesto debe estar inmerso en distintos valores que rigen su conducta, teniendo en cuenta que estos se entienden como la escala de prioridades que un ser humano fija en la vida, con el propósito de desenvolver dentro de las normas aceptadas por la sociedad para respetar y ser respetado.
- ✚ Debe tener capacidad analítica, crítica y de toma de decisiones y resolución de problemas para responder con oportunidad y calidad a los cambios permanentes del entorno, con aportes originales y creativos. Buen comunicador, con capacidad de influir de manera segura y auto-afirmativa en

los miembros la empresa, e induciendo para el logro de los objetivos de la compañía.

Requisitos Académicos, Legales y Deseables

Académicos.

- ✚ Nivel de escolaridad mínimo de bachiller en educación media.

Legales

- ✚ Curso de manejo de armas al día.
- ✚ Verificación de antecedentes judiciales.

Deseable

- ✚ Experiencia demostrada de tres años en el ejercicio de cargos o gestión de funciones de similar naturaleza.

MODELO DE CONTROL INTERNO

5.2. Modelo de Control Interno

Para que se dé una administración exitosa dentro de las empresas, se debe tener claro ciertos lineamientos por seguir, en materia de control interno. En búsqueda de ese mejoramiento continuo, se presenta algunas propuestas que debería tomar en cuenta la Fábrica de Productos en Concreto L&M, para tener una administración eficiente.

Se determina que estas propuestas están enfocadas al mejoramiento de cada uno de los procesos administrativos que están en uso de la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha, Guanacaste, así como crear aquellos procesos que actualmente se están realizando de manera empírica, así mismo, proponer algunos procesos, con la finalidad de mejorar el funcionamiento de las labores del dueño de la empresa y sus colaboradores.

Con la realización de estas propuestas, lo que se pretende es que sean de fácil entendimiento y conocimiento para la aplicación, por tanto, se adjunta un modelo físico para la aplicación de control de entradas y salidas de inventario, vales y reintegro de caja chica, entre otros.

Crear políticas internas de la administración, la cual debe ser incluida en los contratos de los servicios contables, donde se exprese que no se cancelará el monto correspondiente, si este no cumple con la entrega de los estados financieros y el registro actualizado de los libros de diario, mayor y balance de comprobación.

5.2.1. Efectivo y Equivalentes

Para el buen funcionamiento de la fábrica, se debe abrir una cuenta corriente en alguna entidad financiera, con la finalidad de mantener su dinero en un lugar seguro y contar con una caja chica con un monto considerable de ₡100.000,00 en efectivo para pagos menores que se den en la empresa.

Cuadro 10. Control de Cheques Fábrica de Productos en Concreto L&M

Control de Cheques Emitidos Fábrica de productos en Concreto L&M					
Hojancha, Guanacaste.					
Fecha	Consecutivo	Concepto	N° Cuenta	Banco	Importe

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Medidas Reglamentarias para el Control de Cheques

- ✚ Los cheques deberán ser emitidos únicamente por el propietario de la empresa, quien deberá ir completo y con su respectiva firma.
- ✚ Se realizará pago con cheque cuando el monto por pagar sea mayor a ₡10.000,00.

- ✚ Se debe realizar conciliación bancaria, una vez emitido el estado de cuenta por parte del banco, esto para poder verificar que no existan errores o diferencias entre el saldo que aparece en libros y el estado emitido por el banco.
- ✚ No se girará cheques en blanco, bajo ningún motivo.

5.2.2. Vale de Caja Chica

Para el control de las finanzas, un aspecto de gran importancia que se debe de tomar en cuenta son los vales de caja chica, dado que esta empresa no posee una de estas, dentro de las recomendaciones, se estableció la creación de ella, estos vales funcionan como comprobante para gastos menores a 50.000,00, además, se establece un control sobre las responsabilidades y autorización sobre el uso de los recursos económicos que poseen en caja chica.

Cuadro 11. Vale de Caja Chica Fábrica de Productos en Concreto L&M

LOGO DE LA EMPRESA	Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha, Guanacaste
No: _____	
Vale de Caja Chica	
Fecha: _____	
Valor ₡: _____	
Valor en letras: _____	
Sírvese a entregar a: _____	
En concepto de: _____	
_____ SOLICITANTE	_____ AUTORIZADO

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.2.3. Reintegro de Caja Chica

- ✚ Se asignará a un responsable de caja chica.
- ✚ Al encargado de caja chica se le hace un cheque por el monto de la caja chica, el cual debe cambiarlo en efectivo.
- ✚ Cuando haya una salida de dinero, debe quedar respaldado por un vale.
- ✚ Después de agotado el 50% del monto de caja chica, que se justifique la salida de dinero.

Cuadro 12. Reintegro de Caja Chica Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha, Guanacaste.			
			No: _____
Reintegro de caja chica			
Ubicación: _____		Fecha: _____	
Condición de la caja: Efectivo _____ Cuenta corriente _____			
Periodo comprendido: _____			
Responsable del fondo: _____			
CUENTA CONTABLE	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
Reintegro solicitado ₡ _____			
Reintegro entregado ₡ _____			
_____	_____	_____	
RESPONSABLE DEL FONDO	JEFE INMEDIATO	CONTABILIDAD	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Reglamento de Caja Chica y su Reintegro

- ✚ La elaboración de este reglamento es para controlar los gastos menores que sean pagados con el fondo de caja chica de la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha, Guanacaste.

- ✚ El administrador o dueño de la empresa será el encargado de vigilar y controlar el pago de gastos menores y su respectivo reintegro al fondo de la caja chica de la fábrica.
- ✚ Con el fondo de la caja chica, se podrá adquirir bienes y pago de servicios, entre otros, cuyo valor no supere los ¢50.000,00.
- ✚ Para el desembolso del fondo de caja chica, se deberá utilizar el formulario llamado “**Vale de Caja Chica**”, propuesto.
- ✚ Para realizar un desembolso, mediante un vale de caja chica, se debe entregar la factura respectiva, cumpliendo con los requisitos establecidos por el Ministerio de Hacienda.
- ✚ No se cambiará cheques con fondos de la caja chica.
- ✚ Dentro de las responsabilidades del encargado de un fondo de caja chica están manejar y custodiar el fondo asignado, lográndolo mediante el cumplimiento de este reglamento, leyes y disposiciones que se rigen para el uso de los fondos públicos, así mismo, deberá custodiar el dinero y los valores del fondo en lugar seguro, para que terceras personas no pueda tener acceso a ellos, y tener al día toda la información relevante y oportuna, para su respectivo registro.
- ✚ Establecido el fondo de caja chica, se deberán realizar arquezos sorpresivos para mantener un control sobre las operaciones que se realice con ella.

5.2.4. Arqueo de Caja Chica

Los arqueos de caja es una herramienta de control que permite recolectar información acerca de los movimientos económicos que se dan dentro de esta, lo que permite a la Fábrica de Productos en Concreto L&M, tener seguridad que las entradas y salidas de dinero están registrados de la mejor manera posible. Para la elaboración de estos arqueos se recomienda el siguiente formato.

Cuadro 13. Arqueo de Caja Chica Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M						
Arqueo de caja						
Fecha: _____						
Saldo Según Libros						
Detalle del Arqueo Billetes				Detalle del Arqueo Monedas		
Denominación	Cantidad	Total	Denominación	Cantidad	Total	
₡	1.000		₡	5		
₡	2.000		₡	10		
₡	5.000		₡	25		
₡	10.000		₡	50		
₡	20.000		₡	100		
₡	50.000		₡	500		
Total Billetes			Total Monedas			
Documentos						
Fecha	Concepto	Número	Monto			
Total Documentos: _____						
Total Efectivo y Documentos: _____						
Sobrante o Faltante: _____						
Observación: _____						
Firma Cajero _____			Firma Administrador _____			
Nota Aclaratoria: El suscrito encargado del fondo menor hace constar que el efectivo y equivalente y documentos a mi cargo fueron contados y revisados ante mi presencia y devueltos en mi entera satisfacción.						

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Medidas Reglamentarias y Aplicación del Arqueo

Para la aplicación de los arqueos se hará sin previo aviso, estará a cargo del dueño de la empresa (la persona encargada deberá ser distinta de quien se le aplica el arqueo), se realizará en el sitio donde se realice el cobro y pago de facturas por los servicios y ventas de productos.

- ✚ El arqueo consiste en contar la cantidad de billetes (₡1.000,00, ₡2.000,00, ₡5.000,00, ₡10.000,00, ₡20.000,00 y ₡50.000,00) y la cantidad de monedas de cada valor (₡5, ₡10, ₡25, ₡50, ₡100 y ₡500) y el valor de los documentos (facturas, vales, entre otros).
- ✚ En el caso de algún faltante o irregularidad que logre encontrar, se debe anotar dentro de las observaciones y el monto debe ser cancelado por la persona que esté a cargo de ese fondo, en el momento que se aplicó.
- ✚ El valor de la suma de las cantidades mencionadas (monedas y billetes) deberá ser igual al monto de las facturas que se cancele en el momento de la aplicación, en el caso de algún sobrante o faltante, se deberá indicar en los espacios correspondientes.
- ✚ Para que el documento tenga validez legal y económica, deberá ser firmado por las partes involucradas, una vez finalizada la aplicación del arqueo.

5.2.5. Cuentas por Cobrar

A continuación, se propone una plantilla en Excel para que sea implementada en la Fábrica de Productos en Concreto L&M, de modo que le permita mantener un reporte de la gestión de créditos y cobranzas al día de sus respectivos clientes.

Cuadro 14. Reporte de Cuentas por Cobrar Fábrica de Productos en Concreto L&M

Reporte de Gestión de Créditos y Cobranzas.													
Fecha de Evaluación		06/03/2018											
Cliente	Factura	Total Factura	Calificación	Fecha de Factura	Fecha de Cobro	Días Vencidos	Prima	Abono 1	Abono 2	Saldo	Indicador	Acciones	
Cliente 1	XXXXX	0	A	05/12/2017	04/01/2018	61	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 1	XXXXX	0	A	21/12/2017	20/01/2018	45	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 1	XXXXX	0	A	07/01/2018	06/02/2018	28	0	0	0	0	●	Visitar Cliente	
Cliente 1	XXXXX	0	A	16/12/2017	15/01/2018	50	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 1	XXXXX	0	A	27/12/2017	26/01/2018	39	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 1	XXXXX	0	A	13/01/2018	12/02/2018	22	0	0	0	0	●	Visitar Cliente	
Cliente 1	XXXXX	0	A	14/01/2018	13/02/2018	21	0	0	0	0	●	Visitar Cliente	
Cliente 1	XXXXX	0	A	27/12/2017	26/01/2018	39	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 1	XXXXX	0	A	06/01/2018	05/02/2018	29	0	0	0	0	●	Visitar Cliente	
Cliente 2	XXXXX	0	B	27/12/2017	16/01/2018	49	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 2	XXXXX	0	B	27/12/2017	16/01/2018	49	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 2	XXXXX	0	B	03/01/2018	23/01/2018	42	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 2	XXXXX	0	B	16/01/2018	16/01/2018	49	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 2	XXXXX	0	B	03/01/2018	03/01/2018	62	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 3	XXXXX	0	C	14/12/2017	24/12/2017	72	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 3	XXXXX	0	C	02/01/2018	12/01/2018	53	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 3	XXXXX	0	C	10/01/2018	20/01/2018	45	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 3	XXXXX	0	C	04/01/2018	04/01/2018	61	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 4	XXXXX	0	D	16/12/2017	16/12/2017	80	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 4	XXXXX	0	D	05/01/2018	05/01/2018	60	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 4	XXXXX	0	D	12/01/2018	12/01/2018	53	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 4	XXXXX	0	D	04/01/2018	04/01/2018	61	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	
Cliente 4	XXXXX	0	D	04/01/2018	04/01/2018	61	0	0	0	0	●	Negociar/ Refinanciar	

Fecha Inicio	14/06/2017	Fecha Final	18/01/2018
--------------	------------	-------------	------------

Calificación Tipo Cliente	
Calificación	Nro.Días
A	30
B	20
C	10
D	0

Acciones a Tomar	
Enviar Mensaje	En Espera
Llamar	Por Vencer
Visitar Cliente	Vencido
Negociar/ Refinanciar	Muy Atrasado

Medición Morosidad	
Calificación	Medición
En Espera	<= -10
Por Vencer	<0; > -10
Vencido	>=0; < 30
Muy Atrasado	>= 30

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Reglamento de Uso de la Cédula de Reporte de Gestión de Créditos y Cobranzas

La cédula de cobranzas es una herramienta, la cual busca ordenar y mejorar la gestión y recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa. Es una herramienta sencilla y fácil de utilizar, la cual ayuda tener un mejor control y registro de los créditos de la fábrica.

Esta cédula consta de siete columnas, las cuales clasifican y resumen la información de cada uno de los movimientos o ventas a crédito que la empresa realice:

- ✚ En la primera columna “**Cliente**” se debe colocar el nombre de la persona a la que se le va a vender el producto.
- ✚ La segunda columna “**Factura**” se debe colocar el número de factura que se genera, debido a la compra del cliente.
- ✚ La tercera columna es el “**Monto de Factura**”, en esta se debe colocar el monto total en colones de la venta. Todas estas columnas deben ser modificadas de forma manual por el encargado de la gestión de cobros.
- ✚ La cuarta columna es la de “**Calificación**”. La calificación hace referencia a los clientes, estos van a ser calificados de acuerdo con los días de crédito que se le van a otorgar. El cliente tipo **A** va a tener un tiempo máximo de 30 días de crédito, el cliente tipo **B**, va tener 20 días de crédito, el cliente tipo **C** va tener 10 días de crédito y el cliente tipo **D** va tener cero días. Si la calificación es de **A** para una persona, el nombre de ella debe ser registrado en las casillas de cliente 1, si la persona es **B**, su nombre debe ser colocado

en el registrado en las casillas de cliente tipo 2 y así sucesivamente. Esta clasificación también se debe de agregar de manera manual a la plantilla.

- ✚ La **fecha de la factura** va a ser el día en que se realice la venta, la cual debe agregarse de forma manual, la **fecha de cobro** la plantilla la va a colocar de manera automática, una vez colocada la fecha de la factura, la fecha de cobro está programada, de acuerdo con la clasificación del tipo de cliente. Por ejemplo, si un cliente tipo A realiza una compra hoy, el sistema automáticamente colocará la fecha de cobro para 30 días después.
- ✚ La columna de “**Días Vencidos**” se determina de acuerdo con la fecha de cobro, si el cliente no realiza la cancelación, según la fecha estimada de cobro, el sistema automáticamente lo detecta y lo señala, esto le va permitir al encargado determinar la medición de la morosidad.

La medición de la morosidad clasifica las facturas, de acuerdo con su fecha de pago, estas pueden ser de cuatro maneras diferentes:

- I. La primera es “**Muy atrasada**”, esta va a indicar de color rojo todas aquellas facturas que no han sido canceladas, las cuales tienen igual o más de 30 días de atrasadas, de acuerdo con su fecha de cobro, en este caso, el encargado deberá contactar al cliente para negociar o refinanciar la deuda de alguna manera.
- II. La segunda es” **Vencida**”, esta va a indicar de color gris todas aquellas facturas que no han sido canceladas, las cuales tienen de 0 a 29 días de atrasados, según su fecha de cobro, en este caso, el encargado deberá Visitar al cliente, para determinar por qué no ha realizado el pago.

- III. La tercera es” **Por Vencer**”, esta va a indicar de color amarillo todas aquellas facturas por cobrar, las cuales les falta de 1 a 10 días para que se venzan, según su fecha de cobro, en este caso, el encargado deberá llamar al cliente para recordarle que su factura está próxima por vencer.
- IV. La Cuarta es” **En Espera**”, esta va a indicar de color verde todas aquellas facturas pendientes de cobro, las cuales les falta más de 10 días para que se venzan, en este caso, el encargado deberá enviar un mensaje de recordatorio al cliente, ya que su factura está próxima por vencer.

Por otra parte, en caso de que el cliente entregue una prima de dinero en el momento de la compra, se debe colocar el monto en colones en la columna “**Prima**”, de igual manera, si realiza abonos a la deuda.

Tanto las columnas Prima y Abonos, se deben colocar los montos de forma manual, sin embargo, la columna “**Saldo**” se modificará de manera automática, una vez haya sido ingresado el monto de la factura y la columna prima y abonos.

5.2.6. Inventarios

La empresa en estudio no cuenta con un control en absoluto sobre los inventarios, en relación con las cantidades y valor sobre la entrada y salida de materiales de las herramientas y suministros, para resolver este problema, se le propone utilizar las siguientes hojas de trabajo.

Cuadro 15. Control de Entradas y Salidas de Activos Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojancha, Guanacaste					
Control de Entradas y Salidas					
Fecha de Entrada	Fecha de uso	Artículo	Cantidad	Observaciones	Encargado del uso

Fuente: Elaboración propia, 2018.

de cada artículo o material por utilizar, debe haber un responsable del registro y ser revisado por el dueño o administrador de la fábrica, como parte de las medidas de control cruzado.

Cuando se utilice los materiales o suministros de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., se debe hacer un registro en la hoja de trabajo del control de ingresos y salidas de inventario de las cantidades y características de los artículos que se van a utilizar, y deberá llevar la firma de la persona que se encargará de su uso y del administrador.

Deberá hacer un inventario general, al menos una vez al mes, en donde se realice una actualización de los datos de bienes muebles e inmuebles, para determinar las cantidades y las condiciones de los artículos que posee la fábrica, así como la rotación de los productos, por lo cual se recomienda el machote del control de inventarios periódicos, el cual deberá estar a cargo del administrador.

Cuadro 17. Orden de Compra Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M							
Tel: 2659-9426/ 8325-1502		ORDEN DE COMPRAS				N° ____	
Gerencia de la empresa _____		Fecha de pedido _____					
Forma de pago _____							
Secuencia	Descripción	% Imp.	Cantidad Solicitada	Unidad	Cantidad Recibida	Precio	Valor
Observaciones para el proveedor						Subtotal	
						Descuento %	
						Base gravable	
						Impuesto	
						Total	
AUTORIZADO POR (Nombre y firma)		PROVEEDOR		SOLICITUD POR (Nombre y firma)			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Medidas Reglamentarias y Aplicación de una Orden de Compra

Esta orden de compra es una oferta realizada por la empresa para obtener productos, conforme a las siguientes especificaciones:

- ✚ Debe llevar el número de pedido, así como la fecha en la que se realiza.
- ✚ Debe contener la descripción de los artículos por solicitar, así como el porcentaje de impuestos.
- ✚ Además, debe contener la unidad a la que se le brindará los artículos, así como la cantidad pedida y solicitada.
- ✚ Se presentará el precio de cada artículo y el valor de los artículos en conjunto.
- ✚ Debe llevar el nombre y firma de la persona que autoriza, así como la del proveedor y el que lo solicita.

- ✚ Debe ir escrito el departamento emisor de la solicitud de la requisición, con el número de referencia y la fecha del pedido y entrega.
- ✚ Descripción de los artículos, así como la cantidad y unidad de ellos.
- ✚ Debe llevar indicada la firma de quién lo elabora, quién lo autoriza y quién lo recibe.

5.2.7. Control de Activos No Corrientes

Se debe asignar a una persona para el manejo de los activos no corrientes en este caso, de encender las máquinas para la fabricación de los productos en concreto.

Control del Uso del Combustible

El vehículo dentro de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., es un activo importante para el funcionamiento de ella, dado que, por medio de este, los colaboradores de la empresa pueden trasladar de un comercio a la fábrica, la materia prima para la elaboración de los productos, por lo que es necesario elaborar una boleta de control de combustible, para determinar el uso que se le da al mismo.

**Cuadro 19. Control del Combustible Fábrica de Productos en
Concreto L&M**

BOLETA CONTROL DE COMBUSTIBLE						Consecutivo N° _____	
FÁBRICA DE PRODUCTOS EN CONCRETO L&M, HOJANCHA.							
Unidad Ejecutora							
Fecha	Hora de Salida		Hora de Regreso				
Cédula	Nombre				Teléfono		
Justificación:							
Información sobre el abasto del combustible							
Destino	Nombre de la gasolinera	Kilometraje		Litros	Tarjeta	Factura	Autorización
		Inicial	Final				
Firma del Chofer: _____							

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Medidas reglamentarias y utilización de la boleta del uso de combustible

Para la utilización de esta boleta, la persona que se le asigne el uso del vehículo deberá indicar la unidad ejecutora, la fecha, hora de salida y hora de llegada.

- ✚ Deberá presentar los datos personales como el nombre, teléfono, así como la justificación por la cual hará uso de ese vehículo.
- ✚ Debe presentar información sobre el abasto del combustible como el destino al cual se dirige, nombre de la gasolinera, kilometraje, facturas, entre otros y, por último, la firma del chofer.

5.2.8. Control de Pasivos

Los pasivos representan las obligaciones o deudas financieras que posee la empresa, a su vez, se pueden dividir en pasivos a corto plazo (menos de un año) o pasivos de largo plazo (más de un año), por lo que tener un control sobre ellos ayudará a evitar posibles inconvenientes financieros.

No obstante, según la evaluación que se realizó a las Fábrica de productos en Concreto L&M, se identificó que no posee pasivos a largo plazo, sin embargo, sí tiene obligaciones a corto plazo, como lo son el pago de impuestos, patentes, pagos de materia prima, entre otros.

Cabe señalar que, aunque actualmente esta fábrica no tenga pasivos a largo plazo, no significa que, en un futuro no los pueda tener, por lo tanto, es indispensable diseñar una serie de políticas, normas y procedimientos, para que

en el momento en que se tenga que hacerles frente a pasivos a largo plazo, la empresa ya esté preparada.

Ahora bien, las medidas de control interno para los pasivos hacen referencia a establecer un control sobre el pago correcto de las obligaciones e intereses que posee la empresa, por lo tanto, es sumamente importante que la empresa posea un registro auxiliar, para estas obligaciones, de manera que se lleve el control y registro de la cancelación de ellas, esto evitará que se pague sumas superiores a las debidas.

Cuadro 20. Control de Pasivos Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M				
Boleta de Control de Pasivos				
Nombre del Acreedor: _____				
Fecha de Origen	Fecha de Vencimiento	Importe	Plazo	Intereses

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Medidas reglamentarias y utilización de la boleta de Control de Pasivos

- ✚ Preparar un informe donde se indique las obligaciones financieras que posee la empresa, en ello se debe indicar: entidad financiera (Acreedor), fecha de origen, fecha de vencimiento, importe, plazo, e intereses.
- ✚ Establecer controles adecuados para el cálculo de los intereses y que, a su vez, se establezca procedimientos para evitar cargos por moras.
- ✚ Las partidas que se contabilice en los registros de pasivos corrientes deberán estar debidamente amparadas por un sistema de control interno relacionado con requisiciones, facturas, órdenes de compras y comprobantes de pago, entre otros.
- ✚ Revisar mensualmente los estados de las obligaciones financieras que posee la empresa.
- ✚ Comparar y verificar, tanto los saldos en libros como la antigüedad de las obligaciones financieras.

Cuentas por pagar

- ✚ Las cuentas por pagar deberán estar numeradas previamente. Deberá mantenerse un control sobre ellas, para impedir que sean mal empleadas. Se deberá colocar un sello de “**cancelado**” en los documentos ya liquidados.
- ✚ Mantener al día un registro de los proveedores, acreedores y las cuentas por pagar con sus respectivas facturas u órdenes de compra.
- ✚ Archivar todos los comprobantes de pagos efectuados a proveedores.
- ✚ Verificar mensualmente que no existan obligaciones vencidas sin cancelar.

MODELO DE PRODUCCIÓN

5.3. Manual de Procedimientos

Introducción

A modo de brindar una mejor orientación en el desarrollo de las labores diarias, las empresas crean los manuales de procedimientos, con el propósito de especificar a sus colaboradores cómo se deben hacer las tareas, para así cumplir con las actividades encomendadas.

Por lo anterior, se presenta los procedimientos de producción y venta.

Objetivo

Orientar en la fabricación y venta de los productos a los colaboradores de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., mediante un manual de procedimientos, donde se detalle los pasos a seguir en las diferentes actividades.

Área de Aplicación

- ✚ Producción.
- ✚ Venta.

Responsables

- ✚ **Administrador:** Será la persona encargada de velar que los colaboradores de la fábrica cumplan con cada uno de los puntos estipulados en este manual de procedimientos.
- ✚ **Colaboradores:** Serán los encargados de cumplir, respectivamente, con los puntos especificados en este manual de procedimientos.

Políticas para Procedimientos de Producción

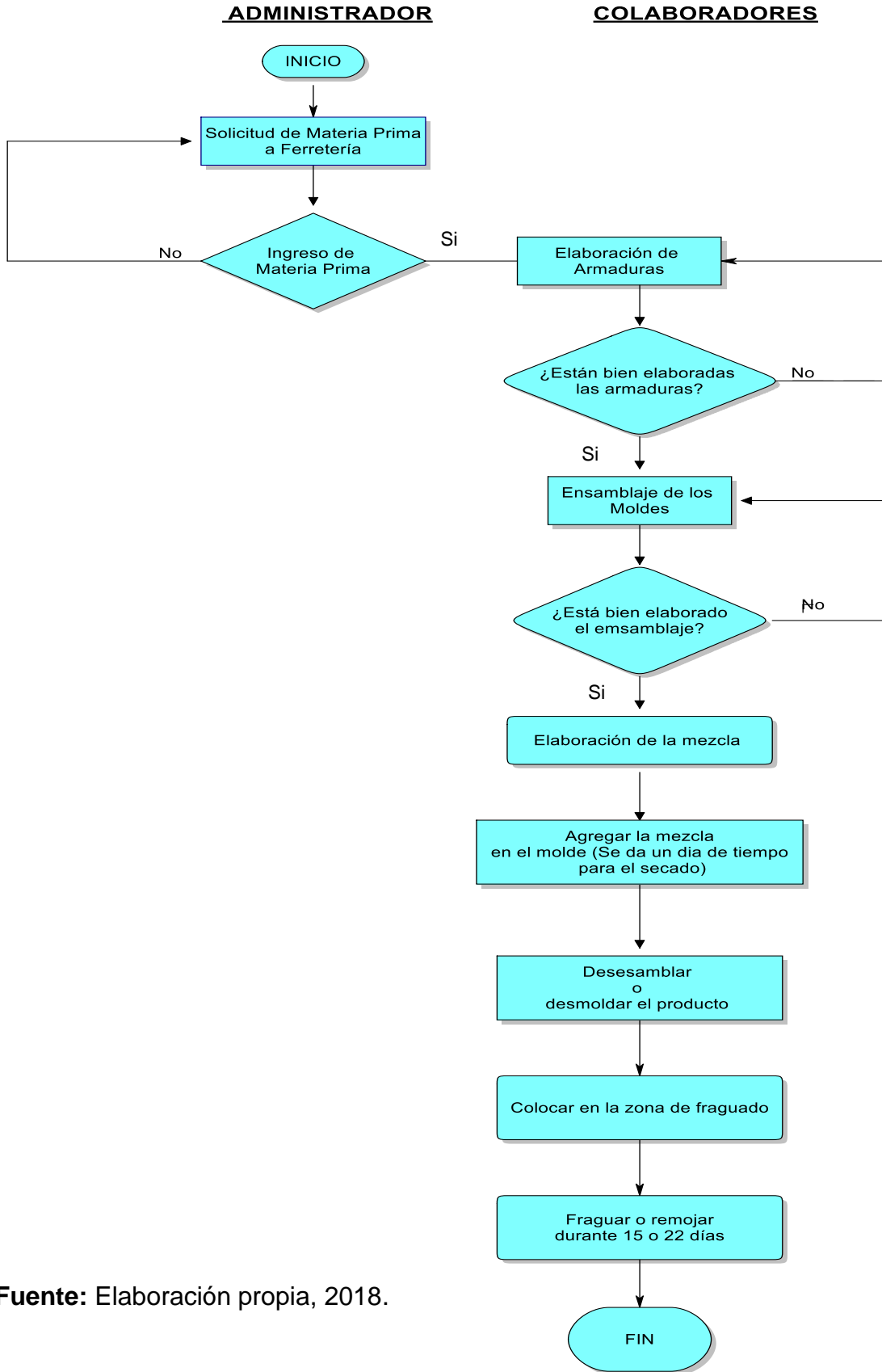
- ✚ La persona que hace las armaduras para los productos deberá realizarlas, de acuerdo con el Manual Fabricación de Tubos para Camino.
- ✚ La persona encargada del ensamblaje deberá verificar que quede bien elaborado.
- ✚ La persona encargada de preparar la mezcla para la elaboración de los productos, deberá hacerlo con las medidas y cantidades establecidas en el Manual Fabricación de Tubos para Camino.

Descripción de Operaciones de Producción

- ✚ **Administrador:** Será el encargado de solicitar la materia prima a la ferretería. Después, deberá verificar el ingreso de ella en las instalaciones de la Fábrica.
- ✚ **Colaboradores:** Estarán a cargo del correcto ensamblaje de los moldes; posterior a eso, también deberán elaborar las armaduras, preparar la mezcla y agregarla a los moldes. Igualmente, deberán desmoldar los productos y colocarlos en la zona de fraguado, para así mismo fraguarlos durante 15 o 22 días.

Ilustración 5. Diagrama de Flujo de Procedimientos de Producción

Fábrica de Productos en Concreto L&M



Fuente: Elaboración propia, 2018.

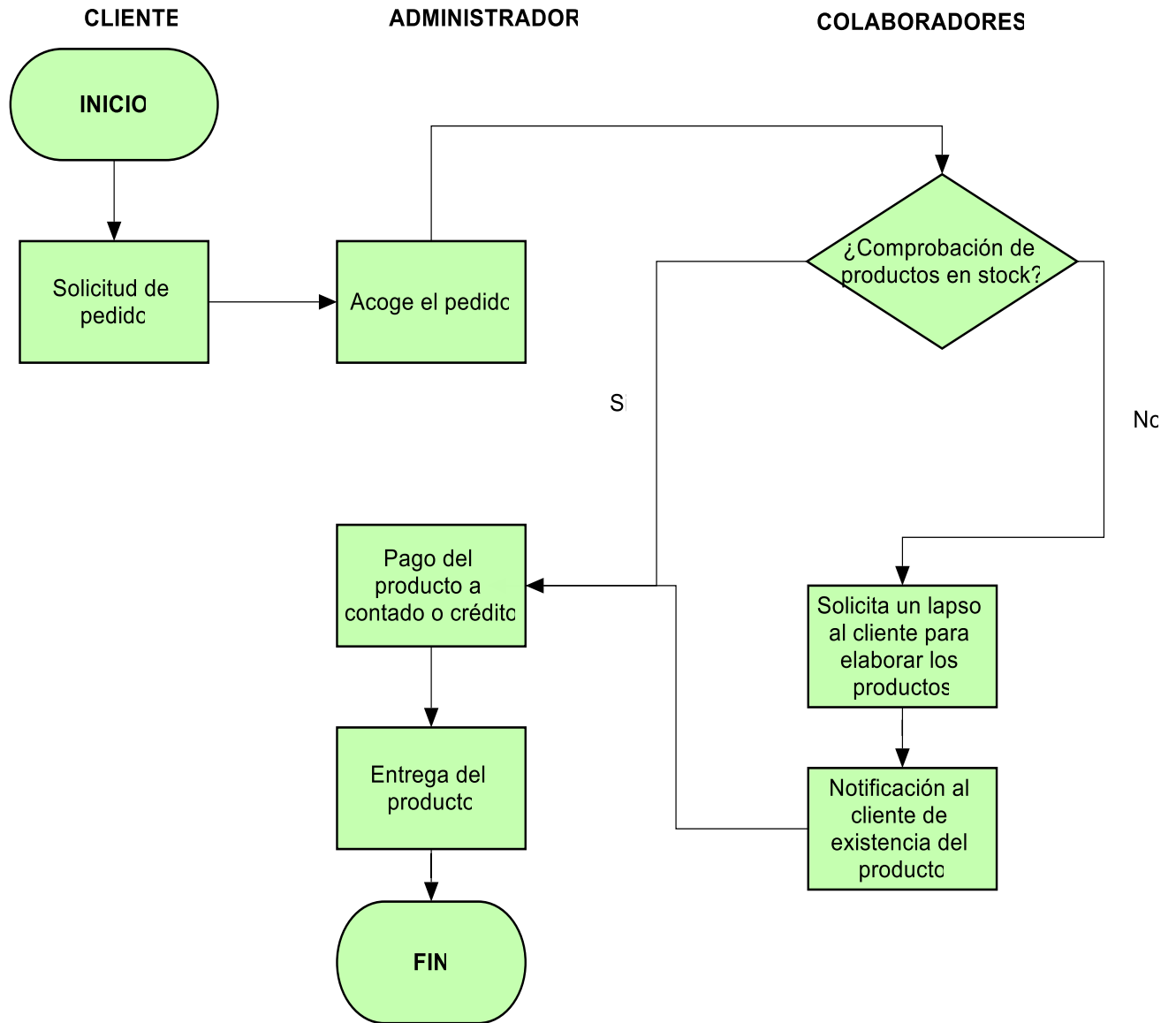
Políticas para la Venta

- ✚ El administrador deberá verificar que a los clientes se les pueda brindar la mercadería a crédito, así como también el plazo máximo.
- ✚ El administrador deberá verificar la existencia de productos para la venta.

Descripción para las operaciones de venta

- ✚ **Cliente:** Hace su pedido de productos a la Fábrica.
- ✚ **Administrador:** Recibe el pedido y notifica a los colaboradores. Además, hace efectivo el pago del pedido.
- ✚ **Colaboradores:** Verifican existencia del producto en existencia, de no haber, solicitan al cliente un lapso para elaborarlos.

Ilustración 6. Diagrama de Flujo de Procedimiento de Ventas Fábrica de Productos en Concreto L&M



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Nota Aclaratoria

Los aspectos que se hayan omitido en esta propuesta deberán ser consultados por el dueño de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., en la reglamentación vigente establecida por el ente regulador de las empresas industriales, es decir, por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO):

- I. Manual de Especificaciones Generales para la Construcción de Carreteras, Caminos y Puentes CR-2010.
- II. Tuberías de Concreto sin Refuerzo, INTE 16-11-04-08, ASTM C-14, AASHTO M86.
- III. Tuberías de Concreto con Refuerzo, INTE 16-11-01-08, ASTM C-76, AASHTO M170.

MODELO DE COMERCIALIZACIÓN

5.4. Modelo de Comercialización

De acuerdo con lo establecido en el capítulo anterior, correspondiente a las conclusiones y recomendaciones, a continuación, se presenta un modelo de comercialización para que la Fábrica de Productos en Concreto L&M., lleve a cabo sus funciones y logre, de esta manera, un mejor posicionamiento dentro del mercado que se desarrolla, así como también una mayor expansión territorial dentro de la región.

5.4.1. Logo y eslogan

A continuación, se propone a la Fábrica de Productos en Concreto L&M., un logo y un eslogan que los identifique dentro del mercado en el que se desarrolla.

Ilustración 7. Logo y eslogan Fábrica de Productos en Concreto L&M



Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.4.2. Estrategia de las Cuatro “P”.

Para que una empresa sea competente dentro del mercado en el cual se desarrolla, es importante que tenga identificado y establecidas sus estrategias de comercialización.

Por ello, a continuación, se muestra un modelo para que lo implemente la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

5.3.2.1. Producto y Precio

Como parte de las recomendaciones brindadas en el capítulo anterior, se propone a la Fábrica de Productos en Concreto L&M., el siguiente catálogo de productos, con el propósito que sea utilizado de forma física y digital, para brindar a sus clientes información sobre los bienes que ofrece la empresa.

Gabriel Leitón Mora
Propietario

Fábrica de Productos en Concreto L&M



Teléfono: 2659-9446 o 8325-1502

Email: gabriel.leiton0@gmail.com

Facebook: Fábrica de Productos en Concreto L&M.

Dirección: 300 metros oeste y 50 metros sur de la Escuela Victoriano Mena,
Hojancha, Guanacaste.

CATÁLOGO DE PRODUCTOS

¿Quiénes somos?

Somos una empresa dedicada a fabricar y distribuir productos en concreto de alta calidad, cumpliendo con los estándares dentro del mercado, para satisfacer la demanda en la región de Guanacaste.

Contamos con más de 23 años de estar en el mercado y ofrecer distintos productos a base de concreto.

Somos una microempresa de tipo familiar, dispuestos a ayudarles en el momento que usted lo necesite.

Estamos ubicados en el cantón de Hojanca, Guanacaste, Costa Rica, 300 metros oeste y 50 metros sur de la Escuela Victoriano Mena.

¡Venga y visítenos, será un placer atenderles!

MESAS Y BANCAS PARA PARQUES, CENTROS RECREATIVOS E INSTITUCIONALES



Características: Elaborados con base de concreto reforzado, el juego posee una mesa y tres bancas.

El refuerzo o armadura adopta la figura de las diferentes partes que la componen y están diseñados con varilla de 1/4”.

Precio: ₡105.000,00

MESA Y BANQUITOS PARA PLAYAS, PARQUES, ENTRE OTROS



Fotógrafo: Carlos Leitón Mora, 2018.

Características: Son elaboradas con base de concreto reforzado, el juego posee una mesa y cinco bancos redondos.

Precio: ₡105.000,00

ALCANTARILLAS

La fábrica de Productos en Concreto L&M realiza tres clases de alcantarillas, en seis tamaños diferentes.

La primera clase de alcantarillas son elaboradas sin ningún tipo de refuerzo (sin varilla), sin embargo, la dosificación utilizada y el fraguado que se le da les permiten alcanzar mayor resistencia.

La segunda clase son aquellas que poseen refuerzo (cuatro anillos, los cuales varían de acuerdo con el tamaño), unas llevan anillos de varilla de 1/4" y otras de 3/8".

La tercera clase de alcantarilla se diferencia del segundo, ya que el tipo de refuerzo que poseen es especial, ya que este consta de 4 o 5 aros y, además, lleva 4 o 5 paralelos amarrados con alambre dulce de construcción.

Cuadro 21. Dimensiones y Clases de Alcantarillas Confeccionadas en la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

Fabrica de Productos en Concreto L&M.								
Dimensiones y clases de Alcantarillas Confeccionadas								
Clase Alcantarillas			Clase 1		Clase 2		Clase 3	
Diametro	Expresor	Longitud	Refuerzo	Precio IVI	Tipo Refuerzo	Precio IVI	Tipo Refuerzo	Precio IVI
10"	5cms	0.75m	SRF	¢6 500	RF	¢7 000	0	0
12"	6cms	0.90m	SRF	¢9 000	RF	¢9 500	0	0
18"	7.5cms	1m	SRF	¢15 500	RF	¢16 000	0	0
24"	8cms	0.90m	SRF	¢17 000	RF	¢19 000	RFE	¢27 000
30"	9cms	1m	SRF	¢25 000	RF	¢27 000	RFE	¢40 000
36"	10cms	1m	SRF	¢60 000	RF	¢65 000	RFE	¢80 000
Observaciones:								
" = Pulgadas	cms= Centimetros		SRF=Sin Refuerzo			RF=Reforzada	RFE=Refuerzo Especial	
Reforzada= 4 Aros	0 = No se Hace		Refuerzo Especial = 4o5 Aros y 4o5Paralelos Amarrados					

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Alcantarilla 10"



Fotógrafo: Carlos Leitón Mora, 2018.

Alcantarilla 12”



Alcantarilla 18"



Fotógrafo: Carlos Leitón Mora, 2018.

Alcantarilla 24"



Fotógrafo: Carlos Leitón Mora, 2018.

Alcantarilla 30"



Fotógrafo: Carlos Leitón Mora, 2018.

Alcantarilla 36"



Fotógrafo: Carlos Leitón Mora, 2018.

POSTES



Características: Son elaborados con concreto reforzado para una mayor resistencia y durabilidad. Los postes son elaborados en dos tamaños diferentes:

- I. Postes de 4 pulgadas cuadradas por dos metros largo, estos traen cinco huecos cada cuarenta centímetros, llevan una armadura cuadrada con varilla de 1/4 como lo muestra la imagen. El precio es de **₡6.500,00**.
- II. Postes de 5 pulgadas cuadradas por 2,10 metros de largo, estos traen ocho huecos cada veinte centímetros, llevan una armadura cuadrada con varilla de 3/8", similar a como se muestra en la imagen. El precio es de **₡8.500,00**.

PILAS PARA LAVAR



Características: Son elaboradas con concreto reforzado, con una base de varilla de construcción de 1/4”.

Se elaboran dos tipos de pilas:

- I. Pilas de dos bateas o Mucas: se elabora lujadas o rojas, como se ilustra en la imagen, o de forma enchapadas. Las pilas lujadas tienen un valor de **¢18.000,00** y las enchapadas de **¢40.000,00**.
- II. Pilas de tres bateas: se elabora lujadas o enchapadas. Las pilas lujadas de tres bateas tienen un valor de **¢26.000,00** y las enchapadas de **¢60.000,00**.

POYOS PARA PARQUE



Fotógrafo: Carlos Leitón Mora, 2018.

Características: Son elaboradas con base de concreto reforzado, con armadura de varilla de construcción de 1/4" y 3/8".

Precio: ₡65.000,00.

5.3.2.2. Plaza

Los productos ofrecidos por la Fábrica de Productos en Concreto L&M, se comercializará utilizando el siguiente canal de distribución: **Productor – Consumidor Final**, puesto que los clientes llegarán a la Fábrica para adquirir los productos que se ofrece.

5.3.2.2. Publicidad o Promoción

Ilustración 8. Página de Facebook Fábrica de Productos en Concreto L&M



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ilustración 9. Tarjeta de presentación Fábrica de Productos en Concreto L&M



Fuente: Elaboración propia, 2018.

MODELO DE CONTROL FINANCIERO

5.5. Modelo Financiero

Ahora bien, con base en las conclusiones del capítulo anterior, lo establecido por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y la Norma Internacional de Contabilidad N°1 (NIC 1), las organizaciones deben presentar los cuatro estados básicos correspondientes, llámese a estos: el Estado de Situación, Estado de Resultado (Estado de Pérdidas y Ganancias), Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y las Notas a los Estados Financieros, que son aquellas que facilitan el entendimiento de la persona no especializada, además, se debe presentar un Estado de Caja.

No obstante, dichos estados se deben realizar de forma comparativa entre un periodo y otro, para así poder establecer cuál ha sido el rendimiento de la empresa durante el tiempo.

Por lo anterior, se propone a la Fábrica de Productos en Concreto L&M., la utilización de los siguientes modelos de presentación.

5.5.1. Estado de Situación

El Estado de Situación comparativo de periodos en una fecha determinada, su estructura está conformada por las cuentas de activo, pasivo y patrimonio o capital contable.

En el caso de los activos no corrientes, se deben hacer depreciaciones con base en la técnica línea recta, tomando en cuenta el valor del activo y los años de vida útil que tenga.

Su formato puede variar, debido a que muchas veces, se realiza a criterio personal, razón por la cual su presentación no es estándar.

Cuadro 22. Machote Estado de Situación Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojancha, Guanacaste.			
Estado de Situación			
Por los años terminados al 30 de setiembre del X1 al X2			
En colones costarricenses			
Activo	Notas	Año X1	Año X2
Activo Corriente			
Caja y Bancos			
Inversiones Transitorias			
Cuentas por Cobrar			
Provisión para Incobrables			
Gastos Prepagados			
Inventario			
Total Activo Corriente			
Activo No Corriente			
Documentos por Cobrar L.P			
Terrenos			
Terrenos revaluados			
Edificios e Instalaciones			
Edificios e instalaciones revaluados			
Depreciación Acumulada de Edificios e Instalaciones			
Mobiliario y Equipo			
Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo			
Herramientas			
Total Activo No Corriente			
Total Activo			
Pasivo más Patrimonio			
Pasivo			
Pasivo Corriente			
Cuentas por Pagar C.P			
Total Pasivo Corriente			
Pasivo No Corriente			
Documentos por Pagar L.P			
Total Pasivo No Corriente			
Total Pasivo			
Patrimonio			
Capital Social			
Superavit por revaluación de activos			
Otros aportes de capital			
Utilidades no distribuidas			
Total Patrimonio			
Total Pasivo más Patrimonio			

*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Firma Gerente de la Empresa

Firma del Contador

5.5.2. Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias

En relación con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) el Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, lo que busca es brindar un resumen de la ventas, gastos y ganancias de una empresa en un periodo en específico, este estado se debe presentar por todas aquellas organizaciones que realicen este tipo de actividades, por lo tanto, a continuación, se indica cómo debe presentarse:

Cuadro 23. Machote Estado de Pérdidas y Ganancias Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojancha, Guanacaste			
Estado de Pérdidas y Ganancias			
Por los años terminados al 30 de setiembre del X1 al X2			
En colones costarricenses			
	Notas	Año X1	Año X2
Ventas		X	X
(-) Costo de los Bienes Vendidos		X	X
UTILIDAD BRUTA		X	X
(-) GASTOS OPERATIVOS		X	
Gastos de Ventas		X	X
Gastos Generales y Administrativos		X	X
Gastos de Mantenimiento			
Depreciación		X	X
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		X	X
UTILIDAD OPERATIVA		X	X
(-) Gastos por Interes		X	X
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS		X	X
(-) Impuestos		X	X
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS		X	X
(-) Dividendos de Acciones Preferentes		X	X
Ganancias Disponibles para las accionistas comunes		X	X
Ganancias por Acciones (GPA)		X	X
Ganancias Retenidas		X	X

*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Firma Gerente de la Empresa

Firma del Contador

5.5.3. Estado de Flujo de Caja

Este estado se presenta para determinar con detalle los ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un periodo determinado, y de acuerdo con él, se conoce la liquidez de la empresa, para así tomar decisiones certeras, por lo que se presenta un formato del Estado de Caja.

Cuadro 24. Estado de Caja Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M			
Estado de Caja			
Por los años terminados al 30 de setiembre del X1 al X2			
En colones costarricenses			
	Notas	Año X1	Año X2
Ingresos			
Servicios brindados	X	X	X
Abono de clientes	X	X	X
otros ingresos		X	X
Total Ingresos		X	X
Egresos			
Gastos Generales y Administrativos	X	X	X
Gastos de Ventas	X	X	X
Gastos de Mantenimiento	X	X	X
Gastos Financieros	X	X	X
Total Egresos		X	X
Saldo Final		X	X

*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Firma Gerente de la Empresa

Firma del Contador

5.5.4. Estado de Flujo de Efectivo

La Fábrica de Productos en Concreto L&M no cuenta con un Estado de Flujo de Efectivo, en el cual se proporcione un resumen de los flujos operativos, de inversión y financieros de la empresa, para determinar los cambios en el efectivo durante un periodo, por lo que se presenta un ejemplo de cómo elaborar dicho estado.

Cuadro 25. Machote Estado de Flujo de Efectivo Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojancha, Guanacaste			
Estado de Flujo de Efectivo			
Mes X1- Mes X2			
En colones costarricenses			
	Notas	Mes 1	Mes 2
Utilidad		X	X
Depreciaciones		X	X
Provisión para Incobrables		X	X
Subtotal		<u>X</u>	<u>X</u>
Ajustes para Conciliar El Flujo de Efectivo			
Flujo de Efectivo Proveniente de las Operaciones			
Aumento en Cuentas por Cobrar		X	X
Aumento en Inversiones Transitorias		X	X
Disminución en Gastos Prepagados		X	X
Aumento en Inventario		X	X
Aumento en Cuentas por Pagar C.P		X	X
Total Flujo de Efectivo Proveniente de las Operaciones		X	X
Flujo de Efectivo Proveniente del Financiamiento			
Aumentos en Documentos por Pagar		X	X
Aumentos en Capital Social		X	X
Aumento en Otros Aportes de Capital		X	X
Total Flujo de Efectivo Proveniente del Financiamiento		X	X
Flujo de Efectivo Proveniente de Actividad de Inversión			
Aumento en Documentos por Cobrar		X	X
Aumento en Terreno		X	X
Aumento en Edificios e Instalaciones		X	X
Aumento en Muebles		X	X
Total Flujo de Efectivo Proveniente de Actividad de Inversión		X	X
Flujo de Efectivo		<u>X</u>	<u>X</u>
Efectivo al Inicio		<u>X</u>	<u>X</u>
Efectivo al Final del Periodo		X	X
*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Firma Gerente de la Empresa

Firma del Contador

5.5.5. Estado de Cambios en el Patrimonio

De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, en el Estado de Cambios en el Patrimonio lo que muestra son aquellas transacciones que ocurren en un momento específico en las cuentas patrimoniales:

Cuadro 26. Machote Estado de Cambios en el Patrimonio Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojanca, Guanacaste					
Estado de Cambios en el Patrimonio					
Periodo X1- Periodo X2					
En colones costarricenses					
Cuenta	Notas	X1	Aumento	Disminución	X2
Capital	X	X	X	X	X
Utilidad	X	X	X	X	X
Superavit	X	X	X	X	X
Total		X	X	X	X
*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.					

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Firma Gerente de la Empresa

Firma del Contador

5.5.6. Notas a los Estados Financieros

Dentro de la propuesta de la evaluación financiera que se realiza a la Fábrica de Productos en Concreto L&M para obtener información necesaria, además de la presentación de los estados, se debe tomar en cuenta la elaboración de las Notas a los estados financieros correspondientes a cada periodo.

Es importante recalcar, que las notas a los estados financieros deben presentar un encabezado como los elaborados en los demás estados financieros, con el nombre de la empresa, seguido el subtítulo Notas a los Estados Financieros, periodo y año en que se realiza.

Algunos aspectos para la realización de las Notas a los Estados Financieros, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), son las siguientes:

- ✚ Descripción de la empresa u organización.
- ✚ Moneda de medida que se utiliza.
- ✚ Métodos de evaluación que se utiliza.
- ✚ Métodos de depreciación que se utiliza.
- ✚ Detalle de cada uno de los estados financieros.

5.5.7. Análisis Horizontal

En relación con este análisis, lo que se pretende es conocer cuáles de las cuentas de un año a otro, de manera comparativa, tienen variaciones significativas.

Consiste en las restas de cada una de las cuentas del año más reciente, a las cuentas del año o periodo anterior, representados en números absolutos.

A continuación, se presenta un ejemplo de un Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias) y un Estado de Situación.

Cuadro 27. Machote Análisis Horizontal de Estado de Pérdidas y Ganancias

Fábrica de Productos en Concreto L&M

Estado de Pérdidas y Ganancias					
Periodo X1- Periodo X2					
En colones costarricenses					
	Notas	Año X1	Año X2	Variación Absoluta	Variación Porcentual
Ventas		X	X	X	X
(-) Costo de los Bienes Vendidos		X	X	X	X
UTILIDAD BRUTA		X	X	X	X
(-) GASTOS OPERATIVOS					
Gastos de Ventas		X	X	X	X
Gastos Generales y Administrativos		X	X	X	X
Gastos de Arrendamiento		X	X	X	X
Depreciación		X	X	X	X
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		X	X	X	X
UTILIDAD OPERATIVA					
(-) Gastos por Interes		X	X	X	X
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS		X	X	X	X
(-) Impuestos		X	X	X	X
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS		X	X	X	X
(-) Dividendos de Acciones Preferentes		X	X	X	X
Ganancias Disponibles para las accionistas comunes		X	X	X	X
Ganancias por Acciones (GPA)		X	X	X	X
Ganancias Retenidas		X	X	X	X

*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 28. Análisis Horizontal Estado de Situación Comparativo Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojanca, Guanacaste.					
Estado de Situación comparativo					
Periodo X1- Periodo X2					
En colones costarricenses					
Activo	Notas	Año X1	Año X2	Variación Absoluta	Variación Porcentual
Activo Corriente					
Caja y Bancos	X	X	X	X	X
Inversiones Transitorias		X	X	X	X
Cuentas por Cobrar		X	X	X	X
Provisión para Incobrables		X	X	X	X
Gastos Prepagados		X	X	X	X
Inventario	X	X	X	X	X
Total Activo Corriente		X	X	X	X
Activo No Corriente					
Documentos por Cobrar L.P		X	X	X	X
Terrenos		X	X	X	X
Edificios e Instalaciones		X	X	X	X
Depreciación Acumulada de Edificios e Instalaciones	X	X	X	X	X
Maquinaria y Equipo		X	X	X	X
Depreciación Acumulada de Maquinaria y equipo		X	X	X	X
Total Activo No Corriente		X	X	X	X
Total Activo		X	X	X	X
Pasivo más Patrimonio					
Pasivo					
Pasivo Corriente					
Cuentas por Pagar C.P	X	X	X	X	X
Total Pasivo Corriente		X	X	X	X
Pasivo No Corriente					
Documentos por Pagar L.P		X	X	X	X
Total Pasivo No Corriente		X	X	X	X
Total Pasivo		X	X	X	X
Patrimonio					
Capital Social		X	X	X	X
Otros aportes de capital		X	X	X	X
Utilidades no distribuidas		X	X	X	X
Total Patrimonio		X	X	X	X
Total Pasivo más Patrimonio		X	X	X	X

*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.5.8. Análisis Vertical

Este tipo de análisis tiene como función principal, identificar las cuentas más relevantes del Estado de Resultados (pérdidas y ganancias) y Situación, dado que esta trata de una división de cada una de las cuentas que la conforman contra los totales, por ejemplo, en el Estado de Situación, la cuenta de caja y banco entre total de activos, también las cuentas por pagar entre total de pasivo más patrimonio. En el caso del Estado de Resultados, cada cuenta se divide entre el total de las ventas recibidas, es importante recalcar que el análisis vertical se representa mediante porcentajes y se realiza de la siguiente manera.

**Cuadro 29. Machote Análisis Vertical Estado de pérdidas y ganancias
Fábrica de Productos en Concreto L&M**

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojanca, Guanacaste					
Estado de Pérdidas y Ganancias					
Periodo X1- Periodo X2					
En colones costarricenses					
	Notas	Año X1	Análisis Vertical	Año X2	Análisis Vertical
Ventas		X		X	
(-) Costo de los Bienes Vendidos		X		X	
UTILIDAD BRUTA		X		X	
(-) GASTOS OPERATIVOS		X			
Gastos de Ventas		X	Gastos de ventas/ Ventas	X	Gastos de ventas/ Ventas
Gastos Generales y Administrativos		X		X	
Gastos de Arrendamiento		X		X	
Depreciación		X		X	
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		X		X	
UTILIDAD OPERATIVA		X		X	
(-) Gastos por Interes		X		X	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS		X		X	
(-) Impuestos		X		X	
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS		X		X	
(-) Dividendos de Acciones Preferentes		X		X	
Ganancias Disponibles para las accionistas comunes		X		X	
Ganancias por Acciones (GPA)		X		X	
Ganancias Retenidas		X		X	

*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Cuadro 30. Machote Análisis Vertical Estado de Situación Comparativo
Fábrica de Productos en Concreto L&M**

Fábrica de Productos en Concreto L&M, Hojanca, Guanacaste.					
Estado de Situación Comparativo					
Periodo X1- Periodo X2					
En colones costarricenses					
	Notas	Año X1	Análisis Vertical Año X1	Año X2	Análisis Vertical Año X2
Activo					
Activo Corriente					
Caja y Bancos			Caja y Bancos/ Total activo=%		Caja y Bancos/ Total activo=%
Inversiones Transitorias					
Cuentas por Cobrar					
Provisión para Incobrables					
Gastos Prepagados					
Inventario					
Total Activo Corriente					
Activo No Corriente					
Documentos por Cobrar L.P					
Terrenos					
Edificios e Instalaciones					
Depreciación Acumulada de Edificios e Instalaciones					
Maquinaria y equipo					
Depreciación Acumulada de Maquinaria y equipo					
Total Activo No Corriente					
Total Activo					
Pasivo más Patrimonio					
Pasivo					
Pasivo Corriente					
Cuentas por Pagar C.P			Cuentas por pagar/ Total pasivo y patrimonio		Cuentas por pagar/ Total pasivo y patrimonio
Total Pasivo Corriente					
Pasivo No Corriente					
Documentos por Pagar L.P					
Total Pasivo No Corriente					
Total Pasivo					
Patrimonio					
Capital Social					
Otros aportes de capital					
Utilidades no distribuidas					
Total Patrimonio					
Total Pasivo más Patrimonio					

*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.5.9. Razones Financieras

Estas son un método de evaluación de los estados financieros, las cuales se enfocan en las diferentes áreas de la organización, permiten conocer la liquidez, rentabilidad, rotación de inventarios, rotación cuentas por cobrar, entre otras. Es conveniente comparar estos indicadores con los de otras organizaciones del mismo sector, para determinar cómo se está trabajando, además de esto, se puede analizar con base en diferentes periodos de la empresa.

De esta manera, se recomienda el uso de las siguientes razones:

Razones de Liquidez

Las razones de liquidez hacen referencia a la capacidad que tiene una organización para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo, a medida que estas llegan a su vencimiento. Si el resultado es mayor a cero, se interpreta que la empresa cuenta con eso de más para cubrir por cada colón de deuda.

Razón Corriente

Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, la cual se calcula al dividir los activos corrientes entre los pasivos corrientes.

$$\text{Razón corriente} = \text{Pasivos Corrientes} / \text{Activos Corrientes}.$$

Entre mayor sea el resultado de la razón corriente, mayor será la capacidad de la empresa para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo. Este índice evalúa el nivel de seguridad y respaldo que proporcionan los activos corrientes a los acreedores en el corto plazo.

Razón Prueba de Ácido

La razón prueba de ácido es similar a la razón corriente, sin embargo, excluye la cuenta de inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido.

$$\text{Razón Prueba Ácido} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Esta razón ofrece una mejor medida de liquidez integral solo cuando el inventario de la empresa puede convertirse fácilmente en efectivo.

Capital de Trabajo

Tiene como objetivo demostrar cuál es la cantidad monetaria con que cuenta la empresa para trabajar en el corto plazo, ya que, una vez rebajada las deudas en el corto plazo, quedará el dinero disponible.

$$\text{Capital Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivos Corrientes.}$$

Razones de Actividad

Miden la eficiencia con la que se administra los activos de la empresa, además de la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas. Miden la eficiencia con que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros.

Rotación Inventario

Mide comúnmente el número de veces que los inventarios fueron convertidos a ventas durante el periodo. Su resultado expresa la velocidad con que los inventarios se transforman para generar ventas.

Rotación de Inventarios= Costo Ventas / Inventario

Esta razón es un indicador de la eficiencia con que los niveles de inventario pueden satisfacer los volúmenes de ventas apropiadamente, sin excesos ni faltantes.

Rotación Cuentas por Cobrar

Evalúa la velocidad con que son transformadas las ventas netas a crédito, mide el número de veces que se cobra los saldos de clientes durante el periodo. Cuán mayor o menor sea este resultado, determina la convertibilidad de las cuentas por cobrar en efectivo.

Rotación Cuentas por Cobrar= Ventas Crédito / Cuentas por Cobrar.

Entre mayor sea el resultado de la rotación, mejor será la posición en cuanto a la capacidad de la empresa en convertir sus cuentas por cobrar en liquidez.

Periodo Medio de Cobro

Señala el número promedio de días que tarda la empresa para cobrar sus ventas al crédito, su resultado constituye el periodo promedio real de crédito que le otorga la empresa sus clientes.

$$\text{Periodo Medio Cobro} = \frac{\text{Cuentas Por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias}} \quad \text{o} \quad \text{PMC} = \frac{360}{\text{Rotación CxC}}$$

El periodo medio de cobro es una medida de la eficiencia con que la empresa logra cobrar sus ventas a crédito, también refleja la efectividad de la gestión de cobro.

Periodo Medio de Pago

Representa el plazo promedio que tarda la empresa para pagar sus compras a crédito. Indica cuántos días en promedio tarda la empresa para cancelarles a sus proveedores comerciales las compras a crédito.

$$\text{PMP} = \text{Cuentas por Pagar} / \text{Compras Diarias.}$$

Si el PMP es mayor que el plazo de crédito recibido se puede evidenciar que algunas cuentas no se están pagando puntualmente.

Razones de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento buscan determinar el grado de financiamiento con el que cuenta la empresa, en otras palabras, si el dinero invertido en la empresa ha sido por medio del aporte de los socios o mediante préstamos de terceros.

Índice de Deuda

El índice de deuda mide el porcentaje de financiamiento aportado por los acreedores dentro de la empresa. Su resultado expresa qué proporción del activo total ha sido financiado mediante pasivos.

$$\text{Índice de Deuda} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total.}$$

No existe un índice de deuda ideal, ya que esto va depender del flujo de caja de cada organización, su ciclo de vida y los riesgos que se quiera asumir.

Razones de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad evalúan el grado de éxito alcanzado de las operaciones e inversiones de la empresa, estas razones son de vital importancia, ya que, en las empresas, el desempeño y el éxito alcanzado, se juzga comúnmente a la luz de estos indicadores.

Margen Utilidad Bruta

Este indicador expresa la contribución porcentual generada después de cubiertos los costos de ventas de la organización, este resultado refleja la proporción de las ventas que permanecen como utilidad bruta. Por otra parte, este indicador mide la rentabilidad sobre las operaciones de ventas, producción, y costos de materias primas.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas.}$$

Este margen nos indica cuánto se genera de utilidad bruta por cada colón de ventas. Este resultado es importante para planear y evaluar políticas de fijación de precios.

Margen de Utilidad Neta

Este margen indica la utilidad final porcentual obtenida sobre las ventas, representa la diferencia entre los ingresos y gastos totales expresados de manera porcentual.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas.}$$

Este margen indica la ganancia neta que obtiene la empresa por cada colón de ventas generadas.

5.5.10. Presupuestos Financieros

En administración, una de las funciones principales es planificar. Dentro de la planificación, uno de los instrumentos más utilizados para saber si las cosas se están haciendo de la forma correcta son los presupuestos, estos, a su vez, tienen como propósito “incrementar el patrimonio de los accionistas y de la empresa”.

No obstante, cabe señalar que “el presupuesto de la empresa es un plan que detalla cómo se gastará los fondos en mano de obra, materias primas, bienes de capital, etc., así como la forma en que se obtendrán los fondos para estos gastos”, si bien, los presupuestos también permiten “cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permita visualizar su efecto en la empresa y sirva como herramienta de control administrativo” (Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, 2012), (pp. 3, 13-14).

Por lo anterior, se propone los siguientes modelos presupuestarios, para que sean implementados dentro de la Fábrica de Productos en Concreto L&M., para así asegurarse el éxito dentro de un mercado tan globalizado como el actual.

Cuadro 31. Presupuesto de Ventas Fábrica de Productos en Concreto L&M

FABRICA DE PRODUCTOS EN CONCRETO L&M				
PROP. GABRIEL LEITON MORA				
PRESUPUESTO DE VENTAS, AÑO 20XX				
(EN COLONES COSTARRICENSES)				
PRODDUCTOS OFRECIDOS.		CANTIDAD	(*) PRECIO	(=) PRESUPUESTO VENTAS
ALCANTARILLAS		XXX	XX	XXXXXX
10"	SIN REFUERZO	XX	XX	XXXXXX
12"	SIN REFUERZO	XX	XX	XXXXXX
18"	CON REFUERZO SENCILLO	XX	XX	XXXXXX
24"	CON REFUERZO SENCILLO	XX	XX	XXXXXX
30"	CON REFUERZO SENCILLO	XX	XX	XXXXXX
30"	CON REFUERZO ESPECIAL	XX	XX	XXXXXX
36"	CON REFUERZO SENCILLO	XX	XX	XXXXXX
36"	CON REFUERZO ESPECIAL.	XX	XX	XXXXXX
POYOS(BANCAS PARQUE)		XX	XX	XXXXXX
MESAS		XX	XX	XXXXXX
POSTES 4"		XX	XX	XXXXXX
POSTES 5"		XX	XX	XXXXXX
PILAS ENCHAPADAS 3 BATEAS		XX	XX	XXXXXX
PILAS ENCHAPADAS 2 BATEAS		XX	XX	XXXXXX
PILAS LUJADAS 3 BATEAS		XX	XX	XXXXXX
PILAS LUJADAS 2 BATEAS.		XX	XX	XXXXXX
LETRINAS		XX	XX	XXXXXX
COMEDERO GRANDE GANADO		XX	XX	XXXXXX
COMEDERO PEQUEÑO GANADO		XX	XX	XXXXXX
BEBERO GANADO		XX	XX	XXXXXX
TOTAL PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL				XXXXXX

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 32. Presupuesto de Producción Fábrica de Productos en Concreto L&M

FABRICA DE PRODUCTOS EN CONCRETO L&M												
PROP. GABRIEL LEITON MORA												
PRESUPUESTO DE PRODUCCION MENSUAL												
(EN COLONES COSTARRICENSES)												
NOMBRE DEL PRODUCTO 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS PRESUPUESTADAS (UNIDADES)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
(+) INV. FINAL PRODUCTOS TERMINADOS DESEADOS	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
(-) UNIDADES REQUERIDAS	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
(-) INV. INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS AÑO ANTERIOR	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
(=) PRESUPUESTO DE PRODUCCION	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
TOTAL PRESUPUESTO DE PRODUCCION ANUAL												

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 33. Presupuesto de Compras Fábrica de Productos en Concreto L&M

FABRICA DE PRODUCTOS EN CONCRETO L&M												
PROP. GABRIEL LEITON MORA												
PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA MENSUAL												
(EN COLONES COSTARRICENSES)												
DESCRIPCION DEL MATERIAL 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
REQUERIMIENTO MATER. PRIMA	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
(+) INV. FINAL DESEADOS MATERIA PRIMA	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
(-) INV. INICIAL MATERIA PRIMA	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
(=)PRESUPUESTO DE COMPRA MATERIA PRIMA	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
(*)PRECIO UNITARIO UNIDAD MEDIDA	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX
TOTAL PRESUPUESTO DE COMPRAS	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 34. Presupuesto de Requerimiento de Materia Prima Fábrica de Productos en Concreto L&M

FABRICA DE PRODUCTOS EN CONCRETO L&M														
PROP.GABRIEL LEITON MORA														
PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA POR UNIDAD DE PRODUCTO OFRECIDO.														
DESCRIPCIÓN	ARENA	PIEDRA	CEMENTO	VARILLA 3/8	VARILLA 1/4	ACEITE	ALAMBRE	Cerámica	Bondex	Fragua	Ocre	COSTO TOTAL UNITARIO	PRODUCCION ANUAL / MENSUAL PRESUPUESTADA	PRESUPUESTO ANUAL / MENSUAL MATERIA PRIMA
UNIDAD MEDIDA	M2	M2	Saco	Unidad	Unidad	Litro	Kg	M2	Saco	Kilo	Kilo			
PRECIO POR UNIDAD DE MEDIDA	¢16.000	¢12.000	¢6.500	¢1.400	¢600	¢150	¢1.000	¢4.000	¢4.000	¢1.000	¢1.500			
PRODUCTOS OFRECIDOS.														
TAMAÑO PULGADAS	ALCANTARILLAS													
10"	SIN REFUERZO	¢400	¢300	¢1.625			¢50					¢2.375	XXXXX	XXXXX
12"	SIN REFUERZO	¢800	¢600	¢3.250			¢70					¢4.720	XXXXX	XXXXX
18"	CON REFUERZO SENCILLO	¢1.600	¢1.200	¢6.500			¢800	¢100	¢50			¢10.250	XXXXX	XXXXX
24"	CON REFUERZO SENCILLO	¢2.000	¢1.500	¢8.125			¢1.200	¢150	¢75			¢13.050	XXXXX	XXXXX
30"	CON REFUERZO SENCILLO	¢2.400	¢1.800	¢9.750			¢1.200	¢175	¢75			¢15.400	XXXXX	XXXXX
30"	CON REFUERZO ESPECIAL	¢2.400	¢1.800	¢9.750	¢4.200		¢175	¢100				¢18.425	XXXXX	XXXXX
36"	CON REFUERZO SENCILLO	¢4.000	¢3.000	¢16.250			¢200	¢150				¢26.000	XXXXX	XXXXX
36"	CON REFUERZO ESPECIAL	¢4.000	¢3.000	¢16.250	¢7.000		¢200	¢200				¢30.650	XXXXX	XXXXX
POYOS(BANCAS PARQUE)		¢1.600	¢1.200	¢6.500	¢3.500	¢1.500	¢200	¢500				¢15.000	XXXXX	XXXXX
MESA REDONDA CON BANCAS		¢4.000	¢3.000	¢16.250	¢1.400	¢3.000	¢250	¢350				¢28.250	XXXXX	XXXXX
4"	POSTES CUADRADOS CERCA	¢400	¢300	¢1.625		¢1.200	¢50	¢50				¢3.625	XXXXX	XXXXX
5"	POSTES CUADRADOS CERCA	¢600	¢450	¢2.000	¢2.100	¢300	¢75	¢100				¢5.625	XXXXX	XXXXX
PILAS ENCHAPADAS 3 BATEAS		¢1.200	¢600	¢6.500		¢3.600	¢100	¢300	¢12.000	¢4.000	¢1.000	¢29.300	XXXXX	XXXXX
PILAS ENCHAPADAS 2 BATEAS		¢800	¢700	¢3.250		¢2.400	¢75	¢200	¢8.000	¢3.000	¢1.000	¢19.425	XXXXX	XXXXX
PILAS LUJADAS 3 BATEAS		¢1.200	¢600	¢6.500		¢3.600	¢100	¢300			¢1.500	¢13.800	XXXXX	XXXXX
PILAS LUJADAS 2 BATEAS.		¢800	¢700	¢3.250		¢2.400	¢75	¢200			¢1.000	¢8.425	XXXXX	XXXXX
LETRINAS		¢1.200	¢900	¢4.875		¢1.800	¢50	¢200				¢9.025	XXXXX	XXXXX
COMEDERO GRANDE GANADO		¢1.200	¢900	¢4.875		¢3.000	¢100	¢250				¢10.325	XXXXX	XXXXX
COMEDERO PEQUEÑO GANADO		¢800	¢700	¢3.250		¢1.500	¢75	¢200				¢6.525	XXXXX	XXXXX
BEBERO GANADO		¢2.400	¢1.800	¢9.750		¢1.200	¢175	¢100				XXXXX	XXXXX	XXXXX

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 35. Presupuesto de Mano de Obra Fábrica de Productos en Concreto L&M

FABRICA DE PRODUCTOS EN CONCRETO L&M												
PROP. GABRIEL LEITON MORA												
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA												
(EN COLONES COSTARRICENSES)												
NOMBRE DEL PRODUCTO 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRODUCCION PRESUPUESTADA	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
(*) HORAS MANO DE OBRA POR PRODUCTO	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
(=) TOTAL HORAS MANO DE OBRA PRESUPUESTADA	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
(*) COSTO POR HORA DE MANO DE OBRA	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX
(=) PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX	¢ XXXX

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 36. Presupuesto de Mano de Obra Directa

Fábrica de Productos en Concreto L&M

Presupuesto de Mano de Obra Directa. Año 20XX

(En colones costarricenses)

Producto X					
Periodo	Necesidad de producción	Horas estándar por unidad	Total, horas necesarias	Costo por hora ₡	Costo total mano de obra productos X ₡
Enero					
Febrero					
Marzo					
TOTAL					
Trimestre					
Trimestre					
Trimestre					
TOTAL					

Fuente: Urrutia Rojas, Claudio (1992).

Cuadro 37. Presupuesto de Carga Fabril Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M Presupuesto de Carga Fabril. Año 20XX (En colones costarricenses)							
	Primer Trimestre			Segundo	Tercer	Cuarto	Total
	Enero	Febrero	Marzo	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Anual
Gastos generales y administrativos de la fábrica							
Total, horas mano de obra directa							
Sueldo supervisores planta							
Teléfono (*)							
Depreciación							
Seguros							
Útiles de oficina (*)							
Impuestos							
Electricidad (*)							
Jornales planta							
TOTAL							

Reparaciones							
Horas reparación							
Depreciación							
Materiales (**)							
Seguros							
TOTAL							
TOTAL GENERAL							

Fuente: Urrutia Rojas, Claudio (1992).

(*) Gastos distribuidos con base en el total de horas de mano de obra directa (Cuadro).

() Gastos distribuidos con base en total de horas de reparación. El resto de los gastos no son controlables por el departamento de producción.**

Cuadro 38. Presupuesto de Gasto de Ventas y Administración Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M							
Presupuesto de Gastos de Ventas y Administración. Año 20XX							
(En colones costarricenses)							
	Primer Trimestre			Segundo	Tercer	Cuarto	Total
	Enero	Febrero	Marzo	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Anual
Gastos de ventas							
Sueldo personal							
ventas							
Viajes (*)							
Teléfono (*)							
Útiles oficina (*)							
Comisiones (*)							
Publicidad							
Fletes							

Depreciación equipo de oficina							
TOTAL							
Gastos							
Administrativos							
Sueldos							
Teléfono (*)							
Útiles de oficina (*)							
Otros (*)							
TOTAL							
TOTAL, GENERAL							

Fuente: Urrutia Rojas, Claudio, (1992).

(*) Gastos distribuidos con base en el total de ventas (Ref. Cuadro N°1).

Cuadro 39. Presupuesto de Efectivo Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M Presupuesto de Efectivo. Año 20XX (En colones costarricenses)							
	Primer Trimestre			Trimestre			Total
	Enero	Febrero	Marzo	Segundo	Tercero	Cuarto	
Ingreso por ventas							
Cuentas por cobrar							
Ventas							
Enero							
Febrero							
Marzo							
2 trimestre							
3 trimestre							
4 trimestre							
TOTAL Ingresos por Ventas							
Otros ingresos							
Total, Ingresos							

Ventas: Ref. Cuadro N°1.

Fuente: Urrutia Rojas, Claudio (1992).

Cuadro 40. Presupuesto de Efectivo necesario para Materias Primas Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M Presupuesto de Efectivo. Efectivo necesario para materias primas. Año 20XX (En colones costarricenses)					
	Saldos Iniciales Cuentas por Pagar	Compras de Materias Primas	Total por Pagar	Saldo Calculado de Cuentas por Pagar Próximo Mes (*)	Efectivo Necesario
Enero					
Febrero					
Marzo					
Total, primer trimestre					
Segundo trimestre					
Tercer trimestre					
Cuarto trimestre					
TOTAL, año					
Saldo Final Cuentas por Pagar					

(*) Un tercio de las compras del mes.

Fuente: Urrutia Rojas, Claudio (1992).

Cuadro 41. Presupuesto de Efectivo necesario para Carga Fabril Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M Presupuesto de efectivo. Efectivo necesario para carga fabril. Año 20XX (En colones costarricenses)								
	Primer Trimestre			Trimestres			TOTAL	Para Pagar Próximo Mes
	Enero	Febrero	Marzo	Segundo	Tercero	Cuarto		
Gastos Generales y Administrativos Fábrica								
Sueldos								
Teléfono								
Viajes								
Seguros (*)								
Útiles de oficina								
Impuestos (**)								
Electricidad								
Jornales planta								
TOTAL								

Fuente: Urrutia Rojas, Claudio (1992). **(*) Seguros: pago semestral adelantado. (**)** Impuestos: pago al final de cada semestre.

Cuadro 42. Presupuesto de Efectivo para Gastos de Ventas y Administración Fábrica de Productos en Concreto L&M

Fábrica de Productos en Concreto L&M Presupuesto de efectivo. Efectivo necesario para Gastos de Ventas y Administración. Año 20XX (En colones costarricenses)								
	Primer Trimestre			Trimestres			TOTAL	Para Pagar Próximo Mes
	Enero	Febrero	Marzo	Segundo	Tercero	Cuarto		
Gastos ventas								
Sueldos								
Viajes								
Teléfono								
Útiles oficina								
Comisiones								
Publicidad								
Fletes								

Gastos								
Administrativos								
Sueldos								
Teléfono								
Útiles de oficina								
Otros								
TOTAL								

Ref.: Cuadro N°1

(*) Cuenta por pagar mes anterior.

Fuente: Urrutia Rojas, Claudio (1992).

**Cuadro 43. Presupuesto de Efectivo Resumen General Fábrica de Productos en
Concreto L&M**

Fábrica de Productos en Concreto L&M Presupuesto de efectivo. Resumen general. Año 20XX (En colones costarricenses)							
	Primer Trimestre			Trimestre			Total
	Enero	Febrero	Marzo	Segundo	Tercero	Cuarto	
Ingresos							
Ventas							
Otros							
TOTAL Ingresos							
Egresos							
Materias Primas							
Mano de Obra Directa							
Carga Fabril							
Gastos Ventas y Administración							
TOTAL Egresos							
Situación de Caja							
Saldo Inicial							
Más: Ingreso (egreso) neto							
Saldo Final							

Fuente: Urrutia Rojas, Claudio (1992).

Referencias Bibliográficas

Actualícese.com (29 de mayo del 2014). *Definición de Empresa Industrial*. Obtenido de <http://actualicese.com/2014/05/29/definicion-de-una-empresa-industrial/>

[Consulta 27 julio 2017].

Agencia para Sustancias Tóxicas y el Registro de Enfermedades. (6 de mayo del 2016).

¿Qué es el aceite usado? Obtenido de https://www.atsdr.cdc.gov/es/toxfaqs/es_tfacts102.html [Consulta 10 agosto 2017].

2017].

Amstrong, G. & Kotler. P. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education, Inc.

Aravena, M. F., & Cifuentes, V. M. (Marzo del 2013). *Riesgo de Liquidez*. Obtenido de

Políticas de Riesgo Financiero Banco Santander y Retail Falabella.:

<http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/251/1/Aravena%20Maureira%20C%20Fidelina.pdf> [Consulta 10 agosto 2017].

Baños, M. E., Pérez, R. I., & Vásquez, A. A. (Noviembre del 2011). *Gestión de Riesgo*.

Obtenido de Estrategias Financieras para Minimizar el Riesgo de Liquidez en las

Empresas del Municipio San Salvador, dedicadas a la Importación y

Comercialización de Pisos Cerámico:

http://ri.ues.edu.sv/1032/1/Estrategias_Financieras_para_minimizar_el_riesgo_de_liquidez.pdf

Barrantes, E. R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José: EUNED.

Cámara de Comercio de Costa Rica. (Mayo del 2016). *Guía Básica para Abrir un Negocio en Costa Rica*. Obtenido de <http://camara-comercio.com/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-B%C3%A1sica-para-Abrir-una-Empresa-en-CR.pdf> [Consulta 28 julio 2017].

Camino, C. J. (Agosto del 2014). *Definición del Control Interno*. Obtenido de Marco Conceptual del Control Interno : http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf [Consulta 03 agosto 2017].

Campos, M. L., Mejía, M. E., & Menjívar, F. Y. (Febrero del 2011). *Razones financieras: Rentabilidad*. Obtenido de Aplicación del Análisis Financiero como Herramienta de Detección de Factores que Inciden en la Rentabilidad y Toma de Decisiones Gerenciales en Droguería M&M, S.A, De C.V.: <http://ri.ues.edu.sv/391/1/10136747.pdf> [Consulta 25 agosto 2017].

Cannice, M. Koontz, H. Weihrich, H. (2017). *Administración; Un perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGraw-Hill Education.

Carretero, S., Alarcón, A., & Padrón, R. (21 de noviembre de 2013). *La estructura financiera en la empresa: Enfoques teóricos y métodos prácticos*. Obtenido de La Estructura Financiera: Método para Aumentar la Contribución del Financiamiento a la Eficiencia Empresarial: http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/strategos/numeros/s11/s11_art01.pdf [Consulta 25 agosto 2017].

Constructivo.com (22 de setiembre del 2016). *Vibradores de Concreto*. Obtenido de <http://www.constructivo.com/cn/d/novedad.php?id=131> [Consulta 11 agosto 2017].

Cuevas, S. M. (2013). *Matriz de Evaluación de Factores Internos*. Obtenido de Planificación y Estrategia de la Empresa.: <https://maricuevas.files.wordpress.com/2013/11/matriz-evaluacion.pdf> [Consulta 16 agosto 2017].

De la Peña G. A. (2011). *Auditoría, un enfoque práctico*. España: Ediciones Paraninfo S.A.

El Financiero. (03 de febrero del 2017). *Cinco recordatorios para llevar la contabilidad de su pyme en orden*. Obtenido de El Financiero: <http://www.elfinancierocr.com/pymes/cinco-recordatorios-para-llevar-la-contabilidad-de-su-pyme-en-orden/RWYWQIB43NEJVKLADH3M6H3QIA/story/> [Consulta 30 agosto 2017].

El Financiero. (3 de abril del 2017). *Mipymes generan 31 % del empleo y aumentan ventas al Estado* . Obtenido de http://www.elfinancierocr.com/pymes/Mipymes-generaron-empleo_0_1151284867.html [Consulta 01 septiembre 2017].

Freixas, X. & Rochet, J. C. (1999). *Economía Bancaria*. Obtenido de https://books.google.co.cr/books?id=JJmo-fOIEz0C&pg=PA269&dq=que+es+el+riesgo+de+liquidez+y+solvencia&hl=e419&sa=X&redir_esc#y#v=onepage&q=que%20es%20el%20riesgo%20de%20liquidez%20y%20solvencia&f=false [Consulta 05 septiembre 2017].

Garrido, C. (18 de mayo del 2017). *Definición*. Obtenido de Análisis de Razones Financieras:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwivzdW5o7DWAhWM4iYKHbIWAQ0QFggrMAE&url=http%3A%2F%2Fmoodle.uia.ac.cr%2Fpluginfile.php%2F15428%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2FN%25C2%25B02%2520An%25C3%25A1lisis%2520de%2

[Consulta 27 septiembre 2017].

Garrido, C. L. (2014). *La Problemática de los Riesgos: La dinámica de los riesgos* .

Obtenido de El Riesgo Ambiental: https://books.google.co.cr/books?id=fcsBgAAQBAJ&pg=PA11&lpg=PA11&dq=riesgo+ambiental+segun+garrido&source=bl&ots=RQ1JklrnNC&sig=DMBKPAthuhgBBbFTsDKs2VSk0mE&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=riesgo%20ambiental%20segun%20garrido&f=false

[Consulta 06 septiembre 2017].

Garrido, G.M. (Agosto del 2013). *Plan de Desarrollo Local con Elementos de Gestión de Riesgo de Desastre del Cantón de Hojanca 2014-2024*. Hojanca, Guanacaste, Costa Rica.

Gitman, L. J. Zutter C.J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.

González, O. (20 de agosto del 2013). *Razones Financieras*. Obtenido de Razones de Endeudamiento:

<http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/341-razones-financieras> [Consulta 30 septiembre 2017].

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F : Mc Graw Hill.

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). (2017). *¿Qué es INTECO? Misión, Visión y Política*. Obtenido de https://www.inteco.org/page/inteco.about_us [Consulta 20 agosto 2017].

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Definición de la administración: su naturaleza y propósito*. Obtenido de Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial: <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/05/Administraci%C3%B3n-14ed-Harold-Koontz-Weihrich-y-Cannice.pdf> [Consulta 17 agosto 2017].

Leandro, C. (27 de enero del 2015). *Principales errores que Genera la muerte de las pymes en Costa Rica*. Obtenido de <http://www.laprensa libre.cr/Noticias/detalle/10146-principales-errores-que-genera-la-muerte-de-las-pymes-en-costa-rica> [Consulta 18 agosto 2017].

López, G. (6 de noviembre del 2016). *Matriz de Evaluación de los Factores Externos*. Obtenido de Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE : <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/> [Consulta 05 octubre 2017].

Miembros Comisión de Realidad Nacional, & Pam, J. P. (s.f). *Las MYPIMES en Costa Rica* . Obtenido de Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica:<http://cpcecr.com/documentos/asamblea/MIPYMES-REALIDAD-NACIONAL.pdf> [Consulta 25 septiembre 2017].

Ministerio de Economía Industria y Comercio. (18 de abril del 2016). *Estado de situación de las PYME en Costa Rica*. Obtenido de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2016/pymes/informe.pdf> [Consulta 17 agosto 2017].

Ministerio de Hacienda. (27 de marzo del 2017). *Declaración de inscripción, modificación de datos, desinscripción en el Registro Único Tributario*. Obtenido de Ministerio de Hacienda: <http://www.hacienda.go.cr/contenido/13358-declaracion-de-inscripcion-modificacion-de-datos-desinscripcion-en-el-registro-unico-tributario> [Consulta 13 octubre 2017].

Ministerio de Obras Públicas y Transporte. (1999). *Manual de Fabricación de Tubos Para caminos*. San José.

Montoyo, A., & Marco, M. (2011-2012). *Definición de la Producción*. Obtenido de Tema Proceso de Producción: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19047/1/Tema_4_-_Proceso_de_produccion.pdf [Consulta 12 agosto 2017].

Movitécnica Productos Industriales. (2014). *Tipos de Tecles Manuales de Cadena*. Obtenido de <http://www.movitecnica.com.pe/equipos-de-izaje/tipos-de-tecles-manuales/> [Consulta 23 agosto 2017].

Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 1). (2005). *Norma Internacional de Contabilidad n° 1 (NIC 1)*. Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic01.pdf> [Consulta 27 julio 2017].

Olivieri, J. A. (Agosto del 2010). *1. Introducción al Planeamiento Comercial*. Obtenido de Comercialización:

<http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3391/comercializaci%C3%B3n-Olivieri-28-07-2010.pdf?sequence=1>

Pérez, T. C. (setiembre del 2015). *Conceptualización del Riesgo Fiscal*. Obtenido de Riesgos Fiscales en El Salvador: medición y capacidad de gestión: <http://www.repo.funde.org/1061/1/Riesgos%20fiscales.pdf> [Consulta 09 octubre 2017].

PYMES Costa Rica. (2016). *Trámites*. Obtenido de PYMES Costa Rica: <http://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=4>

Quintero, R. P. (15 de julio del 2017). *Riesgo Operativo*. Obtenido de Consultas Generales y Administrativas: https://normograma.info/findeter/docs/pdf/concepto_superfinanciera_0009451_2008.pdf [Consulta 09 octubre 2017].

Real Academia Española. (2017). *Cemento*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=8BnUpoo> [Consulta 10 octubre 2017].

Santillana. J.R. (2013). *Auditoría Interna*. México: Pearson Education.

Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ). (09 de 20 del 2017). *Reglamento de Construcciones*. Obtenido de Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53161&nValor3=57867&strTipM=TC [Consulta 22 septiembre 2017].

Solís, M. R. (Noviembre del 2011). *Las Razones Financieras*. Obtenido de Análisis Financiero como Herramienta en la Evaluación de la Capacidad de Endeudamiento en la Industria del Plástico en el Departamento de Guatemala : http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3971.pdf [Consulta 31 agosto 2017].

Storkey, I. (2011). *Gestión del Riesgo Operacional y Planificación de la continuidad de las operaciones*. Fondo Monetario Internacional. Obtenido de <https://books.google.co.cr/books?id=eAxupkGToY8C&pg=PA5&dq=que+es+el+riesgo+operativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjwpX1u9TPAhWBqB4KHUqYDWMQ6AEIPTAH#v=onepage&q=que%20es%20el%20riesgo%20operativo&f=false> [Consulta 05 septiembre 2017].

Tapia, C., Guevara, E., Castillo, S., Rojas, M., & Salomón, L. (2016). *Fundamentos de Auditoría: Aplicación Práctica de las Normas Internacionales de Auditoría*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Universidad Nacional de Costa Rica. (UNA). (Junio del 2016). *Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021*. Obtenido de http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6819/003%20PMPI%202017-2021%28web_opt%29-ACTUALIZADO-Imprimir.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta 12 septiembre 2017].

Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (2012). *Presupuesto Financiero*. Obtenido de El papel de los presupuestos en la planeación:

<ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/BienvenidaGoldmansachs/materiales/modulo5/CF059.pdf> [Consulta 10 octubre 2017].

Upegui, O. D., & Estupiñán, A. C. (13 de julio del 2013). *Matriz evaluación de factores externos (MEFE)*. Obtenido de Estudio de Plan Estratégico y de Negocios para QRMARKET.CO:

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4715/UpeguiDaniel2013.pdf?sequence=1> [Consulta 10 octubre 2017].

Valencia, M. G. (Agosto del 2012). *Concepto de Razones Financieras*. Obtenido de “Análisis de la situación financiera de una empresa mediante la aplicación de la técnica de razones financieras”:

http://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_Financiera/53%20jg%20valencia.pdf [Consulta 17 agosto 2017].

Villalba, I. (2012). *Procedimientos de Fabricación, Tecnología Industrial I*. Obtenido de https://iesvillalbahervastecnologia.files.wordpress.com/2012/02/introduccion_y_sin_perdida_material.pdf [Consulta 08 septiembre 2017].

Zurita, Y. M. (11 de mayo del 2015). *Riesgo Legal*. Obtenido de Riesgo Legal en las Relaciones de la Empresa: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5271/1/122911.pdf> [Consulta 05 octubre 2017].

ANEXOS

Anexo 1. Dirección General de Tributación Directa

1/7/2015 TribuNet - Vista Preliminar Constancia

**DIRECCIÓN GENERAL DE TRIBUTACIÓN
REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES**

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN No: 1404001833586
Fecha de emisión: 01/07/2015
Fecha de inicio de actividades: 02/07/2015

Se acredita como: CONTRIBUYENTE
A: LEITON MORA GABRIEL GERARDO
Número de cédula: 0112100870

Sita en: 300 mts Oeste y 50 sur de la Escuela Victoriano Mena Mena
Provincia: GUANACASTE Cantón: HOJANCHA Distrito: HOJANCHA Barrio:
Nombre Comercial: Productos en Concreto LYM

Actividad económica principal: 269501 FABRICACION DE ARTICULOS DE CEMENTO, YESO Y HORMIGON
PARA LA CONSTRUCCION

Tiene sucursales: (NO) Tiene actividades económicas secundarias: (NO)

Actividades económicas secundarias:

Inscrito en el Régimen : Tradicional , en las siguientes Obligaciones:

IMPUESTO DE VENTAS (104)
IMPUESTO DE RENTA (101)

Adscrito a la Administración Tributaria de: GUANACASTE

Recuerde presentar y cancelar sus impuestos puntualmente. Además es su deber informar a la Administración Tributaria cualquier modificación de sus datos o bien su desinscripción como contribuyente.
ESTE DOCUMENTO SE DEBE EXHIBIR EN UN LUGAR VISIBLE DEL NEGOCIO.

La Administración Tributaria al Servicio del Ciudadano

Fotografía de Alejandro Molina Méndez, el 4 de noviembre del 2017, Hojancha, Guanacaste.

Anexo 2. Permiso de la Municipalidad



Fotografía de Alejandro Molina Méndez, el 4 de noviembre del 2017, Hojancha, Guanacaste.

Anexo 3. Permiso del Ministerio de Salud

REPUBLICA DE COSTA RICA
MINISTERIO DE SALUD
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DEL MINISTERIO DE SALUD No.
ARS-H-046-2015

REGION RECTORA DE SALUD CHOROTEGA
DIRECCIÓN AREA RECTORA DE SALUD HOJANCHA

En cumplimiento a lo que establece la Ley General de Salud y el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento por parte del Ministerio de Salud, así como demás normativa vigente, se extiende el presente permiso sanitario de funcionamiento a:

PRODUCTOS DE CONCRETO L Y M
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

RAZON SOCIAL: GABRIEL LEITÓN MORA
REPRESENTANTE LEGAL: GABRIEL LEITÓN MORA
CEDULA JURIDICA : CEDULA DE IDENTIDAD : 1-1210-0870

TIPO DE ACTIVIDAD: FABRICA DE PRODUCTOS DE CONCRETO

DIRECCION: GUANACASTE HOJANCHA PRIMERO
PROVINCIA CANTON DISTRITO

OTRAS SEÑAS: 300 OESTE Y 50 SUR DE LA ESCUELA VISTORIANO MENA

CLASIFICACION CIU : 5232 TIPO DE RIESGO: C

DADO EN LA CIUDAD DE HOJANCHA A LOS 29 DIAS DEL MES DE JUNIO DE 2015

El presente permiso es válido exclusivamente para la actividad y lugar arriba indicado por el periodo correspondiente, salvo que las condiciones de este o de su funcionamiento, o las infracciones que cometan a la legislación ameriten la suspensión o cancelación anticipada del mismo o la clausura del establecimiento para garantizar la salud de los trabajadores, de la población y del ambiente en general.

Tiene validez de: 5 años.
DEBE SER RENOVADO EL: 29 DE JUNIO DE 2020

Los alcances y condiciones bajo las cuales se otorga este permiso se establecen en la Resolución No.046-2015.

DRA. YESSSENIA RUIZ ARIAS
NOMBRE
DIRECTORA AREA RECTORA DE SALUD


FIRMA
DIRECTORA AREA RECTORA DE SALUD

HOJANCHA

Fotografía de Alejandro Molina Méndez, el 7 de noviembre del 2017, Hojancha, Guanacaste.

Anexo 4. Caja Costarricense de Seguro Social

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
SISTEMA CENTRALIZADO DE RECAUDACIÓN
INSCRIPCIÓN TRABAJADOR INDEPENDIENTE

No. Caso				No. Informe	
Apellidos y Nombre del Asegurado				S.E.M. <input checked="" type="checkbox"/>	Lugar de Adscripción
LEITON MORA GABRIEL GERARDO				I.V.M. <input checked="" type="checkbox"/>	1431 AGENCIA HOJANCHA
Tipo Id	No. Identificación	Segregado	Sector	Nacionalidad	
0	0011200870	999	001	NACIONAL	
Fecha Ing. Sistema		13/08/2009		Fecha de Reingreso	
Teléfono		Fax		Apartado	
CORRESPOND		26599426			
Dirección		Provincia, Cantón, Localización			
TRABAJO	300 MTS OESTE Y 50 MTS SUR DE LA ESCUELA VICTORIANO MENA HOJANCHA	GUANACASTI HOJANCHA	NO INDICA		
HABITACION	300 MTS OESTE Y 50 MTS SUR DE LA ESCUELA VICTORIANO MENA HOJANCHA	GUANACASTI HOJANCHA	NO INDICA		
CORRESPONDENCIA	300 MTS OESTE Y 50 MTS SUR DE LA ESCUELA VICTORIANO MENA HOJANCHA	GUANACASTI HOJANCHA	NO INDICA		
				S. E. M.	Lugar de Adscripción
				I. V. M.	1431 AGENCIA HOJANCHA
				Actividad Económica	
				FABRICACIÓN DE CEMENTO, CAL Y YESO.	
				Fec Ini. Act. Eco.	
				Ingreso Referencia (*)	¢ 254,320.00
				Ocupación	
				PEON DE LA CONSTRUCCION	
				Cuota SEM	¢ 11,012.00
				IVM	¢ 11,851.00
				Total a pagar	¢ 22,863.00
				Pagará a partir de:	
				DICIEMBRE 2017	

(*)NOTA: "El ingreso devengado no podrá ser inferior al establecido por la Junta Directiva, el cual puede ser variado con base en la recomendación técnica de la Dirección Actuarial y de Planificación Económica".

INFORMACION IMPORTANTE

OBLIGACIONES:

- Cotizar obligatoriamente a los Seguros de Salud e Invalidez, Vejez y Muerte, salvo los trabajadores independientes, mayores de 50 años, que no cumplan con el número de cuotas acreditadas, según lo dispone el Artículo 2 del Reglamento de Afiliación de los Trabajadores Independientes.
- La afiliación al Seguro de Salud es obligatoria para todos los trabajadores independientes y para los pensionados de los regímenes nacionales de pensión, en el territorio nacional, sin perjuicio de lo que dispone el artículo N° 4 de la Ley Constitutiva de la Caja.
- Pagar en los plazos establecidos y en la forma que disponga la administración, las cuotas respectivas. Pasada la fecha máxima de pago el trabajador independiente deberá cancelar los recargos por morosidad, que corresponde a los intereses legalmente establecidos. El incumplimiento en el pago conlleva el trámite de cobro administrativo y de cobro judicial, según corresponda, conforme los procedimientos establecidos por la institución.
- El recibo otorgado al realizar la cancelación de su seguro, tiene validez para la Atención Médica.
- Reportar las variaciones que se produzcan referentes a cambios en el nombre, actividad, domicilio e ingresos, en la forma que disponga la administración.

DERECHOS:

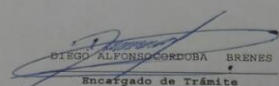
- Atención integral a la Salud.
- Prestaciones en dinero, que otorga el Seguro de Salud.
- Prestaciones Sociales.
- Obtener una pensión por invalidez o vejez y proteger a sus beneficiarios en caso de muerte, según lo establecido en el Reglamento de IVM.

Bajo la gravedad de juramento declaro que al momento de realizar esta solicitud:


() NO me encuentro en estado de INVALIDEZ. () Me encuentro en estado de INVALIDEZ.

() No padezco enfermedad invalidante. () Estoy padeciendo una enfermedad invalidante.

- La información suministrada en la entrevista y los documentos presentados son verdaderos.

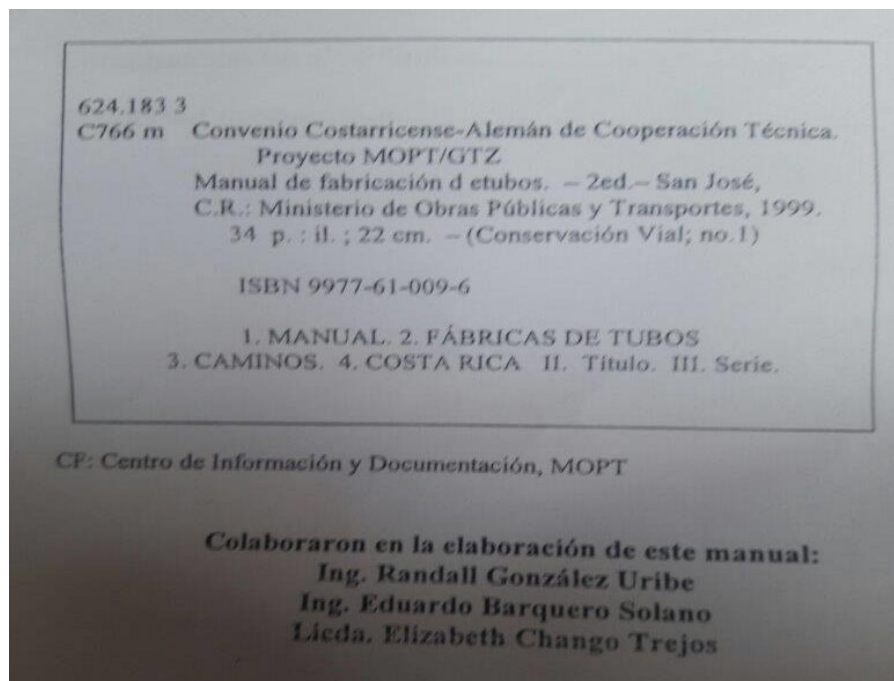
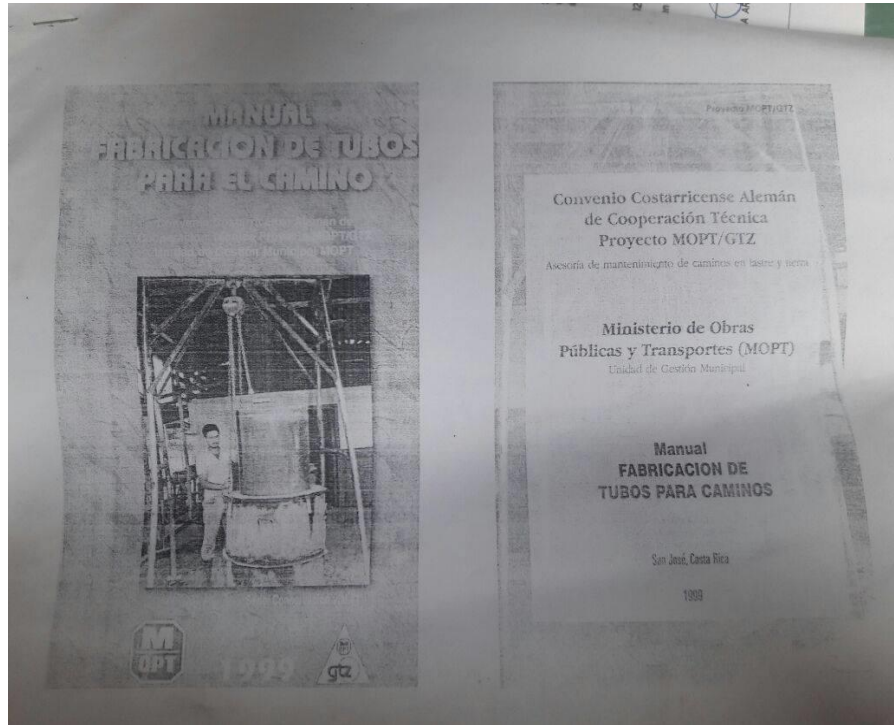
06-NOV-17  **DIEGO ALFONSO CORDOBA BRENES**
Fecha Encargado de Trámite

Firma del Solicitante



Fotografía de Carlos Leitón, el 7 de noviembre del 2017, Hojancha, Guanacaste.

Anexo 5. Manual Fabricación de Tubos para Camino



Fotografías de Alejandro Molina Méndez, el 7 de noviembre del 2017, Hojancha, Guanacaste.

Anexo 6. Alianza Empresarial con Ferretería

Hojancha 11 de Noviembre del 2017

Constancia de Alianza Empresarial

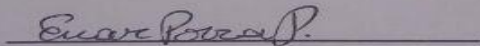
Yo **Enar Porras Paniagua**, cédula **6-0210-0044**, dueña y administradora de Ferretería Karla, por medio de este documento hago constar que existe una alianza estratégica entre la Fábrica de Productos en Concreto L&M y la Ferretería Karla, dicha alianza consiste en otorgar materia prima a un precio beneficioso para ambas empresas, además de brindarle facilidades de crédito a la empresa L&M, para la elaboración y ventas de sus productos.

Por otra parte, dentro del convenio nuestra ferretería se hace cargo de llevarle la materia prima requerida por la Fabrica L&M hasta las instalaciones de la misma, además, ofrecemos a nuestros clientes los productos elaborados por la empresa L&M.

Como administradora de esta ferretería, me siento muy satisfecha por los años que tienen ambas empresas en utilizar esta alianza, por lo tanto la confianza cada vez es mayor.

De esta manera sino se presenta algún problema que perjudique alguna de las partes, espero continuar con este compromiso hasta que ambas empresas estén de acuerdo.

Se despide atentamente:




Enar Porras Paniagua.

Ced: 6-0210-0044

6210-044

Fotografía de Carlos Leitón Mora, 11 de noviembre del 2017, Hojancha, Guanacaste.

Anexo 7. Servicio Eléctrico



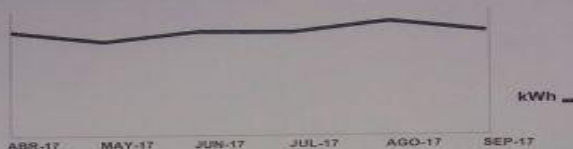
Cooperativa de Electrificación Rural de Guanacaste, R.L. Cédula Jurídica 3-004-045202
 Contáctenos al: 2681-4700. Coopeguanacaste R.L. 8511 9273
 www.coopeguanacaste.com

Factura por servicios eléctricos
N° 18446370

Mes al Cobro: **SEPTIEMBRE-2017**

Identificación		Cliente		Contrato	Medidor N°
5-01470911		[21776] MORA BERROCAL IRMA		27874	0000074304
Dirección Geográfica		Localización Topológica			
Guanacaste, Hojancha, Hojancha, Hojancha					
Dirección Referencial		Beneficiario Actual			
Hojancha De La Escuela 300 Oeste Y 25 Sur		LEITON SANCHEZ GERARDO			
Aporte Capital Cooperativo	€6,000.00	Deposito en Garantía	€0.00	Fecha Vence	11/10/2017
Fecha Emisión	27/09/2017	Fecha al Cobro	27/09/2017	Próximo Vendimiento	08/11/2017
Labor de pago		Tipo de Servicio	Tarifa Aplicada	Ciclo Fact.	Ruta Lectura
HOJANCHA		1 RESIDENCIAL (T-1)	3 - CONO SUR	321 - CERRILLOS ANGELES LIBERTAD SN	
Fecha Lectura Anterior	18/08/2017	Fecha Lectura Actual	18/09/2017	Días Facturados	31
Lectura Anterior(kWh)	75,414.00	Lectura Actual(kWh)	75,738.00	Consumo(kWh)	324.00
Consumo: Leído	X	Estimado		Causa del consumo estimado	

Mes	kWh
Abril-2017	329.00
Mayo-2017	297.00
Junio-2017	327.00
Julio-2017	323.00
Agosto-2017	353.00
Septiembre-2017	324.00
Promedio	325.50



Rubro	Bloque Tarifario	Consumo	Precio Unitario	Importe
TARIFA BÁSICA NORMAL	T-1 DE 0 A 30	30.00	€65.09	€1,952.70
ENERGIA CONSUMIDA	T-1 DE 31 A 200	170.00	€65.09	€11,065.30
ENERGIA CONSUMIDA	T-1 DE 201 EN ADELANTE	124.00	€91.76	€11,378.25
C.V.C. ENERGIA		0.00	€112.10	€112.10
SubTotal Rubros de Energia				€24,508.35

OTROS RUBROS		Importe
Alumbrado Público	€3.51 por kWh consumido	€1,007.65
Impuesto Ventas	5% sobre valor de la energía	€1,225.40
Impuesto Cuerpo Bomberos	1.75% sobre valor de la energía hasta 1750 kWh	€428.80
Multas	0% sobre valor de la energía y alumbrado	€0.00
Reconexión		€0.00
SubTotal Otros Rubros		€2,661.95

CONVENIOS ENTRE PARTES		CONVENIOS CON SALDO	
		Abono	
MUTUALIDAD	€580.00		
FUNERALES VIDA	€5,900.00		
CRUZ ROJA DE HOJANCHA	€1,000.00		
SubTotal Convenios Entre Partes			€7,460.00

NÚMERO DE INGRESO DE CAJA: 212820 USUARIO:REBNCR

TOTAL A RECAUDAR: €34,630.30

FACTURA CANCELADA EL 03/10/2017, CAJA RECAUDADORA: BANCO NACIONAL DE COSTA RICA, NÚMERO DE RECIBO:

Mensajes

Venga, disfrute y encuentre el regalo para el día del niño, en todas nuestras Sucursales aproveche. Al realizar una transferencia Bancaria, indique en ella por favor datos como: #contrato,#medidor,# cédula, para agilizar su pago. *

Autorizado mediante Oficio No. 01-0088-87 del 26-09-97 de la D.G.T.O.

Fotografía de Carlos Leitón Mora, el martes 7 de noviembre del 2017, Hojancha, Guanacaste.

Anexo 8. Servicio de Agua

CANCELADO
COOPEALIANZA R.L
CED. JURIDI. No. 3-004-045138
Recibo No: VEV2017-0002983

OFICINA: HOJANCHA
COMPROBANTE: :2316
NO. MACROTRAN.: :1322029
FECHA: :14/08/2017 03:58:02 PM
USUARIO: :MMVENEGAS
CODIGO CAJERO: :VEV
TIPO OPER: :INGRESO
MONEDA: :COLONES
TRANSACCION: :COBRO DE SERVICIOS VARIOS

SERVICIOS CANCELADOS

RECAUDADOR: :AMNET TV
SERVICIO: :PAGO CABLE TV AMNET
NO. TRANS: :634238
NO. DOCUMENTO: :
00000000000010954110-6

34230
DET. SERVICIO: :MONTO TOTAL
NO. SERVICIO: :10954110
NOMBRE TITULAR: :GERARDO LEITON SANCHEZ
FECHA VENCIMIENTO: :15-08-2017
MONTO PAGADO: :*****28,339.50

RECAUDADOR: :ACUEDUCTOS Y
ALCANTARILLADOS
SERVICIO: :AYA AYA CONECTIVIDAD
NO. TRANS: :834441
NO. DOCUMENTO: :53995830103082017
NO. SERVICIO: :5399583
NOMBRE TITULAR: :IRMA MORA BERROCAL
FECHA VENCIMIENTO: :18-08-2017
MONTO PAGADO: :*****17,620.00

Total Detalles: :*****45,959.50

FORMAS DE PAGO

Fotografía de Carlos Leitón Mora, el 7 de noviembre del 2017,

Hojancha, Guanacaste.

Anexo 9. Servicio Telefónico

SERVICIOS CANCELADOS

RECAUDADOR : INST. COSTARRICENSE
DE ELEC.

SERVICIO : ICE TELEFONO

NO. TRANS : 268852

NO. DOCUMENTO : 83251502

NO. SERVICIO : 83251502

NOMBRE TITULAR : LEITON MORA GABRIEL
GERARDO

FECHA VENCIMIENTO: 15-05-2017

MONTO PAGADO : *****3,660.00

Total Detalles : *****3,660.00

FORMAS DE PAGO

Cta Ahorro : 20021000011030

Cuenta Cliente : 81300210000110308

Titular : LEITON MORA GABRIEL
GERARDO

Efectivo : *****00

Mto. Cta Ahorro : *****3,660.00

Total: *****3,660.00

TRES MIL SEISCIENTOS SESENTA COLONES
CON 00/100

Vuelto: *****00
CERO COLONES CON 00/100

Fotografía de Carlos Leitón Mora, el 7 de noviembre del 2017,

Hojancha, Guanacaste.

Anexo 12. Molde para Alcantarillas



Fotografía de Carlos Leitón Mora, el 7 de noviembre del 2017,
Hojancha, Guanacaste.

Anexo 13. Desechos de Materia Prima



Fotografía de Alejandro Molina Méndez, el 4 de noviembre del 2017, Hojancha, Guanacaste.

Anexo 14. Condiciones del Espacio Físico



Fotografía de Carlos Leitón Mora, el martes 7 de noviembre del 2017, Hojancha, Guanacaste.

Anexo 15. Deterioro de Equipo



Fotografía de Carlos Leitón Mora, el 7 de noviembre del 2017,
Hojancha, Guanacaste.

Anexo 16. Materia prima



Fotografía de Carlos Leitón Mora, el martes 7 de noviembre del 2017, en Hojancha, Guanacaste.

Instrumentos

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, CONTROL INTERNO,
PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIERA DE LA FÁBRICA DE
PRODUCTOS EN CONCRETO L&M DE HOJANCHA, GUANACASTE

Información de Carácter General

Nombre de la Institución: _____.

Lugar: _____.

Teléfono: _____.

Fax: _____.

Responsable de la empresa: _____.

Contacto inicial: _____.

Dirección de correo electrónico donde se debe enviar el informe:

_____.

Fecha de Inicio: _____.

Fecha límite para la entrega del informe:

_____.

Fecha de la Revisión Inicial:

_____.

Personas que brindan la información: _____.

Anexo 17. Hoja de Cotejo

Hoja de Cotejo

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, CONTROL INTERNO, PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIERA DE LA FÁBRICA DE PRODUCTOS EN CONCRETO L&M DE HOJANCHA, GUANACASTE

Búsqueda de información de acuerdo, con cada aspecto evaluativo sobre la situación legal, organizativa, control interno, producción, comercialización y finanzas de la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

Evaluación Legal

Aspecto: Legal		
Indicador	Sí/No	Observación
Cuenta la Fábrica de productos en concreto L&M con personería jurídica.		
La fábrica se encuentra inscrita en Tributación Directa.		
La fábrica se encuentra inscrita ante algún Régimen (Simplificado o Tradicional).		
La fábrica posee permisos al día con la municipalidad correspondiente para el funcionamiento de ella.		
Cuenta la fábrica con los permisos correspondientes del Ministerio de Salud.		

Cuenta la fábrica con los permisos correspondientes por parte de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).		
Cuenta la fábrica con los permisos correspondientes por parte del Instituto Nacional de Seguros (INS).		
La fábrica tiene un sistema de pago de planillas adecuado para sus trabajadores.		

Evaluación Organizativa

Aspecto: Estrategias		
Indicador	SÍ/NO	Observación
Poseen técnicas de obtención de recursos.		
¿Emplean métodos para el ahorro de recursos?		
Cuentan con técnicas para contrarrestar los cambios climáticos.		
Las técnicas han sido elaboradas considerando el marco normativo vigente.		
Utilizan mecanismos para capacitarse en temas de interés para microempresarios.		

Aspecto: Procedimientos		
Indicador	SÍ/NO	Observación
Cuenta la fábrica con manuales para realizar procedimientos necesarios para la elaboración de los productos que realiza.		
Existe facilidad en la obtención de los materiales para la elaboración de sus productos.		
Están los productos elaborados por dicha empresa, certificados por algún ente nacional del campo en específico.		
Realizan pruebas que analicen las dosificaciones de la mezcla utilizada para la elaboración de los productos.		
Cuenta con la facilidad del servicio eléctrico dentro de la fábrica.		
Cuenta con teléfono al cual los clientes puedan hacer sus pedidos sin ningún problema.		
En cuanto al recurso hídrico este es proveniente de un pozo municipal o es propio.		

Posee la empresa transporte propio para trasladar sus materiales.		
Aspecto: Organización		
Indicador	SÍ/NO	Observación
La fábrica de productos en concreto L&M, posee Planificación Estratégica.		
La fábrica de productos en concreto L&M posee una Estructura Organizacional.		
Cuenta la fábrica con Manual Descriptivo de Puestos.		
¿Cuánto porcentaje del dinero que ingresa a la fábrica se utiliza al pago de salarios?		
Emplean algún mecanismo para establecer el salario de sus colaboradores.		
La fábrica otorga a sus colaboradores el salario mínimo establecido por ley.		
Utiliza técnicas o actividades para la motivación de los colaboradores.		
La fábrica brinda capacitaciones a sus empleados en cuanto a temas		

de fabricación de materiales con base en concreto.		
La fábrica capacita a sus empleados en cuanto a temas de salud ocupacional.		
Cuenta la fábrica con una herramienta de medición del desempeño para ser utilizada en sus colaboradores.		

Control Interno

La fábrica cuenta con una persona encargada para el área de recursos humanos.		
Posee la fábrica un control sobre los activos físicos, humanos y lógicos.		
Posee la fábrica un control sobre el mobiliario y equipo de la empresa		
Posee la fábrica un control interno sobre vehículo.		
Posee la fábrica de productos en concreto L&M una caja chica.		
La fábrica utiliza manejo de inventario adecuado.		
Los inventarios son revisados y comparados con los registros contables.		

Producción y comercialización

Aspecto: Producción		
Indicador	SÍ/NO	Observación
La fábrica emplea técnicas estándar para la elaboración de sus productos.		
La fábrica posee flujogramas donde se especifica los procesos de elaboración.		
Las máquinas utilizadas para la elaboración de los productos en concreto están en condiciones idóneas para su funcionamiento.		
Existen desperdicios en la materia prima que se utiliza para la elaboración de los productos.		
Existen elementos que no deben estar cerca de las máquinas.		
Se utiliza diariamente las máquinas para la elaboración de productos en concreto.		
Tiene la empresa catálogos, manuales de uso,		

especificaciones técnicas de sus productos, folletos, entre otros.		
Posee la fábrica estadísticas para determinar cuáles son los meses en que mayor cantidad de productos se debe elaborar.		
La fábrica produce, según su nivel de demanda o es estandarizada la producción.		
Aspecto: Comercialización		
Indicador	SÍ/NO	Observación
Existe un sistema de comercialización para la Fábrica de productos en concreto L&M.		
Crean emplear el canal de distribución correcto para la comercialización de sus productos.		
Emplean estrategias comerciales para atraer a sus clientes.		
Sabe usted cuál es su mercado meta.		
Se tiene identificado qué temporadas se vende menos productos.		

<p>La empresa presenta alianzas con otras instituciones.</p>		
<p>Cuenta la empresa con un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito, para el año en curso o el siguiente.</p>		
<p>La empresa tiene identificado cuáles son sus principales competidores.</p>		
<p>Se conoce la información de la competencia respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Margen de utilidad: _____ - Canales de mercadeo: _____ - Precios: _____ - Condiciones de venta: _____ 		
<p>La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores.</p>		

Financiero

Aspecto: Financiero		
Indicador	SÍ/NO	Observación
La fábrica cuenta con una estructura financiera al día.		
La fábrica presenta los estados financieros, de acuerdo con lo que establece la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).		
La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones.		
La fábrica cuenta con un presupuesto asignado a la innovación o desarrollo de nuevos servicios y productos.		
Utiliza la fábrica la técnica de punto de equilibrio para determinar la oferta y demanda de sus productos.		
La fábrica hace uso de las razones financieras.		
La fábrica realiza un análisis horizontal, de acuerdo con la elaboración de los estados financieros.		

La fábrica realiza un análisis vertical, de acuerdo con la elaboración de los estados financieros.		
Utiliza la fábrica la técnica del Grado de Apalancamiento Operativo (G.A.O.).		
Utiliza la fábrica la técnica del Grado de Apalancamiento Financiero (G.A.F.)		

Anexo 18 Escala de Likert

Evaluación de la infraestructura y zona para el área de producción donde se encuentra ubicada la Fábrica de Productos en Concreto L&M.

Aspecto por observar	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
Tamaño de la zona de la fábrica.						
Distancia entre una máquina y otra.						
Condiciones del área de almacenaje de materia prima.						
Condiciones del área de almacenaje de productos terminados.						
Condiciones de las herramientas de trabajo.						
Condiciones de los moldes de trabajo por utilizar.						
Lugar para atender personas.						
Condiciones adecuadas de seguridad.						
Condiciones adecuadas de higiene.						
Área donde se encuentran los activos fijos.						
Accesibilidad al lugar de la fábrica.						
Distribución del espacio físico.						

Limpieza y mantenimiento oportuno del lugar de la fábrica.						
Condición de las instalaciones eléctricas.						
Señalización.						
Capacidad de producción.						
Condiciones físicas del edificio						

Observaciones o aclaraciones

Anexo 19. Cuestionario de Control Interno

Nosotros somos estudiantes de la Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera, de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya. Se les quiere solicitar, muy amablemente, si nos puede ayudar a responder este cuestionario de control interno, cuyo objetivo principal es recolectar información fundamental del área financiera para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación. A continuación, se presenta una serie de preguntas relacionadas con las actividades que se realiza dentro de la Fábrica de Productos en Concreto L&M. Cabe señalar que la información proporcionada es totalmente de representación educativa y confidencial.

Aspecto legal

Legal	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
1. Cuenta la Fábrica de productos en concreto L&M con personería jurídica	
2. La fábrica se encuentra inscrita ante la Dirección General de Tributación Directa	
3. La fábrica se encuentra inscrita ante algún Régimen (Simplificado o Tradicional).	
4. La fábrica posee permisos al día con la municipalidad correspondiente para el funcionamiento de ella.	
5. Cuenta la fábrica con los permisos correspondientes del Ministerio de Salud.	
6. La fábrica tiene un sistema de pago de planillas adecuado para sus trabajadores.	

7. La fábrica tiene un sistema de pago de planillas adecuado para sus trabajadores.	
8. La fábrica posee pólizas de seguros del Instituto Nacional de Seguros, ante un eventual accidente dentro del lugar de trabajo.	
9. Cuenta la fábrica con pagos de seguros al día ante la Caja Costarricense de Seguro Social.	

Organizativo	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
10. Poseen técnicas de obtención de recursos.	
11. Emplean métodos para el ahorro de recursos.	
12. Cuentan con técnicas para contrarrestar los cambios climáticos.	
13. Las técnicas han sido elaboradas considerando el marco normativo vigente.	
14. Utilizan mecanismos para capacitarse en temas de interés para microempresarios.	
15. Cuenta la fábrica con manuales para realizar procedimientos necesarios para la elaboración de los productos que realiza.	
16. Están los productos elaborados por dicha empresa, certificados por algún ente nacional del campo en específico.	
17. Realiza pruebas que analicen las dosificaciones de la mezcla utilizada para la elaboración de los productos.	

18. La fábrica de productos en concreto L&M posee una estructura organizacional.	
19. Poseen manuales de puestos.	
20. Cuenta la fábrica con la descripción del puesto de cada uno de sus colaboradores.	
21. ¿Cuánto porcentaje del dinero que ingresa en la fábrica es utilizado al pago de salarios?	
22. Emplea algún mecanismo para establecer el salario de sus colaboradores.	
23. Utiliza técnicas o actividades para la motivación de los colaboradores.	
24. Posee la fábrica técnicas de medición del desempeño hacia sus colaboradores.	
25. La fábrica cuenta con una persona encargada del área de recursos humanos.	

Producción	¿Emplea el procedimiento el cliente?
	N/A / SÍ / NO
26. Las máquinas utilizadas para la elaboración de los productos en concreto están en condiciones idóneas para su funcionamiento.	
27. Existen desperdicios en la materia prima que se utiliza para la elaboración de los productos.	
28. Existen elementos que no deben estar cerca de las máquinas.	

29. Se utilizan las máquinas para la elaboración de productos en concreto.	
30. Tiene la empresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, entre otros.	

Comercialización	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
31. Existe un sistema de comercialización para la Fábrica de productos en concreto L&M.	
32. Crean emplear el canal de distribución correcto para la comercialización de sus productos.	
33. Emplean estrategias comerciales para atraer a sus clientes.	
34. Tiene conocimiento de su mercado meta.	
35. Se tiene identificado qué temporadas se vende menos productos.	
36. La empresa presenta alianzas con otras instituciones.	
37. Cuenta la empresa con un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito, para el año en curso o el siguiente.	
38. La empresa tiene identificado cuáles son sus principales competidores.	
39. Se conoce la información de la competencia respecto al margen de utilidad.	

40. Se conoce la información de la competencia respecto a canales de mercadeo.	
41. Se conoce la información de la competencia respecto a precios.	
42. Se conoce la información de la competencia respecto a condiciones de venta.	
43. La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores.	

Aspecto Financiero

Obligaciones de los Empleados

Aspectos Contables y Generales Responsable

- 44. ¿Quién prepara los asientos de diario? _____
- 45. ¿Quién revisa y aprueba los asientos de diario? _____
- 46. ¿Quién pasa los asientos al libro mayor? _____
- 47. ¿Quién prepara los estados financieros? _____
- 48. ¿Quién analiza las cuentas de gastos? _____
- 49. ¿Quién prepara otros informes para el dueño? _____

Obligaciones Respecto a los ingresos

- 50. ¿Quién recibe el dinero en efectivo? _____
- 51. ¿Quién registra los ingresos en efectivo? _____
- 52. ¿Quién prepara el depósito diario? _____
- 53. ¿Quién hace el depósito en el banco? _____
- 54. ¿Quién afecta las cuentas por cobrar? _____
- 55. Tiene otras funciones contables la persona que recibe el dinero _____

Obligaciones Respecto a los Egresos

Los pagos se hacen mediante cheque SÍ () NO ()

- 56. ¿Quién prepara los cheques? _____
- 57. ¿Quién revisa y aprueba los cheques? _____
- 58. ¿Quién cancela los justificantes de los cheques? _____

59. ¿Quiénes firman los cheques? _____
60. ¿Quién custodia los cheques expedidos? _____
61. ¿Quién maneja los estados financieros antes de la conciliación? _____
62. ¿Quién efectúa la conciliación? _____
63. ¿Quién mantiene el control de los formularios en blanco? _____
64. ¿Quién efectúa la distribución contable? _____
65. ¿Quién aprueba la distribución contable? _____
66. ¿Quién aprueba el pago? _____

Obligaciones respecto a las cuentas por cobrar

67. ¿Quién tiene asignadas las funciones de manejo de las cuentas de los clientes? _____
68. ¿Quién conserva las facturas pendientes de cobro? _____
69. ¿Quién compara las facturas pendientes de cobro contra el saldo? _____
70. ¿Quién supervisa los cobros a los clientes? _____
71. Se prepara cédula de antigüedad de saldos _____

Obligaciones Respecto a los Documentos por cobrar

72. ¿Quién mantiene en custodia los documentos por cobrar? _____
73. ¿Quién tiene a su cargo el registro de los documentos con sus registros auxiliares? _____
74. ¿Quién realiza el balance mensual de los documentos con sus registros auxiliares? _____
75. ¿Quién prepara los análisis por antigüedad de los saldos de documentos y cuentas por cobrar? _____
76. ¿Quién anota los pagos parciales de los clientes en los documentos por cobrar? _____
77. En caso de que se renueven documentos, quién lo autoriza _____

Obligaciones respecto a las existencias de mercaderías y similares

78. ¿Quién es el responsable por la custodia de los inventarios? _____
79. ¿Quién realiza los recuentos periódicos de las existencias? _____
80. ¿Quién inspecciona los registros de la bodega? _____

81. ¿Quién supervisa la valuación del inventario? _____
82. ¿Quién determina bienes fuera de uso o de lenta realización? _____
83. ¿Quién recibe la mercadería que ingresa? _____
84. ¿Quién mantiene el control de los seguros contra incendio y otros? _____

Obligaciones respecto a la Propiedad, la Planta y Equipo

85. ¿Quién autoriza la compra de activos fijos? _____
86. ¿Quién indica el monto que se destina a las mejoras, las adiciones o las reparaciones? _____
87. ¿Quién es el responsable de la toma física de los inventarios en forma periódica? _____
88. ¿Quién mantiene en resguardo de los títulos de propiedad de los bienes? _____

Obligaciones respecto a los pasivos

89. ¿Quién aprueba los préstamos bancarios? _____
90. ¿Quién está facultado en nombre de la Empresa respecto a los documentos por pagar? _____
91. ¿Quién recibe los estados mensuales de los acreedores? _____
92. ¿Quién revisa los estados mensuales de los acreedores? _____
93. ¿Quién mantiene el registro para las cuentas pendientes de pago? _____
94. ¿Quién autoriza el aprovechamiento de los descuentos por pronto pago? _____

Obligaciones sobre las compras

95. ¿Quién verifica la corrección aritmética de las facturas? _____
96. ¿Quién es el responsable de emitir y autorizar las órdenes de compra? _____
97. ¿Quién aprueba las facturas por compras en cuanto a cantidades precios, descripción de las mercaderías, otros? _____
98. ¿Quién expide avisos de recibo de los materiales a las mercaderías? _____
99. ¿Quién es el responsable de tramitar faltantes de mercaderías? _____

Identificación de los Procedimientos de Control

Contabilidad General y Diversos

Procedimiento	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
100. Se mantiene al día los libros de contabilidad mayor, diario e inventarios.	
101. Se suma y compara en forma mensual las cuentas de mayor con el balance.	
102. Se mantiene los registros auxiliares.	
103. Se concilia mensualmente los registros auxiliares.	
104. Requieren los asientos de diario de un funcionario capacitado al efecto.	
105. Existe una adecuada segregación de funciones, especialmente en lo relativo al manejo de la contabilidad y el control de activos	
106. Existe un catálogo de cuentas completo y actualizado.	
107. Existe un manual de contabilidad que incluya responsabilidades por puestos y procedimientos de trabajo.	
108. ¿Están protegidos físicamente los registros contables?	
109. Está limitado el acceso a los registros contables.	
110. Se prepara oportunamente los informes financieros y de operación.	
111. Se utiliza los presupuestos.	
112. Se revisa frecuentemente la cobertura de seguros sobre activos.	
113. Existe registro para cuentas bancarias inactivas	

PAGOS	
Procedimientos	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
114. Son pasadas las facturas directamente a la contabilidad.	
115. Las copias de las facturas son selladas con la palabra "duplicado".	
<p>116. Al procesar las facturas:</p> <p style="padding-left: 40px;">Se coteja los datos contra las copias aprobadas de orden de compra.</p> <p style="padding-left: 40px;">Son verificados todos los cálculos, sumas, descuentos, otros.</p> <p style="padding-left: 40px;">Están claramente indicados en las facturas los puntos anteriores.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
117. Es efectuado todo pago con cheque.	
118. Se utiliza secuencialmente los cheques prenumerados	
119. Es adecuado el control físico de los cheques en blanco.	
120. Se prepara los cheques por empleados de aquellos que aprueban la documentación.	

Ingresos	
Procedimiento	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
121. Son confrontadas las facturas o comprobantes de ingreso contra los reportes.	
122. Contienen los recibos toda la información necesaria para identificar la transacción.	
123. Existe garantía que todos los ingresos ganados se perciben realmente.	
124. Se prepara recibos de caja y se adjunta los datos pertinentes.	
125. Se asienta en los libros los ingresos de caja por personas ajenas a quienes realizan funciones de recibo de dinero.	
126. Se deposita los ingresos intactos diariamente.	
127. Existen controles físicos adecuados sobre los ingresos de caja.	
128. Está segregada la función de la caja general del manejo de libros auxiliares y mayor.	
Caja Chica	
Procedimiento	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
129. Es el custodio del fondo un empleado separado de la custodia de los fondos pendientes de registrar, de las entradas y salidas de efectivo y de las cuentas por cobrar.	

130. Se tiene un fondo fijo con un monto razonable.	
131. Se utiliza formas prenumeradas en orden numérico	
132. Se llena las formas prenumeradas con tinta.	
133. Se deja constancia en la forma prenumeradas de la aprobación del funcionario responsable.	
134. Se revisa los comprobantes de respaldo de desembolsos antes de reembolsar el fondo.	
135. Se expide los cheques de reembolso a nombre del custodio.	
136. Existe un límite para desembolsos.	
137. Se practica periódicamente arqueos.	
Cuentas y Documentos por Cobrar	
A. Cuentas Por Cobrar	
Procedimientos	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
138. Se mantiene registros individualizados para cada cliente.	
139. Se concilia mensualmente los saldos del registro auxiliar con la cuenta mayor.	
140. Se efectúa periódicamente el análisis por antigüedad de saldos.	
141. Son debidamente autorizados los ajustes a las cuentas por cobrar.	

B. Documentos por cobrar	
Procedimiento	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
142. Se mantiene un registro individual para cada deudor.	
143. Se concilia mensualmente los registros auxiliares contra la cuenta mayor.	
144. Requieren la aprobación previa de un funcionario específico la aceptación, las condiciones, la renovación, la extensión, la cancelación y la devolución de las garantías.	
145. Son los registros analíticos de documentos manejados por empleados independientes de la custodia física de estos.	
146. Se efectúa periódicamente arqueos y se concilia los resultados con los controles de documentos por cobrar y las garantías respectivas, por el personal independiente de las funciones de custodia y de registro.	
147. Es conferida la responsabilidad de la custodia de los documentos y de las garantías a empleados específicos.	
148. Está limitado el acceso los documentos.	

Existencias	
Procedimientos	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
149. Están todas las existencias bajo el control de un responsable.	
150. Se ampara con requisición los envíos a los clientes y las transferencias entre departamentos.	
151. Se mantiene los libros con el registro del movimiento en almacenamiento, incluyendo cantidades y valores.	
152. Se realiza periódicamente recuentos de la mercadería, que permitan comprobar las cantidades en existencia, según registros.	
153. Se conserva archivadas las hojas originales de los levantamientos físicos de inventario.	
154. Se verifica, por parte de algún responsable, qué mercaderías no se utiliza mucho.	
155. Se verifica la valoración del inventario.	
156. Se mantiene seguros contra riesgos por las coberturas apropiadas y con montos actualizados.	
157. Se encuentra las bodegas en buenas condiciones físicas.	
Propiedad Planta y Equipo	
Procedimiento	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
158. Se aprueba por el sistema de autorizaciones los desembolsos aplicables al activo fijo	
159. Se especifica en la autorización el monto que se asigna a mejoras, adiciones o reparaciones.	
160. Se toma inventarios físicos en forma periódica.	
161. Se revisa los inventarios y se compara con los registros contables.	
162. Tiene la Empresa terrenos que no se use.	

163. Se tiene establecido un procedimiento claro para disponer de activos fijos sobrantes, desechados o en desuso.	
164. Se deprecia o amortiza los bienes.	
165. Se resguarda apropiadamente los títulos de propiedad.	
Cuentas y Documentos por pagar	
A. Cuentas por pagar	
Procedimiento	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
166. Han sido las compras debidamente autorizadas.	
167. Es apropiado el sistema imperante para la colocación de pedidos, la recepción de artículos, la verificación de facturas y su pago.	
168. Se verifica las facturas en sus operaciones aritméticas, tanto horizontales como verticales.	
169. Se aprovecha y controla los descuentos por pronto pago.	
170. Existe un sistema de autorizaciones para realizar ajustes a las cuentas por pagar.	
171. Se concilia mensualmente los registros auxiliares.	
172. Se recibe periódicamente los estados de cuenta de los acreedores.	
B. Documentos por pagar	
Procedimiento	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
173. Requiere el endeudamiento el visto bueno del personal autorizado al efecto	
174. Se ha otorgado garantías hipotecarias.	

175. Existe alguien expresamente facultado para suscribir los documentos por pagar.	
176. Recibe la Empresa estados mensuales de los acreedores.	
177. Se revisa los estados mensuales de los acreedores y se compara con los registros contables.	
178. Existe algún tipo de garantías para las cuentas acreedoras.	
179. Facilita el control de cuentas por pagar su pago oportuno.	
180. Se mantiene el registro de obligaciones contingentes.	
181. Se hace provisiones en los registros, por concepto de obligaciones con los trabajadores, según la legislación laboral y los contratos de trabajo.	
Pasivos a Largo Plazo	
Procedimiento	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
182. Existe un adecuado sistema de autorizaciones para contraer obligaciones de largo plazo.	
183. Se mantiene un adecuado registro para las diferentes obligaciones	
184. Se concilia mensualmente el registro para las diferentes obligaciones contra la cuenta de mayor.	
185. Se encuentra consignadas en registros oficiales las obligaciones que lo requieran.	

186. Se requiere firma mancomunada para la firma de títulos que amparen pasivos de largo plazo	
187. Se mantiene un adecuado control respecto al pago de intereses.	
Estados Financieros	
Procedimiento	¿Emplea el procedimiento el cliente? N/A / SÍ / NO
188. La fábrica presenta los estados financieros, de acuerdo con lo que establece la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).	
189. La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones.	
190. La fábrica cuenta con un presupuesto asignado a la innovación o desarrollo de nuevos servicios y productos.	
191. Utiliza la fábrica la técnica de punto de equilibrio para determinar la oferta y demanda de sus productos.	
192. La fábrica hace uso de las razones financieras.	
193. La fábrica realiza un análisis horizontal de acuerdo con la elaboración de los estados financieros.	
194. La fábrica realiza un análisis vertical, de acuerdo con la elaboración de los estados financieros.	
195. Utiliza la fábrica la técnica del Grado de Apalancamiento Operativo (G.A.O.).	
196. Utiliza la fábrica la técnica del Grado de Apalancamiento Financiero (G.A.F.)	

Anexo 20. Entrevista

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, CONTROL INTERNO, PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIERA DE LA FÁBRICA DE PRODUCTOS EN CONCRETO L&M DE HOJANCHA, GUANACASTE.

Persona que brinda la información: _____.

A continuación, se presenta una serie de preguntas sobre aspectos de gestión organizativa de la Fábrica L&M; la información proporcionada es totalmente de representación educativa y confidencial:

- 1- En qué año se crea la fábrica _____.
- 2- ¿Qué promovió la creación de la fábrica?
_____.
- 3- Posee la empresa una estructura organizativa _____.
- 4- Con cuántos colaboradores cuenta la fábrica actualmente _____.
- 5- Cuenta la fábrica con objetivos y metas establecidos.
¿Cuáles? _____
_____.
- 6- La fábrica está cumpliendo con los objetivos planteados. _____.
- 7- Cuenta la fábrica con un Reglamento Interno de Trabajo. _____.
- 8- ¿Qué funciones cumplen cada uno de los colaboradores de la fábrica?

_____.
- 9- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la fábrica? Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de actividades de ella.

_____.
- 10- ¿Quién toma las decisiones en la fábrica? _____.
- 11- La fábrica tiene políticas, manuales de procedimientos, descripción de puestos y funciones escritas, conocidas y acatadas para toda la organización. _____.
- 12- Posee convenios con alguna empresa pública o privada para la adecuada administración y mantenimiento de la fábrica. _____.

13- ¿Cómo se realiza los pedidos en esta fábrica? _____.

14- ¿Qué técnicas o procedimientos utiliza la fábrica para motivar a sus empleados en el desarrollo de su labor?

15- ¿Qué técnicas utiliza la empresa para colocarles el precio a sus productos?

16- Cuentan con medidas de seguridad para contrarrestar alguna problemática (ambiental o infraestructura) de presentarse en la fábrica. _____

17- ¿Qué medidas han implementado en caso del alza de los insumos requeridos para la elaboración de productos para la venta. _____

Anexo 21. Encuesta para Clientes



Encuesta para Clientes

Nosotros somos estudiantes de la Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya. Estamos realizando el siguiente cuestionario con el propósito de recolectar información sobre la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha, para poder desarrollar el Trabajo Final de Graduación. Se le solicita, muy respetuosa y amablemente, contestar las siguientes preguntas.

Marque con una “X” en el espacio o letra seleccionada.

1. ¿Conoce usted la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha?
Sí ___ No ___ (Si su respuesta es “NO”, termina la encuesta, muchas gracias).

2. De qué manera se dio cuenta de la existencia de la Fábrica de Productos en Concreto L&M. Puede marcar varias opciones.
 - a) Vallas publicitarias.
 - b) Redes sociales.
 - c) Por comentarios de una persona conocida.
 - d) Otras ¿Cuáles? _____

3. ¿Ha comprado productos en la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha?
Sí _____ No ___ (Si su respuesta es “NO”, por favor pase a la pregunta número 12).

4. ¿Cuál es el producto que ha comprado en la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha? Puede marcar varias opciones
- a) Alcantarillas
 - b) Postes
 - c) Pilas para lavar
 - d) Bancas para parque
 - e) Otro: _____
 - e) Otras ¿Cuáles? _____
5. En cuanto a la calidad: cómo considera la materia prima utilizada para la elaboración de los productos ofrecidos por la Fábrica de Productos en Concreto L&M.
- a) Bueno
 - b) Regular
 - c) Malo
6. ¿Cómo considera el servicio brindado dentro de la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha?
- a) Bueno
 - b) Regular
 - c) Malo
7. ¿Usted como cliente, cuál considera que es el competidor principal de la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha?
- _____.
8. ¿Ha adquirido productos similares en otras empresas?
- Sí ____ No _____ (Si su respuesta es NO por favor pase a la pregunta 10).
9. En relación con los precios de la competencia con respecto a los ofrecidos por la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha
- a) Altos.
 - b) Moderados.
 - c) Bajos.

10. En cuanto a precios, cómo considera los utilizados por la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha.

- a) Altos
- b) Moderados
- c) Bajos

11. En caso de requerir productos de este tipo nuevamente, usted dónde los compraría.

- a) Fábrica de Productos en Concreto L&M
- b) Competencia

12. Considera que la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha posee una ubicación ideal.

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

13. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la Fábrica de Productos en Concreto L&M de Hojancha?

- a) Atención al cliente
- b) Variedad de productos
- c) Precios
- d) Infraestructura
- e) Otros: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!